

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"

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.

Student's name: Mohammad Q A AlQaisi

اسم الطالب: محمد قاسم عطا القيسي

Date: 25/11/2015

التاريخ: 2015/11/25

Signature: *Mohammad.Q.ALQaisi*


11 / 25
2015

التوقيع:



فلسطين - غزة
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
برنامج الدراسات العليا المشترك
مع جامعة الأقصى

رسالة ماجستير بعنوان
دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية
بوزارة الصحة الفلسطينية

إعداد الباحث
محمد قاسم القيسي

إشراف
د. حسن عبد الرحيم خلف
أستاذ مساعد في أمراض الباطنة
وكيل وزارة الصحة سابقاً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص
القيادة والإدارة

2015م - 1437هـ



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد قاسم عطا النيسي، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة وموضوعها:

"دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 01 صفر 1437 هـ، الموافق 2015/11/12 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. حسن عبد الرحيم خلف مشرفاً ورئيساً
د. رضوان محمود بارود مناقشاً خارجياً
د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة: 11)

صدق الله العظيم

إلى

إلى معلم البشرية كل خير ..إلى المادي البشير ..إلى سيد الأولين والآخرين..
إلى سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.
إلى والدي الحبيب.... ووالدتي الحنونة..... حفظهما الله ورعاهما.
إلى إخواني وأخواتي الأحباب على قلبي.
إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبتي وساندتني في مشواري هذا.
إلى نور قلبي أبنائي الأغزاء "أحمد، وأسماء، وأنس".
إلى روح عمي "مطيع القيسي"، وعمي "زهير الحلاق" - أبو علاء - رحمهما الله.
إلى أصدقائي ورفقاء دربي الأغزاء الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية.
إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور.
إلى أرواح الشهداء الذين سطوروا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في
معارك الوفاء والنصر والتمكين.
إلى الشعب الفلسطيني المجاهد المرابط على أرض فلسطين.
إلى المسجد الأقصى فك الله قيده.
إلى انتفاضة القدس، انتفاضة التحرير بإذن الله.
إلى الأسرى العظماء القابعين خلف قضبان السجان فك الله قيدهم.
إليكم جميعاً أهدى هذا العمل المتواضع.

شكراً وتقديراً

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صل الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته علي إذ أتممت هذه الرسالة العلمية، والتي أسأل الله أن يكتب لي أجرها، وأن ينفع بها.

واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى أساتذتي الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، وأخص بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ **حسن عبد الرحيم خلف**، وكيل وزارة الصحة السابق الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتقيب.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة ممثلة بكل من: الدكتور/ **محمد إبراهيم المدهون** والدكتور/ **رضوان محمود بارود** على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظاتها السديدة، سائلاً الله - عز وجل - أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وأخص بالذكر المجلس الأكاديمي لجهودهم المضيئة في سبيل الوصول إلى جيل مثقف ومتعلم قادر على النهوض بوطنه، والشكر موصول إلى السادة الأفاضل/ العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية لما بذلوه من جهد في تعبئة الاستبانات.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإثراء الدراسة، وأخص بالشكر أيضاً كلاً من زملائي في العمل بوزارة الصحة الفلسطينية أ. شكري الريايطي، و أ. باسم ليد، و أ. أسماء سليم، لمساعدتهم لي في توزيع أداة الدراسة.

وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل الإخوة الذين شجعوا وساهموا في إنجاح هذه الدراسة. وإذ أشكر لهم هذا الجهد على ما قدموا من عطاء مميز أسأل الله أن يجعله في موازين حسناتهم. وصدق الله القائل في محكم التنزيل ﴿هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ﴾.

الباحث

محمد قاسم عطا القيسي

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم بـ(172) موظفاً في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (172)، وقد بلغت نسبة الاستجابة (97%) حيث تم استرداد عدد (167) استبانة منها (30) استبانة للعينة الاستطلاعية.

ولقد صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من محورين رئيسيين شمالاً (66) فقرة توزعت على (10) مجالات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (62.4%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كانت وزناً نسبياً (67.8%).
- يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.805).
- بلغت نسبة توفر الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة (44.5%).
- كانت نسبة تحفيز الموظفين بطرق مختلفة (48.2%).
- بلغت نسبة التوظيف والترقية على أساس الكفاءات والقدرات المميزة (58.7%).
- بلغت درجة مكافأة الموظفين أصحاب التقييمات العالية بنسبة (48%).
- كانت نسبة اهتمام الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبلين (56.2%).
- بلغت نسبة الاهتمام من قبل الوزارة بالعمل الجماعي (58.4%).
- كانت درجة إخضاع الموظفين في الوزارة لبرامج تدريبية واحدة على الأقل في كل عام بنسبة (54%).
- بلغت نسبة، اهتمام الوزارة ببرامج التدريب على أخلاقيات العمل (52%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- تعزيز الموارد المالية اللازمة للوزارة.
- العمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.
- الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.
- ضرورة قيام الوزارة بمراجعة استراتيجية دورية.
- تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة.
- إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط.

Abstract

This study aimed to identify the role of the strategic leadership in developing the administrative policies in the Palestinian Ministry of Health. The study population is made of employees in supervisory positions (Unit director till the Deputy Minister), and their number is 172 employees in the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip.

The sample of the study, adopting the comprehensive survey of the studied community (172), and the response rate was (97%). (167 retrieved questionnaire out of them (30) The identification of the reconnaissance sample).

The researcher designed a tool for the study which was a questionnaire composed of two main axes, (66) paragraph were distributed to (10) areas, and the researcher used the descriptive analytical and statistical analysis software (SPSS).

The most important results of the study:

- The total score of the questionnaire about the real practice of the strategic leadership of the Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip has a relative weight of (62.4%). While the total score of the real practice in administrative policies in Palestinian Ministry of Health in Gaza Strip has a relative weight of (67.8%).
- There is a significant rule for the strategic leadership in developing the administrative Policies in the Palestinian Ministry of Health, with Pearson correlation coefficient of (0.805).
- The available financial resources were only (44.5%) of the total need for the Ministry of Health.
- The percentage of employees motivation was (48.2%).
- The percentage of employment and upgrading based on, capabilities and efficiency was (58.7).
- The percentage of motivations and incentives for those of high score in the evaluations was only (48%).
- The percentage of attention by the ministry of health to create future leaders was (56.2%).

- The percentage of attention of the ministry of health for encouraging the teamwork was (58.4%).
- The percentage of providing at least one training course annually was (54%).
- The attention to train on professional ethics was (52%).

Recommendations:

- strengthening the strategic leadership practices for the Palestinian Ministry of Health.
- Enriching the financial resources of the ministry.
- To motivate the employees of high score by different ways.
- Committing to the criteria for recruitment and promotion on the basis of efficiency and capabilities of excellence, and work to create future leaders.
- periodic strategic plan review by the Ministry.
- Developing and strengthening surveillance systems for implementation of the approved plans.
- Involving the local communities and institutions in preparation of the future plans.

قائمة المحتويات

أ.....	الآية.....
ب.....	إهداء.....
ج.....	شكر و تقدير.....
د.....	ملخص الدراسة.....
و.....	Abstract.....
ح.....	قائمة المحتويات.....
ل.....	قائمة الجداول.....
ن.....	قائمة الأشكال.....
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة:.....
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:.....
5.....	3.1 أهداف الدراسة:.....
5.....	4.1 فرضيات الدراسة:.....
6.....	5.1 أهمية الدراسة:.....
7.....	6.1 متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة:.....
8.....	7.1 حدود الدراسة:.....
8.....	8.1 صعوبات الدراسة:.....
9.....	9.1 مصطلحات الدراسة:.....
12.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
13.....	المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
14.....	1.1.2 تمهيد:.....
14.....	2.1.2 المفهوم العام للقيادة:.....
15.....	3.1.2 تعريف القيادة:.....
17.....	4.1.2 مداخل ونظريات القيادة:.....
18.....	5.1.2 القيادة والإدارة.....
19.....	6.1.2 الاستراتيجية ومفهومها:.....

20	7.1.2 تعريف الاستراتيجية:
20	8.1.2 القيادة الاستراتيجية:
20	9.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:
21	10.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:
22	11.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:
24	12.1.2 خصائص القادة الاستراتيجيين:
25	13.1.2 الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:
26	14.1.2 العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي:
28	15.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية:
29	16.1.2 مهام القيادة الاستراتيجية:
32	17.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية:
35	18.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية:
36	المبحث الثاني: السياسات الإدارية
37	1.2.2 تمهيد:
37	2.2.2 مفهوم السياسات الإدارية:
38	3.2.2 تعريف السياسات الإدارية:
41	4.2.2 أهمية السياسات الإدارية:
42	5.2.2 عناصر ومتغيرات السياسات الإدارية:
43	6.2.2 مزايا السياسات الإدارية:
44	7.2.2 أنواع (تقسيمات) السياسات الإدارية:
49	8.2.2 شروط إعداد السياسات الإدارية:
51	9.2.2 مصادر بناء وتعديل السياسات الإدارية:
52	10.2.2 الجوانب الأساسية التي تغطيها السياسات الإدارية:
52	11.2.2 العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات:
55	12.2.2 أوجه التشابه والتباين بين الاستراتيجيات والسياسات:
56	13.2.2 بعض السياسات الإدارية:
62	المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية
63	1.3.2 تمهيد:

63	2.3.2 وزارة الصحة الفلسطينية:
64	3.3.2 الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية:
65	4.3.2 التحديات التي تواجه وزارة الصحة:
67	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
68	1.3 تمهيد:
68	2.3 الدراسات الفلسطينية:
78	3.3 الدراسات العربية:
86	4.3 الدراسات الأجنبية:
89	5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:
91	6.3 الفجوة البحثية:
92	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
93	1.4 تمهيد:
93	2.4 منهج الدراسة:
93	3.4 مجتمع الدراسة:
94	4.4 مصادر البيانات:
94	5.4 أداة الدراسة:
95	6.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):
102	7.4 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
103	8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
103	9.4 اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Distribution Test)
104	10.4 خطوات إجراء الدراسة:
105	الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
106	1.5 تمهيد:
106	2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
108	3.5 تحليل فقرات الاستبانة:
129	4.5 الإجابة على تساؤلات الدراسة:
131	5.5 اختبار فرضيات الدراسة:
139	6.5 اختبار فرضيات الفروقات:

146	النتائج والتوصيات
146	نتائج الدراسة:
150	توصيات الدراسة:
153	الدراسات المقترحة:
154	المراجع
155	أولاً: المصادر:
155	ثانياً: المراجع العربية:
160	ثالثاً: المراجع الأجنبية:
162	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (1) يوضح مداخل ونظريات القيادة.....17
- جدول رقم (2) أهم الفروقات بين الإدارة والقيادة.....18
- جدول رقم (3) مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي26
- جدول رقم (4) معايير التمييز بين القيادات التقليدية والاستراتيجية27
- جدول رقم (5) السياسات في المنظمة47
- جدول رقم (6) يوضح أوجه التباين بين الاستراتيجيات والسياسات56
- جدول رقم (7) يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية91
- جدول رقم (8) يوضح مجتمع الدراسة94
- جدول رقم (9) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة95
- جدول رقم (10) معاملات الارتباط لفقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي96
- جدول رقم (11) معاملات الارتباط لفقرات مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها97
- جدول رقم (12) معاملات الارتباط لفقرات مجال تطوير رأس المال البشري97
- جدول رقم (13) معاملات الارتباط لفقرات مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية98
- جدول رقم (14) معاملات الارتباط لفقرات مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية.....98
- جدول رقم (15) معاملات الارتباط لفقرات مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة99
- جدول رقم (16) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة التخطيط99
- جدول رقم (17) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة تقييم الأداء100
- جدول رقم (18) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية.....100
- جدول رقم (19) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين101
- جدول رقم (20) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.....102
- جدول رقم (21) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة103
- جدول رقم (22) اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة104
- جدول رقم (23) الخصائص والسمات الشخصية.....106
- جدول رقم (24) فقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي.....108
- جدول رقم (25) فقرات مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها.....110

- جدول رقم (26) فقرات مجال تطوير رأس المال البشري.....112
- جدول رقم (27) فقرات مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.....113
- جدول رقم (28) فقرات مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية115
- جدول رقم (29) فقرات مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة116
- جدول رقم (30) فقرات مجال سياسة التخطيط118
- جدول رقم (31) فقرات مجال سياسة تقييم الأداء.....120
- جدول رقم (32) فقرات مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية122
- جدول رقم (33) فقرات مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين.....124
- جدول رقم (34) محاور استبانة دور القيادة الاستراتيجية126
- جدول رقم (35) محاور استبانة السياسات الإدارية.....128
- جدول رقم (36) دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية132
- جدول رقم (37) دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية.....133
- جدول رقم (38) دور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها في تطوير السياسات الإدارية.....134
- جدول رقم (39) دور تطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية.....135
- جدول رقم (40) دور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير السياسات الإدارية.....136
- جدول رقم (41) دور التأكيد على الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية137
- جدول رقم (42) دور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية.....138
- جدول رقم (43) الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس139
- جدول رقم (44) الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي.....140
- جدول رقم (45) الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة141
- جدول رقم (46) الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي.....142
- جدول رقم (47) الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة دور القيادة الاستراتيجية.....143
- جدول رقم (48) الفروقات بالنسبة لمتغير مكان العمل144
- جدول رقم (49) النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.....149
- جدول رقم (50) خطة عمل تنفيذ التوصيات.....151

قائمة الأشكال

- شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة المقترح.....8
- شكل رقم (2) يوضح القيادة كعملية مستمرة 14
- شكل رقم (3) أنماط القيادة الاستراتيجية 29
- شكل رقم (4) يوضح ممارسات القيادة الاستراتيجية 31
- شكل رقم (5) نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية 34
- شكل رقم (6) تصميم وتعديل السياسات الإدارية 52
- شكل رقم (7) العلاقة بين الهدف والاستراتيجيات والسياسات 54
- شكل رقم (8) العلاقة بين السياسات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى 57
- شكل رقم (9) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية 64

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ فرضيات الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ صعوبات الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

1.1 مقدمة:

لا يخفَ على أحد الدور المحوري للقيادة الاستراتيجية في مسيرة المنظمات، والمؤسسات بل، والمجتمعات المختلفة، وحيث أن الدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية هو صياغة الرؤية، والرسالة للمؤسسات، والمنظمات، ومن مهام القيادة الاستراتيجية تطوير الأنظمة، والقوانين بما يحقق هذه الرؤية والرسالة، فإن الصورة الكاملة لجزيئاتها في المنظمات، والمؤسسات تتأثر بصورة كبيرة بأثر هذه القيادة الاستراتيجية؛ بل إن من يؤرخ للمؤسسات، والمنظمات يبدو وكأنه يؤرخ لشخصيات القيادة الاستراتيجية في هذه المؤسسات والمنظمات.

كما تعتبر القيادة الاستراتيجية هي قيادة الرؤية الاستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، وتُشكل القرارات الاستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى أن الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات (نجم، 2011: 137).

فالمنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا توافرت قيادات استراتيجية ذات رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

هذا وللقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث (المربع، 2008: 2).

وتتميز القيادة الاستراتيجية بأنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش، نتيجة الوفرة المعلوماتية، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة (المصري، 2015: 3).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الاستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الاستراتيجية للمنظمة من خلال ممارستها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المنظمة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة ثقافة منظمة فعالة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hit & hoskinsson, 2009: 53).

وقد ارتبط رسم السياسات بالإدارة العليا حيث يرى الشرقاوي أن هناك إجماع على أن دراسة السياسات الإدارية تدور حول وظيفة الإدارة العليا (الشرقاوي، 1992: 23).

وتعتبر السياسات الإدارية مرشداً لمتخذ القرارات، فيقول دافيز (Davis)، كما ذكر (حسين، 1993:62)، عن السياسات بصفة أساسية: "هي تعبير صريح أو ضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر في العمل التنظيمي". كما أن السياسات الإدارية الناجحة تُشتق من الاستراتيجيات، والاستراتيجيات تُشتق، من الهدف الرئيس، والهدف الرئيس يتأثر بالبيئة المحيطة، وفي حال تبني سياسات إدارية لا تمت للاستراتيجيات بصلة، فهذا يعني أنه عند تنفيذها يعني الابتعاد عن الهدف المركزي المراد الوصول إليه.

وتساعد هذه السياسات على سهولة تنفيذ استراتيجيات معينة، وقد تضع هذه السياسات قيوداً على البدائل الاستراتيجية المتاحة للإدارة العليا في المستقبل، لذلك يجب أن يعقب أي تغيير في الاستراتيجية تغيير سريع في السياسات المتعلقة بها، فهي إحدى الوسائل لإدارة ثقافة المنشأة (هيلن وهنجر، 1990:319).

هذا، وتعتبر وزارة الصحة إحدى أهم الوزارات الفلسطينية باعتبارها وزارة خدماتية مسئولة عن تقديم الخدمات الصحية لسكان مناطق السلطة الفلسطينية، والتي يعمل فيها نحو 11 ألف موظفاً، (دائرة شؤون الموظفين)، من كافة التخصصات سواء كانت طبية أو فنية أو إدارية....الخ.

وتتكون وزارة الصحة الفلسطينية في غزة من (10) إدارات عامة، و(10) وحدات، منها الإدارية، ومنها الفنية، بالإضافة إلى (13) مستشفى، وكذلك (54) مركز رعاية أولية موزعين على قطاع غزة، والعديد من تلك الإدارات والوحدات، والتي تعمل وفق منظومة إدارية صلب عملها الإدارة، ويمكن القول أن المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية يتمون أعمالهم وفق خطط وسياسات إدارية مختلفة ومتنوعة (الهيكل التنظيمي، وزارة الصحة، 2008).

ويرى (وهبة) في دراسته أن السياسات تبقى لمدة طويلة، وقد تظل باقية حتى بعد زوال الاستراتيجية المعينة التي أدت إلى وضع هذه السياسات، وقد تصبح هذه السياسات جزءاً من ثقافة المنشأة (وهبة، 2008:37).

ولعل عدم استقرار الأوضاع في قطاع غزة، وما شهدته من حروب ثلاث خلال الأعوام الأخيرة، وما نتج عنها من عدم الاستقرار في شتى مجالات الحياة، والمؤسسات كافة، وبالأخص وزارة

الصحة الفلسطينية، الأمر الذي يفرض نفسه في التكيف مع مجريات الأحداث ومواكبة التطورات على الصُّعد كافة.

والجدير ذكره أن من خصائص السياسات الإدارية أنها تتسم بالمرونة، بحيث يمكن تعديلها بما يتلاءم مع التغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في المستقبل(العلقامي، 1997: 32).

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد وزارة الصحة الفلسطينية أحد أهم الوزارات الرئيسية في الحكومة الفلسطينية، وهي وزارة خدماتية، هدفها تقديم خدمة صحية مناسبة، وذات جودة للمواطن الفلسطيني.

كما إن التغيير والتطوير ضرورة حتمية لمواكبة التطورات والتحويلات التي طرأت على المؤسسات كافة وحتى الحكومات والدول، والأسر والأفراد، ولم نعد الآن بحاجة إلى مديرين؛ بل إننا في أشد الحاجة وأكثر من أي وقت مضى إلى قادة استراتيجيين، وليس تقليديين لتحقيق النقلة النوعية لوزارتنا ومؤسساتنا(الزغبي، 2010: 6).

ومن خلال عمل الباحث في الإدارة العامة للرقابة الداخلية بوزارة الصحة منذ العام 2008، وإطلاع على أهم مشكلات الوزارة، ومنها قلة الموارد المادية والبشرية في الوزارة، وقلة الوعي الكافي بأهمية القيادة الاستراتيجية لدى المدراء في وزارة الصحة الفلسطينية، وما لهم من دور في وضع السياسات الإدارية التي يشعر الباحث أنها تتصف بالجمود، ولأن الوزارة تعد من الوزارات التي تضم عدداً كبيراً من العاملين فيها بمختلف تخصصاتهم (الطبية، والفنية، والإدارية)، تبلورت لديه فكرة هذه الدراسة، والتي تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ورغبة من الباحث في التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية وعلاقة تلك القيادة بتطوير السياسات الإدارية المتبعة في الوزارة، حيث تساعد تلك السياسات الإدارية على اتخاذ القرارات، وتنمي قدرات القيادة لدى مدراء وزارة الصحة.

وكذلك من خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث في مجال الإدارة، أظهرت العديد منها أهمية وجود قيادة استراتيجية فاعلة، كما ذكرت دراسة كل من (المصري، 2015)، (أبو حجير، 2014)، (إبراهيم، 2012)، (الزغبي، 2010) وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الاستراتيجية، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت موضوع السياسات الإدارية كدراسة (الخرابشة، 2010) ودراسة (الفضل، 2006)، وغيرها من الدراسات التي تناولت موضوع السياسات الإدارية والتي أظهرت أهمية السياسات الإدارية، حيث أن تلك الدراسات لم تتناول المشكلة من جوانبها كاملة.

وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبوجه خاص بالإجابة على السؤال التالي:

❖ ما دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية؟

وللإجابة على هذا السؤال يتفرع منه التساؤلات التالية:

1. ما واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية؟
2. ما واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية؟
3. هل يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة).
5. ما المعوقات التي تحد من تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية؟

3.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية، في وزارة الصحة الفلسطينية.
2. التعرف على واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية.
3. الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.
4. إلقاء الضوء على المعوقات التي تواجه تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.
5. وضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية تجاه تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية .

4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، والتي يمكن أن نتحقق من خلال التحقق من الفرضيات الفرعية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد دور لتحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

2. لا يوجد دور لاستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
 3. لا يوجد دور لتطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
 4. لا يوجد دور لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
 5. لا يوجد دور لتعزيز الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
 6. لا يوجد دور لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة).

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي سوف تعالجه، والذي يتمثل في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وانعكاس ذلك على أداء هذه الوزارة الكبيرة التي تقدم خدماتها لجل المجتمع الفلسطيني.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة بصفة خاصة في إطار سبل تطوير السياسات الإدارية من قبل القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك إبراز المعوقات لتطوير تلك السياسات.

أ. الأهمية العملية:

1. تزويد متخذي القرار (الإدارة العليا) بتغذية راجعة حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، ومدى الحاجة إلى مراجعة القرارات، والسياسات المتعلقة بالموضوع.
2. الوقوف على الإيجابيات والسلبيات لغرض تقييم جوانب الموضوع، واقتراح ما يمكن عمله وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.
3. تساهم هذه الدراسة في الارتقاء بالعمل، وتوظيف وتطوير هذه الدراسة؛ لخدمة الوزارة بشكل مهني.

ب. الأهمية العلمية:

1. تساعد الدراسة المؤسسات الحكومية الأخرى في التعرف على وسائل تطوير السياسات الإدارية، وسبل المساهمة في زيادة المعرفة، والطرق العلمية المتبعة لتطوير السياسات الإدارية.
2. تساعد الباحث على زيادة الثقة والاطلاع باستفاضة في موضوع الدراسة، وزيادة الحصيلة العلمية.
3. كما تساعد الباحث على زيادة المعرفة، والطرق العلمية لتطوير السياسات الإدارية.

6.1 متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة:

يتناول الباحث دور القيادة الاستراتيجية بتفريعاتها كمتغير مستقل، في تطوير السياسات الإدارية (بأبعادها) كمتغير تابع، ويتضح من خلال التالي:

1. متغيرات الدراسة:

أ- المتغير التابع: ويتمثل في هذه الدراسة بالسياسات الإدارية.

هناك العديد من تقسيمات السياسات الإدارية، ومنها (عواد، 2012: 196):

1. سياسة التخطيط.
2. سياسة تقييم الأداء.
3. سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية.
4. سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين (التوظيف).

ب- المتغير المستقل: ويتمثل في دور القيادة الاستراتيجية.

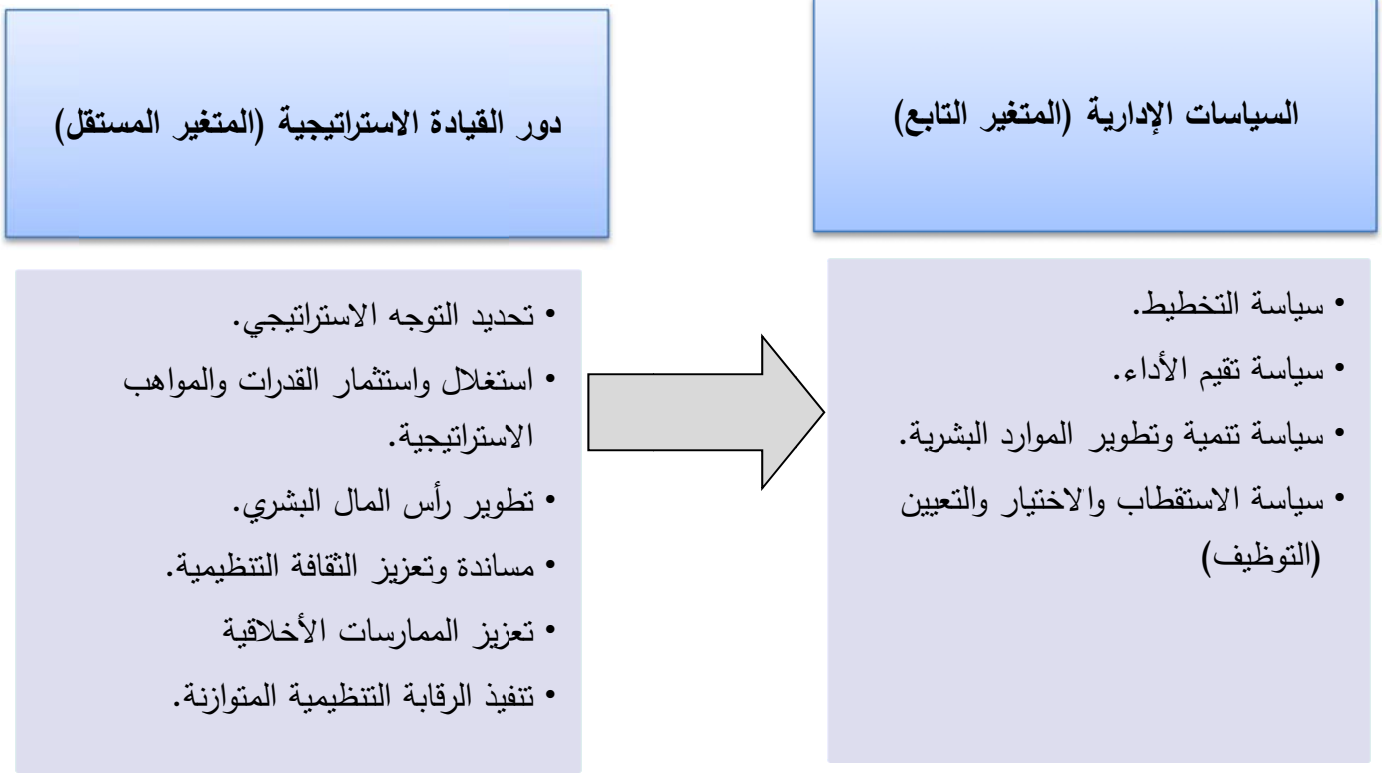
هناك ستة ممارسات استراتيجية تقوم بها القيادة الاستراتيجية، وهي (جاد الرب، 2012: 72):

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.
2. استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.
3. تطوير رأس المال البشري.
4. مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية.
5. تعزيز الممارسات الأخلاقية.
6. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

2. نموذج الدراسة المقترح:

والشكل التالي رقم (1) يوضح نموذج الدراسة بمتغيراته وتفريعاتهما.

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة المقترح



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث).

7.1 حدود الدراسة:

الحد البشري: تقتصر حدود الدراسة البشرية على الموظفين من درجة مدير دائرة بدرجة (C) وحتى درجة الوكيل في وزارة الصحة الفلسطينية بغزة.
الحد الزمني: طُبقت مفردات هذه الدراسة في العام الدراسي 2014-2015م.
الحد المكاني: وزارة الصحة الفلسطينية بغزة - فلسطين

8.1 صعوبات الدراسة:

واجه الباحث بعض الصعوبات أثناء إعدادها للدراسة وهي كالتالي:

1. الاحتلال الاسرائيلي، وإغلاقه للمعابر، حيث كان الباحث يطمح بإجراء الدراسة في وزارة الصحة بين شطري الوطن الضفة الغربية وقطاع غزة.

2. إغلاق معبر رفح البري، حيث أثر ذلك بشكل سلبي لخروج الباحث في رحلة البحث خارج حدود الوطن للحصول على الدراسات والابحاث الحديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
3. الانقسام الفلسطيني بين شطري الوطن، والذي أوجد وزارتين للصحة واحدة في غزة واخرى في الضفة الغربية.
4. الحصار الخانق المفروض على قطاع غزة.

9.1 مصطلحات الدراسة:

القيادة:

عرفها (أوردوي تيد) "Ordway Tead" كما يذكرها (النمر واخرون، 2006:213) بأنها: النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

ويعرف بعضهم القيادة بأنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد، والتأثير على سلوكهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (القحطاني، 2001:7).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: التأثير الذي يمارسه المدراء في وزارة الصحة لتوجيه سلوك الموظفين وأنشطتهم لتحقيق الأهداف المرجوة وهي أهداف الوزارة لكي يتيح لها تقديم خدمات صحية مميزة.

القيادة الاستراتيجية:

عُرفت بأنها: هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة، من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد؛ لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2002:38).

وعرفها الهواري بأنها: القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات (الهواري، 1999:47).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية، ولها السبق والقدرة على التخيل، والتصور مستقبلاً، وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في الوزارة، وتدعم الآخرين نحو

خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في الوزارة، وتسعى لتحقيق التكامل والترابط، بين الوزارة والبيئة المحيطة.

التطوير:

عرف سيد الهواري التطوير بأنه: خطة تعتبر إيجابية؛ لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة، وتحسينها، ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية، ونجاحاً، وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً (الهواري، 1992: 393).

ويعرفه بيكهارد (Beckhard, 1969: 9) بأنه: جهد مخطط ومنظم، تديره القمة؛ لزيادة فاعلية المنظمة، وضمان صحتها، من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة بتوظيف المعرفة المتاحة بالعلوم السلوكية.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: خطة لتطوير أداء الوزارة، من خلال التدخل في سياسات الوزارة ودور قيادتها في عمليات الوزارة، بتوظيف المعرفة المتاحة بالعلوم السلوكية.

السياسات الإدارية:

عرفها حسين (1993: 62) بأنها: قواعد توضع بمعرفة المديرين؛ لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه السياسات معلنة أو ضمنية، وهي في مجمل الأحوال بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الأهداف، وهي بالتالي المرشد في التنفيذ أو في القيام بالإجراءات التنفيذية.

وعرف النجار (1976: 35) السياسات الإدارية بأنها: ذلك الفرع من دراسة السياسات الذي يرتبط إما بالعملية الإدارية أو التنظيمية أو يرتبط بوظيفة ما.

وعُرفت أيضاً بأنها: مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد توضع بمعرفة الإدارة العليا، وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية، كما إنه نتيجة لهذا الالتزام يتواجد تنسيق موحد بين أجزاء المنظمة انطلاقاً من التفكير الموحد، وأساليب الأداء التي تنظمها السياسات، مما يوفر بالتالي أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرارات (العلقامي، 1997: 22).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة من المبادئ، والقواعد العامة، والتوجيهات التي سبق تحديدها، بحيث تساهم في عملية اتخاذ القرار في الوزارة، وترشد وتوجه سلوك الأفراد وتضبط تفكيرهم، وهي بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الهدف.

وزارة الصحة الفلسطينية

هي: مؤسسة ضمن المؤسسات الحكومية في السلطة الفلسطينية، وهي المسؤولة عن الصحة العامة للمواطنين حيث تتبع لها جميع المستشفيات، والمراكز الطبية العلاجية المنتمية للقطاع العام (وزارة الصحة، 2015: نت)⁽¹⁾.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: إحدى مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تتبع لسياسة السلطة وتشرف عليها الحكومة الفلسطينية، فتتلقى التعليمات الإدارية، والسياسية من الحكومة، وتستمد سلطتها، ومصادرها الفنية من سلطة الحكومة، فهي تقدم، وتشرف على الخدمات الصحية لأفراد المجتمع الفلسطيني كافة، وتعد من أكبر وأهم الوزارات الخدماتية في فلسطين.

ملخص الفصل الأول:

تم في الفصل الأول توضيح موضوع الدراسة، من خلال مقدمة وضحت مفاهيم القيادة الاستراتيجية، والسياسات الإدارية، ولخصت مشكلة الدراسة بشكل واضح، والسؤال الرئيس للدراسة، والاسئلة المتفرعة منه، إلي جانب توضيح متغيرات ونموذج الدراسة، وبينت محتويات الفصل الأول، فرضيات الدراسة، وقدم الفصل مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وتم التعرّيج على أهمية الدراسة العلمية، والعملية، وتطرق الفصل إلي مجموعة من التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة، كما تناول هذا الفصل بعض صعوبات الدراسة.

(¹) www.moh.gov.ps (2014/11/28).

الفصل الثاني

الإطار النظري

❖ **المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية**

❖ **المبحث الثاني: السياسات الإدارية**

❖ **المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية**

❖ المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

- تمهيد
- المفهوم العام للقيادة
- مداخل ونظريات القيادة
- القيادة والإدارة
- مفهوم الاستراتيجية
- مفهوم القيادة الاستراتيجية
- أهمية القيادة الاستراتيجية
- خصائص القيادة الاستراتيجية
- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
- أنماط القيادة الاستراتيجية
- مهام القيادة الاستراتيجية
- أهداف القيادة الاستراتيجية

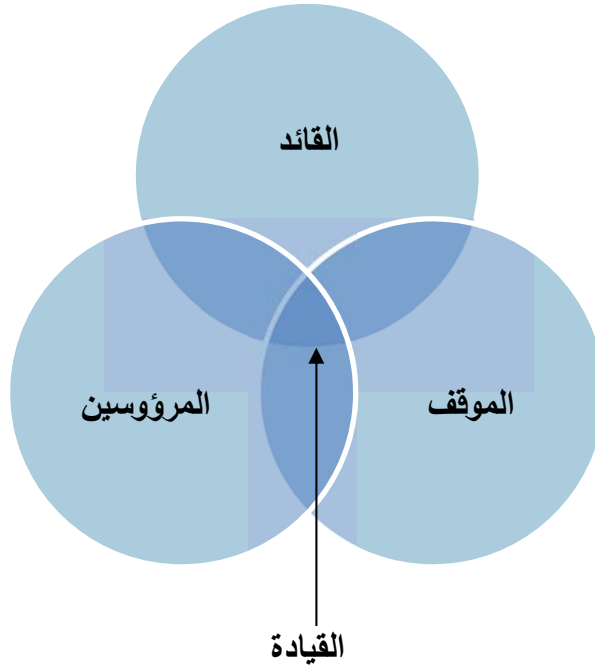
1.1.2 تمهيد:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وتحفل اليوم بتراث كبير من التعريفات والمفاهيم، بالإضافة إلى المداخل والنظريات والمدارس في تفسير هذه الظاهرة، وهي مازالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير، وفي هذا المبحث سوف يتناول الباحث الإطار المفاهيمي للقيادة، وما تشمله من تعريفات متعلقة بهذا المفهوم، والمداخل والنظريات القيادية، والاتجاهات الحديثة في القيادة، بالإضافة إلى تعريف وبيان الاستراتيجية، وكذلك توضيح مفهوم القيادة الاستراتيجية وتعريفها، كما يبين هذا المبحث توضيحاً لخصائص القائد الاستراتيجي، وممارساته، كذلك لأنماط القيادة الاستراتيجية وأهدافها.

2.1.2 المفهوم العام للقيادة:

بالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثون للقيادة، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للقيادة، أو حتى اتفاق عام على مصطلح القيادة ومكوناتها، ويركز بعض الباحثين على اعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وعلى اعتبار أن القيادة عملية مستمرة *As A continuous process*، ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم (جاد الرب، 2012: 2).

شكل رقم (2) يوضح القيادة كعملية مستمرة



المصدر (جاد الرب، 2012: 2)

إلا أن باحثين آخرين يرون أنه ليس هناك اتفاق على أن القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد، المرؤوسين، الموقف، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة، مثل:

- الشخصية.
- السمات الطبيعية.
- سلوك القادة.

كما أن بعض الباحثين يهتم بدراسة القيادة من خلال العلاقة الثنائية بين القادة والتابعين فقط وما زال البعض يرى أن الموقف له تأثير على جانب القيادة، وهناك جدل ونقاش مستمر لدى الطلاب وأساتذة الإدارة والممارسين للقيادة حول إمكانية إرجاع النجاح أو الفشل التنظيمي إلى القادة فقط، حيث يوضح البعض أهمية تأثير الموقف القيادي على كيفية أداء الوظائف التنظيمية (جاد الرب، 2012:3).

ويستنتج الباحث أن القيادة هي عملية مستمرة وهي نتاج التفاعل بين الموقف، والمرؤوسين (العاملين)، والقائد، ولا بد أن تظهر شخصية القائد، ويتحدد سلوكه في تعامله سواء مع المرؤوسين، والموقف.

3.1.2 تعريف القيادة:

اختلف علماء الإدارة في تعريف القيادة، وقد أورد "نجم" تعريف "جيمي جيبون J.Gibbon": القيادة بأنها: هي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة، وفي مجموعة معينة من الأحداث، بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا"، وأضاف أن "ثيوهايمان T.Haimann" يعرفها بأنها: "العملية التي من خلالها يوجه، يرشد ويؤثر التنفيذي ببراعة في اختيار وتحقيق أهداف معينة عبر التوسط بين المنظمة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". كما عرفها نجم بأنها: عملية التأثير الاجتماعي، وهذا التعريف يعني أن القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري؛ وإنما توجد في المدرسة، المسجد أو الكنيسة، وفي الأسرة وغيرها. وأن هذا تأثير يحمله الأفراد إلى ما هو أبعد من العمل، وأنهم أينما وجدوا قد توجد القدرة على التأثير الاجتماعي (نجم، 2011: 22).

وقد أورد مينسون Munsons وآخرون التعريفات التالية للقيادة (جاد الرب، 2012: 3):

- هي إيجاد (خلق)، وتوجيه القوة المعنوية (Munson, 1921).

- العلاقة الشخصية المتبادلة، والتي تجعل الآخرين مطيعين؛ لأنهم يريدون ذلك، وليس لأنهم مضطرون لذلك (Curphy & Hogan, 1994).
- هي الأفعال والتصرفات التي تؤثر في الموارد المتاحة لإيجاد الفرص المرغوبة (Compell, 1991).
- يعرفها كوننتر بأنها: القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين.
- أما ماري باركر فوليت، فتعرف القيادة بقولها: أن مفاهيم القيادة هي أن تقنع الناس بمتابعتك لهم، وتدريبهم للعمل معك.
- ويرى جون إيفانسين أن القيادة عبارة عن تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل.

ومن التعريفات التي قيلت في القيادة: "إنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم، وإرشادهم؛ من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (المغربي، 1995: 163-164).

ويميل الباحث إلى التوافق مع تعريف (المغربي) سالف الذكر.

مما سبق، يتضح تباين الآراء حول وضع تعريف محدد للقيادة، وذلك يؤكد أنها ليست علماً فقط؛ بل تعتمد على الفن، والملكات الشخصية، أي إنها تأخذ الجوانب السلوكية والمعنوية بالحسبان، كما أن اختلاف الباحثين في تعريف القيادة يجعلهم يختلفون في دراسة جوانب وأوجه القيادة المتعددة، وبالتالي يمكن القول بعدم التأكيد على وجود تعريف محدد وصحيح مائة بالمائة.

أما (الشعلان، 2004: 106-107) فيحدد العناصر الأساسية لوجود القيادة والتي حددها بالتالي:

1. وجود جماعة من الناس شخصين فأكثر (التابعين).
 2. وجود السلطة الرسمية وتنظيم إداري رسمي.
 3. ممارسة فن وعلم التأثير الإيجابي من قبل القائد على المرؤوسين.
 4. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة أو المنظمة لتحقيقه.
- ويستنتج الباحث أن محور العملية القيادية هو التأثير الذي يكون مبنياً على قناعة المرؤوسين، وليس على خوفهم أو إذعانهم لفرد أو سلطة.

4.1.2 مداخل ونظريات القيادة:

تتعدد القيادة بالكثير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أدبياتها لا زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير.

وقد بين (ثابت، 2013: 6) في دراسته مداخل القيادة، من خلال الجدول التالي رقم (1):

جدول رقم (1) يوضح مداخل ونظريات القيادة

<p>تطور مفهوم الصفات في إطار ظهور شخصية القائد، واستمراره في القيادة على أساس توافر صفات شخصية معينة موجودة في الشخصية، وبقي الاختلاف على تلك الصفات المشتركة التي تؤدي إلى ظهور القائد قائماً بين أصحاب هذا المدخل، وكذلك على ترتيب أولوياتها. أما السمات التي ركزت عليها الدراسات التي أجريت حول هذا المدخل فكانت، خمس سمات: (الفسولوجية أو الجسمية، المعرفة العقلية، الاجتماعية، الانفعالية والشعورية، الشكلية الخارجية)، ويذهب أصحاب هذا المدخل إلى أن القائد يولد ولا يصنع.</p>	<p>مدخل القيادة السمات (1920-1940) م</p>
<p>لقد ظهر هذا المدخل نتيجة لعدم الاتفاق على السمات، وتوافر الأدلة من خلال الدراسات والبحوث بأن هناك صفات مكتسبة في القيادة، ومن هنا بدأ التساؤل حول الخصائص السلوكية للقائد، وهل يمكننا تعليم أو تدريب الأفراد الواعين، ولذلك ركز هذا المدخل على التعرف على سلوك القائد والجماعة، وبرز من خلال ذلك ثلاث اهتمامات، هي: التركيز على سلوك القائد، وكيفية تأثيره وتأثيره، في الجماعة، التركيز على المرؤوسين، ودافعهم وسلوكهم، التركيز على المهمة. وخلص هذا المدخل إلى أن القيادة هي نتاج لتفاعل الاهتمامات السابقة مع بعضها البعض.</p>	<p>مدخل القيادة السلوكية (1950-1960) م</p>
<p>ويشير هذا المدخل إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون ناجحاً، بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية القيادة، وتركز على أن الموقف أو العقبات هي الأهم في صناعة القائد، ويشدد هذا المدخل على اختلاف الظروف والأحوال الاجتماعية والتنظيمية لكل مجموعة بشرية. ويعرف الموقف بأنه: منظومة القيم والاتجاهات التي يتعامل معها الأفراد أو الجماعة أثناء القيام بعملية القيادة التي تتضمن العديد من الأنشطة، والتي يعود تخطيطها، وتنفيذها وتقييم أنشطتها إلى تلك القيم والاتجاهات.</p>	<p>مدخل القيادة الموقفية (1960-1980) م</p>
<p>ويطلق عليه القيادة التكاملية أو التشاركية، وتعتبر القيادة من وجهة نظر المدخل التفاعلي عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي، وتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة، هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، وخصائص الجماعة ومتطلباتها، وهي تربط النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم، ويفسر (جوردون) نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه، والتأثير فيهم في مواقف معينة.</p>	<p>مدخل القيادة التفاعلية (1970-1980) م</p>

المصدر (ثابت، 2013: 6).

5.1.2 القيادة والإدارة

لقد تزايد النقاش حول الفرق بين القيادة والإدارة، وهل يجب أن يكون جميع المديرين قادة؟ وفي المقابل هل يجب أن يكون جميع القادة مديريين؟ وقد بين (نجم، 2011: 34-35) توضيحاً للفرق بين القيادة والإدارة مع تأكيدته بأن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما، فالقيادة: هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية، في حين أن الإدارة: هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركز إداري. والجدول التالي رقم (2) يوضح أهم الفروقات بين الإدارة والقيادة.

جدول رقم (2) أهم الفروقات بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفاعلية (مدى تحقق الأهداف).	- التركيز على الكفاءة.
- الاهتمام بالمهمة والغرض (How، What) والطريقة.	- الاهتمام بالطريقة (How).
- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل.	- تغيير الإجراءات والأدوات.
- الروح والحدس.	- التركيز: العقل والرشد.
- التوجه العام: التأثير في الرؤية وإلهامها للعاملين.	- التوجه العام: التأثير في السياسة واتجاهاتها.
- مكانة شخصية، تأثير غير رسمي.	- مركز إداري، صلاحية رسمية.
- القائد مسمى من الجماعة.	- المدير مسمى من المنظمة.
- وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد وإنجاز الأهداف.	- وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يتعامل مع مهام إنسانية علاقات شخصية.	- يتعامل مع مهام إدارية.
- القائد يركز على التأثير في العاملين.	- المدير يؤكد على طاعة العاملين.
- كل مدير ليس بالضرورة قائداً.	- كل قائد يمكن أن يكون مديراً.
- مجال التعامل: العوامل الناعمة. (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة).	- مجال التعامل: العوامل الصلبة. (العناوين والمراكز الإدارية).
- الموقف من التغيير: الابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار).	- الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة).
- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات.	- نطاق التأثير: محدود في العمل.
- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف.	- القيم: رسمية متأتية من اللوائح والأنظمة.
- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام.	- الميزة: أولوية العمل.
- قوى تأثير القيادة هي: قوة الرؤية، الخبرة، القوى المرجعية، والقوة الأخلاقية (مصادر داخلية).	- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (مصادر خارجية).
- القوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.	- القوة في الالتزام باللوائح الإدارية.

المصدر: (نجم، 2011: 35)

ويرى الباحث أن القيادة تتميز عن الإدارة في كون القيادة تركز لتحقيق الأهداف على الكفاءة والفاعلية، وترجع قوة تأثيره من قوة الرؤية التي يسعى لتحقيقها وكذلك من خبراته، فهو يمثل القدوة لجماعته، فهو الملهم لهم، ويسعى دائماً للابتكار والإبداع.

6.1.2 الاستراتيجية ومفهومها:

يعتبر مفهوم الاستراتيجية من المفاهيم التي نشأت في أحضان البيئة العسكرية، وترجع إلى صن تسو وكتابه (فن الحرب)، في القرن الخامس قبل الميلاد ثم ميكافيلي، ثم جوفين السويسري، فالحروب التي واكبت مسيرة الإنسان على الأرض دعت القادة والمفكرين والدارسين للوصول إلى مبادئ وقوانين عامة تحكمها. وقد أسست معاهدة وستقاليا الشهيرة عام (1648م) لنشوء الدولة القومية، ومنذ ذلك الوقت لم يعد معنى الاستراتيجية مرادفاً للجانب العسكري كما كان سابقاً، فأصبح مفهوم الاستراتيجية متداولاً في جميع مجالات الحياة العسكرية، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية. تستخدم الاستراتيجية للدلالة على أكثر من معنى، فأحياناً تستخدم اسم فيقال استراتيجية التعليم، أو استراتيجية الدفاع، وأحياناً صفة فيقال: موقع استراتيجي (القباع، 1989: 15).

وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية، حيث أخذت معنى جديداً، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة، وتلك التي تهتم بتحليل البيئة، وتستجيب لها، وتؤثر فيها، وتتأثر بها (عواد، 2012: 202).

إن الاستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة (المنظمة) أن تكون عليه في المستقبل، وقد تحدث هنري منتزيرج (H.Mintzberg) عن أربع دلالات للاستراتيجية، هي (نجم، 2011: 134):

- الاستراتيجية هي الخطة: وتعني وسائل الانتقال من هنا (الحالة الراهنة) إلى هناك (الحالة المستهدفة).
- الاستراتيجية هي النمط: من الأنشطة عبر الوقت، حيث المنظمة تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم استراتيجية الغاية العالمية.
- الاستراتيجية هي مركز تنافسي: حيث إنها تعكس القرارات؛ لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة.
- الاستراتيجية هي المنظور، أي إنها رؤية للإنجاز.

7.1.2 تعريف الاستراتيجية:

هنالك الكثير من التعريفات للاستراتيجية، بعضها يركز على الاستعمال العسكري والبعض الآخر على الاستعمال السياسي، وفي الأساس فإن الاستراتيجية لفظة يونانية مشتقة من كلمة (استراتيجوس)، وتعني آنذاك فن قيادة القوات، وتمثل هذا الفن باستخدام أفضل الوسائل في ظل السلطات السياسية، والإمكانات العسكرية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة (حليمة، 1970: 9). فهو تعريف يركز على الجوانب العسكرية، وعلى المنوال نفسه يعرفها كلاوزفيتز بأنها: فن استخدام الاشتباك من أجل هدف الحرب (كلاوزفيتز، 1997: 175).

وعرفها (عواد، 2012: 202) بأنها: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، ومراجعتها، وتقويمها".

8.1.2 القيادة الاستراتيجية:

ظهرت الحاجة إلى مفهوم القيادة الاستراتيجية بدلاً من القيادة التقليدية، خصوصاً مع تغير محيط الأعمال المستقر إلى محيط سريع التغير وما تضمنه من منافسة عالية، وظروف محيطة غير مؤكدة، وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف المحيطة التي توجهها المنظمة، لهذا سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة الاستراتيجية، وأهميتها، ومعايير التمييز بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي.

9.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات استراتيجية، تملك رؤية استراتيجية للمستقبل؛ لتواكب المنظمات الأمنية والمدنية هذه التغيرات المتسارعة، وتتأقلم معها؛ حتى لا يكون المستقبل قد فرض علينا من قبل أحد، أو تكون أعمالنا في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، ومن هذه المتغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات، وربما أقل من ذلك، بعد أن كانت تحتاج سابقاً عدة عقود؛ بل عدة قرون؛ لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء، للاستفادة منهم في فرق العمل والتأثير بالتابعين، وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛ لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة (المربع، 2008: 15).

10.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، وفيما يلي بعض التعريفات التي يمكن إيرادها للقيادة الاستراتيجية:

✓ يعرف (Crow,1993:10) القيادة الاستراتيجية: إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين صوب الاتجاه الصحيح.

✓ وعرفها (Magee II,1998:3): عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة، من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

✓ أما (شعبان والعايدي، 2008: 33) فيزيان أن القيادة الاستراتيجية تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية، والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي.

ولكي تحقق الإدارات أو المنظمات أهدافها تحتاج إلى مهارات استراتيجية مبنية على رؤية مستقبلية لا تتوفر إلا في نمط القيادة الاستراتيجية التي يعرفها (توفيق، 2008: 59) بأنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه المنشأة، وصياغة وتنفيذ استراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها.

وقد عرفها بونز (Burns, 1992) بأنها: عبارة عن تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز، والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (المربع، 2008: 16).

وعرفها (الهوري، 1999: 47) بأنها: "القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات".

يعرف (Lee & Chen, 2007: 1028) القيادة الاستراتيجية بأنها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

من خلال ما ورد فإن الباحث يرى أن القيادة الاستراتيجية هي تفاعل القيادة التي تمتلك القدرة على التوقع والتصور للمستقبل مع إبقاء المرونة الكافية، مع المرؤوسين، مما يؤدي إلى رفع التحفيز، والنضج الإداري إلى أعلى مستوى؛ لتحقيق رؤية القيادة للمؤسسة، وبهذا يتجاوز الجميع المصالح الخاصة إلى المصالح العامة.

11.1.2 أهمية القيادة الاستراتيجية:

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها، وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة (المربع، 2008: 17).

ويحسب ما أورد (موفق، 2013: 23) فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في:

1. بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل، وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة "جورج ومايكل" (2008) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنه يجعل المنظمة تفقد التركيز على المدى البعيد.
2. القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المنظمة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل. إن القيادة الاستراتيجية تعزز الالتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، كما إنها بمثابة الممثل للمنظمة، والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
3. الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيده حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسية، وزيادة قدرة المنظمة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة. إن القيادة الاستراتيجية تعطي المعنى والمنطق والمعزى لاضطراب وغموض البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور والإبداع.

4. صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصيرورة، والتي تشمل الأفراد والفرق والمجموعات والمنظمة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين.

5. المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي استراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الاستراتيجي في أعمال المنظمة.

6. تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، والبشرية)، كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال ربما يشكل تحدياً في أوقات تراجع وتقلص الموارد، وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المنظمة بطريقة أكثر إنصافاً وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقاً في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.

7. زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والاجتماعي داخل المنظمة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجهرية، وتنمية رأس المال الاجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشراكات الفردية والجماعية والمؤسسية.

8. تنفيذ الخطط والاستراتيجيات المؤسسية الموضوعة وفقاً للمعايير المتفق عليها، حيث أثبتت دراسة لي ونشين (2007) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المنظمة وأهدافها.

9. بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته لتحقيق أهداف المنظمة.

10. تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.

ويتفق الباحث مع ما أورد كل من (المدهون، والعجرمي، 2011: 42) بأهمية القيادة الاستراتيجية يمكن أن تشمل النقاط التالية:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

12.1.2 خصائص القادة الاستراتيجيين:

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، ويمكن إبراز أهم الخصائص الرئيسة للقادة المتميزون بالتالي (جونز، وهيل، 2001: 36):

1. بُعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش:

يجب على القادة الأقوياء أن يمتلكوا القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي لتشجيع الآخرين وبث الحماس فيهم.

2. الالتزام:

إن القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن التزامه تجاه رؤيته الخاصة، مدعماً ذلك بالمثل والقدوة.

3. الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشئون العمل:

القادة المتميزين لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشئون العمل في منظماتهم، ويلجأ كثير من القادة إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في جنبات المنظمة، وذلك حتى لا يضطروا إلى الاعتماد على المعلومات الواردة من القنوات الرسمية.

4. القدرة على التفويض:

يعتبر القادة المتميزين مفوضون ماهرون، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسئوليات التي تنوء بها كواهلهم، كما إن عملية التفويض تكتسب معنى وبعد جديدين عندما يترتب عليها قرارات يتولى تنفيذها ومباشرتها أولئك الذين قد أصدروها.

وفي نفس الوقت، يعرف القادة المتميزين أنهم في حاجة إلى إحكام السيطرة على بعض القرارات الرئيسة، إلا أن القادة سيحجمون عن التفويض فيما يختص بالقرارات الحاسمة والحرجة من وجهة نظرهم.

5. الاستخدام الذكي للقوة:

إن القادة المتميزين يميلون إلى تحرى الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم، فهم يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة مع الحصول على موافقة الجماعة بدلاً من استخدام سلطاتهم لفرض تلك الأفكار.

إن القائد الناجح يجب أن يلزم منظمته برؤية محددة، كما إن القادة المتميزين غالباً ما يكون لديهم أهداف واستراتيجيات خاصة ودقيقة يتطلعون إلى اعتناق المنظمة لها، آخذين في الاعتبار احتمال حدوث تغير.

ويرى الباحث أن حدوث أمر طارئ غير متوقع يتطلب المرونة، وخاصة عند تنفيذ ما هو مطلوب.

13.1.2 الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية:

كشف (Hughes & Beatty, 2006:38) عن فوارق دقيقة تجعل القيادة الاستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً، تتمثل فيما يلي:

1. القيادة الاستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بها، أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد.

2. تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة: أي إن الإطار الزمني للقيادة الاستراتيجية ممتد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي الأهداف القريبة والبعيدة نفس الدرجة من الاهتمام، كما قال القائد العسكري الياباني "مياموتو موساشي" قبل خمسمائة عام: في الاستراتيجية، من المهم رؤية الأشياء البعيدة وكأنها قريبة، ورؤية القريبة وكأنها بعيدة، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى هذا المدى البعيد.

3. القيادة الاستراتيجية تشمل غالباً تغيراً مؤسسياً ذا شأن: حيث تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمات يصل أحياناً إلى تغيير في الهياكل التنظيمية، المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغييرات على هذا المستوى.

وقد تناول "الزغبى" في دراسته، مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي، وهي كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) مقارنة بين سلوكيات
القائد التقليدي والقائد الاستراتيجي

م	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
1	يدير.	يبدع.
2	يعول على سيطرة.	يعوّل على الثقة.
3	يركز على التكتيك والأنظمة.	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة.
4	لديه رؤية قصيرة المدى.	لديه رؤية بعيدة المدى.
5	يقبل الوضع القائم.	يتحدى الوضع القائم.
6	يركز على الحاضر.	يركز على المستقبل.
7	يوجه الأنظار نحو العمل الحالي.	يوجه الأنظار نحو المستقبل.
8	يطور الخطط والجدول المفصلة.	يطور الرؤى والاستراتيجيات، ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة.
9	يسعى للتقيد بالنظم والمحاسبة.	يسعى للتغيير.
10	يتجنب المخاطر.	يواجه المخاطر.
11	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد.	يلهم التابعين بالتغيير.
12	يستخدم سلطة الوظيفية والتسلسل الهرمي.	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة.
13	يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات.	يعمل بروح القوانين والأنظمة والإجراءات.

المصدر: (الزغبى، 2010: 45)

14.1.2 العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي:

- يتميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة، وقد بينها (Matthew, 2004: 579) كما يلي:
1. الخارطة العقلية المعرفية والتي تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد، وهي إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتفسيرها وتنوعها.
 2. مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الآخرين، ويعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
 3. المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها.
 4. المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
 5. إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.

6. إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير، سواء داخل المؤسسة أو خارجها بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية، عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.

ويستنبط الباحث، أن ما يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة، في انه صاحب رؤية واضحة ومحددة، ولديه تفكير استراتيجي، يمنحه اتخاذ القرارات، العقلانية، ويحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويؤثر في الآخرين، بل يتعدى ذلك التأثير خارج المنظمة، وله شبكة من العلاقات التي يطوعها من أجل تنفيذ رؤيته الاستراتيجية.

وقد بين "يونس" معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، وهي كما في الجدول رقم(4).

جدول رقم (4)

معايير التمييز بين القيادات التقليدية والاستراتيجية

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة والمواعمة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وبيئتها.
التركيز Focus	يسعى إلى المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
التخطيط Planning	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية حسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية.	يعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل.
القرارات Decisiones	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	يتبع الخبرات والمهارات التي يمتلكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة.
الثقافة التنظيمية Culture	يتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة أمام الأفكار الجديدة.	يتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها.
المنافسة Competitive Advantage	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية.	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها.
مرونة العمل Flexibility	يلتزم باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	ييدي مرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير Change	يميل للتغيير الجزئي و التحسين المستمر.	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.

المصدر: (يونس، 2004: 38)

ويستنتج الباحث مما سبق: أن القائد الاستراتيجي يتميز عن القائد التقليدي في كونه يحقق الفاعلية والكفاءة، ويعتمد على التحليل والتخطيط الاستراتيجي، ويتبنى الإبداع والتطوير والتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة، كما يسعى لتطوير الرؤى والاستراتيجيات.

15.1.2 أنماط القيادة الاستراتيجية:

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية، والتي تتمحور كما يلي (يونس، 2002: 47):

1. **نمط الإدارة المشاركة:** وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الاستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الاستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة؛ لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الاستراتيجية بالمنظمة.
2. **نمط الإدارة التشريعية:** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة، ففي هذا النمط ينحصر الاهتمام بالاستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).
3. **نمط الإدارة التنفيذية:** تختلف عن الإدارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالاستراتيجية، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الاستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.
4. **نمط الإدارة الفوضوية:** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه، وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. لا أحد يهتم بالاستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط، وربما نقلاً عن منظمات مشابهة، كما في الشكل التالي رقم (3):

شكل رقم (3) أنماط القيادة الاستراتيجية



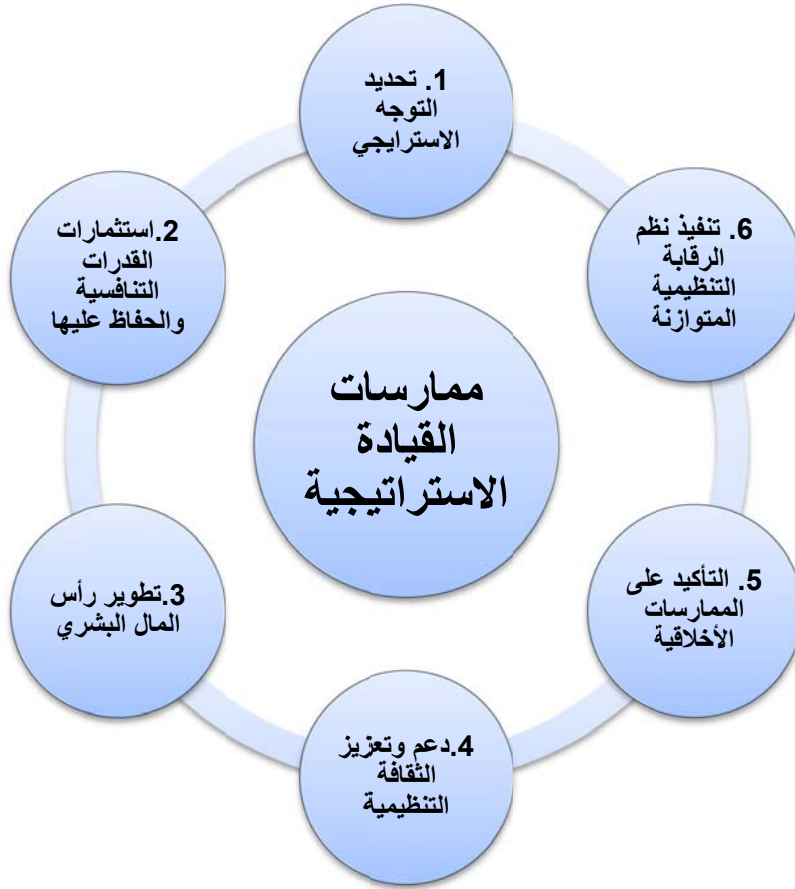
المصدر: (يونس، 2002: 45)

16.1.2 مهام القيادة الاستراتيجية:

- قدم كل من (Hitt) وزملائه ست مهام للقيادة الاستراتيجية، وهي (موفق، 2013: 23):
- 1. تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة:** أي تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.
 - 2. اكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها:** تشير المقدر الجوهري أو المقدر المميزة إلى موارد المنظمة، وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدر الجوهري واتخاذها رمزاً للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدر الجوهري كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل عام، لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدر الجوهري تصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المنظمة منفردة.
 - 3. تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات، واتساقاً مع هذه الواجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.

4. **المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة:** تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية، واصفاً الثقافة التنظيمية بأنها: مفهوم شامل لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معاً، بوصفها وسيلة لتحقيق حالة الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف)، تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي.
5. **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة، وفي السياق نفسه إن المبادئ السامية هي التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المربية بشأن استخدام النشاطات التسويقية، وعلى الرغم من ذلك، يشير البعض إلى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل، بعكس المؤسسات الكبيرة.
6. **إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية:** يقصد بالرقابة التنظيمية: تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المدبرون؛ بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية، أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا، فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين، هما: الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل، هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمنظمة.
- ويمكن إبراز ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي رقم (4):

شكل رقم (4) يوضح ممارسات القيادة الاستراتيجية



المصدر: (جُرد بواسطة الباحث).

ويتبنى الباحث في دراسته: ما قدمه كل من (Hitt) وزملائه، لأنهم أجملوا وبرزوا الأدوار والممارسات التي يقوم بها القادة الاستراتيجيون، وكما انه تم الاعتماد عليها في الدراسات السابقة لكل من (المصري، 2015)، و (أبو حجير ، 2104)، تمهيداً لاستخدامها في الجانب الإجرائي للبحث والقياس.

ويرى (Enz, 2010: 135) أن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة للقيادة الاستراتيجية، والتي تبدو واضحة في المؤسسات الناجحة، وهي:

1. ابتكار رؤية مؤسسية.
2. تأسيس قيم جوهرية للمؤسسة.
3. تطوير الاستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي.
4. تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير المؤسسي.
5. العمل كوكيل أو ممثل للمؤسسة.

17.1.2 خصائص القيادة الاستراتيجية:

إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، كما هو واضح فإن هذا التعريف يحدد أربع خصائص للقائد الاستراتيجي (نجم، 2011: 140):

1. تحديد التوجه الاستراتيجي.
2. توظيف الجدارات الجوهرية.
3. إدامة ثقافة المنظمة الفعالة.
4. أحد أفراد الإدارة العليا.

وقد بين (نجم، 2011: 141) الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي، وهي:

أولاً: الرؤية المتميزة: إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجودة والتميز.

ثانياً: القدرة على تحقيق التوافق: وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة. إن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجحاً في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذباً وتأرجحاً في الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف، تتحول المنظمة من منظمة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى منظمة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ثالثاً: القدرة على الابتكار الإداري: إن الابتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري، أي إنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المنظمة عن منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو صنو الابتكار التكنولوجي، الذي يأتي به الباحثون والفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية، وتحسيناً عظيماً في عوامل تميز المنظمة عن المنافسين.

رابعاً: التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصيصة ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد المنظمة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين.

خامساً: القيادة الأخلاقية: إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع اهتمام متزايد، وهذا حذا بالبعض الحديث عن نمط جديد في الأعمال، هو القيادة الأخلاقية، بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين، والزيائن، والمجتمع الذي تعمل فيه، كما إن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوصفها مدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، السلوكي، الموقفي، وأخيراً القيمي.

ولقد قدم بيتر كيستينباوم (P.Koestenbaum,2002: 18) في نموذج الماسة للقيادة كما في الشكل رقم(5)، والذي ينطلق من مفهوم العظمة التي تجسدها القيادة الاستراتيجية في أربع خصائص ومكونات، هي(موفق، 2013: 6).

1. **الرؤية:** أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائماً الصورة، والمنظور الأكبر، والمدى الزمني الأبعد، والأكثر جدة.

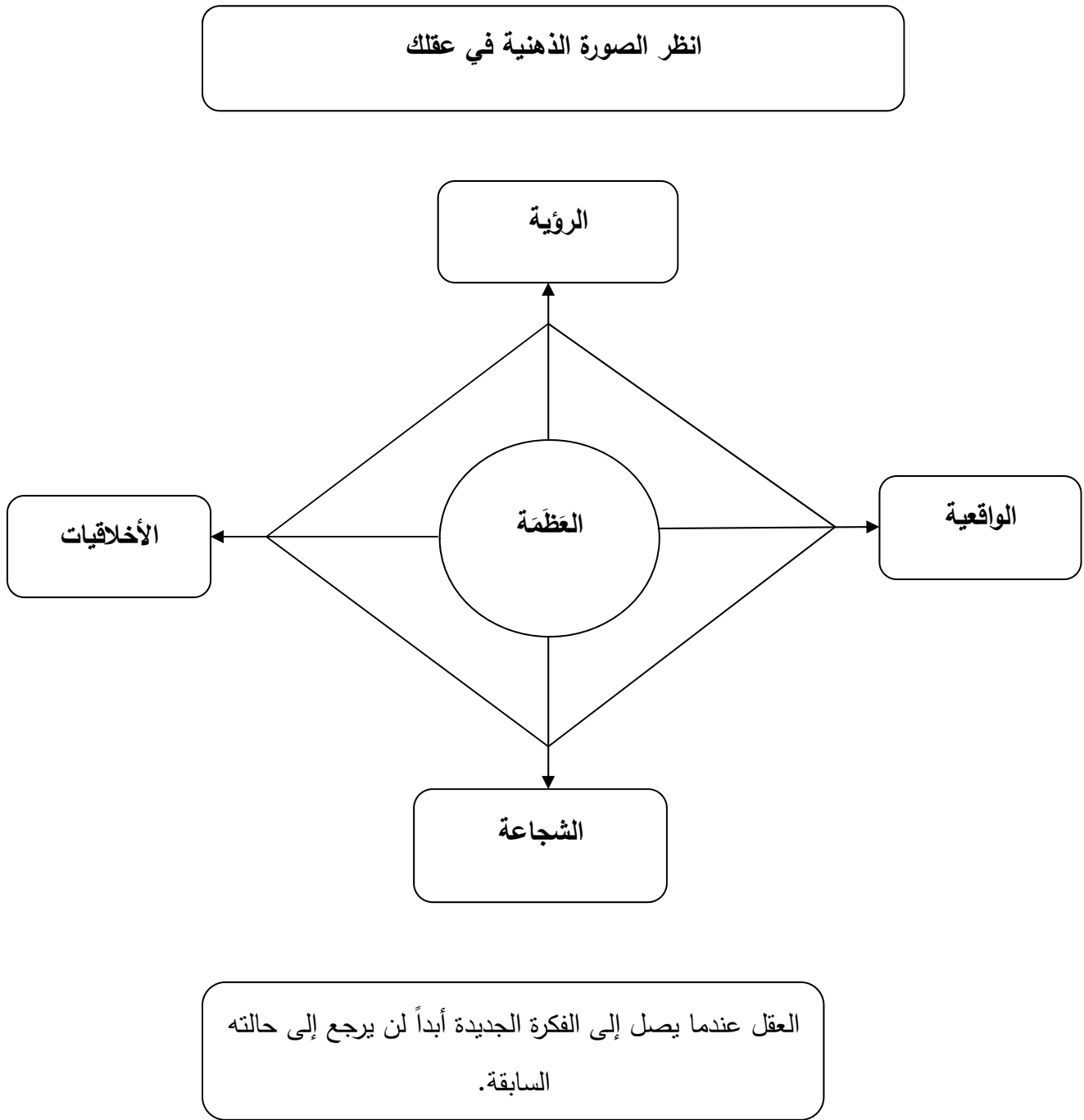
2. **الحقيقة – الواقعية:** أن يكون القائد واقعياً، ويستجيب للوقائع، ويتجنب الأوهام التي تبني على الأمانى وليس الوقائع.

3. **الأخلاقيات:** أن يكون القائد أخلاقياً، ويتسم بالحساسية العالية للأفراد، ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

4. **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعاً يبادر، ويتحمل المسؤولية، ويدعم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

ويستخلص الباحث مما سبق: أن القادة الاستراتيجيون يجب أن يتحلوا بنفاذ البصيرة، والالتزام والارتباط مع العاملين، والسعي لتطوير نشاطات المؤسسات، والتمتع برؤية تكاملية وشمولية، واستحضار المستقبل واستشراف أحداثه، وتقبل النقد، وتشجيع الإبداع والمبدعين.

شكل رقم (5) نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، والذي يوضح خصائص القيادة الاستراتيجية.



المصدر: (P.Koestenbaum,2002 : 18).

18.1.2 أهداف القيادة الاستراتيجية:

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادات الاستراتيجية؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وهي كما يلي (أيوب، 2012: 20):

1. إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية.
2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
3. مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.
4. صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.
5. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم.
6. تصميم غرض المنظمة، ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.
7. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
8. تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته.

❖ المبحث الثاني: السياسات الإدارية

- تمهيد
- مفهوم السياسات الإدارية
- أهمية السياسات الإدارية
- عناصر ومتغيرات السياسات الإدارية
- مزايا السياسات الإدارية
- تقسيمات السياسات الإدارية
- شروط إعداد السياسات الإدارية
- مصادر بناء وتعديل السياسات
- الجوانب التي تغطيها السياسات الإدارية
- العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات
- بعض السياسات الإدارية

1.2.2 تمهيد:

في هذا المبحث، سوف نستعرض الإطار المفاهيمي للسياسات الإدارية وتعريفاتها، وكذلك أهميتها وتقسيماتها، بالإضافة إلى عناصرها ومتغيراتها، ومزاياها، وشروط اعداد السياسات الإدارية، والعلاقة بين السياسات الإدارية والأهداف والاستراتيجيات، وأوجه التشابه والتباين بين الاستراتيجيات والسياسات، كذلك أمثلة على بعض تلك السياسات الإدارية.

2.2.2 مفهوم السياسات الإدارية:

تعددت المحاولات التي أجريت لتحديد ماهية السياسات الإدارية، حتى يمكن القول إن هناك تقريباً عدد من محاولات تحديد ماهيتها بقدر عدد المهتمين فيها بالبحث، وبالرغم من هذا، فإن الاختلافات التي ظهرت نتيجة هذه المحاولات هي اختلافات محدودة، حيث يتعذر أن نفرق بين نتائجها.

فهناك إجماع بين أصحاب هذه المحاولات، على أن دراسة السياسات الإدارية تدور حول دراسة وظيفة الإدارة العليا، ومع ذلك، فإن أكثر هذه المحاولات قبولاً واستخداماً، هي تلك التي قدمها كريستensen (Chrestensen & et al., 1969:3) وزملاؤه، فهم يرون أن دراسة السياسات الإدارية هي وظائف ومسئوليات الإدارة العليا، وتعنى بدراسة المشاكل التي تؤثر على مكانة ونجاح المنظمة ككل.

ومن تلك المحاولات التي تناولت موضوع السياسات الإدارية دراسة في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1911-1912، حيث قدمت مدرسة السياسات الإدارية في هارفارد بعضاً من الأمور، وهي (رشوان، 2006: 119):

1. إن السياسات الإدارية تختص بوظيفة المدير العام، وإن تحليل المشاكل لابد أن يتم على مستوى المنظمة ككل.
2. إن دراسة السياسات لها وظيفة عملية، ففي موقف معروض للدراسة ينبغي أن يقوم الدارس بتطبيق المفاهيم المختلفة التي تتعلق بهذا الموقف.
3. إن دراسة السياسات تنمي القدرات، وتساعد على رؤية مشاكل المنظمة من موقع الإدارة العليا، وليس من موقف وظيفي أو قطاعي.
4. إن دراسة السياسات الإدارية مفيدة بصفة خاصة للمهندسين أو الفنيين الذين احتلوا مناصب الإدارة العليا، والذين اعتادوا في الماضي على العمل داخل مجالات محددة المعالم؛ لأنها تعطي الفرصة لتشخيص، وتحليل مشاكل متشعبة، وغير محددة في هيكلها.

5. عند تحليل مجموعة من الحالات في السياسات الإدارية، يستطيع الدارس أن يكتسب قدرًا كبيراً من المعلومات العامة بعد الممارسة الإدارية، والتي تساعده على تنشيط خياله، والذي يمكنه من معالجة مشاكل حقيقية في الواقع.

6. إن دراسة السياسات الإدارية تقوم على أساس مفهوم الاستراتيجية الشاملة، والتي لا تحكمها نظريات ثابتة؛ ولكنها تستند إلى مدخل عام للدراسة، فالمعالجة النظرية غير مجدية في هذه الظروف؛ ولكن المعالجة الفعالة، هي تلك التي تقوم على استخدام طريقة الحالات.

7. إن القيمة الحقيقية لدراسة السياسات الإدارية تأتي بتنمية اتجاهات ومهارات معينة، تتناسب مع وظائف المدير العام، مثل: الإحساس بالمسئولية تجاه المجتمع، والمهارة في التعرف على الأبعاد السياسية للمشاكل بسرعة، وغير ذلك من الاتجاهات.

وتقوم السياسات الإدارية على اعتبارات في ذهن متخذ القرار؛ لتوجه عملية اتخاذ القرار له، أو لمن دونه في المستوى الإداري، وتساعد في تحقيق الأهداف، والتنسيق، والتعاون، وسبباً في تحقيق رضا العملاء، وكل أصحاب المصالح، وتكمن قيمة السياسات في تطبيقها، وهذا التطبيق في رأي رالف ديفيز (Ralph Davis) يمر بعدة مراحل على النحو التالي (فياض، وآخرون، 2010: 113):

- تكوين وإعداد السياسات، وما يرتبط بها من مبادئ شاملة، وقواعد محددة.
- توزيع هذه السياسات، وتعريفها على كل القطاعات في المنظمة.
- توجيه الأفراد، وتعريفهم بمفاهيم هذه السياسات، وأهدافها.
- القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.
- تفسير بعض الجوانب الغامضة فيها.
- التطبيق والمتابعة.

3.2.2 تعريف السياسات الإدارية:

تعددت التعريفات الخاصة بالسياسات الإدارية، فقد أورد شوقي جواد، وقيس المؤمن في كتابهما السياسات الإدارية (سياسة الأعمال) بعض التعريفات، ومنها (جواد، والمؤمن، 2000: 56):

1. سياسات الأعمال، تتضمن نوعاً من التفاهم بين متخذي القرار، بحيث تجعل كل طرف منهم في موقف أفضل، من حيث إمكانية التنبؤ بسلوك الآخرين تحت ظروف معينة.
2. سياسات الأعمال، هي دراسة لطبيعة وأسلوب العمل المختار للمستقبل في منظمة الأعمال، من قبل الأفراد الذين تقع عليهم مسئولية القرار وتطبيقاته.

3. سياسات الأعمال، هي قرارات مسبقة، تصبح ممارسة إدارية نمطية، وتستخدم كدليل عمل لاتخاذ قرارات أخرى في المستقبل.

4. سياسات الأعمال، هي قرارات عامة شاملة لوضع ما هو مطلوب من العمل الذي يصبح من خلاله ذلك العمل حالة نمطية، وهي بذات الوقت توجه عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بأوجه نشاط المنظمة المختلفة.

كما عُرفت بأنها: مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال، ويطلق عليها البعض تسمية السياسات العليا أو الرئيسة، وذلك؛ لأنها توضع من قبل الإدارة العليا أو أصحاب المشروع، وأما من حيث المدى الزمني لهذا النوع من السياسات، فعادةً ما يكون أما متوسط أو طويل الأجل، إلا أن مداها التأثيري يشمل كل عناصر المنظمة، وعادةً ما تدون هذه السياسات في النظام التأسيسي للمنظمة أو دستورها، إلى جانب أنها تتميز بإمكانية تعديلها وفقاً للظروف المستجدة بما يتناسب مع مصالح أصحاب المنظمة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2009: 187).

وعرفها "عواد" بأنها: مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي سبق تحديدها، بحيث ترشد، وتوجه سلوك وتصرفات الأفراد، وتضبط تفكيرهم، وتسهم في صنع واتخاذ القرارات في التنظيم أو في أحد وحداته (عواد، 2012: 196).

كما أورد (الشرقاوي، 1992: 334) بعضاً من التعريفات، وهي:

1. هي مجموعة المبادئ والمفاهيم، التي تضعها المستويات العليا في التنظيم؛ لكي تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها، وخاصة فيما يتعلق ببرامج العمل وإجراءاته، ويستترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم الجاري، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية، وبعبارة أخرى، تعد السياسة بمثابة دستور للعمل، فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات، وكل ذلك في الانسجام والتوافق وصولاً إلى الهدف الواحد.

2. السياسة هي مرشد عام، يصدر كتابة أو شفاهة، أو يعرف ضمناً بالاستنتاج، ويضع الحدود التي تعبر عن القيود، والاتجاهات العامة، التي تتخذ في ظلها القرارات الإدارية.

وقد عرفها "السلمي" بأنها: مجموعة من القواعد والتوجيهات التي تصدرها الإدارة العليا للمنظمة؛ لترشد العاملين في أداء وظائفهم، وتُتخذ أسساً ومعايير في اتخاذ القرارات (السلمي، 1995: 15).

وعرفت أيضاً بأنها: مجموعة من المبادئ والمفاهيم والقواعد، توضع بمعرفة الإدارة العليا، وتلتزم بتنفيذها مختلف المستويات الإدارية في عملية التنفيذ، كما أنه نتيجة لهذا الالتزام يتواجد تنسيق موحد يحدث بين أجزاء المنظمة، انطلاقاً من التفكير الموحد، وأساليب الأداء التي تنظمها السياسات، مما يوفر بالتالي أساساً موحداً لتقييم المواقف واتخاذ القرارات(العلقامي، 1997: 22).

وعرفَ (النجار، 1976: 35) السياسات الإدارية بأنها: هي ذلك الفرع من دراسة السياسات، الذي يرتبط إما بالعملية الإدارية، أو التنظيمية، أو يرتبط بوظيفة ما.

وعرفها (حسين، 1993: 62) بأنها: قواعد توضع بمعرفة المديرين؛ لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون هذه السياسات معلنة أو ضمنية، وهي في مجمل الأحوال، بمثابة الدليل الذي يحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الأهداف، وهي بالتالي، المرشد في التنفيذ أو في القيام بالإجراءات التنفيذية.

وقد أورد (السلمي، 1995: 23) تعريفين للسياسات، وهي السياسات الرئيسية، والسياسات الإجرائية، وهي:

السياسات الرئيسية: تتعلق بالطبيعة الأساسية للمنظمة، من حيث خصائصها المميزة، والاتجاه الأساسي لتحركها، وتوفر تلك السياسات الرئيسة الإطار العام الذي يمكن في ضوئه تحديد أهداف المنظمة.

أما السياسات الإجرائية: فعرّفها بأنها: إرشادات لاتخاذ القرارات، وتتبع السياسات الإجرائية للمنظمة من أهدافها، واستراتيجيتها، وطبيعة التنظيم القائم بها.

ويري الباحث أن السياسات الإدارية تمثل اختصاصاً أصيلاً لقيادة المنظمة، إذ تقع مسؤولية وضع السياسات الإدارية على عاتق قيادة المنظمة، والتي تحدد فيها إجراءات وآليات اتخاذ القرارات، وتنفيذها من المستويات المختلفة، وكذلك تحدد للمرؤوسين طرق تحقيق الأهداف المرجوة، وقد تكون هذه السياسات معلنة أو ضمنية.

وقبل الاستطراد في السياسات الإدارية، ينبغي أن نفرق بين السياسة، والقواعد، والإجراءات، وهي كما يلي (السلمي، 1995: 52):

1. **السياسة:** هي تعبير مكتوب (وقد يكون شفهيّاً أو حتى ضمناً)، يضع الحدود والاتجاهات، التي يجب أن يتخذ المديرين قراراتهم في إطارها، أي إن السياسة هي مرشد لاتخاذ القرارات.

2. القاعدة: طريقة محدد للأداء يجب الالتزام بها، فالقاعدة مرشد للأداء الفردي.
3. الإجراء: مجموعة من الأنشطة المترابطة؛ التي تتم في تتابع زمني، وفقاً لطريقة أداء محددة.

كما إنه يجب أن نفرق بين الهدف، والسياسات، حيث إن الهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسات، فهي وسيلة التحقيق، أو الطريقة المؤدية لبلوغ الهدف (حسين، 1993: 63).

4.2.2 أهمية السياسات الإدارية:

هنالك أهمية واضحة لوضع السياسات الإدارية داخل المنظمات ككل، ومن الفوائد الإدارية الناتجة عن وضع السياسة ما يلي (حسين، 1993: 64):

1. تساعد السياسات على تحديد الأعمال التي سوف تتبع، أي إن السياسات إطار عام لعمل الأفراد، كما إن السياسات ترتبط بالإجراءات التنفيذية وتحقيق الأهداف.
2. تعمل السياسات على إيجاد التنسيق بين أجزاء المنظمة المختلفة، وتضمن القضاء على التضارب بين الجهود المبذولة، كما إنها تنسق بين وظائف الإدارة.
3. تربط السياسات الإدارية المنظمة ككل بظروف البيئة المتغيرة، والمؤثرة؛ لتحقيق أهدافها.
4. تساعد السياسات على إظهار اختلاف الميول، والقيم، والمعتقدات، الذي يتصف به الإداريون في المستويات العليا.
5. تساهم السياسات في اتخاذ القرار من وجهة نظر المنشأة ككل، وليس من وجهة نظر قطاع، أو إدارة، أو قسم بمفرده داخل المنظمة.
6. تقلل السياسات الإدارية من الشك والتردد، فالمدير الذي يتصرف طبقاً للسياسة الموضوعة يكون على ثقة بتصرفاته وأعماله.
7. تعتبر السياسات أحد وسائل الرقابة على الجهد الجماعي، أو العمل الإداري؛ لأنها تحدد ما يجب عمله، وما لا يجب عمله.
8. تساهم السياسات في تطوير الإداريين الذين يقومون بعملية تطبيقها، كما إنها تكسبهم خبرات ومهارات إدارية جديدة.
9. تجيب السياسات على أسئلة المرؤوسين باستمرار دون العودة المتكررة إلى المدراء، كما تتيح للمدراء التفرغ لمعالجة مشكلات جديدة، أو طارئة.
10. تساعد السياسات الإدارية الدارسين أو الباحثين، على تحقيق الربط بين التفكير النظري والواقع، وتساهم في تحديد المشكلات وتصور الحلول لهذه المشاكل، كما إنها تكسب الباحث أو الدارس مهارات في التحليل والتعرف على ظروف البيئة المحيطة بعمل المنظمة.

كما تكمن أهمية السياسات الإدارية في (المنتدى، 2015: "نت")⁽²⁾:

1. السياسات الإدارية تؤدي إلى القصد في جهود الإدارة.
2. توضح أهداف المنظمة، وتعمل على سرعة تحقيقها.
3. تساهم في وضع الخطط.
4. تحقق الترابط بين الوحدات الإدارية بالمنظمات.
5. تعمل على تدعيم العلاقات بين المنظمة و جماهيرها.
6. وسيلة من وسائل الرقابة.
7. السياسات الإدارية وسيلة لتقييم المنظمات.
8. السياسات الإدارية تبعث الثقة في نفوس الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

5.2.2 عناصر ومتغيرات السياسات الإدارية:

تعتمد دراسة السياسات الإدارية على افتراضات، وهي أن المشاكل التي تواجهها المنشأة الحديثة يمكن أن تتواجد في واحد أو أكثر من المجالات التالية: البيئة، الاستراتيجية، الموارد، التنظيم. وعلى هذا فإنه يجب على المحلل أن يتعامل مع المشاكل على أربعة مستويات، وهي (الشرقاوي، 1992: 109):

1. مستوى البيئة:

وفي هذا المستوى، تتعامل الإدارة مع ظواهر متداخلة، ودائمة الحركة، تتعرض لها المنظمة بصفة مستمرة، وتفرض عليها مطالب متنوعة ومتقلبة، وهذا يستدعي وحسب وجهة نظر الباحث المتابعة الدائمة للظروف المتغيرة في البيئة، مع دراسة القوى المؤثرة فيها بشكل مستمر.

2. مستوى الاستراتيجية:

تظهر في هذا المستوى الحاجة إلى تعريف الأهداف، ووضع السياسات على أساس المطالب والرغبات المكتشفة، وفي ظل القيم السائدة، ويتم ذلك باستقصاء وتحليل الظروف البيئية السابق دراستها، وذلك بغرض وضع استراتيجية شاملة، وهذه الاستراتيجية ضرورية لتحويل الأهداف العامة إلى أهداف تشغيلية، وسياسات عامة وتفصيلية، وهنا وحسب وجه نظر الباحث لا بد من أن يكون بمقدور الإدارة في المنظمة وضع عدد من البدائل، وتقييم مزايا وعيوب كل بديل بالرجوع إلى معايير مثالية مختارة، ومن ثم اختيار ما يناسب هذه البدائل حسب المتغيرات.

(²) <http://www.hrdiscussion.com/hr92004.html> (2015/4/28م)

3. مستوى الموارد:

تقوم المنظمة في هذا المستوى باتخاذ عدد من الخطوات المهمة لتحديد الموارد المتاحة، وترشيد استخدامها، والتأكيد على استخدام مزيج مثالي من الموارد، والذي يخدم في المدى الطويل المصالح الرئيسية للمنظمة، ولا بد وحسب وجه نظر الباحث في هذا المستوى، أن يتم اختيار المزيج الأمثل لترشيد الموارد، عبر اتخاذ إجراءات كفيلة تتفق مع الأهداف التي اشتقت من الاستراتيجية الشاملة التي تبنتها المنظمة.

4. مستوى التنظيم:

وفي هذا المستوى، نجد أن التنظيم لا بد أن يعكس طبيعة ومدى التغيير الذي يحدث في البيئة، وفي الاستراتيجية، وفي التكنولوجيا المستخدمة، وذلك استعداداً لاختيار الشكل المناسب للتنفيذ، وبعد ذلك يقع على المنظمة عبء إجراء تغييرات موازية على الواجبات والمهام المسندة إلى الأفراد داخل التنظيم، وتعديل العلاقات الداخلية وفقاً لها.

وقد ذكر (عاشور، 1995: 4) خمسة عناصر للسياسات الإدارية وهي:

1. البيئة.

2. الاستراتيجية.

3. الموارد.

4. التنظيم.

5. طريقة التعامل معها.

ويرى الباحث أن لطريقة التعامل مع عناصر السياسات تعتبر كتغذية راجعة لباقي المستويات سابقة الذكر، وحتى لا يحدث احتكاك بين تلك المستويات المتداخلة.

6.2.2 مزايا السياسات الإدارية:

أجمع الباحثون على أن للسياسات الإدارية (سياسات الأعمال) مزايا وفوائد عديدة، يلمسها من يعتمدها كمخطط للأعمال مشتقة من الاستراتيجيات والأهداف على التوالي وفيما يلي أغلبها (جواد، والمؤمن، 2000: 59):

- إنها مرشد عام للمرؤوسين، تعكس الاتجاه العام الذي يجب أن تخطه أنشطة المنظمة لتحقيق غايتها.
- إنها توحد سلوك متخذي القرار تجاه القضايا المماثلة، والتي يتطلب نشوؤها حلاً مناسباً.
- تحدد نوعية ومكونات الإجابات المناسبة على الكثير من الأسئلة، والمشاكل والقضايا التي تواجه المدير.

- تخفف الكثير من الأعباء الإدارية، خاصة تلك المتشابهة والمتكررة أحياناً.
- تحدد مسارات اتخاذ القرارات في المنظمة، وتبعدها عن حالات الإحراج والارتباك أمام جمهورها الداخلي والخارجي على حدٍ سواء.
- تولد الثقة لدى العاملين، وتخفف من حالات الشك والحيرة وعدم الاطمئنان.
- تساعد على تحديد المسارات التنفيذية للحالات المطلوب حلها من خلال القرارات المصادق عليها، فمثلاً. قد يكون من بين أهداف المنظمة هدف بناء علاقات جيدة مع العاملين، وعليه، فإن سياسة المنظمة لتحقيق ذلك قد تكون من خلال إيجاد مجالات الترفيه، ومنح الإجازات، وتقديم الحوافز، وبالتالي، فإن الوضع يتطلب تحديد الإجراءات لكل حالة ذكرت.
- تساعد على تحويل الصلاحيات، وفسح المجال أمام المديرين في المستويات الدنيا لممارسة عملية اتخاذ القرار تجاه القضايا الناشئة دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر، وبالتالي فإنها تحقق ميزة التطوير الذاتي للمدراء.
- تساعد على تبني مبدأ تطوير المدراء، إذ أنها تفسح المجال أمام المدير في التفكير والتصرف ضمن الحدود المرسومة.
- وأخيراً وليس آخراً، فإن السياسات الإدارية (الأعمال) تكسب المدراء عند ممارستها الخبرات والمعارف، وتساعدهم في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وجودة.

7.2.2 أنواع (تقسيمات) السياسات الإدارية:

هناك العديد من التقسيمات للسياسات الإدارية، فقد قسمها "عواد" لقسمين: الأول حسب المستويات التنظيمية، والثاني بحسب المجالات الوظيفية، وهي كالتالي (عواد، 2012: 196):
أولاً: بحسب المستويات التنظيمية:

1. **السياسات الأساسية:** وهي تستخدم بواسطة الإدارة العليا، وتمثل الأساس لجميع سياسات المنظمة، وتنسم بالعمومية، والشمول، والمرونة لتتقبل التغيرات المستقبلية، ومنها سياسات التعامل في الأسواق المحلية والأجنبية مثلاً.
2. **السياسات العامة:** وهي تستخدم بواسطة أعضاء الإدارة الوسطى وتضعها الإدارة العليا لتسترشد بها الإدارة الوسطى عند التنفيذ، وتكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، ويمكن تطبيقها على قطاعات معينة، مثال: التعامل في أسواق محلية معينة أو موردين بذاتهم.
3. **السياسات التشغيلية:** وهي التي تستخدم بواسطة رؤساء الأقسام والمشرفين، وتطبق على الأنشطة التشغيلية اليومية، كالإنتاج، البيع، الشراء، التخزين والتمويل، وهي تشتق من

السياسات العليا، وتكون أكثر تحديداً مما سبق من سياسات، مثل: تحديد الكمية التي يجب شراؤها في المرة الواحدة من السوق المحلي.

ثانياً: بحسب المجالات الوظيفية:

1. **سياسات التسويق:** وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التي تحكم تخطيط المنتجات، من حيث أنواعها، وأشكالها، وتمييزها، وتغليفها، وكذلك تسعير المنتجات، واختيار وسائل الترويج المناسبة لها، بالإضافة إلى تحديد منافذ التوزيع المناسبة لها.
2. **سياسة الإنتاج:** وتشتمل على كل ما يحكم عمليات التصنيع، والتحويل والعمليات الفنية، وذلك لبيان مدى استمرارية الإنتاج والكميات التي يجب إنتاجها في كل مرة، وتحديد العناصر التي يتم شراؤها وتلك التي يتم تصنيعها، وسياسات المخزون، وموقع تسهيلات الإنتاج، والمعدات والآلات التي يمكن الاستعانة بها.
3. **السياسات المالية:** وتحتوي على العديد من السياسات التي تتعلق بمصادر الأموال واستخداماتها، وسياسات توزيع الأرباح، والإهلاك، ونسبة الاعتماد على التمويل الخارجي، والنسب المالية عند إجراء التحليلات المالية وغيرها.
4. **سياسات الموارد البشرية:** وتحتوي على العديد من سياسات الأفراد المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، التعيين، التدريب، الأجور، الحوافز، المسار الوظيفي، تقييم الأداء والتقاعد.

كما قدم كل من (جواد، والمؤمن، 2000: 93)، تقسيماً لأنواع السياسات الإدارية، وهي كما يلي:

أولاً: السياسات من حيث الأصالة:

يتحدد نوع السياسات من خلال مديات ودرجة أصالتها وتطبيقها في المنظمة، وفقاً لذلك هناك خمسة أنواع من السياسات، وهي:

1. سياسة رئيسية:

وهي السياسة التي تعطي اتجاهات محددة ومعروفة لمجمل المنظمة، وتعتبر الأساس في تحديد مسارات وأسلوب المنظمة في تحقيق أهدافها، وأنها السياسات التي تحكم مجمل عمل المنظمة وتحدد مسارات الأداء العام فيها.

2. سياسة مدعومة (مؤيدة):

وهي السياسات التي تعتمد على المنظمة في مجال معين من مجالات عملها، أو في وحدة من وحداتها الرئيسية، وهي تساند وتدعم سياسة أكبر في نفس الوحدة أو المجال.

3. سياسة جزئية:

وهي السياسة التي تتفرع عن سياسة أكبر لتحدد مسارات عمل وحدة فرعية صغيرة من وحدات المنظمة، أو لتعالج عملية بسيطة من عمليات هذه الوحدة.

4. سياسة مركبة:

وهي السياسة التي تتكون من أكثر من سياسة واحدة، وتحكم أكثر من جانب واحد من جوانب الأداء في المنظمة.

5. سياسة محتملة:

وهي السياسة التي تعطي المنظمة حركة أكبر في مواجهة التطورات والتغيرات فيها، لذلك فهي تصنع كسياسة لمواجهة الحالات الاحتمالية.

ثانياً: السياسات من حيث التدوين:

من حيث التدوين هناك نوعان من السياسات، النوع الأول: السياسات المكتوبة، والنوع الثاني: هو السياسات غير المكتوبة التي تتعامل بها المنظمة؛ لأنها حالة متفق عليها لا تحتاج إلى التدوين أو الكتابة.

ثالثاً: السياسات من حيث الوظيفة الإدارية:

في ضوء هذا التقسيم، فإن أنواع السياسات الإدارية خمس، وهي: وظيفة التخطيط، والتنظيم والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، لكل من هذه الوظائف سياسات خاصة بها تميزها عن السياسات الخاصة بالوظائف الأخرى.

رابعاً: السياسات من حيث النشاط الاقتصادي:

وتقسم السياسات الإدارية وفق النشاط الاقتصادي العام للبلد، فهناك السياسة التجارية، الزراعية والصناعية، إضافة إلى ذلك، هناك السياسة التعليمية، الصحية و..... الخ.

خامساً: السياسات من حيث أنشطة المنظمة:

وضمن هذا النوع من السياسات الإدارية تقسم السياسات إلى عدة أنواع قياساً بأنشطة المنظمة بشكل أساس، وهي الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، البحث والتطوير.

وقد أورد المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بعضاً من هذه التقسيمات، وهي (المنتدى،

2015: نت)³:

أنواع السياسات الإدارية وفقاً للمستويات التنظيمية بالمنظمة:

يمكن تقسيم السياسات الإدارية وفقاً للمستويات التنظيمية بالمنظمة إلى:

(³) <http://www.hrdiscussion.com/hr92013.html> (2015/5/2م)

1. السياسات الأساسية:

ومن خصائصها:

- أ. تدوين السياسات الأساسية في النظام الأساسي للمنظمة، وفي عقد تأسيسها، ومنها تنبثق السياسات الإدارية الأخرى كافة.
- ب. ترتبط بأهداف المنظمة المقررة كما أنها تشرح هذه الأهداف، وتفسرها، وتوضحها.
- ج. تفرض بواسطة أعلى سلطة في المنظمة كالجمعيات العمومية للشركات، والمجالس، والسلطات السياسية في الدولة.

2. السياسات العليا (السياسة العامة):

ومن خصائصها:

- أ. هي سياسات يستخدمها مديرو الإدارات، أي أعضاء الإدارة الوسطى، وتضعها الإدارة العليا في منظمات الأعمال، ويقرها مجلس الوزارة في الدولة.
- ب. توضع في إطار أكثر تفصيلاً، وأضيق نطاقاً من إطار السياسية الأساسية، كما إنها تؤثر غالباً في كل جزء من أجزاء المنظمة، أي إنها تتعلق بكل أنشطتها.

كما بين ذلك (الشرقاوي، 1992: 346) وفق تقسيمه الذي يتفق مع التقسيم السابق، إلا أنه أضاف تقسيماً ثالثاً للسياسات الرئيسية، والسياسات العامة، وهو السياسات الخاصة، وأورد خصائص السياسات في المنظمة بالجدول التالي رقم(5):

جدول رقم(5) السياسات في المنظمة

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة في التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	مهمة جداً
العامة	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة تعمل في مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق في الوحدات لمقابلة النشاط اليومي للأفراد في التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

المصدر (الشرقاوي، 1992: 346).

كما يمكن تقسيم السياسات الإدارية إلى عدة أنواع وفقاً لمجال العمل، أو النشاط الذي تطبق فيه، فقد تطبق السياسات الإدارية على وظائف الإدارة، وتتمثل أهمها فيما يلي (المنتدى، 2015:نت)⁽⁴⁾:

سياسة التخطيط، سياسة التنظيم، سياسة التوجيه، سياسات المراقبة، التقييم والمتابعة، سياسة بناء قيادات بالمنظمة، سياسة المعلومات الإدارية، سياسة الاتصالات التنظيمية، سياسة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، سياسة التنسيق بين السياسات على مستوى الإدارات التنفيذية، سياسات وطرق التنبؤ، سياسة نظام الاجتماعات.

هذا، ومن ناحية أخرى فإن السياسات الإدارية قد ترتبط وتطبق على مجالات العمل الرئيسة في المنظمة، كوظائف التسويق والإنتاج والأفراد.

ومن أنواع السياسات الإدارية تلك التي أوردها "المجمع العربي للمحاسبين القانونيين"، والتي قُسمت إلى سبعة أنواع، وهي (المجمع العربي للمحاسبين، 2009: 187):

1. سياسة الجودة.
2. سياسة الأرباح.
3. سياسة المنتجات.
4. سياسة الملكية.
5. سياسة النطاق الجغرافي للمنظمة.
6. السياسة الاجتماعية.
7. السياسة التنافسية للمنظمة.

ويستنتج الباحث، أن التقسيمات الخاصة بالسياسات الإدارية، لا بد وأن تتسجم مع طبيعة عمل المنظمة سواء كانت حكومية، أو خاصة، أو أهلية، فتباين الآراء حول تلك التقسيمات يرجع إلي تنوع المنظمات بأهدافها، وطبيعة عملها، إلا أن القاسم المشترك لتلك المنظمات أنها تتضمن في أعمالها سياسات عامة، وسياسات خاصة، وأخرى تشغيلية، تتسجم وطبيعة المنظمة وأهدافها.

ولما كانت السياسات هي أدوات لتوجيه الفكر، فإنها قلماً تكون محدودة بالتفصيل، ولذلك يجب على الإداريين تفسير السياسة طبقاً لأصالة رأيهم وحكمتهم، وفي كل الأحوال لا بد أن تتصف السياسة بالآتي: (الشرقاوي، 1992: 348).

(⁴) <http://www.hrdiscussion.com/hr37160.html> (2015/5/8م)

- المرونة.
- الثبات.
- العدالة.
- الشمول.
- الوضوح.

8.2.2 شروط إعداد السياسات الإدارية:

هناك شروط عامة تحمي صانع السياسات من الوقوع في الخطأ عند وضع السياسات، وهذه الشروط، هي (جواد، والمؤمن، 2000: 64):

1. عدم تعارض السياسة مع القوانين والأنظمة.
2. مراعاة مبادئ التوافق والمرونة والثبات.
3. مساهمتها في تحقيق الاستراتيجيات والأهداف.
4. توفر المعلومات والبيانات التي تسهم مباشرة في صنع السياسة.
5. المحافظة على مبدئية الإرشاد الفكري للمدير بوصف السياسة مرشداً فكرياً في اتخاذ القرارات.
6. تتاعمها مع الظروف البيئية (الداخلية والخارجية) للمنظمة.

ومما أورده المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، وهي كما يلي (المنتدى، 2015: نت⁽⁵⁾): حيث يجب أخذ مجموعة من الشروط في الاعتبار عند إعداد السياسات الإدارية، وذلك لكي تلقى القبول المناسب من جميع من يتأثرون بها؛ حتى يقوموا بتنفيذها عن اقتناع بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، هذا وتتمثل أهم تلك الشروط فيما يلي:

1. البساطة:

يجب عند إعداد السياسات الإدارية أن يعبر عنها بأسلوب واضح حتى تكون سهلة الفهم لمن يقومون بتنفيذها، وبالتالي لا يلجأون إلى الاجتهاد في تفسير المقصود منها، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى وجود الاحتكاك بين الأفراد، وانعدام الثقة في الإدارة.

2. الثبات:

يجب عند إعداد السياسة الإدارية أن تكون هذه السياسة ثابتة نسبياً، والسياسة الثابتة هي السياسة التي تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية في أهداف وخصائص المنظمة، وعدم ثبات

(⁵) <http://www.hrdiscussion.com/hr37164.html> (2015/5/15م)

السياسة الموضوعة قد يخلق شعوراً بعدم التأكد مما قد يكون له تأثير سيء على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

3. المرونة:

يجب عند إعداد السياسات الإدارية الأخذ في الاعتبار توفر عنصر المرونة، لكي تتلاءم مع ما يحتمل أن يحدث في المستقبل من تغييرات، وبذلك لا تقف سداً في مواجهة حرية الحركة عند الأجهزة الإدارية، وذلك إذا تغيرت الظروف.

4. الشمول:

تكون السياسة شاملة عندما تشمل جميع أنواع المشكلات التي تتعلق بالعمل في الوقت والمكان الذي تنشأ فيه، ولا بد أن تكون السياسات الإدارية شاملة حتى تغطي الطوارئ المختلفة والأحداث العارضة عند تنفيذ خطط المنظمة، كما يجب أن يراعى عند إعداد السياسة الإدارية أن يكون عنصر الشمول عملياً أكثر منه نظرياً، حيث يجب الأخذ في الاعتبار عند إعداد السياسة والتي تتصف بالشمول - أخذ المقدر المحددة للأفراد على توقع جميع الاحتمالات في المستقبل.

5. التناسق والتكامل:

تعتمد السياسات المتكاملة في وضعها على مراعاة طرق العمل بالنسبة لمختلف الوظائف في المنظمة، فتوجد في المنظمة الكثير من السياسات الإدارية، مثل: (سياسات التسويق)، ويحسن الأخذ في الاعتبار عند وضع مثل هذه السياسات الإدارية عدم التعارض بين سياسة وأخرى.

6. أن تكون السياسة الإدارية مستوحاة من أهداف المنظمة:

لا بد أيضاً عند إعداد السياسات الإدارية مراعاة أن تكون هذه السياسات مستوحاة من الهدف الرئيس للمنظمة، ومن أهدافها الفرعية.

7. أن تحقق السياسة الإدارية مصالح الأطراف المهمة بنشاط المنظمة:

عند إعداد السياسات الإدارية يجب أن تحقق هذه السياسات مصلحة جميع الأطراف المهمة بنشاط المنظمة، فقد يوجد تعارض كبير بين هذه الأطراف، فمثلاً في منظمات الأعمال قد يوجد تعارض بين مصالح أصحاب رأس المال من جهة والعاملين من جهة أخرى.

8. أن تكون السياسة الإدارية واقعية ويمكن تطبيقها:

يجب أن يتم إعداد السياسات الإدارية بطريقة تضمن توفر عنصر الواقعية، وإمكانية التطبيق، والعمل بها، فيجب أن تتبع السياسة الإدارية من واقع المجتمع، فتكون متفقة مع السياسة العامة

للمجتمع الدولي إن كانت هذه السياسة تعد لدولة ما، كما يجب أن تتفق مع السياسة العامة للدولة إن كانت تعد صفة خاصة لمنظمة أعمال في هذه الدولة.

9. يجب اتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن نجاح السياسة الإدارية عند إعدادها:

حتى يمكن تنفيذ السياسات الإدارية بنجاح، فإنه عند إعدادها يجب اتخاذ الإجراءات التي تضمن نجاحها كافة، فعلى سبيل المثال: قيام إحدى المنظمات بوضع سياسة تمويلية تقضي بعدم تمويل التوسعات عن طريق الاقتراض من الآخرين.

10. ضرورة متابعة السياسة الإدارية:

يتطلب الأمر عند إعداد السياسات الإدارية ضرورة متابعتها، فليس معنى أن توضع السياسة الإدارية موضع التطبيق أننا قد انتهينا من إعدادها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها تفشل في تحقيق أغراضه.

9.2.2 مصادر بناء وتعديل السياسات الإدارية:

لابد للسياسة أن تكون مستوحاة من الهدف التي تسعى المنظمة لتحقيقه، وأن تكون السياسة عملية، وممكنة التنفيذ من قبل الجميع، ووفقاً للموارد المتاحة، ولا بد للسياسات الإدارية أن تتصف بالمرونة؛ لإمكانية تعديلها في ظل مواجهة ظروف تستلزم تعديل تلك السياسة (زيارة، 2009: 197).

إن عملية بناء (تصميم) السياسات الإدارية وتعديلها هي بالدرجة الأولى استخدام كفاء، وتوظيف إيجابي لتدفق من المعلومات، يأتي للإدارة من مصادر مختلفة خارجية وداخلية، وبالتالي، فإن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو عملية عقلانية بالدرجة الأولى، يعتمد على التفكير والتحليل والاختيار والمفاضلة بين البدائل، ثم اتخاذ قرار باختيار البديل (السياسة) الأفضل، أي أن تصميم وتعديل السياسات الإدارية هو في ذاته تطبيق مباشر للعملية الإدارية، ومن ثم، فإن دراسة تصميم السياسات وتعديلها يتطلب التعرف على عناصر العملية ذاتها، التي يمكن الاسترشاد بمنطق النظام المفتوح لتحديد تلك العناصر، كما في الشكل التالي رقم (6) (السلمي، 1995: 67):

شكل رقم (6) تصميم وتعديل السياسات الإدارية



المصدر (السلمي، 1995: 68)

10.2.2 الجوانب الأساسية التي تغطيها السياسات الإدارية:

هناك بعض من الجوانب التي تغطيها سياسات الأعمال (السياسات الإدارية)، وهي (جواد، والمؤمن، 2000: 92):

1. الجانب التكويني، ويقصد به وضع السياسات المتعلقة بتكوين المنظمة، وبقائها و استمرارها.
2. الجانب التطبيقي، ويقصد به السياسات التشغيلية والتنفيذية المتعلقة باستخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة.
3. الجانب التنظيمي؛ ويقصد به وضع السياسات التنظيمية والإجرائية للأعمال التي تقع ضمن الرقابة.
4. الجانب الاستقرائي (الرقابي)؛ ويقصد به وضع سياسات السيطرة والرقابة على فعاليات المنظمة المختلفة.

11.2.2 العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات:

في ضوء ما تقدم وما سيسرد لاحقاً لابد من تسليط الضوء على العلاقة بين الأهداف والاستراتيجيات والسياسات؛ بهدف إيضاح نوعية الترابط، حيث إن هناك اتصالاً عضوياً بين

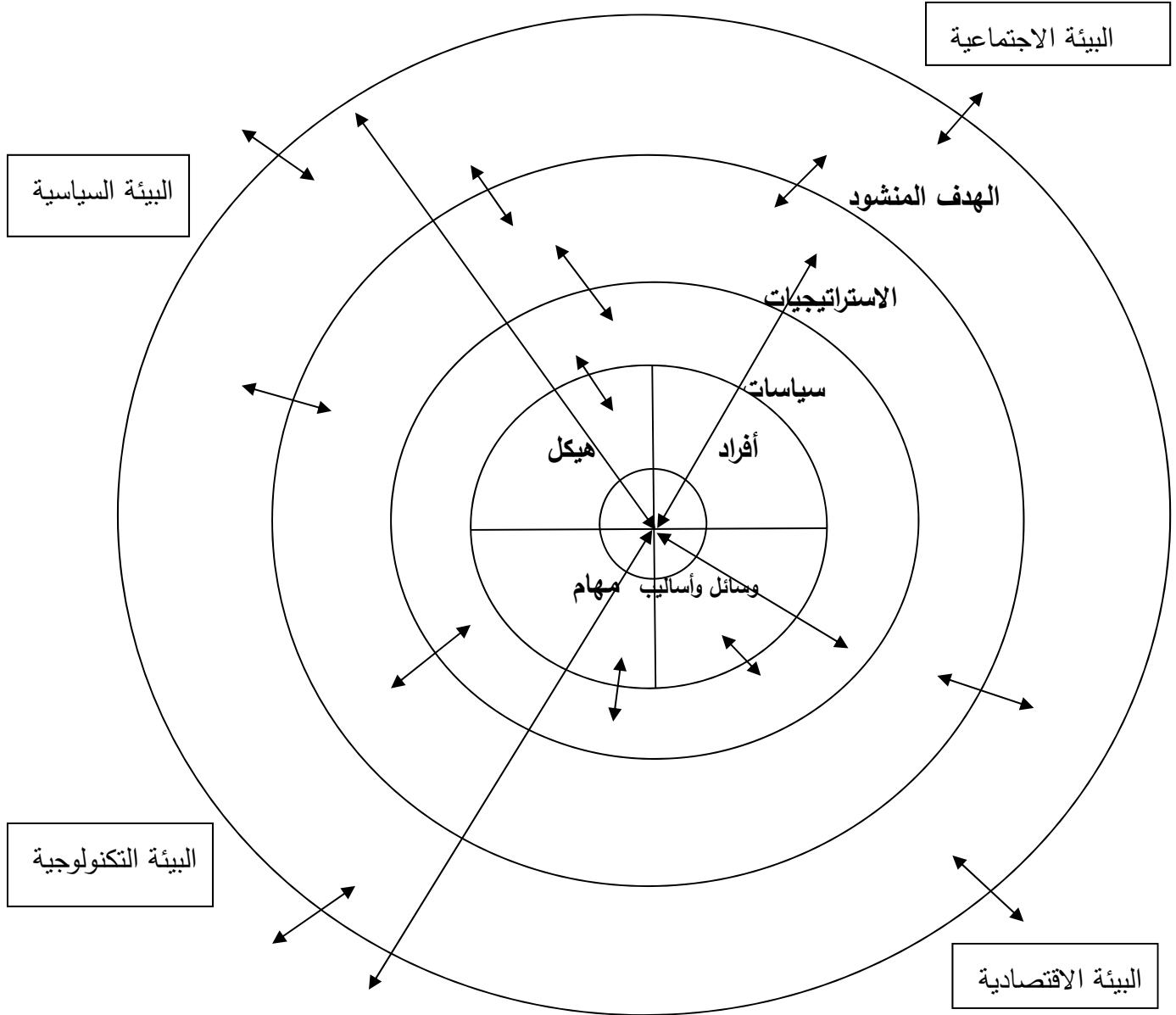
الأهداف والاستراتيجيات والسياسات وهذا الاتصال ذو علاقة تبادلية بينهم جميعاً، وقد بين (جواد، والمؤمن، 2000: 41) ذلك كما يلي:

أ- **الأهداف:** عُرِفَت على أنها نتيجة محددة يجب الوصول إليها ضمن فترة زمنية معينة، أي أن الأهداف تعني النهايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها، وهذا يعني أن الأهداف التي تضعها وترسمها المنظمة بشكل عام، هي التي تحدد السياقات العامة للأداء والتنفيذ فيها، وبالتالي، تعتبر القاعدة الأساسية للانطلاق في رسم وتحديد نوعية الاستراتيجيات والسياسات.

ب- **الاستراتيجيات:** هي مخطط المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال خوض غمار العمل، وهي تعيش كل عناصر ومتغيرات البيئة الخارجية (السياسية منها والاقتصادية والاجتماعية... الخ)، وبالتالي، فإن المنظمة لا تتمكن من صياغة سياسات العمل بشكل سليم ما لم تكن قد اشتقت وبأسلوب منطقي موضوعي الاستراتيجية المناسبة من أهدافها المركزية الأساسية، ومن جانب آخر فإن الاستراتيجية تعني أن المنظمة قررت استخدام مصادرها بشكل معين ومحدد لتحقيق هدفها النهائي.

ت- **السياسات:** أما السياسات فهي نوع ثالث من الخطط تأتي بعد إعداد خطط الاستراتيجيات، فهي تساعد على تحقيق الهدف النهائي الكبير، وهي تعني أيضاً خطط المنظمة المرسومة لتحقيق أهدافها، ومواجهة المتغيرات البيئية الداخلية، فالسياسات بهذا المعنى تعتبر وسائل مناسبة وضرورية لتحقيق الاستراتيجيات، ومن ثم تحقيق الأهداف، والشكل رقم (7) التالي يوضح العلاقة بين الهدف والاستراتيجيات والسياسات:

شكل رقم (7) العلاقة بين الهدف والاستراتيجيات والسياسات



المصدر: (جواد، والمؤمن، 2000: 47).

وعليه يرى الباحث أن السياسات الإدارية الناجحة تُشتق من الاستراتيجيات، والاستراتيجيات تُشتق، من الهدف الرئيس، والهدف الرئيس يتأثر بالبيئة المحيطة، وفي حال تبني سياسات إدارية لا تمت للاستراتيجيات بصلة، فهذا يعني أنه عند تنفيذها يعني الابتعاد عن الهدف المركزي المراد الوصول إليه.

12.2.2 أوجه التشابه والتباين بين الاستراتيجيات والسياسات:

إن للخطط الاستراتيجية، والخطط الخاصة بالسياسات الإدارية أهمية لأي منظمة، وهنا سوف نستعرض أوجه التشابه والتباين بينها (جواد، والمؤمن، 2000: 51)، وهي:

1. من حيث تحديد اتجاهات العمل:

الاستراتيجيات: تعبر عن البرنامج العام، والتوجه الكلي الذي تسعى المنظمة إلى تطبيقه، وهي كذلك تحدد المسار العام الموحد ضمن البيئة؛ لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة لبلوغ أهدافها المنشودة.

أما السياسات: تحدد المسار الموحد لتنظيم الأعمال، والعلاقات داخل المنظمة، وكذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات بين المدراء تجاه المواقف المتماثلة، وتوحد السلوك الإنساني إلى جانب خلق حالة التفاهم بينها.

2. من حيث التأثير:

الاستراتيجيات: يمتد تأثيرها إلى الأسلوب العام لأداء المنظمة، وتحديد هيكلها التنظيمي، فضلاً عن تحديد طبيعة القيادة، وأسلوبها، ونوع التكنولوجيا ودرجتها التي يمكن اعتمادها. أما السياسات: فإنها تؤثر في طرائق اختيار أسلوب الأداء والإنتاج والتسويق والتمويل، وكذلك تحدد مديات تفويض الصلاحيات، وطبيعة الاتصال، ونوعيته، ومسارته، ناهيك عن تبادل المعلومات، ومناهج تشغيل الوظائف الإدارية كالتخطيط والتنظيم حتى الرقابة.

3. من حيث التنفيذ وبلوغ الهدف:

الاستراتيجيات: تحدد مسارات تنفيذ وتحقيق الأهداف المركزية، لذلك؛ فإنها تهتم بالحالة الكلية الشمولية للمنظمة.

أما السياسات الإدارية: فإنها تحدد مسارات تنفيذ وتحقيق الاستراتيجيات أولاً وبشكل غير مباشر لتحقيق الأهداف.

4. من حيث المطلب: بما أن الاستراتيجيات والسياسات يحددان المسارات العامة والتفصيلية

لأعمال المنظمة، لذلك؛ فإنهما يتطلبان وجود خطط تفصيلية لتنفيذها، وبالتالي، فإن وضع ورسم أية خطة لأوجه نشاط المنظمة يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة.

ولإيضاح وإجمال النقاط السابقة فالجدول رقم (6) يقدم ملخصاً لذلك.

جدول رقم (6)

يوضح أوجه التباين بين الاستراتيجيات والسياسات

السياسات	الاستراتيجيات
تركز مبدئياً على علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية.	تركز مبدئياً على علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية.
تسعى لتحديد أسلوب مواجهة المنظمة لظروفها الخارجية المتغيرة.	تسعى لتحديد أسلوب مواجهة المنظمة لظروفها الخارجية المتغيرة.
ذات استمرارية أقصر نسبياً.	ذات استمرارية طويلة الأجل.
إعادة تركيبها بسيط وغير معقد.	إعادة تركيبها يتطلب إمكانات وخبرات متعددة.
تحدد نوع السلوك المطلوب تجاه المواقف المتماثلة.	تخلق سلوكيات ثابتة نسبياً.
يتم رسمها من خلال الخطط الاستراتيجية.	تحدد الاتجاهات العامة للمنظمة مع بيئتها الخارجية.
يمكن تفويضها إلى الإدارات الدنيا.	تحدد من قبل الإدارات العليا.

المصدر: (جواد، والمؤمن، 2000: 53)

ويستنتج الباحث من التباين بين الاستراتيجيات والسياسات، أن السياسات ذات استمرارية قصيرة نسبياً وتشتق من الاستراتيجيات وهي تركز على العلاقات الداخلية بينما الاستراتيجيات ذات استمرارية طويلة الأجل وتحدد من الاتجاهات العامة للمنظمة، وترتكز على البيئة الداخلية والخارجية.

13.2.2 بعض السياسات الإدارية:

وهنا لا بد من إلقاء الضوء على بعض من السياسات الإدارية، وخاصة التي يتناولها موضوع الدراسة، والتي هي:

1. سياسة التخطيط:

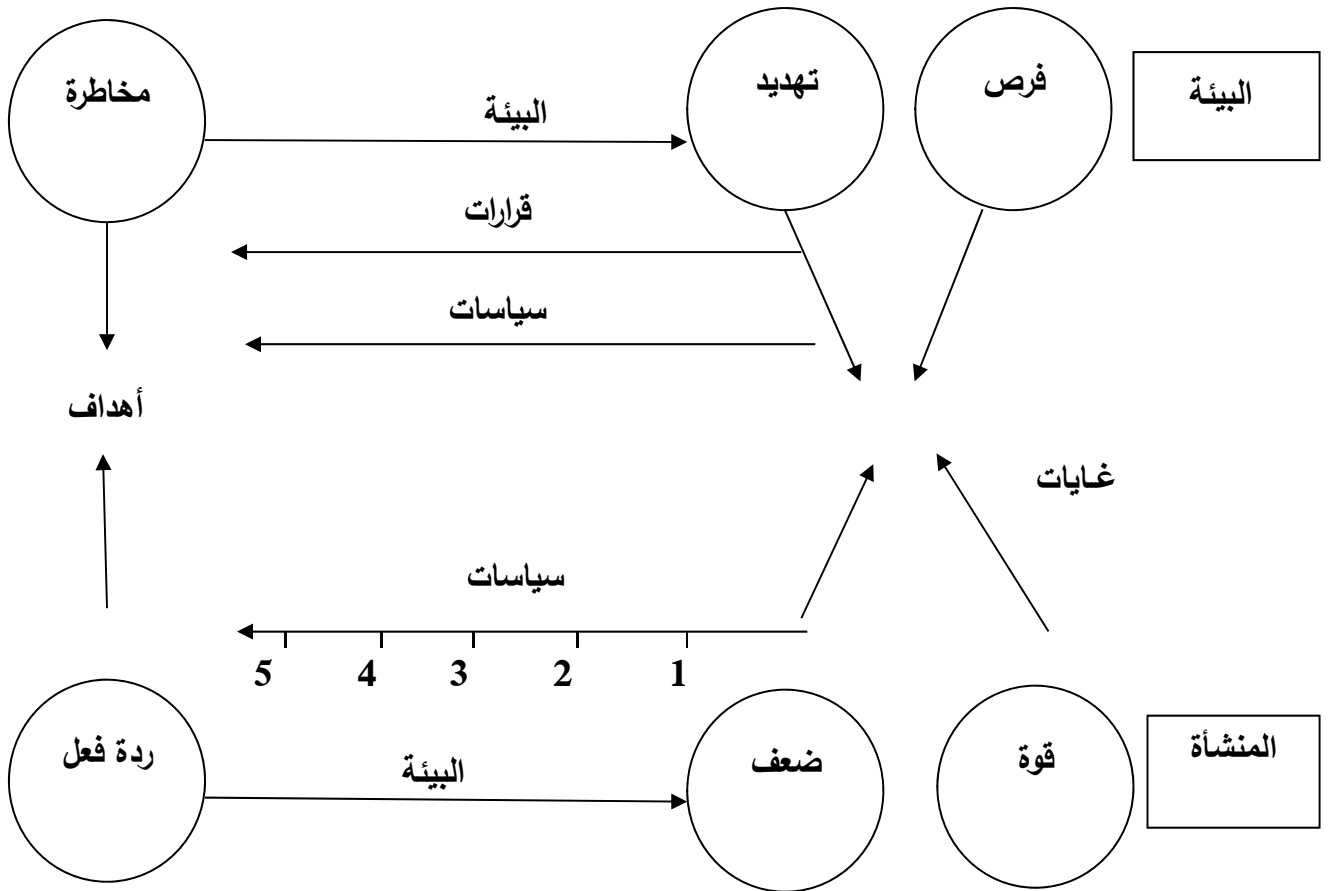
يواجه دارسو السياسات الإدارية أحياناً مشكلة التفرقة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الطويل المدى، والعلاقة التي تربطهما بالسياسات الإدارية، وتتشأ هذه المشكلة عادةً من التداخل اللغوي بين المفاهيم، إلا أنه يمكن القول ابتداءً إن كلاً من التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الطويل المدى، وغيرهما من المفاهيم مثل: التخطيط العام، والتخطيط الشامل، هي اصطلاحات تستخدم في ميدان الأعمال.

وقد بين "الشرقاوي" أن السياسات الإدارية هي وظيفة الإدارة العليا، ومدخلها التخطيطي الذي تستخدمه في تحقيق التكامل بين أجزاء المنشأة، وذلك بوضع الأطر أو التوجيهات أو الحدود التي يتعين أن يتم داخلها اتخاذ القرارات الجوهرية، الأمر الذي يجعلها وثيقة الارتباط بأجزاء

المنشأة جميعاً في مراحل عملها كافة، منذ بدء التفكير في الأهداف حتى بلوغ النتائج المستهدفة، والسياسات الإدارية بهذا الوصف متصلة بنتائج المستقبل وبدائل التصرفات والأطر التفكيرية، والمويل الإنسانية، وحالات التمني، الأمر الذي يجعلها مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى (الشرقاوي، 1992: 28).

والشكل رقم (8) يوضح الارتباط (العلاقة) بين السياسات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى.

شكل رقم (8) العلاقة بين السياسات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى



المصدر: (الشرقاوي، 1992: 29)

ففي الشكل السابق نرى ارتباطاً المفاهيم بعملية اتخاذ القرارات، فتمثل الأسهم المناهج، أو الطرق التي يسترشد بها في عملية اتخاذ القرارات؛ فلذلك يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى مدخلان مختلفان للسياسات الإدارية.

كما إن السياسات الإدارية أحد عناصر التخطيط فقد عرف "عواد" السياسة بأنها: خطة ذات استخدام دائم، تقدم إطاراً عاماً من أجل عملية اتخاذ القرارات، وتتعلق السياسات بالعديد من الموضوعات الخاصة بالتنظيم، فالهدف من السياسة هو تقديم الخطوط العريضة للسلوك؛ لضمان الاتساق والاستقرار في هذا السلوك بمرور الوقت (عواد، 2012: 196).

كما يرى "زيارة" أن السياسة في الحقيقة مجموعة من المبادئ والمفاهيم توجه مسارات جميع وحدات المنظمة بشكل موحد تجاه قضايا معينة، بغض النظر عن موقع وزمن مواجهة مثل تلك القضايا، هذه السياسة تستهدف بها الإدارات الوظيفية والتشغيلية في وضع خططها الوظيفية والتشغيلية، ويسترشد بها المديرون جميعاً في اتخاذهم لقراراتهم، أي أنها تفيد الاسترشاد بها لاتخاذ القرارات وعمليات التنفيذ في ظل ظروف مواجهة قضايا محددة (زيارة، 2009: 197).

ويرى "حسين" أن التخطيط هو الذي يحدد السياسات التي يجب أن يعتمدها المرؤوسون أثناء عملهم، ولذلك، هناك ارتباط عضوي بين السياسات الإدارية والتخطيط الإداري، إذ لا سياسات إدارية بدون تخطيط (حسين، 1993: 37).

وقد عرف "هنري فاويل" التخطيط بأنه (عواد، 2012: 162): "التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

أما التخطيط الاستراتيجي، فيعرف بأنه: عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات، ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة، على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها، ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد، وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (Hill & Jones, 1998: 30).

ويعرف أيضاً بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة، وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعية، ويمثل عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة (التنمية الإدارية، الفوزان، 2015: نت)⁽⁶⁾.

إن أحد أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية التحليل البيئي الخارجي والداخلي للتخطيط الاستراتيجي، هو صياغة السياسات الإدارية والتي تساعد كلاً من المديرين والعاملين للتعرف على المطلوب من كل منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الاستراتيجية بنجاح كما إنها توفر أسس

(⁶) <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=315> (2015/6/24م)

الرقابة الإدارية الصحيحة، وتسمح بالتنسيق فيما بين الوحدات التنظيمية، وتقلل من الوقت المطلوب لاتخاذ القرارات (عواد، 2012: 206).

2. سياسة تقييم الأداء:

إن أعمال تقييم الأداء هي من الأعمال ذات الاعتبار، للتأكد من أن ما يتم تنفيذه قد تم وفق الخطط المتفق عليها، وأن التنفيذ قد تم بالأسلوب والطريقة التي كان المفروض اتباعها لبلوغ النهايات المقصودة (جواد، والمؤمن، 2000: 113).

وقد أورد السلمي بعضاً من القواعد والأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية تقييم الأداء (قياس كفاءة العاملين)، وهي (السلمي، 1995: 45):

- تحديد الأفراد الذين يخضعون لنظم قياس الكفاءة.
- تحديد الأساليب التي تتبع في قياس الكفاءة.
- تحديد عناصر قياس الكفاءة.
- تحديد الأوزان (الأهمية النسبية) لكل عنصر.
- تحديد دورية قياس الكفاءة.
- تحديد الأسلوب الذي يخطر به الأفراد بنتائج قياس كفاءتهم.
- تحديد الآثار المترتبة على درجات الكفاءة المختلفة.
- تحديد نتائج الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة.

ويرى الباحث أن الشكل العام لعملية التقييم في كثير من المنظمات هو إعداد تقارير دورية؛ لقياس أبعاد مختلفة من أداء الفرد، وتكوينه الشخصي، وعلاقته بالآخرين، واستخدام تلك المعلومات في إصدار حكم أو (تقدير عام) على الشخص يحدد درجة كفاءته الكلية.

3. سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية:

وتهدف هذه السياسة إلى تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين وإنتاجيتهم، وذلك من خلال توفير الفرص التعليمية والتدريبية لتنمية مهارات العاملين، سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها (جواد، والمؤمن، 2000: 113).

وقد تناول السلمي بعضاً من القواعد والأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في عملية التدريب وتنمية الأفراد، وهي (السلمي، 1995: 46):

- أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية.
- الجهات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية.
- نظم التدريب المستخدمة.

- المفاضلة بين التدريب داخل العمل والتدريب خارج العمل.
 - إجراءات تكوين الخطة التدريبية.
 - حوافز التدريب.
 - أسس إدارة البرامج التدريبية.
 - مكافآت التدريب.
 - أسس تكوين وتنمية العلاقات مع أجهزة ومعاهد التدريب.
 - أسس تقييم فاعلية التدريب.
 - ارتباط التدريب بالترقية.
 - أسس تنظيم جهاز التدريب بالمشروع، وتحديد علاقته بالأقسام والإدارات الأخرى.
- ويتجه الرأي بين الكثير من الباحثين والكتاب في مجال التدريب إلى اعتبار الإنفاق على التدريب بمثابة استثمار يدر عائداً، ومن ثم يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب عملية دقيقة.
- ويرى الباحث، ضرورة ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي كسياسة تسعى للنهوض برأس المال البشري.

4. سياسة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

وهي التي تساعد على تقرير كيفية الحصول على واختيار وتعيين العمالة المطلوبة، ومنها سياسة الاعتماد على المصادر الداخلية: (النقل، الترقية، استخدام العاملين السابقين، التدريب والتطوير)، والسياسات الثانية هي اعتماد المصادر الخارجية: (مكاتب التشغيل، الجامعات والمعاهد، سوق العمالة، المنظمات المشابهة) (جواد، والمؤمن، 2000: 113).

وقد تناول السلمي بعضاً من القواعد والأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وهي (السلمي، 1995: 44):

- قواعد وأسس تحديد أنواع الأفراد اللازمين للمنظمة، وتخطيط القوى العاملة، وتوصيف الوظائف.
- أسس شغل الوظائف، والحد الأدنى من الشروط اللازم توافرها في العاملين بالمنظمة.
- أسس اختيار مصادر الأفراد، وقواعد دراسة سوق العمل، والمسؤولين عن هذا النشاط.
- طرق وأساليب الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- قواعد المفاضلة بين المتقدمين من خارج المنظمة، والمتقدمين من داخلها لشغل وظائف أعلى.
- طرق وأساليب جلب واجتذاب الأفراد للتقدم للعمل بالمنظمة.

- طرق وإجراءات تقديم طلبات الالتحاق بالوظائف.
- إجراءات، ومراحل، وأساليب الاختيار للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف.
- معايير ومستويات اجتياز الاختبارات.
- القواعد التنظيمية لعمليات الاختيار.
- أسس توزيع العاملين على الوظائف.
- إجراءات التدريب الأولي للعاملين الجدد.
- فترة الاختبار للعاملين الجدد، ومعايير قياس كفاءتهم أثناءها.
- قواعد تثبيت العاملين بعد اجتياز فترة الاختبار.

وكمثال لذلك "لنقل" إن سياسة المنظمة في قضية طلب القوى العاملة فيها هي "ملء الوظائف الشاغرة في وظيفة معينة"، إن السياسة هذه تفيد متخذ القرار عند مواجهة الحاجة لسد الشاغر في وظيفة معينة، إنها بمثابة الدستور الذي يلجأ إليه متخذ القرار للاسترشاد به، فالسياسة هي الإطار العام القائم، والذي تتم بناءً عليه التصرفات في إدارة وحدات المنظمة جميعاً، بغض النظر عن الموقع والوقت لمواجهة ذلك الظرف أو الموضوع، إنها المدار الذي يوحد النشاطات لمستويات الإدارة في المنظمة تجاه حال معين، ويجعلها تتسجم ببعضها لأجل تحقيق الهدف المطلوب (زيارة، 2009: 197).

ويرى الباحث أن لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، في المؤسسات الحكومية يتحكم فيها عدة أطراف منها ديوان الموظفين العام وهي الجهة التي تصدر قرار التعيين بعد استيفاء عملية الاستقطاب و الاختيار، ويؤخذ بعين الاعتبار ما ينص عليه قانون الخدمة المدنية لذلك، وكذلك وزارة المالية، وهي الجهة التي تصدر الأمر المالي لذلك، والمؤسسة أو الوزارة نفسها، وهي تمثل جهة العمل، بالإضافة إلي الأطراف الأخرى ذات العلاقة مثل النقابات، والجامعات، إلا أن الباحث يرى أن عملية الاستقطاب في القطاع الحكومي بشكل عام تحتاج إلي تطوير وتحسين سواء الاستقطاب الداخلي أو الخارجي.

❖ المبحث الثالث: وزارة الصحة الفلسطينية

- تمهيد
- نبذة تعريفية
- الهيكل التنظيمي العام
- الرؤية والرسالة
- الأهداف الاستراتيجية
- التحديات التي تواجه الوزارة

1.3.2 تمهيد:

تعتبر وزارة الصحة أحد الوزارات الخدمائية في الحكومة الفلسطينية، وفي هذا المبحث سوف نستعرض، الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية، مع لمحة لأهم مكونات الوزارة، معرجين على الرؤية والرسالة وكذلك الاهداف الاستراتيجية الخاصة بالوزارة، وأبرز التحديات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية.

مع قدوم السلطة الفلسطينية عام (1994م)، والتي عملت على استكمال الجهود الوطنية والقطاعية الهادفة إلى بناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والمؤسسات الفلسطينية، وقد كان للقطاع الصحي النصيب الكبير من هذا المشروع، فقد أنشأت وزارة الصحة، وتم تأسيس نظام صحي فلسطيني، كما تم تفعيل دور القطاع غير الحكومي كذلك، حيث كان العمل على تعزيز وتقوية النظام الصحي الفلسطيني؛ لضمان أداء فعال للقطاع الصحي، وتعزيز الخدمات الصحية المقدمة لأبناء الشعب الفلسطيني بمختلف قطاعاته.

وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية كما تذكر (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014: 8) الجسم المسئول عن قيادة وتنظيم العمل القطاع الصحي الفلسطيني، من خلال الحوكمة الرشيدة، والإدارة السليمة للقطاع الصحي، وضمان الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره، فهي المسئولة عن وضع السياسات، والتشريعات، والقوانين، والخطط، وعلى تفعيل الشراكات بين مختلف الشركاء في القطاع الصحي مع القطاعات الأخرى، وإدارة واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل.

2.3.2 وزارة الصحة الفلسطينية:

تقدم وزارة الصحة الفلسطينية خدماتها الصحية في غزة، من خلال (54) مركزاً للرعاية الصحية الأولية، بالإضافة إلى (13) مستشفى حكومي موزعة على محافظات في قطاع غزة الخمس، كما تعتبر الوزارة المسئولة الرئيسة عن تنظيم ومراقبة وترخيص الخدمات الصحية (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014).

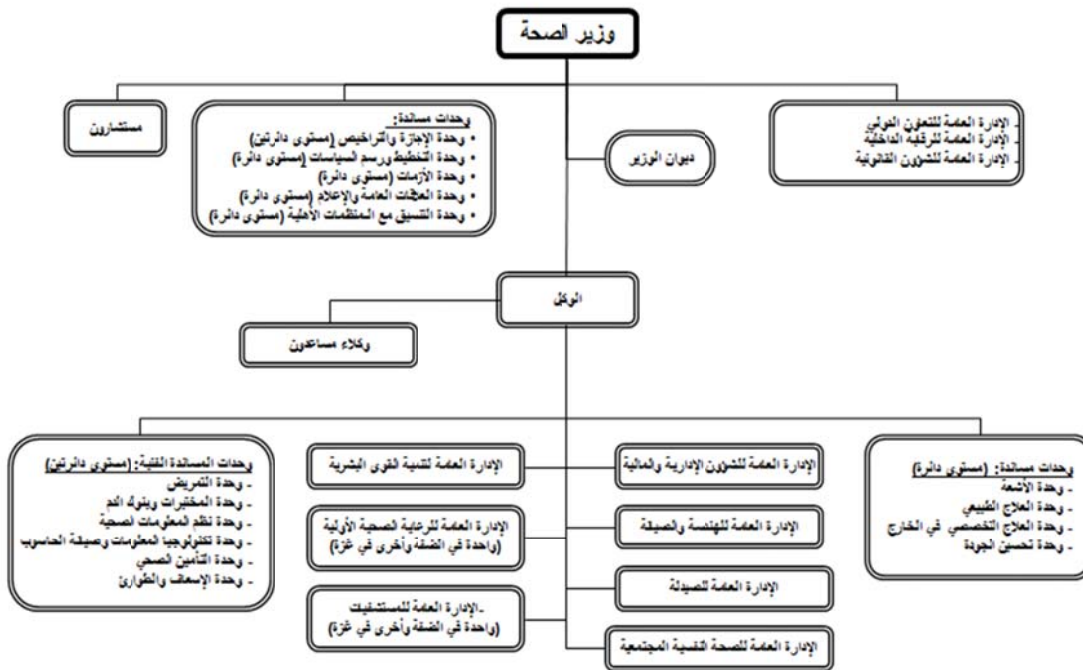
وتعمل وزارة الصحة على قيادة، ومأسسة، وتطوير النشاطات الرقابية، والتنظيمية، والتخطيطية، ورسم السياسات للنظام الصحي، واعتماد وترخيص المهن الصحية المختلفة، كما تعمل على تطوير اللوائح والأنظمة الصحية، لا سيما المتعلقة باستخدام الدواء والعقاقير الخطرة، وإدارة الأمراض غير السارية، كذلك تعزيز التمويل الصحي، وتطوير نظام التأمين الصحي وشراء

الخدمات، إضافة إلى توسيع شبكة النظام المحوسب ليشمل المرافق الصحية كافة (صالح، 2015: 73).

3.3.2 الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية:

فيما يلي الهيكل التنظيمي العام لوزارة الصحة الفلسطينية المعتمد في عام 2008م (وزارة الصحة، 2008).

شكل رقم (9) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة الفلسطينية



المصدر (وزارة الصحة، 2008)

وقد بينت وزارة الصحة رؤيتها، ورسالتها، وكذلك أهدافها الاستراتيجية ضمن خطتها الاستراتيجية والتي أُقرت عام 2013م، وهي كالتالي (الخطة الاستراتيجية لقطاع الصحة: (2014-2018):

الرؤية:

معاً للوصول إلى مجتمع فلسطيني معافى، متمتع برعاية صحية ذات جودة عالية، شاملة ومستدامة.

الرسالة:

الارتقاء بالحالة والممارسات الصحية للمجتمع الفلسطيني، خصوصاً الفئات المهمشة، بضمان تقديم خدمات صحية مناسبة، وعادلة، وشاملة، ومتوفرة وآمنة، ومجدية، وفعالة، تستند إلى

الأدلة، وتتمحور حول المستفيد، وذلك من خلال تنفيذ البرامج الصحية، والمبادرات المجتمعية، ورسم السياسات بطريقة تشاركية متكاملة، ومتعددة القطاعات، وتنموية، ومستدامة.

الأهداف الاستراتيجية:

1. تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة لثبتي احتياجات ومتطلبات وتوقعات المستفيدين.
2. تعظيم الجاهزية، والتأهب للطوارئ وخدمات العناية الحرجة على مستوى المجتمع المحلي، والعناية ما قبل الوصول للمستشفى، والعناية داخل المستشفى.
3. تأمين توفر طواقم صحية كافية وفعالة.
4. ضمان توفر الموارد الكافية لتقديم الخدمات الصحية ذات الجودة العالية على الصعبيين التشخيصي والعلاجي، بما في ذلك الأجهزة، والأدوية، والمستهلكات، وخدمات المختبرات، والتصوير الطبي، وغيرها.
5. تدشين الأنظمة الإدارية والمالية المتطورة الناجعة والفعالة.
6. إعادة هيكلة التعاون والتنسيق بين القطاعات والمؤسسات الفاعلة ذات العلاقة بالقطاع الصحي.
7. إثراء سياسات تعزيز الصحة، وتفعيل الاستراتيجيات، والأنشطة التي تساهم في منع ومكافحة الأمراض، وتعزيز السلوك الصحي لتحقيق مستوى صحي أفضل.
8. تقوية نظم المعلومات الصحية، عبر تعزيز التوثيق، وإدارة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، والممارسة المبنية على البراهين؛ لتحسين استخدام المعلومات في صنع القرار.

4.3.2 التحديات التي تواجه وزارة الصحة:

تتمثل التحديات التي تواجه وزارة الصحة الفلسطينية فيما يلي (وزارة الصحة الفلسطينية، 2014):

1. الحصار القاسي على قطاع غزة، وأثاره المدمرة على جوانب الخدمة الصحية بصورة شاملة.
2. المحافظة على استمرارية تقديم الخدمات الصحية بالمستوى المطلوب.
3. عدم صرف المخصصات المالية على بند الموازنة حسب خطة الوزارة.
4. تعرض العديد من الموارد الصحية، مثل: الأدوية، المستهلكات، بعض الأجهزة والمعدات والوقود للنقص الدائم.
5. عدم وجود مصدر مالي ثابت لتغطية تكاليف الأدوية والمستهلكات الطبية.

6. تأثير أزمة الكهرباء بصورة كبيرة على كفاءة عمل المولدات وعلى زيادة استهلاك الوقود وعلى الأجهزة.

7. الاستعداد الدائم من الوزارة لحالات الطوارئ وتسخير جزء من الموارد الشحيحة لذلك.

ويرى الباحث أن هناك تحديات أخرى تواجه القطاع الصحي، وهي:

1. الانقسام السياسي وآثاره السلبية على الخدمة الصحية.
2. تقليص مساهمات الجهات الداعمة للقطاع الصحي منذ بداية الانتفاضة الثانية.
3. الزيادة المطردة في عدد السكان وعدم إمكانية موازنة الخدمات الصحية لذلك.
4. تغير خارطة الأمراض في فلسطين، بحيث تحتل الأمراض المزمنة هامشاً أكبر، وهذا يحتاج إلى خدمة صحية عالية التكلفة.
5. ارتفاع نسبة الوعي الصحي لدى المواطن الفلسطيني ومطالبته برعاية صحية عالية الجودة.

ملخص الفصل الثاني:

جاء الفصل الثاني بشكل مفصل للاطار النظري، للدراسة مشتملاً على العناصر والمكونات التي تتكون منها استبانة الدراسة، حيث تطرقت في **مبحثها الأول** لمفاهيم القيادة الاستراتيجية، والتي تمثل المتغير المستقل من متغيرات الدراسة، حيث تم توضيح مفاهيم القيادة والاستراتيجية، وتم تعريف القيادة الاستراتيجية، مبيناً أهمية القيادة الاستراتيجية، وتميز هذا المبحث بتوضيح أدوار القيادة الاستراتيجية وممارستها، والفرق بين القيادة الاستراتيجية والتقليدية، بالإضافة إلى خصائص القيادة الاستراتيجية، والعناصر المميزة لها.

وشكلت الدراسة في **مبحثها الثاني**، الجناح الثاني للدراسة، والتي لا يمكن لها ان تحلق بدونة وهو السياسات الإدارية، بكافة تفاصيله، باعتباره يمثل المتغير التابع من متغيرات الدراسة، موضعاً فيه مفاهيم وتعريفات السياسات الإدارية، وتقسيماتها، وأهميتها، وبعض السياسات الإدارية.

وجاء في مسك الختام في الاطار النظري، في **مبحثه الثالث**، والذي تناول وزارة الصحة الفلسطينية بشيء من التفصيل، موضعاً في رؤية ورسالة الوزارة وابرز الأهداف الاستراتيجية والتحديات التي تواجه الوزارة، ولقد منح الفصل الثاني القلب بالنسبة للجانب النظري من الدراسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

❖ الدراسات الفلسطينية

❖ الدراسات العربية

❖ الدراسات الأجنبية

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

❖ الفجوة البحثية

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل، عدداً من الدراسات السابقة، والتي تعرض قسم منها، إلى القيادة الاستراتيجية، والقسم الآخر، لبعض السياسات الإدارية، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى الدراسات الفلسطينية، الدراسات العربية، الدراسات الاجنبية، وفق ترتيب زمني من الاحداث إلى الأقدم، وكذلك يتناول هذا الفصل، تعقيباً على تلك الدراسات، موضحاً فيه أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، والفجوة البحثية.

2.3 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (صالح، 2015)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة.

هدفت الدراسة، إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي للمدراء بوزارة الصحة الفلسطينية، والكشف عن مدى ممارساتهم للقيادة الاستراتيجية وللسلوك الإبداعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة، ووضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية والنهوض بالسلوك الإبداعي لديهم.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل في اختيار عينة الدراسة، والمكونة من جميع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي، وعددها (113)، من رؤساء الأقسام العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة شمال غزة، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وهي من قسمين: الأول: لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية، والثاني: لقياس مدى ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).

ومن أهم نتائج الدراسة:

- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية بدرجة متوسطة.
- ممارسة مدراء وزارة الصحة الفلسطينية للسلوك الإبداعي بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية، من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الوزارة.

وأوصت الدراسة:

- ضرورة تنمية قدرات المدراء في وزارة الصحة الفلسطينية على القيادة الاستراتيجية، من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لديهم.
 - تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى المدراء.
 - إشراك موظفي الوزارة في مسئولية الإدارة.
 - العمل على تعميق قيم التسامح الفكري، والثقافي لموظفي الوزارة.
 - ضرورة الأخذ بنظام المكافآت لموظفي الوزارة لتعزيز انجاز العاملين.
2. دراسة (المصري، 2015)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة)، ويقدر عددهم ب(177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (177).

وقد صمم الباحث أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبيان مكون من(65) فقرة توزعت على خمسة محاور، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة نسبة (68.458%)، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة وزناً نسبياً (67.156%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث كان معامل ارتباط بيرسون(0.789) ومستوى الدلالة (0.000).
- ما نسبته (68.2%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة الاستراتيجية والنسبة المتبقية (38%) قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

- ترتبط القيادة الاستراتيجية وتتأثر معنوياً بالمرونة الاستراتيجية في الوزارة، وذلك لتحديد دور قيادات الوزارة وتوجيهها الاستراتيجي.
- يوجد نظام رقابي فعال للتحقق من الأداء متضمناً لنظام رقابي مالي، ويوجد علاقة مباشرة بين الأداء المالي والتنظيمي.
- يوجد ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف، حيث بلغت (68.2%). كما يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية، حيث بلغت (63.5%). كما يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية، وأنظمة معلومات، واتصالات متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة، حيث بلغت (60.9%).

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة.
- مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي، والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم.
- العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني – الشق المدني بقطاع غزة.
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ.

3. دراسة (عليوة، 2015)، بعنوان: سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاستقطاب والاختيار، والتعرف على واقع التنمية الإدارية في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (115)، وهم من موظفي ديوان الموظفين العام، وتم اختيار مجتمع الدراسة من (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا، والوظائف الإدارية والتخصصية)، وقد بلغت نسبة الاستجابة (78.26%)، وكانت عينة الدراسة (90) موظفاً وموظفة، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للبحث.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سياسات الاختيار وبين تحقيق التنمية الإدارية، وقد حصلت على نسبة (84%).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع سياسات الاستقطاب وبين تحقيق التنمية الإدارية، وحصلت على نسبة (78%)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاستقطاب على نسبة (67.59)، وحصلت النسبة الكلية لسياسات الاختيار على نسبة (67.63)، وحصل مجال تحقيق التنمية الإدارية على مجموع وزن نسبي (65.65).
- احتلت الفقرة التي نصت "يسهم الموقع الإلكتروني في الديوان في تسهيل إجراءات استقطاب العاملين" المرتبة الأولى في مجال سياسات الاستقطاب وبوزن نسبي قدرة (77.11%)، والفقرة التي نصت "تعتبر الاختبارات الإلكترونية عند عملية الاختيار في الديوان أسلوب مهم يضمن النزاهة والشفافية" على المرتبة الثانية في مجال الاختيار، وبوزن نسبي قدرة (77.67%).
- بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، حول دور سياسات الاستقطاب والاختيار في تحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الحكومية، تبعاً للمتغيرات الشخصية (العمر-الجنس-سنوات الخدمة-المسمى الوظيفي-الدرجة العلمية).

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها:

- ضرورة تعزيز استقطاب الكفاءات والخبرات العالية في ديوان الموظفين العام بشكل أفضل، وتبني الإدارة العليا لها.
- إعادة النظر في مستوى التطوير لسياسات الاستقطاب والاختيار.
- تبني ديوان الموظفين تحقيق التنمية الإدارية بشكل قوي، وأن يقوم باستثمار كل الجهود والإمكانات، والتي تمكنه من توسيع قدراته الإدارية.

4. دراسة (أبو حجير، 2014)، بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من

المخاطر والأزمات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفاً، بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وكانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمزمة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وكمنت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: "هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟".

حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي، وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي- استثمار القدرات الاستراتيجية- تنمية وتطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر)، وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في مراحلها كافة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطغي عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.
- يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحب للنظام الرقابي المالي بوزن نسبي (73.32%).
- توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).
- يوجد ضعف لدى المؤسسات الحكومية في مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية، وكذلك قلة الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة (46%).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة، بدءاً بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة، وأخيراً الثقافة التنظيمية؛ كي تمثل نقاط قوة ترتكز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلاً من أن تكون نقاط ضعف ومصدراً للأزمات التنظيمية.
- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية.
- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقاً والأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر، وهي: التعليم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

5. دراسة (ثابت، 2013)، بعنوان: درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظات غزة، والبالغ عددهم (470) عضواً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة بلغت (50%) من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استباننتين، الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لتطوير أداء أعضاء هيئتهم التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بمتوسط حسابي (3.626)، وبوزن نسبي (72.521)، وهي بدرجة (كبيرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية في الاستبانة الأولى ككل تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية في الاستبانة الأولى ككل، تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).
- درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم جاء بمتوسط حسابي (3.540)، وبوزن نسبي (70.3791%) وهو بدرجة (كبيرة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطوير أدائهم في الاستبانة الثانية ككل، تعزى لمتغيرات (الجنس، الجامعة، الكلية، سنوات الخدمة).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطوير أدائهم في الاستبانة الثانية ككل تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية، وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم.

وقد أوصى الباحث بعدة توصيات، منها:

- تطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية.
 - تعزيز التوجهات الاستراتيجية في المستويات القيادية والإدارية كافة داخل الجامعات.
 - الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.
6. دراسة (عدوان، 2011)، والتي بعنوان: واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع سياسة الاختيار والتعيين، وأثر ذلك على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف، ووجود استراتيجية واضحة لتخطيط الموارد البشرية، ومعرفة

مهنية الإجراءات التي تقوم بها المصارف في عملية الاختيار والتعيين، وكفاءة الأفراد القائمين على ذلك، وهدفت أيضاً إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين، وأثرها على المسار الوظيفي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ (900) موظفاً، وبلغ حجم العينة (187) موظفاً، واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، واستعان أيضاً ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- عملية التخطيط للقوى العاملة (تحديد الاحتياجات المستقبلية من الأيدي العاملة) تعتبر متحققة بصورة جيدة نوعاً ما، وتحتاج إلى تحسين.
- يتم إشراك كل من مديري الدوائر والأقسام بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائهم أو أقسامهم من القوى العاملة.
- تعتبر مهنية إجراءات الاختيار والتعيين من ذوي الكفاءة الجيدة.
- وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي.

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- على المصارف أن تراعي عند إعدادها للتحليل الوظيفي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل الموظفين جميعاً.
- ضرورة مراعاة أن يكون وقت المقابلة كافياً ومتلائماً مع طبيعة الأسئلة والوظيفة ذات العلاقة.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية عند إجراء عملية التعيين، وذلك بهدف كسب خبرات أكثر، والحصول على الأفضل من بين المرشحين للوظيفة.
- من المهم أن تساعد إدارة المصرف موظفيها في الحصول على معلومات حول فرص وظيفية أخرى متوفرة في المصرف.
- عدم خضوع عملية التعيينات والترقيات لتدخلات الإدارة العليا، حتى لا تخضع للاعتبارات الشخصية.

7. دراسة (الأغا، 2010)، بعنوان: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات، والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة، والذي يبلغ عددهم (630) موظفاً وموظفة، وتم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (245) موظف وموظفة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ومن أهم النتائج ما يلي:

- إن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط البيروقراطي، ويليه النمط القيادي الحر.
- إن هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.
- إن هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

ومن التوصيات:

- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة.
- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة، بما ينسجم ويتوافق والمسئوليات المكلف بها القائد.
- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

8. دراسة (جرغون، 2009)، والتي بعنوان: واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارة، كما وتهدف أيضاً إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفاً، ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- أنه يوجد لدى الوزارة سياسات إدارية، وإجراءات مكتوبة، تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، ولو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية.
- التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب؛ بسبب ضعف الرقابة، وتدخل بعض العوامل غير الموضوعية.
- توجد علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة، وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات، وعدم الاكتفاء بمراقبة شكلية للإجراءات.
- رفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية؛ لضمان ولاء العاملين الإداريين، وما له من أثر على الأداء، وبالتالي، على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الوزارة.

3.3 الدراسات العربية:

1. دراسة (رحيمة، 2012)، والتي بعنوان: دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين.

هدف هذه الدراسة إلى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة، وهي: (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي، البحث عن الدعم الوجداني وتجنب المواجهة)، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين، وأبعادهما الفرعية، إذ طُبِّقَ البحث على عينة بلغت (42) قائداً عسكرياً في منطقتي الدفاع والداخلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات، كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق.

وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات:

- أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.
2. دراسة (إبراهيم، 2012)، والتي بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وكان عددهم (44719)، وتكونت عينة الدراسة من (381)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الباحثة اختبار "ت"؛ من أجل التعرف على معنوية الارتباط، علاوة على استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، واستخدمت الباحثة برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الميدانية.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توصلت الدراسة إلى ترتيب عناصر هذه العوامل: (قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي-إدارة التغيير التنظيمي- الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية- القدرة على الإبداع والابتكار- نظم إعداد وتقييم القادة- العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القيادة الاستراتيجية) من الناحية النسبية، وتأثيرها على الأداء.

3. دراسة (الشهراني، 2012)، والتي بعنوان: مواقف القيادات الإدارية نحو سياسات التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود.

هدفت الدراسة إلي التعرف على مواقف القيادات الإدارية نحو سياسات التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود، ويتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، والذين يشغلون مناصب قيادية من رتبة عقيد إلى رتبة لواء، وعددهم (74) ضابطاً، ونسبة لمحدودية مجتمع الدراسة فقد اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل من خلال تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبعد التطبيق الميداني للدراسة تم الحصول على (74) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي، والمسحي الاجتماعي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- توجد مشاركة بين الإدارة والعاملين في وضع وتحديد الأهداف التطويرية.
- إسناد مزيد من المهام والمسئوليات للقائمين على عمليات التصميم.
- إسناد مزيد من المهام والمسئوليات للقائمين على عمليات التخطيط.
- تنمية المهارات الفكرية لمنتسبي المديرية.
- تطوير الفرد وتغيير مستوى الدوافع والقدرات.

ومن أهم التوصيات:

- الاهتمام بتطبيق أساليب تحسين الجودة والأداء بالمديرية العامة لحرس الحدود.
- العمل على إحاطة العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بالمعلومات المتعلقة بطبيعة التطوير.

- الاهتمام بتحديد الصلاحيات بالمديرية العامة لحرس الحدود بوضوح.
- الاهتمام بزيادة قدرات الأفراد بالمديرية العامة لحرس الحدود في استخدام تقنية المعلومات.

4. دراسة (المعاضدي والطائي، 2011)، والتي بعنوان: إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بالآتي (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام الثقافة الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة، و(المرونة الاستراتيجية) بوصفها متغيراً متعمداً لمواجهة التغيرات

البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لإعمالها وسعياً لبقائها، فضلاً عن اكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمنظمة، وتكونت عينة الدراسة من (35) من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً على المرونة الاستراتيجية.
- البحث عن أهم الآليات والوسائل، التي تمكنها من اعتمادها كونها أداة مهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية، التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها.
- التركيز على بناء رأس المال البشري وبناء هيكل وثقافة جديدة لها الدور الأكبر في ممارسة القيادة الاستراتيجية لتحقيق المرونة الاستراتيجية.

5. دراسة (عبد العزيز، 2010)، والتي بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية.

هدفت هذه الدراسة إلي تعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية. كما هدفت إلى الوصول إلى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لزيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية، وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، ويعني ذلك أن قادة الشركات القوية تنافسياً يتميزون بقدراتهم في تكوين البناء الاستراتيجي لمنظمتهم، مما يؤثر على القدرات التنافسية.
- توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على إدارة التغيير، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي أبرزت دور التغيير والتطوير التنظيمي، وأن يلعب القائد الدور التحويلي الذي يتسم بتوسيع نطاق المشاركة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات، ووضع الأهداف.
- لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل، ويعني ذلك بأن معظم الشركات الدولية تهتم الآن ببرامج التدريب والتطوير المستمرة.

6. دراسة (الزغبى، 2010)، والتي بعنوان: دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

مشكلة الدراسة تتحصر في التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات، وذلك من خلال نشر التعليم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، تفعيل التقنيات الحديثة وتطوير الهياكل التنظيمية. وتسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية؟. وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بوزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء)، وعددهم (200) ضابطاً، إضافة إلى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية، والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير، وموظفي الفئة الأولى والثانية)، وعددهم (100) موظفاً. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم النتائج:

- موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية، والمدنية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- توجد فروق دالة إحصائية تجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجال القيادة وتطوير المنظمات.

ومن أهم التوصيات:

- إلحاق العاملين بوزارتي الداخلية، والشؤون الاجتماعية والعمل، بدورات تدريبية في مجال القيادة، وتطوير المنظمات، والمساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع العاملين جميع، وإشعارهم أنهم سواسية في الاستفادة من الحوافز والمزايا، وتحمل المسؤولية.
- تطبيق مبدأ الشفافية في العمل، وتشجيع الحوار الناقد والبناء.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

7. دراسة (الخرابشة، 2010)، والتي بعنوان: أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية من وجهة نظر المدراء، دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، وتحديد مستوى كفاءة الموارد البشرية في المستويات الإدارية، والتعرف على العوامل والتجارب والممارسات الإيجابية التي تعزز كفاءة الموارد البشرية في

المؤسسات العامة الأردنية، بالإضافة إلي التعرف على أثر المتغيرات الوسيطة (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري للموظف) على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية وفقاً لتصورات المدراء.

هذا، وقد تكون مجتمع الدراسة من (14) مؤسسة عامة خاضعة لنظام ديوان الخدمة المدنية، حيث بلغ عدد المدراء في تلك المؤسسات (225) مديراً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم أخذ المجتمع كله كعينة للدراسة، وكان عدد الاستبيانات المستردة من عينة الدراسة (190) استبيان، وبنسبة (84%).

ولتحقيق أغراض الدراسة، تم إعداد استبيان اشتمل على (41) فقرة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكذلك تم التأكد من ثباتها باستخراج معامل كرونباخ ألفا والذي بلغت قيمة للأداة كلها (94.1%).

وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية (3.55)، وهو يميل لمستوى (متوسط).
- ظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية في المجالات جميعها، يعزى لمتغيرات (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل في المؤسسة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري للموظف).
- كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية، يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد كان هذا الأثر لصالح الأعزب.

وبناءً على هذه النتائج، توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- البعد عن المحسوبية، أثناء ممارسة سياسة الاختيار والتعيين، بحيث تتم المنافسة بين المرشحين للوظائف الشاغرة في المؤسسات العامة من خلال الاختبارات الموضوعية المعدة لهذه الغاية.
- إيلاء الاهتمام الأكبر لموضوع اللامركزية، وتفعيله، والأخذ به في صنع القرارات.

- تشجيع الموظفين على إنجاز أعمال كبيرة الحجم وتقديم الحوافز المناسبة لهم، ومن الأمثلة على ذلك إسهام الموظف في عمليات التخطيط، وإسهامه في عملية صنع واتخاذ القرار.
 - الاهتمام بالدورات التدريبية للموارد البشرية لتطوير معلوماتهم المتعلقة بالعمل ودراسة الحاجات التدريبية لذلك، وعقدتها بشكل دوري داخل المؤسسة وخارجها.
8. دراسة (المربع، 2008)، والتي بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية؟ استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مدخلين هما: المسح الاجتماعي بالعينة، والدراسات الوثائقية، واستخدمت أداة واحدة لجمع المعلومات هي: الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ممارسة القيادة المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - وجود ارتباط طردي متوسط بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي قوي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
 - مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
 - وجود معوقات تنظيمية سائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.
9. دراسة (الفضل، 2006)، والتي بعنوان: أثر السياسات الإدارية على تحسين الأداء: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني.

هدف هذه الدراسة، إلي التعرف على اثر السياسات الإدارية على تحسين الأداء في بنك فيصل الإسلامي السوداني،

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل أهمها في الآتي:

- السياسات الإدارية هي أساس توجيه الأداء الإداري للمنظمات، واتضح من الدراسة أن لدى البنك سياسات إدارية مكتوبة ومنسجمة مع أهدافه.

- السياسات الإدارية غير المكتوبة تؤدي إلى تدني الأداء، وعدم تحقيق الأهداف المرجوة، كما إنها تتعرض للتغيير في المعنى والمضمون عندما تنقل للمستويات الدنيا، كما إن السياسات غير المكتوبة تكون غير واضحة، وغير محددة المعنى للأطراف التي يهملها الأمر.
- وجود علاقة طردية بين السياسات الإدارية غير المكتوبة وعدم تحقيق أهداف المنظمة بصورة فعالة.
- غياب السياسات الإدارية يؤدي إلى ارتباك المنظمة وضعف أدائها، كما يؤدي إلى كثرة التعارض والتضارب في إنجاز الأعمال، والازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
- وجود علاقة طردية بين السياسات الإدارية الفعالة وتحسين الأداء.
- بعض سياسات البنك الإدارية ذات خصائص جيدة والبعض الآخر يعتريه الضعف.
- عدم وجود سياسات إدارية يزيد عبء العمل على الإدارة العليا.
- درج البنك على إعادة النظر في سياساته الإدارية لمواجهة التغيرات الطارئة ولمواكبة التطورات السياسية والاقتصادية العالمية منها والمحلية.
- وجود مشاركة للعاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطور العمل وتحسين الأداء؛ لكن هذه المشاركة بنسبة ضئيلة جداً، وغير مفعلة، ودورها هامشي، وأن الإدارة العليا تسقط سياساتها في شكل أوامر ولوائح إجبارية التنفيذ، أحادية الجانب.
- مدى نجاح أي منظمة يقاس في الدرجة الأولى بمدى التزامها بسياساتها الإدارية، وأن السياسات التي تبنى على أسس علمية وفنية تؤدي إلى تحسين الأداء.
- السياسات الإدارية الجيدة تحقق أهدافها بنجاح.
- إذا نظرنا للمؤسسات والإدارات العامة في السودان، نلاحظ أنها تفتقر إلى السياسات الإدارية الفعالة الضابطة لكل أمر ولكل شيء في عمل المؤسسة، وكأن الإدارة والمؤسسة تعمل بلا غاية، وبلا هدف، وبلا أي ضابط، وبلا أي سياسة أي حسب مقولة سيربي فعين الله ترعاك.

ومن مقترحات وتوصيات الدراسة:

- السياسات الإدارية تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة، فهي تساعد في تحديد الأعمال التي تتبع.
- كما إن استخدام السياسات يقدم الأساس للإجابة على الكثير من المشكلات، ويؤدي إلى زيادة ثقة المدير بنفسه مع تخفيض الشك والتردد إلى أدنى حد.

• أن السياسات تجعل للهدف معنى. فهي تقوم بترجمة الهدف إلى لغة واضحة يفهمها العاملون وتلقى منهم قبولاً، ونظراً لأهميتها فقد درج بنك فيصل على إعادة النظر في سياساته الإدارية؛ حتى يواكب التغيرات الخارجية المتسارعة، وحتى يكون رائد العمل المصرفي، والآن يحتل البنك الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات.

10. دراسة (حسين، 2001)، والتي بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية لجامعتي عدن وصنعاء في اليمن في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي، وخصائص دور القيادة الاستراتيجية الأكاديمية والإجراءات وصياغة التوجيه الاستراتيجي لدى الجامعتين.

ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد لذلك استبانة مكونة من عدة مجالات وزعت على أفراد العينة من الإدارات العليا في جامعتي صنعاء وعدن في اليمن، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، والتي كان من أهمها:

• إن التوجيه الاستراتيجي في صياغة الأهداف لدى إدارتي جامعة عدن أكبر إيجابية منه لدى إدارتي جامعة صنعاء.

• إدارتي جامعة عدن هم أكثر توجيهاً استراتيجياً لعملية التنفيذ للأهداف الاستراتيجية للجامعة من إدارتي جامعة صنعاء.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارتي جامعة عدن وأداء إدارتي جامعة صنعاء في التوجيه الاستراتيجي للتقويم والرقابة، بنسبة تتراوح بين (51.4 - 70.8) بالنسبة لجامعة عدن في حين تتراوح بين (44 - 53) بالنسبة لإدارتي جامعة صنعاء .

• رغم أن التوجه أكثر لصالح جامعة عدن إلا أنه لم يصل إلى درجة الطموح المطلوب في عملية التوجه.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة: بضرورة التوجه الاستراتيجي في صياغة الأهداف من قبل إدارتي جامعة صنعاء.

4.3 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Wiraporn et al, 2014)، بعنوان العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية، ومستويات الفاعلية في المدارس، والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية، وفاعلية المدارس في المجلس المحلي ب (Khon Kaen) بتايلاند، حيث طبقت على عينة من (32) مدير مدرسة، و(217) مدرس. وتم الحكم على مستوى القيادة من خلال العوامل التالية: الوصف الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، التقييم والرقابة. أما فيما يخص الفاعلية في المدارس، فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: خصائص الطلاب، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة، مناخ وبيئة المدرسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق؛ بينما توجهات المنظمة أقل نسبة، وهي (متوسطة).
- توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعاً، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة؛ بينما لإنجازهم أقل نسبة.
- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.520$)، أي علاقة موجبة بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس، وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

2. دراسة (Celik & Pisapia, 2010)، بعنوان: ممارسة القيادة الاستراتيجية لمدرء المستشفيات التركية.

كان الهدف من الدراسة تمييز أفعال وإجراءات القائد الاستراتيجي التي تميز المديرين الفاعلين في تركيا، وتمثلت محددات الدراسة الثلاثة بـ: إجراءات القائد، الخصائص الشخصية، التنظيمية، فعالية المدير. ولقد تم استخدام تصميم كمي غير تجريبي، وتقنيات الانحدار المتعدد، والارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختبرة. ولقد شارك في الدراسة (440) مديراً. ولقد كشفت النتائج:

- أن كل أفعال القائد (التحويلية، والإدارية، والسياسية، والأخلاقية) ارتبطت بفاعلية المدير.

• وأن استخدامات القيادة التحويلية من قبل المديرين منبئ قوي بفعالية المديرين، وأن إجراءات القائد تأثرت بالبيئة التنظيمية المعقدة.

• لا يوجد أثر للمتغيرات الشخصية على أفعال وإجراءات القائد.

3. دراسة (jooste & fourie, 2009)، بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ استراتيجية فعالة: تصورات القادة الاستراتيجية في جنوب أفريقيا:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تنفيذ الاستراتيجيات الفعالة من خلال تصورات القادة الاستراتيجية في المؤسسات بجنوب أفريقيا، وكشفت الدراسات السابقة على أن تنفيذ الاستراتيجية تعتبر عنصراً مهماً من عناصر عملية الإدارة الاستراتيجية، وتشير البحوث إلى أن تنفيذ الاستراتيجية مهمة أكثر بكثير من صياغة الاستراتيجية، وأن تنفيذ الاستراتيجية، بدلاً من صياغة الاستراتيجية، هو مفتاح الأداء التنظيمي على أعلى مستوى، ومع ذلك، فإنه تم توثيق الجهود التي فشلت بشكل كبير في تطبيق الاستراتيجية جميعها، وأن هناك عوائق كثيرة أمام تطبيق الاستراتيجية، ونقص في القيادة في المؤسسة وخاصة القيادة الاستراتيجية على أنها أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة، وفي ضوء المشكلة التي تم تحديدها، فإن الهدف الأسمى لهذه الدراسة هو التحقيق في دور القيادة الاستراتيجية في منظمات جنوب أفريقيا.

وكان من أبرز نتائج الدراسة:

• إن القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في فعالية تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات جنوب أفريقيا.

• القيادة الاستراتيجية تعد أحد المحركات الرئيسة لتنفيذ الاستراتيجية الفعالة.

4. دراسة (Mathura, 2009)، بعنوان: درجة تأثير مؤسسة EHL بتعيين مدير جديد لها في منصب الرئيس التنفيذي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير مؤسسة EHL بتعيين مدير جديد لها في منصب الرئيس التنفيذي، والذي قام بممارسة الصفات والسلوكيات التي تتميز بها ظاهرة القيادة الاستراتيجية، وكان من أبرز نتائج الدراسة:

• إن ظاهرة القيادة الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على المؤشرات النوعية المختلفة داخل المؤسسة، وإن القيادة الاستراتيجية ملتزمة برؤيتها ومرونتها في ظل الظروف غير المتوقعة.

- إن التحول التنظيمي الناجح داخل المؤسسة يعتمد على مداخلات القائد الاستراتيجي، الذي يقدم مجموعة متخصصة من المهارات والسلوكيات.
 - القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التحويل بنجاح للنماذج الإدراكية لموظفيهم، وبالتالي إيجاد بيئة مواتية لتنفيذ خياراتهم الاستراتيجية.
5. دراسة (Vera, & Crossan, 2005)، بعنوان: إلقاء نظرة ثاقبة على عمليات التعليم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم.

هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة ثاقبة على عمليات التعليم التنظيمي ومستوياته؛ لوصف كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، ومعرفة أثر أسلوب القيادة العليا على التعلم التنظيمي، وتطوير أنموذج نظري لمعرفة أثر القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال ربط تيارين متطورين للقيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على اختيار أسلوب القيادة، ونوع التعلم الممكن التركيز عليه، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات عن القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- التفريق بين القيادة التقليدية، والقيادة الاستراتيجية، فالقيادة متعلقة بأي مستوى من مستويات المنظمة، وتركز على العلاقة بين القائد والأتباع.
- أن القيادة الاستراتيجية، فهي ذات حساسية تجاه الماضي والحالمة بالمستقبل، وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي، إن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية،
- طرح الباحثان أنموذج يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الاستراتيجية، وهما غير متصلين سابقاً، وإن كان يوجد افتراضات ضمنية حول دور القادة في التعلم التنظيمي.

6. دراسة (Seibert, 2004)، بعنوان: تحديد الإدارة الاستراتيجية للاستشارة الفاعلة الضرورية للمشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية.

هدفت الدراسة إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف)، لدى مديري مؤسسات الأعمال، والمشاريع الصغيرة، ومراكز التطوير التقني في (كارولينا الشمالية)،

كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى تطبيق الاستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب.

وقد تم التركيز في هذه الدراسة على أسلوب ديلفي (Delphi) كأولوية لآراء الخبراء في رفع الكفاءات الإدارية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم لذلك استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على مجالات ثلاثة: (9 معرفة، 16 مهارة، 9 مواقف)، واستخدم مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ لتقدير الأبعاد والفقرات من حيث الأهمية، وتكونت العينة من (17) مديراً مثلت (32%) من المجتمع الكلي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطور الأداء، وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الاستراتيجية، إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

5.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

أجمعت الدراسات السابقة على أهمية القيادة الاستراتيجية، وبينت دورها في صياغة وتطوير الاستراتيجيات في بعضها والبعض الآخر في التطوير التنظيمي.

1. من حيث الموضوع:

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الاستراتيجية، مميزاتها، وأهميتها، وأنماطها، وخصائصها، والتحديات التي تواجهها، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع السياسات الإدارية من حيث أهميتها وتقسيماتها، كسياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2. من حيث الزمان:

الدراسات السابقة جميعها حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2001 إلى 2015م.

3. من حيث المكان:

تتوزع أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها العربية: (مصر، الأردن، السعودية، اليمن، السودان، سوريا)، ومنها الأجنبية: (تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، تايلاند، جنوب أفريقيا).

4. من حيث المنهج:

اعتمدت الدراسات السابقة جميعها المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت دراسة (المربع، 2008) المنهج الوصفي التحليلي المقارن.

5. من حيث الأدوات:

استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة للدراسة.

6. من حيث العينات:

اشتملت عينات الدراسات السابقة من العاملين في الهيئات المحلية والحكومية؛ ولكن تنوعت طبيعة العاملين، فمنهم: (مدير، رئيس قسم، نائب رئيس قسم)، كما تنوعت نوعية العينات فمنها (المسح الشامل، والعشوائية والطبقية)

7. من حيث استفادة الباحث منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من خلال:

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- جمع مادة الإطار النظري للدراسة.
- اختيار وتصميم أداة الدراسة.
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.
- مقارنة نتائج دراسة الباحث بنتائج الدراسات السابقة.
- الكشف عن الفجوة البحثية بشكل جلي.
- صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

8. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول دور القيادة الاستراتيجية كدراسة (المصري، 2015)، ودراسة (صالح، 2015)، ودراسة (أبو حجير 2014)، ودراسة (Wiraporn et al، 2014)، ودراسة (رحيمة، 2012)، ودراسة (إبراهيم، 2012)، ودراسة (المعاضيدي والطائي، 2011)، ودراسة (الزغبى، 2010)، ودراسة (المربع، 2008)، وقد تباينت وتنوعت تلك الدراسات في تناول القيادة الاستراتيجية، فقد اتفقت معظمها على أهمية القيادة الاستراتيجية، إلا أن جميع الدراسات السابقة لم تتناول موضوع السياسات الإدارية مع القيادة الاستراتيجية وعلاقتها معاً كمتغيرين.
- وتباينت الدراسات السابقة في تناول دراسة السياسات الإدارية من وجهة نظر مختلفة عما تم دراسته في الدراسة الحالية، كدراسة (عليوة، 2015)، ودراسة (الشهراني، 2012)، ودراسة (عدوان، 2011)، ودراسة (جرغون، 2009) (الخرابشة، 2010)، ودراسة (الفضل، 2006)، إلا أن معظمها اتفق على أهمية السياسات الإدارية.

وبناءً على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تختلف عن جميع الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية من حيث الهدف، حيث أن الدراسة الحالية تتناول علاقة القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية.

9. وأهم ما يميز هذه الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية (في حدود علم الباحث)، وستقدم في ضوء مناقشتها للنتائج التوصيات بالخصوص.

كما أنها طبقت على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وهو مجتمع مختلف عما تناولته بعض الدراسات السابقة، وخاصة أنها لم تتناول المتغيرين معاً على نفس مجتمع الدراسة الحالي.

6.3 الفجوة البحثية:

جدول رقم (7)

يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
1. تم التركيز خلال هذه الدراسة على القيادة الاستراتيجية، وأهم ممارساتها.	1. حادثة تناول الممارسات للقيادة الاستراتيجية.	• ركزت على علاقة ودور القيادة الاستراتيجية:
2. كما تم التركيز على موضوع السياسات الإدارية، والتعرف عليها، وأهم هذه السياسات في وزارة الصحة الفلسطينية.	2. لم تركز الدراسات السابقة على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، كمتغيرين ودراستهما معاً (في حدود علم الباحث).	- إدارة المعرفة.
- سياسة التخطيط.	3. لم تبرز مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية وواقع السياسات الإدارية في المؤسسات الحكومية.	- إدارة المخاطر والأزمات.
- سياسة تقييم الأداء.	4. لم توضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية.	- تطوير الأداء.
- سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية.	5. لم توضح معوقات تطوير السياسات الإدارية وسبل تطويرها.	- التطوير التنظيمي.
- سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين.		- ضغوط العمل.
3. معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية.		- المرونة والتوجيه الاستراتيجية.
4. إبراز المعوقات أمام تطوير السياسات الإدارية وسبل تطويرها.		- الميزة التنافسية.
5. طبقت هذه الدراسة على القيادات في وزارة الصحة.		- السلوك الإبداعي.
		تم التطبيق على:
		- مؤسسات الحكومة.
		- الجامعات والمدارس.
		- البنوك .
		- الجانب العسكري.
		- جانب الشركات.
		- المستشفيات.
		- المشروعات الخاصة والصغيرة.

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- ❖ تمهيد
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ صدق أداة الدراسة
- ❖ ثبات أداة الدراسة
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة
- ❖ خطوات إجراء الدراسة
- ❖ مصادر البيانات

1.4 تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً، يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة؛ لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي، تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق وثبات الاستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، خطوات إجراء الدراسة ومصادر البيانات.

2.4 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كما عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة والمشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة (ملحم، 2000: 55). وهذا المنهج يعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية)، كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها، وعلاقتها المختلفة؛ بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات، وبالتالي إلي توصيات يمكن تطبيقها، وقد اعتمد الباحث على المصادر الأولية والثانوية، كذلك تم تصميم استبانة خصيصاً للدراسة بهدف جمع البيانات.

3.4 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين، بوزارة الصحة الفلسطينية من درجة مدير دائرة حتى درجة وكيل، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل عبر مسح طبقي لجميع العاملين في الدرجات الوظيفية، وهي (مدير دائرة، مدير وحدة، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل)، حيث تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات مجتمع الدراسة (172)، وقد تم استثناء العينة الاستطلاعية وعددها (30) مفردة، أي انه تم توزيع عدد (142) استبانة على القيادات الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية، حسب الدرجات المذكورة، وقد تم استرداد (137) استبانة صالحة للتحليل

وقد كانت درجة الاستجابة (97%)، حيث بلغ عددهم الإجمالي (172) عامل والجدول رقم (8) يوضح توزيع العاملين على الدرجات المذكورة.

جدول رقم (8) يوضح مجتمع الدراسة

الفئة	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام ووكلاء مساعدون ووكيل	العينة الاستطلاعية	استبيانات فاقدة	الإجمالي
العدد	111	15	11	30	5	172

المصدر: (وزارة الصحة، دائرة شؤون الموظفين)

4.4 مصادر البيانات:

- تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات، هما:
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في الدراسة الميدانية التي تعد الركيزة الأساسية لهذه الدراسة بهدف معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية كمنظمة حكومية ذات أهمية كبيرة، وذلك من خلال استقصاء وُزَع على القيادات الاستراتيجية بالمنظمة موضع الدراسة.
 - **المصادر الثانوية:** تتمثل في المراجع، والتي منها: الكتب، الدوريات، الندوات، التقارير، الرسائل العلمية وغيرها من التقارير الخاصة بالوزارة.

5.4 أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم تصميمها خصيصاً للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، (ملحق رقم "3")، حيث تعتبر الاستبانة الاداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعبئتها من قبل المفحوص وتتكون الاستبانة من قسمين:

1. **القسم الأول:** البيانات الشخصية: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

2. **القسم الثاني:** حيث تتكون من محورين، وهما:

أ- **المحور الأول:** استبانة دور القيادات الاستراتيجية، وتشتمل المجالات التالية:

1. مجال تحديد التوجه الاستراتيجي، ويحتوي (7) فقرات.
2. مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها، ويحتوي (6) فقرات.
3. مجال تطوير رأس المال البشري، ويحتوي (7) فقرات.
4. مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، ويحتوي (5) فقرات.

5. مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية، ويحتوي (5) فقرات.
 6. مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة، ويحتوي (5) فقرات.
- ب- **المحور الثاني** استبانة السياسات الإدارية، وتشتمل المجالات التالية:
1. مجال سياسة التخطيط، ويحتوي (7) فقرات.
 2. مجال سياسة تقييم الأداء، ويحتوي (10) فقرات.
 3. مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية، ويحتوي (6) فقرات.
 4. مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين، ويحتوي (8) فقرات.

وقد استخدم الباحث التدرج العشري للإجابة على فقرات الاستبانة من قبل أفراد عينة الدراسة.

6.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (9) من المحكمين (ملحق رقم "1") من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة (ملحق رقم "2")، وقام الباحث بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة ومن هذه المقترحات اعتماد التدرج العشري بدلاً من مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم "3")، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي:

وتم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر وفقرات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من مجتمع الدراسة، وتم إيجاد معاملات الارتباط لمحاوَر وفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول التالية:

أ. محاوَر الاستبانة:

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
	أولاً: محاوَر دور القيادة الاستراتيجية			
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.774	0.000	دالة عند 0.01
2	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	0.926	0.000	دالة عند 0.01
3	تطوير رأس المال البشري	0.916	0.000	دالة عند 0.01

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
4	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.909	0.000	دالة عند 0.01
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.923	0.000	دالة عند 0.01
6	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.850	0.000	دالة عند 0.01
ثانياً: محاور السياسات الإدارية				
1	سياسة التخطيط	0.861	0.000	دالة عند 0.01
2	سياسة تقييم الأداء	0.850	0.000	دالة عند 0.01
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.848	0.000	دالة عند 0.01
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.899	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن محاور الاستبانة مع الاستبانة ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن محاور الاستبانة جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.
ب. فقرات محاور دور القيادة الاستراتيجية:

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط لفقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يوجد رؤية طويلة المدى للوزارة	0.739	0.000	دالة عند 0.01
2	تقوم الوزارة بتطبيق السياسات والإجراءات المنبثقة من الرؤية	0.810	0.000	دالة عند 0.01
3	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد	0.824	0.000	دالة عند 0.01
4	تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	0.758	0.000	دالة عند 0.01
5	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للوزارة	0.898	0.000	دالة عند 0.01
6	يوجد خطط تشغيلية للوزارة	0.670	0.000	دالة عند 0.01
7	يتم متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية	0.834	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور تحديد التوجه الاستراتيجي مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط لفقرات مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتوفر الموارد البشرية اللازمة في الوزارة	0.543	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة	0.814	0.000	دالة عند 0.01
3	تتوفر الموارد المادية اللازمة في الوزارة	0.871	0.000	دالة عند 0.01
4	تؤثر الإدارات العليا على الموظفين لصنع التغيير	0.857	0.000	دالة عند 0.01
5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرار	0.776	0.000	دالة عند 0.01
6	تتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة	0.734	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط لفقرات مجال تطوير رأس المال البشري

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يتمتع الموظفون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	0.557	0.000	دالة عند 0.01
2	تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	0.856	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل مستمر	0.862	0.000	دالة عند 0.01
4	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة	0.740	0.000	دالة عند 0.01
5	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية	0.726	0.000	دالة عند 0.01
6	تهتم الوزارة بالعمل الجماعي	0.792	0.000	دالة عند 0.01
7	تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين	0.847	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور تطوير رأس المال البشري مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لفقرات مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل الوزارة	0.763	0.000	دالة عند 0.01
2	يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة	0.870	0.000	دالة عند 0.01
3	يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية	0.854	0.000	دالة عند 0.01
4	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة	0.818	0.000	دالة عند 0.01
5	يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي	0.807	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط لفقرات مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توجد قواعد أخلاقية مكتوبة في الوزارة	0.758	0.000	دالة عند 0.01
2	تشجع الوزارة الموظفين على ممارسة القواعد الأخلاقية	0.918	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات	0.854	0.000	دالة عند 0.01
4	تبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن الوزارة	0.749	0.000	دالة عند 0.01
5	تتجنب القيادات العليا الممارسات التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام الوزارة	0.746	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور التأكيد على الممارسات الأخلاقية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط لفقرات مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تتوفر آليات رقابة واضحة في الوزارة	0.868	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم تطبيق الرقابة على جميع الموظفين	0.889	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها	0.869	0.000	دالة عند 0.01
4	يوجد اهتمام كبير بالرقابة المالية	0.897	0.000	دالة عند 0.01
5	يوجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة	0.787	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ج. فقرات استبانة السياسات الإدارية:

جدول رقم (16) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة التخطيط

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية للوزارة	0.794	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة	0.786	0.000	دالة عند 0.01
3	يتم إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطة	0.721	0.000	دالة عند 0.01
4	يتم تعميم الخطة على الموظفين في الوزارة جميعهم.	0.818	0.000	دالة عند 0.01
5	يوجد مؤشرات واضحة ومحددة في الخطة	0.861	0.000	دالة عند 0.01
6	يوجد خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات	0.790	0.000	دالة عند 0.01
7	يوجد نظام لمراقبة تنفيذ الخطة	0.699	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور سياسة التخطيط مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17) معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة تقييم الأداء

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	توجد خطط عمل واضحة للموظفين	0.574	0.000	دالة عند 0.01
2	يتم اطلاع الموظفين على خطط العمل	0.648	0.000	دالة عند 0.01
3	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة	0.688	0.000	دالة عند 0.01
4	يتم اطلاع الموظفين على نماذج التقييم قبل التعبئة	0.794	0.000	دالة عند 0.01
5	تقوم الوزارة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	0.843	0.000	دالة عند 0.01
6	يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم	0.849	0.000	دالة عند 0.01
7	يتم التعديل على نظام تقييم الأداء المطبق في الوزارة بين فترة وأخرى	0.837	0.000	دالة عند 0.01
8	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	0.578	0.000	دالة عند 0.01
9	يتم التركيز على الأبحاث أو أوراق العمل أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم	0.566	0.000	دالة عند 0.01
10	يتم إبلاغ الموظفين بنتيجة تقييم أدائهم	0.729	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور سياسة تقييم الأداء مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	يخضع الموظفون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام	0.735	0.000	دالة عند 0.01
2	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	0.780	0.000	دالة عند 0.01
3	تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	0.775	0.000	دالة عند 0.01
4	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها	0.884	0.000	دالة عند 0.01
5	تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	0.857	0.000	دالة عند 0.01
6	تولى الوزارة اهتماماً خاصاً بالموظفين ذوي الاختصاصات الفريدة	0.764	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (19)

معاملات الارتباط لفقرات مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1	تستقطب الوزارة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	0.788	0.000	دالة عند 0.01
2	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	0.564	0.000	دالة عند 0.01
3	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	0.723	0.000	دالة عند 0.01
4	تعتمد الوزارة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	0.917	0.000	دالة عند 0.01
5	يتوفر لدى الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	0.817	0.000	دالة عند 0.01
6	تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وفقاً لأسس ومعايير عملية سليمة	0.936	0.000	دالة عند 0.01
7	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة	0.904	0.000	دالة عند 0.01
8	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبى رضا المجتمع المحلي	0.932	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات محور سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين مع المحور ككل تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن فقرات المحور جميعها تتمتع بمعاملات صدق عالية.

7.4 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

1. الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب "معاملات ألفا كرونباخ"، لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20)

معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.919
2	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	0.898
3	تطوير رأس المال البشري	0.915
4	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.912
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.909
6	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.941
دور القيادة الاستراتيجية		0.957
1	سياسة التخطيط	0.916
2	سياسة تقييم الأداء	0.911
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.917
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.926
	السياسات الإدارية	0.932

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتم التأكد أيضاً من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.758	0.845
2	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	0.760	0.863
3	تطوير رأس المال البشري	0.673	0.802
4	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.856	0.906
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.784	0.699
6	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.813	0.846
	دور القيادة الاستراتيجية	0.922	0.959
1	سياسة التخطيط	0.795	0.872
2	سياسة تقييم الأداء	0.788	0.881
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.845	0.916
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.789	0.882
	السياسات الإدارية	0.782	0.878

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

8.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معامل ارتباط سبيرمان، معامل ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة "T" للعينة الواحدة، وقيمة "Sig."، الوزن النسبي، اختبار t-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار LSD) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وقد تم استخدام هذه الأساليب لطبيعة البيانات المعلمية، والتي تتناسب مع هذه الأساليب (الاختبارات) المعلمية.

9.4 اختبار التوزيع الطبيعي: (Normality Distribution Test)

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

جدول رقم (22)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
	محاور استبانة دور القيادة الاستراتيجية	
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	0.200
2	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	0.179
3	تطوير رأس المال البشري	0.200
4	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	0.200
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.162
6	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.190
	محاور استبانة السياسات الإدارية	
1	سياسة التخطيط	0.088
2	سياسة تقييم الأداء	0.200
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.725
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.200

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "Sig." للمحاور جميعها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن المحاور جميعها تتبع التوزيع الطبيعي، وهي بيانات معلمية.

10.4 خطوات إجراء الدراسة:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
 2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
 3. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
 4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
 5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
 6. تحليل البيانات وعرضها في جداول والتعقيب عليها.
 7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والمقترحات.
- وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة كما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها، لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

❖ تمهيد

❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

❖ تحليل فقرات ومحاور الاستبانة

❖ الإجابة على تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ النتائج والتوصيات

❖ خطة عمل تنفيذ التوصيات

❖ الدراسات المقترحة

1.5 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، وتحليل بيانات الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة، ثم تفسير النتائج ومناقشتها، ومن ثم بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، حيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

2.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

تتمتع عينة الدراسة بالخصائص والسمات الشخصية التالية:

جدول رقم (23) الخصائص والسمات الشخصية

م	البيان	عدد	النسبة المئوية
1.	الجنس		
	ذكر	124	90.51
	أنثى	13	9.49
	المجموع	137	100%
2.	المؤهل العلمي		
	بكالوريوس	63	45.99
	ماجستير	55	40.15
	دكتوراه	19	13.89
	المجموع	137	100%
3.	عدد سنوات الخدمة		
	أقل من 5 سنوات	0	0.000
	من 5-10 سنوات	33	24.08
	أكثر من 10 سنوات	104	75.91
	المجموع	137	100%
4.	المسمى الوظيفي		
	مدير دائرة	111	81.02
	مدير وحدة	15	10.94
	مدير عام فأعلى	11	8.02
	المجموع	137	100%
5.	مكان العمل		
	إدارة عامة	43	31.29
	رعاية أولية	24	17.52
	مستشفى	47	34.91
	وحدة إدارية	23	16.79
	المجموع	137	100%

يتضح من جدول السابق الآتي:

1. بلغت نسبة الذكور العاملين في الوظائف الإشرافية (90.5%)، وهي أعلى من نسبة الإناث والتي بلغت (9%)، ويعزو الباحث ذلك بالميل إلى تعيين الذكور في المناصب القيادية، ولطبيعة المتقدمين للوظائف الإشرافية من الذكور أكثر من الإناث (النساء) لإشغال المناصب الإشرافية في الوزارة، ولطبيعة الثقافة المجتمعية السائدة في الوظائف.
2. كما يتبين أن العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة والحاصلين على درجة البكالوريوس بلغت نسبتهم (45.9%)، أما العاملين في الوظائف الإشرافية من حملة الماجستير بلغت نسبتهم (40.1%)، وما يقارب من (14%) من حملة الدكتوراه، ويُرجع الباحث ذلك لاشتراط قانون الخدمة المدنية الفلسطيني الترشح للوظائف الإشرافية على أن يكون الحد الأدنى ممن يحملون مؤهل البكالوريوس.
3. كما يدل ذلك على أن أصحاب الوظائف الإشرافية، يحملون مؤهلات علمية تساهم في تعزيز مواقعهم القيادية، ويدل ذلك أيضاً على أن الوزارة تحرص على أن يكون أصحاب الوظائف الإشرافية من الكفاءات وأصحاب المؤهلات العليا، نظراً لطبيعة وخصائص الوظائف الإشرافية التي تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة، وقد يدل ذلك على قوة النظام الإداري في وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.
4. كما أن نسبة العاملين في الوظائف الإشرافية بوزارة الصحة والذين تزيد عدد سنوات خدمتهم عن (10 سنوات) بلغت (75.9%) وهي نسبة مرتفعة، ويعزى الباحث ذلك إلى أن من يشغل وظائف إشرافية يجب أن يتمتع بعدد كافٍ من سنوات الخبرة، وخاصة لفئات الإدارة العليا.
5. إن ما نسبته (81%) من الوظائف الإشرافية (مدير دائرة) وهي أعلى نسبة؛ بينما أدنى نسبة (8%) بوظيفة مدير عام فأعلى، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الهيكل التنظيمية داخل وزارة الصحة، حيث تُدرج الوظائف الإشرافية من مدير دائرة إلى أعلى الهرم مدير عام ووكلاء مساعدين ووكيل وزارة.
6. وما نسبته (31.2% + 16.7%) بمجموع (47.9%) تمثل باقي الإدارات والوحدات الإدارية التي تشرف على مرافق الوزارة المنتشرة في قطاع غزة كافة، كما أن ما نسبته (34.9%) يعملون في المستشفيات الموزعة على قطاع غزة، وعددها (13) مستشفى، وهي تشكل قطاعاً كبيراً في وزارة الصحة، وما نسبته (17.5%) يعملون في مراكز الرعاية الأولية المنتشرة في قطاع غزة، وقد يتماشى مع الوظيفة الخدمية لوزارة الصحة حيث إن المدراء في

مواقع تقديم الخدمة تشكل ما يقرب نصف المدراء ممن يشغلون مواقع إشرافية في الوزارة، وقد يعكس ذلك أيضاً التضخم الاشرافي في دوائر وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة.

3.5 تحليل فقرات الاستبانة:

تم استخدام اختبار "t" للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة "t" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية، والتي تساوي (1.97)، أو القيمة الاحتمالية (sig) أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة "t" المحسوبة أصغر من قيمة "t" الجدولية، والتي تساوي (1.97)، أو القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من (0.05)، والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان القيمة الاحتمالية لها أكبر من (0.05).

أ. تحليل فقرات استبانة القيادة الاستراتيجية:

تم استخدام اختبار one sample t test لقياس فقرات القيادة الاستراتيجية وهي كما يلي:

1. تحليل فقرات مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي"

جدول رقم (24)

فقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يوجد رؤية طويلة المدى للوزارة	6.650	66.496	1.841	4.129	0.000	3
2	تقوم الوزارة بتطبيق السياسات والإجراءات المنبثقة من الرؤية	6.409	64.088	1.813	2.639	0.009	6
3	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد	6.591	65.912	1.717	4.030	0.000	4
4	تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	5.934	59.343	1.911	-0.402	0.688	7
5	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للوزارة	6.445	64.453	1.794	2.905	0.004	5
6	يوجد خطط تشغيلية للوزارة	7.686	76.861	1.794	11.003	0.000	1
7	يتم متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية	6.956	69.562	1.599	6.999	0.000	2
	فقرات المجال جميعها معاً	6.667	66.674	1.401	5.575	0.000	

ويتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (6)، وهي: "يوجد خطط تشغيلية للوزارة"، (76.86%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى أن أفراد العينة يدركون أهمية التخطيط، ويعملون وفق خطط سنوية لتحقيق الأهداف المنشودة، وقد يرجع ذلك أيضاً لوجود وحدة التخطيط ورسم السياسات في الهيكل التنظيمي، والتي من مهامها إعداد وتجميع الخطط التشغيلية من مراكز الوزارة المختلفة، وقد يدل ذلك أن المستويات الإدارية العليا تشارك في إعداد وتنظيم وتنفيذ الخطط، عبر لجان واجتماعات وورش عمل.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الرابعة "تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم" بوزن نسبي (59.35%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.688)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقهم على هذه الفقرة، وقد يرجع ذلك لقلّة الاهتمام بتحفيز الموظفين نحو فهم الرؤية الاستراتيجية للوزارة، مع العلم أن التحفيز في القطاع الحكومي في قطاع غزة مقيد بقانون الخدمة المدنية، وكذلك بالنظام المالي الفلسطيني، وقد يرجع أيضاً لعدم فهم الموظفين لرؤية الوزارة لكي تدفعهم لتحقيق توقعاتهم.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "تحديد التوجه الاستراتيجي" (66.67%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت إيجابية وقد يعود ذلك إلى إدراك أفراد العينة لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارة لتحديد اتجاهها الاستراتيجي.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المصري، 2015)، ودراسة (المعاضدي والطائي، 2011)، والتي خلصت إلى أن القيادة الاستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً على المرونة الاستراتيجية في المنظمات المختلفة، للتعرف على ادوار تلك المؤسسات في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وقد يرجع هذا الاتفاق لوجود معايير واضحة وموضوعية لتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وقد يدل ذلك إلى إدراك القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة لأهمية تحديد اتجاهات العاملين الاستراتيجية في سير عمل الوزارة.

2. تحليل فقرات مجال "استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها":

جدول رقم (25)

فقرات مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	تتوفر الموارد البشرية اللازمة في الوزارة	6.219	62.190	1.954	1.311	0.192	2
2	يتم تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة	4.825	48.248	2.007	-6.854	0.000	5
3	تتوفر الموارد المادية اللازمة في الوزارة	4.453	44.526	1.970	-9.193	0.000	6
4	تؤثر الإدارات العليا على الموظفين لصنع التغيير	5.993	59.927	1.674	-0.051	0.959	3
5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرار	6.401	64.015	1.615	2.909	0.004	1
6	تتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة	5.869	58.686	1.932	-0.796	0.427	4
	فقرات المجال جميعها معاً	5.627	56.265	1.391	-3.142	0.002	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (5)، وهي: "يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرار"، (64.01%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.004)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى وجود هيكل تنظيمي في الوزارة يسهل عملية اتخاذ القرار، وقد يعود إلى وجود برامج محوسبة، كالنظام المالي الموحد، وبرامج شؤون الموظفين، وشبكات الكترونية خاصة بالوزارة.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الثالثة "تتوفر الموارد المادية اللازمة في الوزارة"، بوزن نسبي (44.52%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة أي أن توجهاتهم كانت

سلبية في هذه الفترة، وقد يعود ذلك إلى حالة عدم الاستقرار المالي في الوزارات الفلسطينية في ظل الحصار الخانق، وقلة الإمكانيات المادية والمالية، وعدم صرف الموازنات التشغيلية للوزارات، وللانقسام بين شقي الوطن والوزارة في الضفة وفي غزة.

- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لمجال " استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها" (56.27%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.002)، وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت سلبية ويعود ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة باستثمار القدرات الاستراتيجية لدى العاملين في الوزارة، وقد يرجع ذلك لقلة الإمكانيات المادية اللازمة للوزارة نتيجة الحصار الخانق، ضعف أنظمة الحوافز في الوزارة، وعدم انتظام الرواتب خلال العامين الاخيرين.

- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المعاضدي والطائي، 2011)، والتي خلصت إلى البحث عن أهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتماد أدوات تحقيق المرونة الاستراتيجية، التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للبيئة المتسارعة والاستعداد لها، وقد يعود هذا الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية وجود توجه حقيقي لدى القيادة لاستثمار القدرات الاستراتيجية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (صالح، 2015) والتي خلصت إلى ضرورة الأخذ بنظام الحوافز، والمكافآت، للموظفين لتشجيعهم وتعزيز انجاز العمل.

- واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2015)، في وجود ضعف في أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات، وقد يرجع ذلك لطبيعة الوزارة التي تقود العمل الصحي على مستوى قطاع غزة، ووجود هيكل تنظيمي يساعد على سهولة الاتصال، والحصول على المعلومات بكل سهولة وكفاءة نظراً لوجود نظم معلومات محوسبة، وقد يرجع الاختلاف إلى وجود ضعف في استخدام أنظمة المعلومات في الترقيات.

3. تحليل فقرات مجال "تطوير رأس المال البشري":

جدول رقم (26)

فقرات مجال تطوير رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يتمتع الموظفون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	7.022	70.219	1.275	9.384	0.000	1
2	تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	6.526	65.255	1.495	4.113	0.000	2
3	يتم تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل مستمر	6.175	61.752	1.585	1.293	0.198	3
4	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة	5.949	59.489	1.816	-0.329	0.742	4
5	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية	4.883	48.832	2.279	-5.737	0.000	7
6	تهتم الوزارة بالعمل الجماعي	5.847	58.467	1.863	-0.963	0.337	5
7	تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين	5.620	56.204	1.895	-2.345	0.020	6
	فقرات المجال جميعها معاً	6.003	60.031	1.368	0.027	0.979	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (1) وهي، "يتمتع الموظفون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة"، (70.22%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى أن التوظيف في وزارات السلطة الفلسطينية له متطلبات من ضمنها التمتع بمهارات ومعارف، وخاصة للتعيين في المواقع القيادية.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الخامسة "تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية" بوزن نسبي (48.83%)، وهي أقل من (60.0%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة، أي أن توجهاتهم كانت سلبية لهذه الفقرة، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة بوجوب تطوير رأس

المال البشري، وأن قلة الإمكانيات المالية والمادية أثرت بشكل سلبي على مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية، وقد يعود ذلك إلى وجود الحصار الخانق على قطاع غزة، والتقييد بالأنظمة والقوانين الخدمة المدنية والنظام المالي الفلسطيني، في مكافأة الوزارة للموظفين ذوي التقديرات العالية.

- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات المجال الثالث" تطوير رأس المال البشري" (60.03%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.979) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن الاستجابة كانت على قريبة من الحياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد يعود ذلك إلى وجود ضعف لدى الوزارة في وسائل التحفيز سواء كانت مادية أو معنوية.
- وانفقت الدراسة الحالية مع دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (أبو حجير، 2014)، في وجود ضعف لدى الوزارة في مكافأة الموظفين، ذوي التقديرات العالية، بالإضافة إلى وجود ضعف لدى الوزارة في تهيئة وإعداد قادة مستقبليين، وقد يعود هذا الاتفاق بالتشابه الكبير بالحدود المكانية والزمانية وكذلك، قلة الإمكانيات المادية والمالية والحصار الخانق على قطاع غزة، وكما أن دراسته طبقت على مؤسسات حكومية مشابهه.

4. تحليل فقرات مجال "دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية":

جدول رقم (27)

فقرات مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل الوزارة	6.328	63.285	1.918	2.005	0.047	1
2	يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة	5.277	52.774	2.006	-4.216	0.000	5
3	يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية	5.358	53.577	1.822	-4.126	0.000	4
4	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة	5.934	59.343	1.795	-0.428	0.669	3
5	يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي	6.007	60.073	2.127	0.040	0.968	2
	فقرات المجال جميعها معاً	5.781	57.810	1.603	-1.599	0.112	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (1) وهي: "توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل الوزارة"، (63.285%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.047)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى اهتمام الوزارة بالتخطيط وإطلاقها الخطة الاستراتيجية 2012-2018م، وإعدادها للخطة التشغيلية السنوية، وإصدارها لتقرير الخطة التشغيلية الصحية عام 2014م، وما تتضمنه من إجراءات مكتوبة لكل دائرة بل لكل قسم.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الثانية: "يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة" بوزن نسبي (52.77%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة، أي أن توجهاتهم كانت سلبية لهذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف في الخدمات اللوجستية، وكذلك للحصار الظالم على قطاع غزة بشكل عام، والقطاع الصحي بشكل خاص، وتكرار الحروب على قطاع غزة، وما نتج عنها من أزمات متتالية تعرض لها قطاع غزة بشكل عام، وقطاع الصحة بشكل خاص.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية" (57.81%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.112)، وهي أكبر من (0.05)، هذا يعني أن الاستجابة كانت على حياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وقد يعود ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة بتوفير المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة، وقلة تبني الوزارة للأفكار الإبداعية، ويعزو الباحث ذلك، لقلة توفر الأدوات والأماكن والدعم النفسي للعاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية، وما تعرضت له الوزارة لازمات متتالية.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المربع، 2008)، والتي خلصت إلى وجود معوقات تنظيمية مهمة، تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الأغا، 2010)، والتي خلصت إلى أن هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي على مستوى الفرد والتنظيم، وقد يرجع هذا الاتفاق، والاختلاف مع الدراسات السابقة إلى أهمية تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية.

5. تحليل فقرات مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية":

جدول رقم (28)

فقرات مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يوجد قواعد أخلاقية مكتوبة في الوزارة	6.095	60.949	2.229	0.498	0.619	4
2	تشجع الوزارة الموظفين على ممارسة القواعد الأخلاقية	6.679	66.788	2.061	3.855	0.000	2
3	يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات	5.234	52.336	2.210	-4.058	0.000	5
4	تبني الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن الوزارة	6.796	67.956	2.170	4.292	0.000	1
5	تتجنب القيادات العليا الممارسات التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام الوزارة	6.299	62.993	1.975	1.773	0.078	3
	فقرات المجال جميعها معاً	6.220	62.204	1.663	1.552	0.123	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (4) وهي: "تبني الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن الوزارة"، (67.95%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، والذي يتحلى بالأخلاق، وقد يرجع ذلك إلى حساسية وطبيعة العلاقة بين المريض والطبيب، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قناعة أو استراتيجية لدى القيادة في الوزارة ببناء سمعة إيجابية عن الوزارة، بتبني الممارسات الأخلاقية.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الثالثة: "يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات" بوزن نسبي (52.34%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة، واستجاباتهم كانت سلبية

- في هذه الفقرة، وقد يعود ذلك إلى قلة الاهتمام من قبل الوزارة بإعداد برامج تدريبية خاصة بالأخلاقيات، وقد يرجع ذلك لغياب القوانين التي تعاقب على تجاوز الأخلاقيات، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم قناعة الإدارة العليا، وعدم وجود استراتيجية تتبنى تنفيذ تلك البرامج.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" (62.20%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.123)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن الاستجابة كانت على الحياد من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة بتنفيذ برامج تدريبية تتعلق بالممارسات الأخلاقية، إضافة إلى عدم وجود قواعد أخلاقية مكتوبة في الوزارة، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود استراتيجية متبناة، من قبل الإدارة العليا، لتعزيز الممارسات الأخلاقية.
 - وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المربع، 2008)، والتي خلصت إلى وجود أنماط الثقافة المحافظة، وأن هناك مساهمة للقيادة الاستراتيجية المشاركة في التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني المحافظ، وأهمية الممارسات الأخلاقية الإيجابية.

6. تحليل فقرات مجال "تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة":

جدول رقم (29)

فقرات مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	تتوفر آليات رقابة واضحة في الوزارة .	6.971	69.708	1.910	5.951	0.000	3
2	يتم تطبيق الرقابة على الموظفين جميعاً.	6.526	65.255	2.033	3.026	0.003	4
3	يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها.	6.307	63.066	1.969	1.823	0.071	5
4	يوجد اهتمام كبير بالرقابة المالية.	7.679	76.788	1.595	12.322	0.000	2
5	يوجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة.	8.321	83.212	1.855	14.648	0.000	1
	فقرات المجال جميعاً معاً	7.161	71.606	1.474	9.217	0.000	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (5) وهي: "يوجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة"، (83.21%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ويعود ذلك إلى وجود إدارة عامة للرقابة الداخلية في الهيكل التنظيمي للوزارة، والتي من مهامها متابعة عملية الرقابة، ويعزو الباحث ذلك لقناعة وحرص الإدارة العليا بمتابعة سير العمل في الوزارة، وتبني استراتيجية واضحة للرقابة على الأداء وتحسينه.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الثالثة: "يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها" بوزن نسبي (63.06%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.071)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد في هذه الفقرة، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الوزارة بالتغذية الراجعة، لتصحيح الانحراف، وقد يرجع ذلك لعدم وجود خطة محددة لسير العمل يمكن تعديلها عند حدوث الأخطاء، ومن وجهة نظر الباحث، قد يرجع ذلك لعدم وجود ردود من قبل الإدارات والوحدات على تقارير الزيارات الرقابية وتوصياتها.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة" (71.606%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة أهمية نظم الرقابة التنظيمية، والاهتمام الكبير بالرقابة بوزارة الصحة.
- واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (المصري، 2015)، و دراسة (أبو حجير، 2014) في وجود نظام للرقابة للتحقق من الأداء متضمناً لنظام رقابي مالي، وأن هناك علاقة مباشرة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى أهمية وجود أنظمة الرقابة التنظيمية المتوازنة داخل المنظمات، وقد يرجع ذلك لتعدد الجهات الرقابية سواء كانت خارجية أو داخلية في الوزارة.

ب. تحليل فقرات استبانة السياسات الإدارية:

تم استخدام اختبار one sample t test لقياس فقرات السياسات الإدارية، وهي كما يلي:

1. تحليل فقرات مجال "سياسة التخطيط":

جدول رقم (30)

فقرات مجال سياسة التخطيط

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية للوزارة	6.401	64.015	1.896	2.478	0.014	5
2	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة	6.511	65.109	2.073	2.885	0.005	3
3	يتم إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطة	5.993	59.927	2.049	-0.042	0.967	6
4	يتم تعميم الخطة على جميع الموظفين في الوزارة	6.438	64.380	2.057	2.491	0.014	4
5	يوجد مؤشرات واضحة ومحددة في الخطة	6.825	68.248	1.810	5.332	0.000	2
6	يوجد خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات	6.912	69.124	1.983	5.385	0.000	1
7	يوجد نظام لمراقبة تنفيذ الخطة	5.942	59.416	2.050	-0.333	0.739	7
	فقرات المجال جميعاً معاً	6.432	64.317	1.529	3.305	0.001	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (6) وهي: "يوجد خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات"، (69.13%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية وقد يرجع ذلك إلى تكرار العدوان الصهيوني على قطاع غزة، وطبيعة الأزمات التي يشهدها قطاع غزة جراء ذلك، بالإضافة لما تقدمه وزارة الصحة من خدمات صحية، وخاصة لحالات الطوارئ، وقد يرجع ذلك إلى وجود وحدة الأزمات في الهيكل

التنظيمي للوزارة، بالإضافة إلى وجود لجان طوارئ عليا وفرعية (مناطقية)، يتم متابعتها من طرف الوزارة.

- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة السابعة "يوجد نظام لمراقبة تنفيذ الخطة" بوزن نسبي (59.416%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.739)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد في هذه الفقرة، واستجابتهم كانت محايدة في هذه الفقرة، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام الوزارة بإشراك المجتمع المحلي، والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط، ويعزو الباحث ذلك لان الوزارة أطلقت خطتها الاستراتيجية (2014-2018)، نهاية عام 2013، وهي فترة حديثة نسبياً، وتخللت هذه الفترة عدوان إسرائيلي على قطاع غزة بشكل عام وأزمات متعددة في وزارة الصحة بشكل خاص، ولعل ذلك ساهم ببطء تنفيذ تلك الخطة، وإيجاد أنظمة لمراقبة تنفيذ الخطط.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "سياسة التخطيط" (64.32%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.001)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت إيجابية ويعود ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية التخطيط بأشكاله وأنواعه المختلفة، وقد يرجع ذلك إلى وجود وحدة مستقلة بالتخطيط ورسم السياسات في الهيكل التنظيمي للوزارة.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشهراني، 2012)، والتي خلصت إلى ضرورة إسناد المزيد من المهام والمسئوليات للقائمين على عمليات التخطيط، بضرورة إشراك المجتمع المحلي ذي العلاقة، مع ضرورة وجود نظام لمراقبة تنفيذ الخطط، واتفقت مع دراسة (الفضل، 2006)، والتي خلصت إلى أن عدم وجود سياسات إدارية يزيد عبء العمل على الإدارة العليا، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى أهمية وجود التخطيط الفاعل.

2. تحليل فقرات مجال "سياسة تقييم الأداء":

جدول رقم (31)

فقرات مجال سياسة تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	توجد خطط عمل واضحة للموظفين	6.438	64.380	1.966	2.607	0.010	9
2	يتم إطلاع الموظفين على خطط العمل	6.547	65.474	2.018	3.175	0.002	8
3	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة	7.847	78.467	1.959	11.035	0.000	4
4	يتم إطلاع الموظفين على نماذج التقييم قبل التعبئة	6.978	69.781	2.270	5.043	0.000	7
5	تقوم الوزارة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	9.307	93.066	8.796	4.400	0.000	1
6	يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم	8.212	82.117	1.987	13.029	0.000	2
7	يتم التعديل على نظام تقييم الأداء المطبق في الوزارة بين فترة وأخرى	7.277	72.774	2.106	7.098	0.000	6
8	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	7.518	75.182	2.170	8.191	0.000	5
9	يتم التركيز على الأبحاث أو أوراق العمل أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم	5.818	58.175	2.250	-0.949	0.344	10
10	يتم إبلاغ الموظفين بنتيجة تقييم أدائهم	7.934	79.343	2.030	11.153	0.000	3
	فقرات المجال جميعاً معاً	7.388	73.876	1.681	9.663	0.000	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (5) وهي: "تقوم الوزارة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم"، (93.06%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه من المتطلبات الخاصة بقانون الخدمة المدنية تقييم الأداء بشكل دوري ومنظم.
- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة التاسعة "يتم التركيز على الأبحاث، أو أوراق العمل، أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم" بوزن نسبي (58.17%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.344)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد في هذه الفقرة واستجابتهم كانت محايدة، وقد يرجع ذلك إلى قلة إدراك أفراد العينة لأهمية الأبحاث، وأوراق العمل أو الدورات التدريبية، وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود بند في عملية التقييم من قبل ديوان الموظفين العام بذلك.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "سياسة تقييم الأداء" (73.88%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت إيجابية وقد يعود ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية سياسة تقييم الأداء، والدور الذي تلعبه لتطوير أداء الكادر البشري، وقد يرجع للأهمية التي يوليها ديوان الموظفين العام لعملية تقييم الأداء وتطويره، والتعاون مع الوزارة في ذلك.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الفضل، 2006)، والتي خلصت إلى أن غياب السياسات الإدارية يؤدي إلى ارتباك المنظمة وضعف أدائها، وأن هناك علاقة طردية بين السياسات الإدارية الفاعلة وتحسين الأداء، وقد يعود هذا الاتفاق إلى أهمية تقييم الأداء لكل من المورد البشري والمنظمة.

3. تحليل فقرات مجال "سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية":

جدول رقم (32)

فقرات مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	يخضع الموظفون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام	5.453	54.526	2.449	-2.616	0.010	6
2	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	6.540	65.401	2.156	2.933	0.004	2
3	تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	6.219	62.190	2.053	1.248	0.214	5
4	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها	7.533	75.328	6.287	2.854	0.000	1
5	تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	6.467	64.672	1.902	2.874	0.005	4
6	تولي الوزارة اهتماماً خاصاً بالموظفين ذوي الاختصاصات الفريدة	6.540	65.401	2.000	3.161	0.002	2
	فقرات المجال جميعاً معاً	6.459	64.586	1.915	2.803	0.006	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (4) وهي: "تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها"، (75.33%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة البرامج التدريبية ووسائل التدريب، وما تحتويه من مادة علمية تزيد من المعرفة لدى المتدربين، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى

قناعة أفراد العينة بالمرود الايجابي من عمليات التدريب المتمثلة في زيادة المعرفة بجوانب العمل المختلفة.

- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الأولى "يخضع الموظفون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام" بوزن نسبي (54.53%)، وهي أقل من (60.0%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.010)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذه الفقرة، أي أن استجاباتهم كانت سلبية في هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى، قلة الإمكانيات المادية الداعمة لتنفيذ مثل تلك الدورات، ويعزو الباحث ذلك إلى أعداد الموظفين الكبيرة في الوزارة، وقد يعود ذلك إلى عدم قناعة الإدارة العليا بجدوى التدريب.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية" (64.59%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.006)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت على إيجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العنصر البشري يمثل رأس المال الفكري للوزارة، ولا سبيل للنهوض والتقدم بالوزارة دون الاهتمام بالكادر البشري وتطويره، ومن وجهة نظر الباحث، يعود ذلك لوجود الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية في الهيكل التنظيمي بوزارة الصحة، والتي تعمل وفق برامج ونشاطات مختلفة للرفي بالجانب البشري.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخرابشة، 2010)، والتي خلصت إلى ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية للموارد البشرية؛ لتطوير معلوماتهم المتعلقة بالعمل، ودراسة الحاجات التدريبية لذلك، وعقدتها بشكل دوري داخل الوزارة وخارجها، واتفقت كذلك مع دراسة (صالح، 2015)، والتي خلصت إلى ضرورة تنمية المهارات القيادية لدى القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية، من خلال إعداد برامج تدريبية لذلك، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى أهمية رأس المال البشري كمورد فاعل في المنظمة، والعمل على تطويره بشكل يتناسب واحتياجات المنظمة.

4. تحليل فقرات مجال "سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين":

جدول رقم (33)

فقرات مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	تستقطب الوزارة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	6.613	66.131	1.941	3.697	0.000	6
2	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	5.679	56.788	2.329	- 1.614	0.109	8
3	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	6.460	64.599	2.152	2.501	0.014	7
4	تعتمد الوزارة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	6.766	67.664	2.066	4.342	0.000	3
5	يتوفر لدى الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	6.803	68.029	1.977	4.753	0.000	2
6	تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وفقاً لأسس ومعايير عملية سليمة	6.898	68.978	1.911	5.500	0.000	1
7	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة	6.664	66.642	2.027	3.836	0.000	4
8	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبى رضا المجتمع المحلي	6.635	66.350	2.093	3.551	0.001	5
	فقرات المجال جميعاً معاً	6.565	65.648	1.714	3.857	0.000	

يتبين من الجدول السابق:

- أن الوزن النسبي للفقرة رقم (6) وهي: "تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وفقاً لأسس ومعايير عملية سليمة"، (68.98%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت

القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود ضوابط ومعايير وشروط خاصة لعملية الاختيار والتعيين، ولأن تلك الوظائف تخضع لقانون الخدمة المدنية وأنظمة ديوان الموظفين العام.

- بينما كانت أضعف الفقرات الفقرة الثانية "يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين" بوزن نسبي (56.79%)، وهي أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.109)، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانت استجاباتهم حيادية في هذه الفقرة، وقد يعود ذلك إلى وجود معايير وضوابط من قبل ديوان الموظفين العام ووزارة الصحة، وما يدعم مبدأ الشفافية في الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لفقرات مجال "سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين" (65.65%)، وهي أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، ويرجع ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وطبيعة قانون الخدمة المدنية الضابط لتلك العملية، كما أن هناك دوراً كبيراً لديوان الموظفين العام في اختيار الموظفين وتعيينهم.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (جرغون، 2009)، والتي خلصت إلى أنه يوجد سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحديد الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، وقد يرجع هذا الاتفاق إلى أهمية السياسات الخاصة بالاختيار والتعيين، والتي يجب أن تتصف بالشفافية والموضوعية.
- واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عدوان، 2011)، والتي خلصت إلى أن كلاً من مديري الدوائر والأقسام يتم مشاركتهم بشكل سنوي في تحديد احتياجات دوائريهم أو أقسامهم من القوى العاملة.

ج. تحليل محاور الاستبانة:

1. تحليل بيانات محاور استبانة دور القيادة الاستراتيجية:

لقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "t" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34)

محاور استبانة دور القيادة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	6.667	66.674	1.401	5.575	0.000	2
2	استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	5.627	56.265	1.391	-3.142	0.002	6
3	تطوير رأس المال البشري	6.003	60.031	1.368	0.027	0.979	4
4	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية	5.781	57.810	1.603	-1.599	0.112	5
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	6.220	62.204	1.663	1.552	0.123	3
6	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة	7.161	71.606	1.474	9.217	0.000	1
	دور القيادة الاستراتيجية	6.236	62.361	1.235	2.237	0.027	

يتبين من الجدول السابق:

- احتل المحور السادس الترتيب الأول، وهو: "تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة"، وكان الوزن النسبي (71.61%)، هو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.
- بينما كان الترتيب الثاني هو محور: "تحديد التوجه الاستراتيجي"، وقد جاء بوزن نسبي (66.67%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.
- وقد احتل المحور الخامس وهو: "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" الترتيب الثالث، حيث بلغ الوزن النسبي له (62.20%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.123)، وهي أكبر من (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذا المحور.

- كما احتل المحور الثالث وهو: "تطوير رأس المال البشري" الترتيب الرابع، حيث بلغ الوزن النسبي له (60.03%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.979)، وهي أكبر (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذا المحور.
- واحتل المحور الرابع وهو: "دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية" الترتيب الخامس، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور (57.81%)، وهو أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.112)، وهي أكبر من (0.000)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانوا على الحياد لموافقتهم على هذا المحور.
- وقد احتل المحور الثاني وهو: "استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها" الترتيب السادس، حيث بلغ الوزن النسبي (56.27%)، وهو أقل من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية (0.002)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن أفراد العينة لم يوافقوا على هذا المحور، أي أن الاستجابة كانت سلبية.
- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لمجموع محاور استبانة دور القيادة الاستراتيجية يساوي (62.36%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.027)، وهي أقل من (0.05) وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذا يدل على أن للقيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية ممارسات تطبق بشكل جيد، ولا بد من تعزيزها.
- وتتفق الدراسة الحالية مع كل من، دراسة (صالح، 2015)، ودراسة (الزغبى، 2010)، ودراسة (أبو حجير، 2014)، على أنه يوجد ممارسات للقيادة الاستراتيجية وضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية، بينما أشارت دراسة (Wiraporn et al، 2014) إلى أن نسبة تطبيق ممارسات القائد الاستراتيجي مرتفعة.

2. تحليل بيانات محاور استبانة دور السياسات الإدارية:

لقد تم تحليل البيانات باستخدام اختبار "t" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (35)

محاور استبانة السياسات الإدارية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة "Sig."	الترتيب
1	سياسة التخطيط	6.432	64.317	1.529	3.305	0.001	4
2	سياسة تقييم الأداء	7.388	73.876	1.681	9.663	0.000	1
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	6.459	64.586	1.915	2.803	0.006	3
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	6.565	65.648	1.714	3.857	0.000	2
	السياسات الإدارية	6.780	67.796	1.392	6.556	0.000	

يتبين من الجدول السابق:

- أن المحور الثاني احتل الترتيب الأول وهو: "سياسة تقييم الأداء"، وكان الوزن النسبي (73.88%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.
- بينما كان الترتيب الثاني هو محور: "سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين"، وقد جاء بوزن نسبي (65.65%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.
- كما احتل المحور الثالث وهو: "سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية" الترتيب الثالث، حيث بلغ الوزن النسبي له (64.59%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.006)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.
- واحتل المحور الأول وهو: "سياسة التخطيط" الترتيب الرابع، حيث بلغ الوزن النسبي لهذا المحور (64.32%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.001)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية.

- وبشكل عام، فإن الوزن النسبي لمجموع محاور استبانة السياسات الإدارية يساوي (67.80%)، وهو أكبر من (60%)، وكانت القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة، أي أن الاستجابة كانت إيجابية، وهذه النتيجة تمثل واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية السياسات الإدارية المتبعة بوزارة الصحة الفلسطينية، لما لها من دور في الارتقاء بالأداء العام للوزارة وتطويره.
- واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الفضل، 2006)، والتي خلصت إلى أن المؤسسات والإدارات العامة في السودان تفتقر إلى السياسات الإدارية الفاعلة الضابطة لكل أمر ولكل شيء في عمل المؤسسة، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى اهتمام مؤسسات السلطة الفلسطينية والتي منها وزارة الصحة بضرورة وجود سياسات إدارية ضابطة لكل أمر.

4.5 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

1. نص السؤال الأول: ما واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية؟.

وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخلاص التالي، وبناءً على المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار "t" للعينة الواحدة، ومن خلال الجدول رقم (34)، فإن المتوسط العام لمحور القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة بلغ (62.4%)، وهذا يدل على وجود دور للقيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.

2. نص السؤال الثاني: ما واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة؟.

وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخدام المتوسطات والتكرارات والنسب المئوية، واختبار "t" للعينة الواحدة، ومن خلال الجدول رقم (35)، فإن المتوسط العام لمحور السياسات الإدارية المتبعة بوزارة الصحة بلغ (67.80%)، كما بلغ الوزن النسبي مرتبة تصاعدياً لكل من السياسات الإدارية كما يلي:

1. سياسة تقييم الأداء بوزن نسبي (73.88%).

2. سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين بوزن نسبي (65.65%).

3. سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية بوزن نسبي (64.59%).

4. سياسة التخطيط بوزن نسبي (64.32%).

وهذا يدل على أن هذه السياسات المتبعة في وزارة الصحة، وأن أفراد القيادة الاستراتيجية توافق على أهمية هذه السياسات بدرجة عالية.

3. نص السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين دور القيادة الاستراتيجية، وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية؟.

وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخلاص التالي: بناءً على الجدول رقم (36)، فإن معامل الارتباط بين دور القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.805)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. أي أن للقيادة الاستراتيجية دوراً كبيراً في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ويعزو الباحث قوة العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفقها على ضرورة تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في الوزارة؛ لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، أي أنه كلما زاد دور القيادة الاستراتيجية، كلما زاد التطور للسياسات الإدارية.

4. نص السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تُعزى للمتغيرات (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة)؟.

وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث باستخلاص التالي، وبناءً على اختبارات الفروق، واختبار "t" للعينة الواحدة، ومن خلال الجداول رقم (43)، (44)، (45)، (46)، (47)، (48)، تبين التالي:

- أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل).
- ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغير (سنوات الخدمة) لصالح من لهم سنوات خدمة من (5-10) سنوات، ومتغير (المسمى الوظيفي) لصالح مدير عام فأعلى.

5.5 نص السؤال الخامس: ما هي المعوقات أمام تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية؟.

وللإجابة على هذا السؤال، قام الباحث بتحديد المعوقات من خلال الترتيب الأدنى لمحاو الاستبانة، والتي تم تجميعها في النقاط التالية:

1. هناك ضعف في الرؤية نحو دفع الموظفين وتحريكهم لتحقيق توقعاتهم وأمالهم بنسبة (59.3%).
2. قلة الموارد المادية اللازمة للوزارة بنسبة (44.5%)، وذلك بسبب الحصار الخانق.
3. قلة الاهتمام بتحفيز الموظفين، من خلال طرق مختلفة، ومتنوعة بنسبة (48.2%).
4. يوجد ضعف في مكافأة الوزارة للموظفين ذوي التقديرات العالية بنسبة (48.8%).
5. ضعف وجود أنظمة للرقابة على تنفيذ الخطط بنسبة (59%)، وكذلك ضعف مشاركة المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعدادها بنسبة (59%).
6. هناك ضعف في عقد برامج تدريبية دورية للموظفين بشكل عام بنسبة (54.5%)، وبرامج تدريبية على أخلاقيات العمل بشكل خاص بنسبة (52%).
7. قلة التركيز على الأبحاث، أو أوراق العمل، أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم بنسبة (58.1%).
8. هناك ضعف في مشاركة مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في عملية الاستقطاب والتعيين بنسبة (56.7%).

5.5 اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار فرضيات التحقق من الدور:

اختبار الفرضيات حول دور بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):
الفرضية الصفرية: لا يوجد دور لمتغير في متغير آخر من متغيرات الدراسة.
الفرضية البديلة: يوجد دور لمتغير في متغير آخر من متغيرات الدراسة.
إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي، لا يوجد دور بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

2. التحقق من دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (36)

دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.726	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.586	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.628	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.720	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.805	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين دور القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.805)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين دور القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة بين دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية أي أنه كلما زاد دور القيادة الاستراتيجية، كلما زاد التطور للسياسات الإدارية.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في الوزارة لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، ويرجع ذلك، إلى الجهود التي تبذلها الوزارة في استمرارية العمل، وتطويره رغم ما يشهده القطاع من حصار ظالم، وأزمات متلاحقة، منذ سنوات عدة، وما تعانیه الوزارة من شح الموارد المالية والمالية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

1. التحقق من دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية:

لا يوجد دور لتحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (37)

دور تحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.662	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.471	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.433	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.499	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.621	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.621)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تحديد التوجه الاستراتيجي والسياسات الإدارية، بمعنى آخر أنه كلما زاد التوجه الاستراتيجي لدى القيادة، كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لتحديد التوجه الاستراتيجي في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك إلى وجود رؤية للوزارة واستراتيجيات وخطط تشغيلية.

2. التحقق من دور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها في تطوير السياسات الإدارية: لا يوجد دور لاستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38)

دور استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.508	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.407	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.534	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.549	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.601	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.601)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها والسياسات الإدارية، بمعنى آخر أنه كلما زادت القدرات التنافسية لدى الوزارة وقيادتها، كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لاستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة بين استثمار القدرات التنافسية والسياسات الإدارية بوزارة الصحة.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين استثمار القدرات التنافسية والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تعزيز القدرات التنافسية، وسبل المحافظة عليها لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك إلى أنه توجد أنظمة معلومات واتصالات تساهم وتساعد في اتخاذ القرارات، وتوفر الموارد البشرية اللازمة لعمل الوزارة.

3. التحقق من دور تطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية: لا يوجد دور لتطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (39)

دور تطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.635	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.510	0.000	داله
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.605	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.671	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.730	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.730)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تطوير رأس المال البشري والسياسات الإدارية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بتطوير رأس المال البشري لدى القيادة، كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لتطوير رأس المال البشري في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تطوير رأس المال البشري في الوزارة لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك أن المورد البشري يعتبر من أهم الموارد في الوزارة والتي أدرج في هيكلها التنظيمي إدارة عامة لتنمية وتطوير الموارد البشرية.

4. التحقق من دور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير السياسات الإدارية: لا يوجد دور لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40)

دور دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.654	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.550	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.603	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.604	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.729	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.729)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية، وأنه كلما زاد الاهتمام لدى القيادة بدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تعزيز ودعم الثقافة التنظيمية لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك لوجود سياسات وإجراءات تسهل عمل الوزارة.

5. التحقق من دور التأكيد على الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية: لا يوجد دور لتعزيز الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (41)

دور التأكيد على الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.620	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.520	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.580	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.657	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.720	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.720)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية والسياسات الإدارية، بمعنى آخر أنه كلما زاد الاهتمام بتعزيز ودعم الممارسات الأخلاقية لدى القيادة كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لتعزيز الممارسات الأخلاقية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والسياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين الممارسات الأخلاقية والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك لوجود استراتيجية لدى القيادة في الوزارة ببناء سمعة ايجابية عن الوزارة.

6. التحقق من دور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية: لا يوجد دور لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال إيجاد معاملات ارتباط بيرسون، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (42)

دور تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	سياسة التخطيط	0.570	0.000	دالة
2	سياسة تقييم الأداء	0.504	0.000	دالة
3	سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	0.406	0.000	دالة
4	سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين	0.668	0.000	دالة
	السياسات الإدارية	0.658	0.000	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (135) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والسياسات الإدارية مرتفع، وهو (0.658)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة والسياسات الإدارية، بمعنى آخر أنه كلما زاد الاهتمام بتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة لدى القيادة، كلما زاد تطور السياسات الإدارية.
- من نتائج التحليل، يستخلص الباحث، رفض الفرض الصفري، وقبول الفرض البديل، أي أنه يوجد دور لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية
- ويعزو الباحث قوة العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والسياسات الإدارية إلى تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في الوزارة لتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد يرجع ذلك لإدراك القيادة في الوزارة بأهمية وجود أنظمة للرقابة لتحسين وتقييم الأداء.

6.5 اختبار فرضيات الفروقات:

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية، وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، مكان العمل، سنوات الخدمة).

1. الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار t-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (43)

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس

م	الاستبانة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور القيادة الاستراتيجية	ذكر	124	6.180	1.182	-1.639	0.104	غير دالة
		أنثى	13	6.767	1.626			
2	السياسات الإدارية	ذكر	124	6.760	1.390	-0.504	0.615	غير دالة
		أنثى	13	6.965	1.448			

* قيمة "t" الجدولية عند درجة حرية (135) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "t" المحسوبة أقل من قيمة "t" الجدولية في استبانة دور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس.
- قيمة "t" المحسوبة أقل من قيمة "t" الجدولية في استبانة السياسات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير الجنس.
- وبذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الجنس، وبناءً على ذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين، حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين ينظر

بنفس المنطق والموضوعية، حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وكونهم يعملون بنفس الوزارة ويدركون أهمية القيادة الاستراتيجية، وهذا يعني أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على الإجابات، أي أن لديهم نفس التصور.

2. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (44)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

م	الاستبانة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.388	2	1.194	0.780	0.460	غير دالة
		داخل المجموعات	205.126	134	1.531			
		المجموع	207.514	136				
2	السياسات الإدارية	بين المجموعات	6.166	2	3.083	1.606	0.205	غير دالة
		داخل المجموعات	257.302	134	1.920			
		المجموع	263.468	136				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 134) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة دور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة السياسات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور، يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية

بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغير المؤهل العلمي، وقد يرجع ذلك إلى أن ما نسبته أكثر من (45%)، من الوظائف الإشرافية المبحوثة حاصلين على نفس المستوى العلمي، وهو البكالوريوس، وما نسبته (40%) يحملون درجة الماجستير، مما يدل على أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على الإجابات، أي أن لديهم نفس التصور.

3. بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار t-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (45)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

م	الاستبانة	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور القيادة الاستراتيجية	من 5-10	33	6.762	1.385	2.881	0.005	دالة
		أكثر من 10	104	6.069	1.141			
2	السياسات الإدارية	من 5-10	33	7.293	1.322	2.479	0.014	دالة
		أكثر من 10	104	6.617	1.380			

* قيمة "t" الجدولية عند درجة حرية (135) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "t" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية في استبانة دور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح (من 5-10 سنوات).
- قيمة "t" المحسوبة أكبر من قيمة "t" الجدولية في استبانة السياسات الإدارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولصالح (من 5-10 سنوات).
- ويدل ذلك على وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور، يُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً عليه نرفض الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية

بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغير عدد سنوات الخدمة، ونقبل بالفرضية البديلة وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة الوظائف الإشرافية المبحوثة أكثر من (75%)، منها تزيد مدة خدمتهم عن (10) سنوات، مما يشير إلى أن لديهم الخبرة الكافية، والتي تؤهلهم لمراكزهم الإشرافية، وهذا يعني أن متغير عدد سنوات الخدمة له تأثير على الإجابات، أي ليس لديهم نفس التصور.

4. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (46)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

م	الاستبانة	البيانات	العدد	الوسط	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور القيادة الاستراتيجية	مدير دائرة	111	61.3	1.22	4.869	0.009	دالة
		مدير وحدة	15	61.7	1.24			
		مدير عام فأعلى	11	73.2	0.93			
	المجموع	137	62.4	1.23				
2	السياسات الإدارية	مدير دائرة	111	76.0	1.44	2.157	0.120	غير دالة
		مدير وحدة	15	67.8	1.34			
		مدير عام فأعلى	11	76.1	0.60			
	المجموع	137	6.80	1.39				

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 134) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في استبانة دور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة السياسات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولإيجاد الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، تم استخدام اختبار LSD، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (47)

الفروقات بين المجموعات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في استبانة دور القيادة الاستراتيجية

المسمى الوظيفي	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير عام فأعلى
مدير دائرة	1		
مدير وحدة	0.038	1	
مدير عام فأعلى	*1.183	*1.144	1

وقد تبين من الجدول السابق أنه:

- يوجد فروقات بين مجموعة (مدير عام فأعلى)، ومجموعة (مدير دائرة)، ولصالح مجموعة (مدير عام فأعلى).
- يوجد فروقات بين مجموعة (مدير عام فأعلى)، ومجموعة (مدير وحدة)، ولصالح مجموعة (مدير عام فأعلى).
- ويدل ذلك أن لمتغير المسمى الوظيفي "مدير عام فأعلى" نظرة ورؤية أعمق تختلف عن غيرها من المسميات الأخرى، كمدير دائرة، ومدير وحدة، وعليه نرفض الفرض الصفري، ونقبل بالفرض البديل، أي أن نظرة المدراء العامّين فأعلى لهم نظرة تختلف نسبياً عن غيرهم من مدراء الوحدات ومدراء الدوائر، بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- وقد يرجع ذلك لطبيعة التسلسل الهرمي لهيكل الوزارة التنظيمي، وزيادة المسؤوليات لدى الفئة العليا، وكذلك مشاركتها الأكثر في صنع القرار، والمشاركة في التخطيط بالوزارة، وتختلف نظرتهم، ورؤيتهم عن الفئات والمسميات الأخرى.

5. بالنسبة لمتغير مكان العمل:

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (48) الفروقات بالنسبة لمتغير مكان العمل

م	الاستبانة	البيانات	العدد	الوسط	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة Sig..	مستوى الدلالة
1	دور القيادة الاستراتيجية	إدارة عامة	43	60.7	1.32	0.725	0.539	غير دالة
		رعاية أولية	24	62.0	1.04			
		مستشفى	47	64.4	1.39			
		وحدة إدارية	23	61.2	0.99			
		المجموع	137	62.4	1.23			
2	السياسات الإدارية	إدارة عامة	43	68.2	1.26	0.175	0.913	غير دالة
		رعاية أولية	24	67.7	1.32			
		مستشفى	47	68.4	1.56			
		وحدة إدارية	23	66.0	1.40			
		المجموع	137	67.7	1.40			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (3، 133) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.680

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة دور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغير مكان العمل.

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في استبانة السياسات الإدارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغير مكان العمل.

- ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور، يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغير مكان العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن الوظائف

الإشرافية المبحوثة هم ممن يشغلون إدارات عامة ووحدات إدارية، مما يدل على أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، وهذا يعني أن متغير مكان العمل لم يكن له تأثير على الإجابات للمبحوثين، أي أنه لديهم نفس التصور.

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث استطاع التوصل إلى مجموعة من النتائج، حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة، وهي كالآتي:

1. نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

- مارست القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية دوراً إيجابياً، وكان بوزن نسبي (62.36%).

- بلغت نسبة الإناث ممن يشغلون مواقع قيادية (وظائف إشرافية) بوزارة الصحة (9%).

■ مجال تحديد التوجه الاستراتيجي:

- حاز هذا المجال على نسبة (66.67%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية.

- كانت نسبة دفع الموظفين من خلال رؤية الوزارة نحو تحقيق توقعاتهم، (59%).

■ مجال استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها:

- حاز هذا المجال على نسبة (56.27%)، وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت سلبية.

- بلغت نسبة توفر الموارد المادية اللازمة لعمل الوزارة، (44.5%).

- كانت درجة تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة، بنسبة (48%).

- كانت نسبة التوظيف والترقية على أساس الكفاءات والقدرات المميزة (58.7%).

■ مجال تطوير رأس المال البشري:

- حاز هذا المجال على نسبة (60.03%)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانت استجابتهم على الحياد لهذا المجال.

- بلغت درجة اهتمام الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين، بنسبة (56%).

- كانت نسبة اهتمام الوزارة بالعمل الجماعي، (58.4%).

- بلغت نسبة مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية، (48.8%).

■ مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:

- حاز هذا المجال على نسبة (57.81%)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانت استجابتهم

على الحياد لهذا المجال، واحتل هذا المجال الترتيب الأخير من بين مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية.

- كانت درجة اهتمام الوزارة بتوفير المناخ المناسب لتنفيذ الخطط، بنسبة (52%) .
- كانت نسبة استطاعة العاملون أخذ المبادرة بحرية، (53.5%)
- **مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية:**
- حاز هذا المجال على نسبة (62.20%)، وهذا يعني أن أفراد العينة كانت استجابتهم على الحياد لهذا المجال.
- بلغت نسبة اهتمام الوزارة ببرامج التدريب على الأخلاقيات، (52%) .
- بلغت درجة وجود قواعد أخلاقية مكتوبة، في الوزارة بنسبة (60%) .
- **مجال تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة:**
- حاز هذا المجال على نسبة (71.67%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية، وقد احتل المرتبة الأولى من بين مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية.
- كانت نسبة تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها، في الوزارة (63%) .
- 2. **نتائج متعلقة بالمتغير التابع (السياسات الإدارية):**
- طبقت القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية السياسات الإدارية بشكل إيجابي، وكانت بوزن نسبي (67.80%) .
- **مجال سياسة التخطيط:**
- حاز هذا المجال على نسبة (64.32%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية.
- بلغت درجة اهتمام الوزارة في إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطة، بنسبة (59.9%) .
- كانت نسبة اهتمام الوزارة بوجود نظام لمراقبة تنفيذ الخطط، (59%) .
- **مجال سياسة تقييم الأداء:**
- حاز هذا المجال على نسبة (73.88%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية.
- بلغت درجة التركيز على الأبحاث، أو أوراق العمل، أو الدورات التي يشارك فيها الموظف كجزء من عملية التقييم، (58%) .

- كانت نسبة اهتمام الوزارة بإظهار خطط العمل للموظفين بشكل واضح، وإطلاعهم عليها، بنسبة (64%).

▪ **مجال سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية:**

- حاز هذا المجال على ما نسبته (64.59%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية.

- بلغت درجة إخضاع الوزارة لموظفيها لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام، بنسبة (54%).

- كانت نسبة اعتماد برامج تدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم، (62%).

▪ **مجال سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين:**

- حاز هذا المجال على ما نسبته (65.65%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، والاستجابة كانت ايجابية.

- كانت درجة إشراك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين، بنسبة (56%).

- بلغت نسبة اهتمام الوزارة إلى حد ما بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين، (64%).

3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية وتطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي) لصالح مدير عام فأعلى، وكذلك للمتغير (سنوات الخدمة) لصالح من كانت خدمتهم من (5-10) سنوات.

4. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول رقم (49) النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مدى التحقق ومجالات تحقيقه
1	التعرف عن واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية	تحقق ، حيث بلغ واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية بوزن نسبي (62.4%).
2	التعرف على واقع السياسات الإدارية المتبعة في وزارة الصحة الفلسطينية.	تحقق ، وقد بلغ واقع السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية بوزن نسبي (67.8%).
3	الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.	تحقق ، وقد كان معامل الارتباط بيرسون بين دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية (0.805).
4	إلقاء الضوء على المعوقات التي تواجه تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية	ص 131
5	وضع مجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية اتجاه تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية .	ص 150

توصيات الدراسة:

في ضوء التحليل الإحصائي والنتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

أ- توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

1. تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.
2. تعزيز وتوضيح الرؤية للموظفين حتى تحركهم لتحقيق توقعاتهم وأمالهم.
3. ضرورة تعزيز الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة.
4. العمل على تحفيز الموظفين، من خلال طرق متنوعة ومختلفة، وكذلك مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.
5. الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.
6. تطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة عبر تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لذلك، كل حسب مجال عمله، مع ضرورة تخصيص برامج تدريبية للموظفين كافة على أخلاقيات العمل.
7. ضرورة قيام الوزارة بمراجعة استراتيجية دورية، والتأكيد على تصحيح أي انحرافات بعد تحديدها حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية.
8. تأهيل كوادر نسوية للعمل في المراكز القيادية (الإشرافية) بوزارة الصحة.

ب- توصيات تتعلق بالمتغير التابع (السياسات الإدارية):

1. تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة.
2. إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط.
3. تطوير عملية تقييم الأداء، بحيث يتم التركيز على الأبحاث، أو أوراق العمل، أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم.
4. تبني الوزارة لبرامج تدريبية متنوعة ومختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفق برامج مخطط لها؛ لتطوير المعرفة لدى الموظفين، وإكسابهم مهارات جديدة.
5. وضع آلية لإطلاع وإشراك رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات في عملية الاستقطاب والتعيين، مع ضرورة تعزيز جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة بينهم.

وبناءً على النتائج والتوصيات، قام الباحث بعمل خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة، كما في الجدول رقم (50).

جدول رقم (50)

خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
1	تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية.	وزارة الصحة.	-تنفيذ برامج قيادية عليا -تنفيذ تدوير (تدريب) على المستويات في الهرم المتوسط لقيادة المستوى الأعلى. -المتابعة	سنة
2	ضرورة تعزيز الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة.	وزارة الصحة ووزارة المالية.	-تقديم تصورات للمانحين لتسويق مشاريع تعزز من عمل الوزارة الخدماتي. -إيجاد بدائل لزيادة دخل الوزارة.	دائم
3	العمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق متنوعة ومختلفة، وكذلك مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.	وزارة الصحة وديوان الموظفين العام.	-تشجيع الأفكار الإبداعية وتبنيها، استخدام وسائل التحفيز المختلفة وعمل مسابقات كالموظف المثالي.	دائم
4	الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	وزارة الصحة وديوان الموظفين العام.	-اجتياز مقابلات، اختبارات، اجتياز دورات في القيادة والتنمية البشرية.	دائم
5	تطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة عبر تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لذلك، مع ضرورة تخصيص برامج تدريبية للموظفين كافة على أخلاقيات العمل.	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة وديوان الموظفين العام.	تدريبات القيادة، وبرامج تدريب على أخلاقيات العمل، ووضع آليات للتحفيز الإيجابي والسلبى.	2-4 شهور
6	ضرورة قيام الوزارة بمراجعة استراتيجية دورية، والتأكيد على تصحيح أي انحرافات بعد تحديدها، حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية.	وزارة الصحة.	تدعيم آليات الرقابة الاستباقية. تنفيذ توصيات الرقابة وعمل لقاءات كالتغذية الراجعة. تحديد ومتابعة مؤشرات قياس واضحة.	دائم بشكل ربع سنوي

المدة الزمنية	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	م
سنة	<ul style="list-style-type: none"> -برامج تدريبية في القيادة والإدارة. -اتخاذ عملية التدوير كوسيلة لجعلهم في مركز قيادية. -دعم وتطوير الكوادر النسوية 	وزارة الصحة	تأهيل كوادر نسوية للعمل في المراكز القيادية (الإشرافية) بوزارة الصحة الفلسطينية.	7
دائم بشكل ربع سنوي	<ul style="list-style-type: none"> -تفعيل دور الرقابة على تنفيذ الخطط، مع إعداد قوائم فحص لتسهيل عملية الرقابة. -عمل لقاءات، ورش عمل متخصصة وبالتنسيق مع المؤسسات ذات الصلة. -تفعيل دور المؤسسات الصحية الخاصة، والتعليمية، والخدماتية في المجتمع المحلي. 	الإدارة العامة للرقابة الداخلية بوزارة الصحة ووحدة التخطيط ورسم السياسات والإدارة العامة للتعاون الدولي	تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة، وكذلك إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطط.	8
سنة	<ul style="list-style-type: none"> -ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، والأنشطة البحثية. -ربط تراخيص المهن الصحية بالنشاط البحثي، والعلمي. -تطوير التقييم الخاص بالموظفين حسب الفئات المختلفة. 	ديوان الموظفين العام والإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بوزارة الصحة	تطوير عملية تقييم الأداء بحيث يتم التركيز على الأبحاث أو أوراق العمل أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف كجزء من عملية التقييم.	9
دائم	<ul style="list-style-type: none"> -تنفيذ برامج تدريبية بشكل دائم حتى يتم إخضاع كل موظف لتلك البرامج بشكل سنوي. -تحديد وحصص الاحتياجات التدريبية اللازمة. -تحديد الفئات المستهدفة من قبل كل البرامج. 	الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية بوزارة الصحة وديوان الموظفين العام	تبني الوزارة لبرامج تدريبية متنوعة ومختلفة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي وفق برامج مخطط لها، لتطوير المعرفة لدى الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة.	10

المدة الزمنية	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية	م
سنوي	-تنفيذ دورات تدريبية، -خلق البيئة المناسبة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي عبر عمل ورش عمل لبيان أهمية إشراك الجهات ذات الصلة. ووضع آليات المشاركة.	ديوان الموظفين العام والإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية بوزارة الصحة.	إشراك مدراء رؤساء الأقسام ومدراء الوحدات مع مدير الموارد البشرية (شئون الموظفين) في عملية الاستقطاب والتعيين، مع ضرورة تعزيز جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة بينهم.	11

الدراسات المقترحة:

بناءً على نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء العديد من الدراسات التي يمكن البحث فيها استكمالاً لمتغيرات الدراسة وهي:

1. دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسياسات الإدارية بوزارات ومؤسسات أخرى.
2. إجراء دراسات وأبحاث للتعرف على الدور المنوط بالقيادة الاستراتيجية للمدراء العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية في تقديم الاقتراحات الجديدة في العمل وحث العاملين على التعلم واكتشاف مهارات متخصصة، واستثمار القدرات التنافسية.
3. إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي تركز على القيادة الاستراتيجية ودورها لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتنمية وتطوير رأس المال البشري.
4. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث لمعوقات تطوير السياسات الإدارية، وأفضل السبل لتطويرها.
5. إجراء الدراسات والابحاث، والتي من شأنها تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في وزارة الصحة الفلسطينية.

المراجعة

قائمة المراجع

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

الكتب:

- بدر، حامد أحمد (1993): الإدارة الاستراتيجية، ط 1، القاهرة: دار النهضة العربية.
- توفيق، عبد الرحمن (2008): الإدارة بالأهداف، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك.
- جاد الرب، سيد محمد (2012): القيادة الاستراتيجية. مصر: دار الكتب المصرية.
- جواد، شوقي والمؤمن، قيس: (2000): السياسات الإدارية (سياسات الأعمال). ط1. الأردن. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- جونز، جاريت، هل، شارلز: (2001): الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة، رفاعي رفاعي، ومحمد عبد المتعال. الرياض: دار المريخ.
- حسين، عدنان (1993): السياسات الإدارية في المنشآت الخاصة. (ط1). لبنان: دار النفائس.
- حليلة، صلاح عبد الرازق إبراهيم (1970): الاستراتيجية السوفيتية والبحر المتوسط، القاهرة: معهد الدراسات الدبلوماسية بوزارة الخارجية. مطبعة أكاديمية ناصر.
- رشوان، حسين عبد الحميد. (2006): الإدارة والمجتمع دراسة في علم اجتماع الإدارة. مصر. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- زيارة، فريد. (2009): وظائف الإدارة. الأردن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي (1995): السياسات الإدارية في عصر المعلومات. مصر. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، علي. (1992): السياسات الإدارية تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال. مصر. المكتب العربي الحديث.
- الشعلان، فهد احمد (2004): القيادات وإدارة الأزمات، الرياض: مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأمانة العامة.

- عاشور، يوسف (1995): مذكرات في السياسات الإدارية. فلسطين. غزة.
- العلقامي، نبيه. (1997): مقدمة في السياسات الإدارية- مراكز الشباب.(ط1). مصر. مركز الكتاب للنشر.
- عواد، فتحي. (2012): إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. (ط1). الأردن. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- فياض، محمود، وقداه، عيسى، وعليان، رحي. (2010): مبادئ الإدارة(1). ط1. الأردن. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- القباع، عبد الله سعود. (1989): الاستراتيجية الدولية وقضايا الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية (ط1).
- القحطاني، سالم بن سعيد حسن.(2001م): القيادة الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود. كلية العلوم الإدارية.
- كلاوزفيتز، فون (ترجمة) الأممي، سليم شاكرا (1997): عن الحرب، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- المدهون، محمد، والعجمي، محمود (2011): القيادة، غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- المغربي، كامل وآخرون (1995): أساسيات في الإدارة. (ط1)، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ملحم، سامي (2000): مناهج البحث العلمي في التربية وعلم النفس، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- النجار، فريد. (1976): السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال مع دراسة تحليلية. (ط1) . الكويت مؤسسة دار الكتاب.
- نجم، نجم عبود (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. (ط1). الأردن: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد وآخرون (2006): الإدارة العامة: الأسس والوظائف. (ط6)، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- هلين، توماس وهنجر، وأمين، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم. الصباغ، معهد الإدارة العامة، (1990): ، ص 396 ، 397 .

- الهواري، سيد (1992): التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، الطبعة الخامسة. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- الهواري، سيد (1999): منظمة القرن الواحد والعشرين: منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ21. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- هيوز، ريتشارد. ل، وبيتي، كاترين كولاريللي، (نقله إلى العربية: الإمام، معين) (2006م)، كيف تصبح قائداً استراتيجياً، الرياض، مكتبة العبيكان.
- يونس، طارق شريف (2004): أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات، اريد: دار الكتاب.
- يونس، طارق شريف (2002): الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الرسائل العلمية والدراسات:

- إبراهيم، لمياء (2012)، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- أبو حجير، طارق (2014): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- الأغا، وفيق (2010): القيادات الإدارية ودورها في احداث التطوير والتغيير التنظيمي الايجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أيوب، حنكة (2012): دور القيادة الاستراتيجية في بناء منظمات متعلمة دراسة تطبيقية: مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- ثابت، رائد (2013): درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جرعون، إيهاب (2009): واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- حسين، على أبو بكر (2001): القيادة الاستراتيجية ودورها في صياغة التوجيه الاستراتيجي الجامعي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- الخرايشة، محمد (2010): أثر السياسات الإدارية على كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الاردنية من وجهة نظر المدراء- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.
- رحيمة، سلمى حتيتة (2012): دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، عدد 9، بغداد، العراق.
- الزغبى، محمد (2010): دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شعبان، عبد الكريم هادي والعايدي، على رزق (2008): الأنماط القيادية ودورها في تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، بحث مشارك في الندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- الشهراني، عبد الله بن سعيد (2012): مواقف القيادات الإدارية نحو سياسات التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صالح، ماهر (2015): القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- عبد العزيز، أحمد (2010)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- عدوان، منير (2011): واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عليوة، عبد الكريم (2015): سياسات الاستقطاب والاختيار ودورها في تحقيق التنمية الإدارية بديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الفضل، موسى (2006): أثر السياسات الإدارية على تحسين الأداء: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة، السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- المربع، صالح (2008): القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المصري، سلمان (2015): دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- المعاضيدي، معن والطائي، أيمن (2011): إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 105، مجلد 33.
- موفق، سهام (2013): مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة محمد خضير، سكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- وهبة، هاني (2008): واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

التقارير:

- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2009): السياسات العامة للأعمال هيكل التنظيم الأساسية، كتاب المعرفة التنظيمية والمعرفة بالأعمال "2". الفصل الثامن .
- وزارة الصحة الفلسطينية (2008): الهيكل التنظيمي العام للوزارة، بيانات غير منشورة.
- وزارة الصحة الفلسطينية (2014): الخطة التشغيلية الصحية، غزة، فلسطين.
- وزارة الصحة الفلسطينية (2014): الخطة الاستراتيجية لقطاع الصحة: (2014-2018)، غزة، فلسطين.

المواقع الالكترونية:

- التتمية الإدارية، <http://www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Article.aspx?Id=315>، عبد الكريم الفوزان، 2015/6/24، الساعة 5:30 مساءً.
- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية <http://www.hrdiscussion.com/hrdiscussion207.html> 2015/4/24 الساعة 10:15 مساءً.
- وزارة الصحة الفلسطينية www.moh.gov.ps 2014/11/28 الساعة 8:50 مساءً.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

A. Books.

- Beckhard ,R,(1969): **Organizational Development Strategic and Model**, Reading Mass Addison Wesley publishing.
- Burns, Bernard (1992): **Making Change**. London: Pitman
- Chrestensen, Roland & Endmund, p. Learned,& Kenneth R.Andrews, and W.D .Guth, (1969): **Business Policy; Text and Cases**, Homewood III, Richard D. Irwin,
- Crow, W.J.(1993): **Strategic Leadership**, N .Y .Simon & Schuster Press.
- Enz, C.A.(2010): **Hospitality Strategic Management Concepts & Cases**, 2th ed. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey, USA.
- Hill, Charles & Jones, Gareth.(1998): **Strategic Management**, An integrated approach: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M. A; Ireand, R. D.& Hoskisson, R.E(2009): **Strategic Management: Competitiveness and Globalization-Concepts and cases**8th ed., Thomson/ south Western, Ohio, USA.
- Koestenbaum, P.(2002): **Leadership: Inner Side of Greatness**, Jossey – Bass, Francisco.
- Lee, Yuan -Duen& Chen, Shih - Hao (2007): **A Study of the correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution-An Empirical Research of Top Managers of Small and**

Medium Enterprises in Taiwan, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.

- Magee II, P.R.(1998): **Strategic Leadership Primer**, Development of Command, Leadership & Management, U.S. Army War College
- Matthew, R., Fairholm (2004): **Perspectives on Practice of Leadership**, Public Administration Review, Vol.(64), N(5).
- Pisapia, J.(2009):**The Strategic Leadership** – New Tactics for a Globalizing World, Information Age Publishing, USA.

B. Periodicals & Thesis.

- Jooste, C. & Fourie, B.(2009): **The role of strategic leadership in effective Strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders**. Southern African Business Review. Vol.13, No.3.
- Mathura, Vikash (2009): **The Influence of Strategic Leadership in An Organization**. A case Study : Ellerrine Holdings Limited. A thesis submitted in Partial Fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration (MBA) of Rhodes Investec Business School Rhodes University.
- Seibert, Michael. (2004): **The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business and Technology Center**. The requirements for the degree of doctor of education, north carolina state university.
- Ugurluglu, U: Celik, Y. & Pisapia, J. (2010): **The use of strategic leader action by hospital managers in Turkey**. American Journal of Business Research, Vol.3, No.1.
- Vera, Dusya, & Crossan, Mary,(2005): **Strategic Leadership And Organizational Learning**, The Academy of management Review, Vol.29, No. 2.
- Wiraporn D. and Wallapha A. (2014): **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, Prcedia – Social and Behavioral Sciences: 112.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة بأسماء السادة المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د. ماجد محمد الفرا	بروفسير	عميد الجامعة الإسلامية فرع الجنوب
2	أ.د. سمير خالد صافي	بروفسير	نائب عميد كلية التجارة- الجامعة الإسلامية
3	د. محمد إبراهيم المدهون	أستاذ مشارك	رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
4	د. بسام عبد الجواد أبو حمد	دكتوراه	جامعة القدس "أبو ديس"
5	د. نبيل عبد اللوح	دكتوراه	ديوان الموظفين العام
6	د. رضوان بارود	دكتوراه	مدير وحدة التخطيط ورسم السياسات -وزارة الصحة الفلسطينية
7	د. نضال فريد عبد الله	دكتوراه	جامعة الأقصى- عميد كلية الإدارة والتمويل
8	د. رامي صالح عبود	دكتوراه	جامعة الأقصى- أستاذ مساعد
9	أ. إبراهيم أبو شمالة	ماجستير	محلل إحصائي

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولى



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



تحكيم استبانة

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة، ،
الدرجة العلمية:
التخصص:
مكان العمل:
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في موضوع البحث العلمي، ومنفعة العلم والمتعلمين، فإني أستمحكم عذراً بأن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم الثمين، وتقدموا لنا التوجيهات والإرشادات من أجل تعديل، أو حذف، أو إضافة ما ترونه مناسباً، وتوضيح مدى انتماء الفقرة لمحورها (أو لمجالها)، وتحكيمها من حيث سلامة الصياغة اللغوية، لتكون أداة جيدة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

شاكرين لسيادتكم تفضلكم بتقديم المساعدة، وتحسين وتطوير البحث العلمي، وتزويد الطلبة بالعلم، والكفايات اللازمة لإعداد الكوادر البشرية بكفاءات وشهادات عالية، لخدمة المجتمع وتميمته.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ، ،

الباحث/ محمد قاسم القيسي -

جوال/ 0599420090

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا

3. عدد سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

() مدير وحدة () مدير دائرة () مدير عام فأعلى

ثانياً: استبانة دور القيادة الاستراتيجية:

م	المحور الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	درجة الموافقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يوجد رؤية طويلة الأجل لوزارة الصحة الفلسطينية					
2	تقوم وزارة الصحة الفلسطينية بتطبيق السياسات والإجراءات المنبثقة من الرؤية					
3	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد					
4	تدفع الرؤية العاملين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم					
5	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية					
	المحور الثاني: استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تتوفر الموارد البشرية اللازمة في وزارة الصحة الفلسطينية					
2	يتم تحفيز العاملين من خلال طرق مختلفة					
3	تتوفر الموارد المادية اللازمة في وزارة الصحة الفلسطينية					
4	تؤثر الإدارات العليا على العاملين لصنع التغيير					
	المحور الثالث: تطوير رأس المال البشري	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يتمتع العاملون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة					
2	تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة					
3	يتم تطوير المهارات لدى العاملين بشكل مستمر					
4	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة					

المحور الرابع: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية					
كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1 توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل الوزارة
					2 يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة
					3 يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية
					4 تشجع الوزارة الأفكار الجديدة
					5 يتم احتساب المخاطرة في وزارة الصحة الفلسطينية
المحور الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1 يوجد قواعد أخلاقية مكتوبة في وزارة الصحة الفلسطينية
					2 تشجع الوزارات العاملين على ممارسة القواعد الأخلاقية
					3 يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات
					4 تبني الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن الوزارة
					5 تتجنب القيادات العليا الممارسات الأخلاقية التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام الوزارة
المحور السادس: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة					
كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
					1 تتوفر اليات رقابة في وزارة الصحة الفلسطينية
					2 يتم تطبيق الرقابة على جميع العاملين
					3 يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها
					4 يوجد اهتمام كبير بالرقابة المالية
					5 يوجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة

ثالثاً: استئانة السياسات الإدارية:

م	المحور الأول: سياسة التخطيط	درجة الموافقة				
		كبير جداً	كبير	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يوجد خطة استراتيجية مكتوبة لوزارة الصحة الفلسطينية					
2	يتم إشراك العاملين في إعداد الخطة					
3	يتم إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطة					
4	يتم تعميم الخطة على جميع العاملين					
5	يتم الأخذ بنقاط القوة والضعف في إعداد الخطة					
6	يتم الأخذ بالفرص والتهديدات في إعداد الخطة					
7	يوجد مؤشرات واضحة ومحددة في الخطة					
8	يوجد خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات					

					يوجد نظام لمراقبة تنفيذ الخطة	9
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المحور الثاني: سياسة تقييم الأداء	
					توجد خطط عمل واضحة للموظفين	1
					يتم اطلاع الموظفين على خطط العمل	2
					يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة	3
					يتم اطلاع الموظفين على نماذج التقييم قبل التعبئة	4
					تقوم مؤسساتكم بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	5
					يحدد الوصف الوظيفي مستوى الأداء أو الإنتاج المطلوب	6
					يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم	7
					يتميز نظام تقييم الأداء المستخدم بالمرونة لمواجهة التغييرات التي تطرأ على مستوى الوظيفة أو أساليب العمل	8
					يتم التعديل على نظام تقييم الأداء المطبق في مؤسساتكم بين فترة وأخرى	9
					يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	10
					يتم التركيز على الأبحاث أو أوراق العمل أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم	11
					يتم إبلاغ العامل بنتيجة تقييم أدائه	12
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	المحور الثالث: تنمية تطوير رأس المال البشري	
					يخضع العاملون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام	1
					تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	2
					تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	3
					تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها	4
					تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	5
					تطبق وزارة الصحة الفلسطينية معايير الأيزو المتعلقة بالتدريب والتطوير للعاملين	6
					تولى وزارة الصحة الفلسطينية اهتماماً خاصاً بالعاملين ذوي الاختصاصات الفريدة	7

المحور الرابع: سياسة الاستقطاب والاختيار و التعيين (التوظيف)	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1					تستقطب الوزارة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في وظائف الإدارة الرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة
2					يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين
3					تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين
4					تعتمد الوزارة على معيار الجدارة في اختيار العاملين
5					تتضمن معايير الاستقطاب والتعيين للعاملين أن تكون القدرة للعمل ضمن فريق واحد
6					يتوفر لدى الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية
7					تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وفقاً لأسس ومعايير عملية سليمة
8					تضمن سياسات الاختيار والتعيين الحالية المنافسة الحرة والنزاهة بين المرشحين لشغل الوظائف
9					تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة
10					تستخدم الوزارة معايير مرنة مصنفة حسب نوع الوظيفة ومستواها ودرجته
11					تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلبى رضا المجتمع المحلي
12					تحدد فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظائف الإدارية مدى صلاحيتهم لشغل تلك الوظائف

وشكرا لكم على حسن تعاونكم، ، ،

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
وجامعة الأقصى بغزة
تخصص القيادة والإدارة



تعبئة استبانة

حضرة السيد/ة: المحترم/ المحترمة، ،
تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة.

وقد أعد الباحث لهذه الدراسة استبانته، لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة، من خلال تحديد درجة الموافقة على فقراتها، بحسب تدرج عشاري.

فنرجو من سيادتكم تعبئة الاستبانة، مع ضرورة توخي الدقة والموضوعية، إذ أن ذلك له الأثر الكبير على واقعية النتائج، وموضوعيتها، علماً بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، وهذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير، ، ،

الباحث/ محمد قاسم القيسي

جوال/ 0599420090

أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

() ذكر () أنثى

2. المؤهل العلمي:

() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

3. عدد سنوات الخدمة:

() أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات () 10 سنوات فأكثر

4. المسمى الوظيفي:

() مدير دائرة () مدير وحدة () مدير عام فأعلى

5. مكان العمل: () رعاية اولية () مستشفى () إدارة عامة () وحدة ادارية

ثانياً: استبانة دور القيادة الاستراتيجية:

ملاحظة: التدرج من (1-10) يعني أن الدرجة (1) أدنى درجة موافقة، و(10) أعلى درجة موافقة.

م	المحور الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي	درجة الموافقة (من 1 - 10)
1	يوجد رؤية طويلة المدى للوزارة	
2	تقوم الوزارة بتطبيق السياسات والإجراءات المنبثقة من الرؤية	
3	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد	
4	تدفع الرؤية الموظفين وتحركهم نحو تحقيق توقعاتهم	
5	توازن الرؤية بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للوزارة	
6	يوجد خطط تشغيلية للوزارة	
7	يتم متابعة تنفيذ الخطة التشغيلية	
	المحور الثاني: استثمار القدرات التنافسية والحفاظ عليها	(من 1 - 10)
1	تتوفر الموارد البشرية اللازمة في الوزارة	
2	يتم تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة	
3	تتوفر الموارد المادية اللازمة في الوزارة	
4	تؤثر الإدارات العليا على الموظفين لصنع التغيير	
5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرار	
6	تتم التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المميزة	
	المحور الثالث: تطوير رأس المال البشري	
1	يتمتع الموظفون بمعارف ومهارات وقدرات متنوعة	
2	تمتلك القيادات العليا خبرات كثيرة ومتنوعة	
3	يتم تطوير المهارات لدى الموظفين بشكل مستمر	

4	توجد برامج متخصصة لتطوير مهارات القيادات العليا في الوزارة
5	تكافئ الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية
6	تهتم الوزارة بالعمل الجماعي
7	تهتم الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين
(من 1 - 10)	المحور الرابع: دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية
1	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل الوزارة
2	يتوفر المناخ المناسب لتنفيذ خطط الوزارة
3	يستطيع العاملون أخذ المبادرة بحرية
4	تشجع الوزارة الأفكار الجديدة
5	يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي
(من 1 - 10)	المحور الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية
1	يوجد قواعد أخلاقية مكتوبة في الوزارة
2	تشجع الوزارة الموظفين على ممارسة القواعد الأخلاقية
3	يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات
4	تبنى الممارسات الأخلاقية سمعة إيجابية عن الوزارة
5	تتجنب القيادات العليا الممارسات التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام الوزارة
(من 1 - 10)	المحور السادس: تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة
1	تتوفر آليات رقابة واضحة في الوزارة
2	يتم تطبيق الرقابة على جميع الموظفين
3	يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها
4	يوجد اهتمام كبير بالرقابة المالية
5	يوجد وحدة أو دائرة مستقلة تتابع عملية الرقابة

ثالثاً: استنباه السياسات الإدارية:

م	المحور الأول: سياسة التخطيط	درجة الموافقة
(من 1 - 10)		
1	يتم تطبيق الخطة الاستراتيجية للوزارة	
2	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة	
3	يتم إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة في إعداد الخطة	
4	يتم تعميم الخطة على جميع الموظفين في الوزارة	
5	يوجد مؤشرات واضحة ومحددة في الخطة	
6	يوجد خطط بديلة لأوقات الطوارئ والأزمات	
7	يوجد نظام لمراقبة تنفيذ الخطة	

(من 1 - 10)	المحور الثاني: سياسة تقييم الأداء	
	توجد خطط عمل واضحة للموظفين	1
	يتم اطلاع الموظفين على خطط العمل	2
	يوجد وصف وظيفي لكل وظيفة	3
	يتم اطلاع الموظفين على نماذج التقييم قبل التعبئة	4
	تقوم الوزارة بعملية تقييم أداء الموظفين بشكل دوري ومنظم	5
	يتم إبلاغ الموظف بموعد عملية التقييم	6
	يتم التعديل على نظام تقييم الأداء المطبق في الوزارة بين فترة وأخرى	7
	يتم إخضاع موظفي الدرجات العليا لعملية التقييم كما هي مطبقة على موظفي الدرجات الوسطى والدنيا	8
	يتم التركيز على الأبحاث أو أوراق العمل أو الدورات التدريبية التي يشارك بها الموظف الأكاديمي كجزء من عملية التقييم	9
	يتم إبلاغ الموظفين بنتيجة تقييم أدائه	10
(من 1 - 10)	المحور الثالث: سياسة تنمية وتطوير الموارد البشرية	
	يخضع الموظفون في كل قسم/ دائرة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام	1
	تزيد البرامج التدريبية من معدل الإنتاجية للموارد البشرية	2
	تعتمد الوزارة برامج منتظمة لتدريب وتطوير الموظفين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم	3
	تزيد البرامج التدريبية من استخدام المعرفة وتطبيقها	4
	تساعد برامج التدريب والتطوير في خفض معدل الدوران الوظيفي	5
	تولى الوزارة اهتماماً خاصاً بالموظفين ذوي الاختصاصات الفريدة	6
(من 1 - 10)	المحور الرابع: سياسة الاستقطاب والاختيار و التعيين (التوظيف)	
	تستقطب الوزارة الموارد البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية	1
	يشارك مدراء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين	2
	تهتم الوزارة بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	3
	تعتمد الوزارة على معيار الجدارة في اختيار الموظفين	4
	يتوفر لدى الوزارة سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية	5
	تم وضع سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية وفقاً لأسس ومعايير عملية سليمة	6
	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية المتوفرة	7
	تسير عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية بشفافية ووضوح تلي رضا المجتمع المحلي	8

وشكراً لكم على حسن تعاونكم، ،

ملحق رقم (4) تسهيل مهمة

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار النخبة



الثلاثاء: 21 أكتوبر، 2014
الرقم: MPA,EX-R, 088

تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ،،،

تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمد قاسم عطا القيسي، برقم جامعي: 120110260، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (رؤية الإدارة العليا في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية) ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821636
+970 8 2844470
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 - 1421



التاريخ: 2015/04/22م

الرقم:

الإخوة / الوكلاء المساعدون
الإخوة / المدراء العامون
الإخوة / مدراء الوحدات
الإخوة / مدراء الدوائر
المحترمون،،،
المحترمون،،،
المحترمين،،،
المحترمين،،،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ محمد قاسم القيسي
الملتحق ببرنامج ماجستير القيادة والإدارة - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات
العليا بغزة في إجراء بحث بعنوان :-

" دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة "

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانته من الفئتين الأولى والعليا في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع
مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، و دون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير،،،

د. ناصر رافت أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية



صورة/
- الإدارة العامة للرقابة الداخلية
- صاحب-ة العلاقة