إقـــــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني "

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 :Jaber Sayyed Abdallah ALakhras — **اسم الطالب**: جبر سيد عبدالله الأخرس

Date: 2016-06-11 — **التاريخ:** 06 رمضان، 1437

Signature: Jaber S A ALakhras — **التوقيع:** جبر سيد عبدالله الأخرس

برنامج الدراسات العليا المشترك

بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا

وجامعة الأقصى بغزة - برنامج القيادة والإدارة

الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM

وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني

إعداد الباحث:

جبر سيد عبدالله الأخرس

إشراف:

د. محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذا الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437هـ - 2016 م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **جبر سيد عبد الله الأخرس**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **القيادة والإدارة**، وموضوعها:

"الادارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الابداع الاداري في القطاع الحكومي الفلسطيني"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاثنين 23 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/05/30 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمد إبراهيم المدهون	**مشرفاً ورئيساً**
د. منصور محمد علي الأيوبي	**مناقشاً خارجياً**
د. علاء الدين خليل السيد	**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

أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى : ﴿ وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلاً مِّمَّن دَعَا إِلَى اللَّهِ
وَعَمِلَ صَالِحاً وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ صدق الله العظيم

(فصلت:33)

الإهداء

إلى الذي آمنتُ به وأحببته دون أن أراه، وأطعته دون أن ألقاه، واشتاقت روحي للقياه، وطابت نفسي بذكراه، إلى **قدوتي محمد**ﷺ

إلى موطني السليب، وثورتي الجريحة، إلى أرض الأحرار وموطن الأطهار إلى **وطني فلسطين**

إلى من حاكت أنامله ملامح الفرح في وجهي، وتشققت يداه لنيل الرزق من صغري، إلى القلب الكبير الذي أعطى بلا حدود، إلى من يعجز البيان عن وصف حبي له، **أبي الغالي**

إلى من تتلعثم الكلمات عند مديحها، إلى بسمة الحياة، ونبع الحنان، إلى مَن دعاؤها سر نجاحي، ومَن حبها استوطن قلبي، **أمي الحبيبة**

إلى رفيقة دربي، وشريكة عمري التي أستمد منها بريق الأمل والعطاء، **زوجتي الغالية**

إلى ثمرة قلبي وروحي، والأمل الذي أحيا به، **ابني أسامة**

إلى من تربيت معهم وسكنوا قلبي ووجداني، وبهم أعرف نفسي وعنواني، إلى من لا تكتمل سعادتي إلا بهم، **إلى أخواتي وإخواني الأعزاء وأزواجهم وأبناؤهم**

إلى أهل الطيبة والوفاء، إلى شُركائي في السعادة والعطاء إلى **أهل زوجتي الطيبين**

إلى الذين ازدانت الحياة بهم، وتذللت الصعاب بعونهم إلى إخواني الذين لم تلدهم أمي إلى **أصدقائي**

إليهم جميعاً أهدى هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

﴿من لم يشكر الناس، لم يشكر الله﴾

بدايةً أشكر الله عزوجل على فضله أن وفقني بإتمام هذه الرسالة، ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان من كل من ساهم معي في إنجاز هذه الدراسة .

وأخص بالشكر والعرفان الدكتور الفاضل محمد المدهون "أبو مصعب" والذي كان لي شرف موافقته على الإشراف على هذه الدراسة ومساعدتي في إثرائها من خلال ملاحظاته الثمينة والقيمة.

وأتقدم بالشكر والعرفان أيضاً لكل من المناقش الداخلي الدكتور علاء الدين السيد، والمناقش الخارجي الدكتور منصور الأيوبي، وذلك بتفضلهما الموافقة على مناقشة هذه الدراسة، وأشكر أيضاً القارئ الداخلي والمدقق اللغوي فلهم مني كل التقدير والاحترام.

والشكر موصول إلى الإخوة الأفاضل في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة برئيسها والأكاديميين والإداريين فيها، و إلى زملائي في الدراسة، الذين كانوا خير عون لي في مشواري هذا.

كما أتقدم بجزيل شكري للسادة المحكمين على جهودهم في تحكيم الاستبانة، والشكر موصول إلى وزارتي الصحة والتربية والتعليم، ودورهم الطيب في إنجاز هذه الدراسة.

وختاماً أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يلهمني التوفيق والسداد، إنه ولي ذلك والقادر عليه، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

فهرس المحتويات

	العنوان	ص
.1	البسملة	أ
.2	آية قرآنية	ب
.3	الإهداء	ت
.4	الشكر والتقدير	ث
.5	فهرس المحتويات	ج
.6	فهرس الجداول	د
.7	فهرس الأشكال	ذ
.8	ملخص الدراسة باللغة العربية	ر
.9	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ز
	الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	1
.10	1.1 المقدمة	2
.11	2.1 مشكلة الدراسة	4
.12	3.1 أسئلة الدراسة	5
.13	4.1 متغيرات الدراسة	6
.14	5.1 فرضيات الدراسة	7
.15	6.1 أهداف الدراسة	8
.16	7.1 أهمية الدراسة	9
.17	8.1 حدود الدراسة	10
.18	9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية	10
	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة	13
.19	توطئة	14
.20	**1.2 المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية**	15
.21	توطئة	16
.22	1.1.2 ماهية الإدارة الاستراتيجية	16
.23	2.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية	18
.24	3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية	19
.25	4.1.2 عمليات الإدارة الاستراتيجية	20
.26	**2.2 المبحث الثاني : الإبداع الإداري**	42
.27	توطئة	43
.28	1.2.2 ماهية الإبداع الإداري	43

	العنوان	ص
.29	2.2.2 مستويات الإبداع الإداري	44
.30	3.2.2 أهمية الإبداع الإداري	48
.31	4.2.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري	49
.32	5.2.2 خصائص الإبداع الإداري	50
.33	6.2.2 مراحل العملية الإبداعية	52
.34	7.2.2 عناصر الإبداع الإداري	53
.35	8.2.2 سمات الشخصية المبدعة	55
.36	**3.2 المبحث الثالث: النموذج الأوروبي للتميز EFQM**	56
.37	توطئة	57
.38	1.3.2 أهداف النموذج الأوروبي للتميز EFQM	58
.39	2.3.2 المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM	58
.40	3.3.2 سلم التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM	59
.41	4.3.2 المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM	59
.42	5.3.2 المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM	59
.43	6.3.2 معايير النموذج الأوروبي للتميزEFQM	61
.44	7.3.2 منطق RADAR في النموذج الأوروبي للتميز EFQM	67
.45	**4.2 المبحث الرابع: القطاع الحكومي الفلسطيني**	69
.46	توطئة	70
.47	1.4.2 تعريف القطاع الحكومي الفلسطيني	70
.48	2.4.2 أنواع المؤسسات العامة في القطاع الحكومي	71
.49	3.4.2 خصائص المؤسسات العامة في القطاع الحكومي	71
.50	4.4.2 الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني	72
	الفصل الثالث : الدراسات السابقة	74
.51	توطئة	75
.52	1.3 الدراسات الفلسطينية	75
.53	2.3 الدراسات العربية	83
.54	3.3 الدراسات الأجنبية	89
.55	4.3 تعقيب عام على الدراسات السابقة	92
	الفصل الرابع : المنهجية والإجراءات	95
.56	توطئة	96
.57	1.4 إجراءات الدراسة	96
.58	2.4 منهج الدراسة	96
.59	3.4 مصادر بيانات الدراسة	97

	العنوان	ص
.60	4.4 مجتمع الدراسة	97
.61	5.4 عينة الدراسة	97
.62	6.4 أداة الدراسة	100
.63	7.4 صدق أداة الدراسة	102
.64	8.4 ثبات أداة الدراسة	107
.65	9.4 اختبار توزيع البيانات	108
.66	10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة	109
	الفصل الخامس : نتائج وتوصيات الدراسة	110
.67	توطئة	111
.68	1.5 نتائج السؤال الأول ومناقشتها.	111
.69	2.5 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.	122
.70	3.5 نتائج السؤال الثالث والفرضية الأولى ومناقشتها.	126
.71	4.5 نتائج السؤال الرابع والفرضية الثانية ومناقشتها.	133
.72	5.5 نتائج السؤال الخامس والفرضية الثالثة ومناقشتها.	139
.73	6.5 نتائج السؤال السادس والفرضية الرابعة ومناقشتها.	141
.74	7.5 توصيات الدراسة	143
.75	8.5 دراسات مستقبلية مقترحة	147
	المراجع	148
.76	المصادر والمراجع العربية	149
.77	المصادر والمراجع الأجنبية	157
	الملاحق	159

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	ص
1.2	مجتمع الدراسة موزع حسب المسمى الإشرافي ومكان العمل في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة	73
1.3	الفجوة البحثية	94
1.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة	98
2.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	98
3.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	99
4.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	99
5.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	100
6.4	مقياس عشاري التدريج	101
7.4	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة	102
8.4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	103
9.4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	103
10.4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	104
11.4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	105
12.4	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	105
13.4	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	107
14.4	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية	108
15.4	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	108
1.5	التحليل الكلي لمحاور الإدارة الاستراتيجية	111
2.5	تحليل فقرات المحور الأول في الاستبانة	114
3.5	تحليل فقرات المحور الثاني في الاستبانة	116
4.5	تحليل فقرات المحور الثالث في الاستبانة	118
5.5	تحليل فقرات المحور الرابع في الاستبانة	120
6.5	تحليل فقرات المحور الخامس في الاستبانة	123
7.5	الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الوزارة	127
8.5	الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الجنس	128
9.5	الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	129
10.5	الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير العمر	130
11.5	الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	131
12.5	الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الوزارة	133
13.5	الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الجنس	134
14.5	الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	136
15.5	الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير العمر	137
16.5	الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	138
17.5	معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة الاستراتيجية ومحور الإبداع الإداري	140
18.5	تحليل الانحدار الخطي	142
19.5	توصيات الدراسة	144

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	ص
1.1	نموذج الدراسة	7
1.2	المراحل الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية	21
2.2	مكونات المراحل الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية	21
3.2	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز	60
4.2	معايير النموذج الأوروبي للتميز	61
5.2	منطق رادار في النموذج الأوروبي للتميز	68

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها في الإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المدراء فيه، والتعرف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية الأولى في وزارتي التربية والتعليم والصحة من الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وعددهم (229) موظفاً، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (144) موظف وتم توزيع (160) استبانة وتم استرداد (143) استبانة بنسبة استرداد (89.3%)، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

1. واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.6%)، ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (71.1%).
2. توجد علاقة طردية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
3. لا يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير العينة لمتغيري الدراسة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: -

1. أن يتم تبنى الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، وتوفير كافة الإمكانات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقه.
2. تشكيل مجلس استشاري استراتيجي دائم للحكومة من المختصين والخبراء يعمل على تقديم الاستشارات والآراء والحلول للمشكلات والتهديدات التي قد تواجه البلاد.
3. تعزيز القيادة الديمقراطية الشورية في العمل التي تراعي الإنجاز والبعد الإنساني.

Abstract

This study aimed at identifying the reality of strategic management at the supervisory category at the Palestinian government sector and its impact on their administrative creativity from the managers' point of view. In addition, to identify whether there were statistical significant differences between the averages of the sample's estimates towards the practice of strategic management according to the European model of excellence and administrative creativity practiced by senior supervisory category at the Palestinian government sector due to the variables (the ministry, sex, educational qualification, age, years of service).

The researcher used the descriptive and analytical approach. The population of the study was the first supervisory category at the Ministry of Education and Ministry of Health who work as (Department Director). They were totaling 229 employees, and were selected by a purposive sample consisting of 144 employees. 160 questionnaire were distributed and 143 questionnaires were recovered which formed (89.3%). The researcher used a questionnaire, and the axis of the administrative creativity (21 paragraphs).

The study reached a set of results such as:

1. The reality of the strategic management in accordance with the European model of excellence in the Palestinian government sector had a relative weight of (67.6%) and the level of administrative creativity at the Palestinian government sector had a relative weight of (71.1%).
2. There is a positive correlation between the practice of strategic management according to the European model of excellence and the level of administrative creativity at the Palestinian government sector.
3. There were no statistically significant differences on the sample estimates towards the study's variables due to the personal and job variables.

The study recommended several recommendations, including:

1. To adopt the strategic management according to the European model of excellence at the Palestinian government sector, and to provide all human and technical resources to implement it.
2. Formatting a strategic advisory board for the government from specialists and experts working on providing consultancy, opinions and solutions to the problems and threats that may face the country.
3. Promoting the democratic leadership (shoura) that takes care of humanitarian works and achievements.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 متغيرات الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة.

6.1 أهداف الدراسة.

7.1 أهمية الدراسة.

8.1 حدود الدراسة.

9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية.

1.1 المقدمة: -

إن التغير المستمر في بيئة الأعمال والذي حولها من بيئة مستقرة إلى بيئة ديناميكية متسارعة، سريعة التغير بفعل التقدم العلمي والتكنولوجي الهائل، وما نتج عن هذا التغير من إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة تؤثر بدورها على المنظمات، وتضعها في ظل منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وتحتم عليها ضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها؛ أوجد الحاجة إلى بلورة مفهوم متطور للإدارة قادر على مواكبة التقدم الحاصل، والتنسيق بين الموارد البشرية، لاستثمارها الاستثمار الأمثل وفق ما لديها من إمكانيات ووسائل لتحقيق الأهداف النبيلة بأقل وقت وكلفة وأعلى جودة، وقد عُرفت هذه الإدارة بمفهوم الإدارة الاستراتيجية.

كما تعمد الإدارة الاستراتيجية إلى مساعدة المنظمات على تكوين منظومة متكاملة من العمليات ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية انطلاقاً منها إلى صياغة استراتيجية مناسبة وواقعية، وجدولة تطبيقها واستمرارية تقييم تطبيقها، بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

ويرى جلدة وعبودي (2006: 29-30) أن المنظمات المعاصرة تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، مما يحتم على هذه المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة عاليتين، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات تساعدها على تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكنها من الاستمرار والنمو، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع لكونه أصبح أمراً ضرورياً وحيوياً للمنظمة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وثورة المعلومات.

ويرى هيجان بأن الاهتمام بالإبداع أصبح منطلقاً لنجاح المنظمات، ومحفزاً أساسياً لقدرتها على البقاء، ومواجهة تغييرات البيئة الخارجية، وحتى تضمن المنظمات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تنسج ثقافتها التنظيمية لتكون داعمة ومشجعة للإبداع والابتكار، لكون الإبداع الإداري أحد السُبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة في المنظمات

الخدمية والإنتاجية، وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل هذه المنظمات (هيجان،1999: 95).

كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها فقط، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في جميع المجالات (عبد المقصود، 1998: 5).

ومجالات الإبداع متعددة وتتراوح هذه المجالات الإبداعية بين حل المشكلات باستخدام أساليب بسيطة بطريقة جديدة، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظام موجود سابقاً، إلى إدخال تحسينات جوهرية تنقض النظام الموجود سابقاً، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف كلياً عن الأنظمة السابقة.

ويعتبر التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة، في ظل ما تعيشه من ظروف متغيرة ومعقدة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات أن يحرصوا على ممارسة الإدارة الاستراتيجية التي تعزز تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة، والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل، وزيادة الإنتاج على المدى البعيد.

ويعتبر تحقيق الجودة والتميز توجهاً أساسياً لا بد منه في ظل التغيرات المتسارعة، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الجودة والتميز والإدارة الاستراتيجية، حيث برز عدد من النماذج الإقليمية والعالمية للتميز، منها (الأوروبي، الأمريكي، دبي، . . .) ولعل من أهمها وأكثرها انتشاراً هو النموذج الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، المسمى بالنموذج الأوروبي للتميز (The European Foundation of Quality Management (EFQM .

ويُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هنالك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها (التقييم الذاتي)،

الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسُبل تطويره (عزب،2008 :144).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM للتعرف على واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني ومدى تأثيره في الإبداع الإداري، سعياً منه في مساعدة القطاع العام على التعرف على جوانب القصور والعمل على التخلص منها والتعرف على الجوانب المتقدمة والعمل على تعزيزها، بما يحقق التميز.

2.1 مشكلة الدراسة: -

من خلال استعراض الباحث لأهمية إحداث تغيير جذري في المنظمات، للارتقاء بمستوى الإنتاج والجودة في ظل التطور العلمي والتكنولوجي الهائل والمتلاحق، تظهر حاجة القطاع العام الفلسطيني إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنمية الإبداع الإداري، لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المجتمع وعلى القطاع العام والعاملين فيه.

كما يستشعر الباحث أهمية إجراء هذه الدراسة من خلال زيارته كمواطن للوزارات بمحافظات غزة، وما لاحظه فيها من ممارسات إدارية تقليدية تركن إلى الروتين وسلبية البيروقراطية التي توقف التقدم والتطور، وتجمد الإبداع لدى الموظفين، بالإضافة إلى خُلاصة اطلاعه على مجموعة من الدراسات التي تناولت أهمية الإدارة الاستراتيجية مثل: دراسة (وهبة،2008) التي توصلت إلى تدني اهتمام التعليم العالي بالإدارة الاستراتيجية وأوصت بضرورة تطبيقها في التعليم العالي، ودراسة (الحاج،2013) التي توصلت إلى أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية متوسطة وأوصت بتدريب المدراء ليكونوا قادرين على مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ودراسة (القحطاني،2012) التي أوصت بإعداد قيادات إدارية مؤهلة وفعالة ذات تفكير استراتيجي وتدرك أيضاً أهمية التطوير والعمل الإبداعي، ودراسة (أبو هين،2010) التي أوصت بزيادة الوعي بالثقافة التنظيمية لكي تساعد على تنمية الإبداع الإداري، ودراسة

(شقورة،2012) التي توصلت إلى وجود معوقات في تنمية الإبداع الإداري وأوصت بالاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير.

لذلك فإنه يجدر بمؤسسات القطاع العام أن تولي الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري اهتماماً لائقاً بهما، والعمل على معرفة مستوى ممارستهما في أوساط العاملين فيها، وخاصة لدى المستويات الإشرافية العليا، كونهم صانعو القرارات وراسمو المستقبل، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، سواء كانت متغيرات شخصية أو بيئية، وذلك لتهيئة ظروف أفضل تحفز وتساعد على ممارستهما وتحقيق أفضل النتائج.

3.1 أسئلة الدراسة: -

وبعد استعراض مشكلة الدراسة سابقاً، فإنه يبرز تساؤل مهم ورئيس، وهو:

"ما أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر المدراء؟ "

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية وهي:

1. ما مستوى ممارسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني للإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المدراء فيه؟
2. ما مستوى ممارسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني للإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء فيه؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على مستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني؟

4.1 متغيرات الدراسة: -

1. **المتغير المستقل وهو: الإدارة الاستراتيجية، بمكوناتها التالية: -**

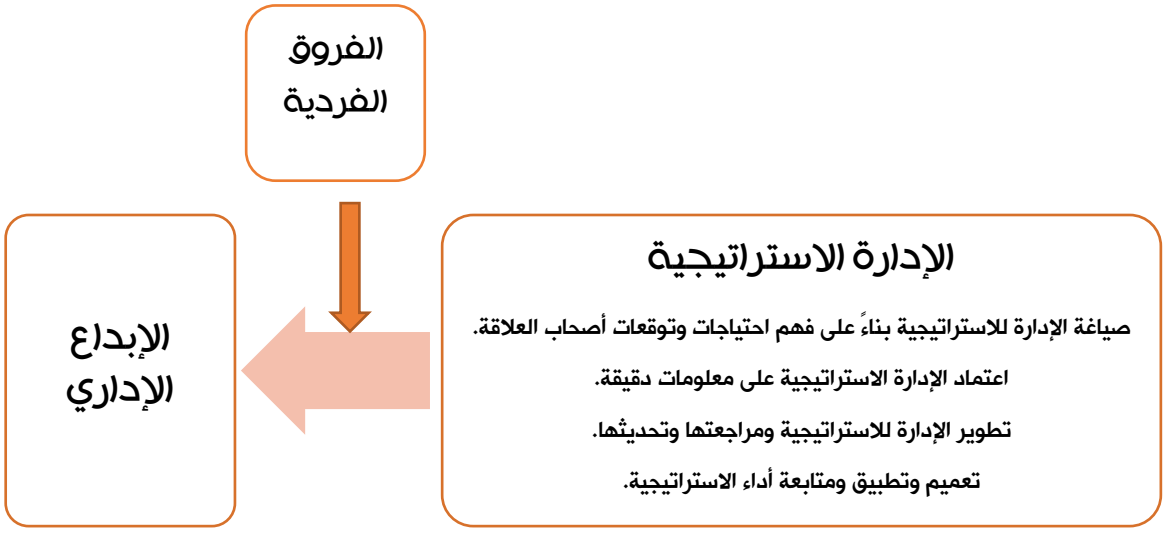
- ✓ صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية.
- ✓ اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة.
- ✓ تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.
- ✓ تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 13-14).

2. **المتغير التابع وهو: الإبداع الإداري.**

ويمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات من خلال الشكل التالي:

شكل (1.1)

نموذج الدراسة



المصدر: (جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على متغيري الدراسة)

5.1 فرضيات الدراسة: -

للتوصل إلى حل لمشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فقد وضع الباحث الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على مستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني.

6.1 أهداف الدراسة: -

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. التعرف على واقع الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
3. التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني.
4. التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) على متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
5. توضيح العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
6. الكشف عن أثر ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على مستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني.

7.1 أهمية الدراسة: -

تُعتبر الدراسة ذات أهمية نظرية علمية وعملية؛ نظراً لأهمية الموضوع الذي تتناوله، ونُبل الأهداف التي ترنُو إلى تحقيقها، والتأثير الحيوي للإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري على مخرجات الأعمال في المنظمات، وبناءً على ما سبق فإن أهمية الدراسة تكمن في التالي:

1.7.1 الأهمية النظرية العلمية:

1. تُعد من أولى الدراسات الفلسطينية – على حد علم الباحث – التي تسعى إلى كشف العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. يُعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية حديث العهد في الدول النامية عموماً، كما أن هذا المفهوم كان مُتداولاً في القطاعات الخاصة دون القطاعات العامة، لذلك فإن إخضاع هذا المفهوم للدراسة في القطاع الحكومي يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في مواجهة المشاكل الإدارية والتعامل معها.
3. على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هذا الموضوع – على حد علم الباحث – لم ينل حقه الكافي في مجال إسقاطه على النموذج الأوروبي للتميز ومدى تأثيره على الإبداع الإداري.
4. تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المكتبة العلمية الأكاديمية العربية، لأنه يتناول أهم مقومات نجاح المنظمات وهي الإدارة الاستراتيجية، وأرقى السلوك الوظيفي وهو الإبداع الإداري.
5. تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع.

2.7.1 الأهمية التطبيقية:

1. قد تساعد هذه الدراسة القطاع الحكومي الفلسطيني على تنمية قدرات المدراء فيه استراتيجياً بما يحقق أهدافه.
2. قد تساعد هذه الدراسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني على مواكبة التغيرات التي تمكنهم من مُمَارسة مُثلى للإدارة الاستراتيجية.
3. إمكانية مساهمة هذه الدراسة في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي الفلسطيني للجمهور.
4. قد يستفيد من هذه الدراسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفيهم.

8.1 حدود الدراسة: -

1. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على بحث واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وتأثيره على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. **الحد الزماني:** طُبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2015-2016م.
3. **الحد المكاني:** القطاع الحكومي الفلسطيني في محافظات غزة.
4. **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على الفئة الإشرافية الأولى في القطاع الحكومي الفلسطيني؛ كونها الفئة الأكثر احتكاكاً بصناع القرار في العمل الحكومي.
5. **الحد المؤسسي:** طُبقت هذه الدراسة على الفئة الإشرافية الأولى من الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) في وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة؛ وذلك لما تُمثله هاتين الوزارتين من ثقل والكم الأكبر من الموظفين في الحكومة.

9.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية: -

1. الإدارة الاستراتيجية: -

هي "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل" (عوض، 2001:6).

ويعرفها الباحث إجرائياً:

بأنها "إدارة موارد المنظمة بالنظر إلى الأجل الطويل، اعتماداً على تحليل بيئات المنظمة وتكوين وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم ومتابعة مراحل تنفيذها".

2. الإبداع الإداري: -

يعرفه السكارنة (2011: 48) بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تَلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين، وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة".

ويعرفه الباحث إجرائياً:

بأنه: "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره".

3. النموذج الأوروبي للتميز:

يُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شُيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هنالك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها (التقييم الذاتي)، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسُبل تطويره (عزب، 2008: 144).

ويتبنى الباحث هذا التعريف.

4. القطاع الحكومي الفلسطيني:

يعرفه جابر (2015: 9) بأنه: "هو القطاع المسئول عن تقديم الخدمات الأساسية الواجب على كل الحكومات توفيرها للمواطنين في أي دولة حول العالم مثل الخدمات المدنية والدفاع وتحقيق العدالة والأمن لمواطنيها، والتي تُموَل من الموازنة العامة للدولة".

ويعرفه الباحث إجرائياً:

"**هو المؤسسات العامة المُوكَلة بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع بعدالة وإنصاف**".

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

توطئة.

1.2 المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.

2.2 المبحث الثاني: الإبداع الإداري.

3.2 المبحث الثالث: النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

4.2 المبحث الرابع: القطاع الحكومي الفلسطيني.

توطئة: -

يعتبر هذا الفصل من الفصول المؤسسة للدارسة؛ لاسيما وأنه يعتبر من منطلقات تحديد الكثير من معطياتها، حيث يتطرق الباحث في هذا الفصل إلى مجموعة كبيرة من المراجع التي استفاد منها في إعداد دراسته، ولتسهيل ذلك فقد قام الباحث بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث حسب المصطلحات الواردة في عنوان الدراسة، حيث تناول المبحث الأول موضوع الإدارة الاستراتيجية وتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها وصولاً إلى الحديث عن عملياتها الأربعة وهي التحليل البيئي للبيئتين الداخلية والخارجية، وعملية تكوين الاستراتيجية عبر الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وعملية تنفيذ الاستراتيجية ومن ثم تقييمها، وتناول المبحث الثاني في هذا الفصل موضوع الإبداع الإداري وتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الإبداع الإداري ومستوياته وأهميته ودور البيئة التنظيمية في تنميته، كما تناول هذا المبحث خصائص الإبداع الإداري وعناصره ومراحل العملية الإبداعية وسمات الشخصية المبدعة، وتناول المبحث الثالث في هذا الفصل موضوع النموذج الأوروبي للتميز وتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف النموذج الأوروبي للتميز وأهدافه والمبادئ الأساسية له بالإضافة إلى سلم التميز في تطبيقه، كما تناول الباحث في هذا المبحث المكونات والمفاهيم الأساسية للنموذج والمعايير التسعة التي يقوم عليها النموذج، وأسهب الباحث في تناول معيار الاستراتيجية لأنه محل دراسة الباحث، وانتهى المبحث بتناول منهجية رادار في النموذج الأوروبي للتميز، وتناول المبحث الرابع في هذا الفصل موضوع القطاع الحكومي الفلسطيني كونه مجتمع الدراسة، حيث تطرق فيه الباحث إلى تعريفه وأنواع المؤسسات العامة فيه وخصائصها، وتطرق أيضاً إلى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني.

يرى الباحث بأن هذا الفصل يزخر بكثير من الأدبيات ذات العلاقة المفيدة في تحقيق نتائج الدراسة، وذلك نتيجة استعراض العديد من المراجع والمؤلفات والرسائل العلمية في هذا المجال، وتعليق الباحث عليها لإثرائها من وجهة نظره.

الفصل الثاني

المبحث الأول

1.2 الإدارة الاستراتيجية

توطئة.

1.1.2 ماهية الإدارة الاستراتيجية.

2.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية.

3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية.

4.1.2 عمليات الإدارة الاستراتيجية.

توطئة : -

"اتسم العقدان الأخيران بسرعة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، الأمر الذي لم تعد تصلُح معه نُظم وأساليب التخطيط التقليدية المبنية على التنبؤ والخبرة بناءً على تحليل الأحداث التاريخية فقط، فهذه الآليات أصبحت غير قادرة على مواجهة تحديات المستقبل، والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، هذا بالإضافة إلى انخفاض المعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية" (الحاج،2013: 50).

كما "أن التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات في العالم، هو التحدي الإداري لمن يقوم بالعملية الإدارية على جميع المستويات، خاصة تلك الموجودة في مستوى القيادات الإدارية العليا، التي يجب أن تتسلح بالعلم والمعرفة والاعتقاد بأهمية اتباع المنهج العلمي في ممارسة عملية الإدارة بالطريقة السليمة والصحيحة، التي تمنع من خلالها أي نزيف قد ينتج عن سوء استخدام موارد المجتمع (المادية والبشرية) وعدم تخصيصها عبر المسارات السليمة، والتي تمكنها من التعامل مع المنظمة ككل والتركيز على مسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية وضرورة التكيف معها، كذلك تحديد قدرتها المتميزة التي تمكنها من التفوق والنجاح في مجال عملها" (عساف، 2005: 53).

وسيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية وأهدافها وأهميتها وصولاً إلى الحديث عن عملياتها الأربعة انطلاقاً من التحليل البيئي مروراً بتكوين الاستراتيجية ثم تنفيذها وتقييمها.

1.1.2 ماهية الإدارة الاستراتيجية: -

قبل أن يُعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية، فإنه آثر التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية، حيث تعتبر الاستراتيجية من المفاهيم حديثة الاستعمال في الحقل الإداري وقد تم اقتباسها من الحقل العسكري والسياسي، ويرجع أصلها إلى الكلمة اليونانية (Strategy) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك (الحاج،2013 :51).

"فالاستراتيجية تركز على عملية استغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف؛ للوصول لأهداف المؤسسة، وهي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها" (ماهر،1999 :20).

وقد عُرفت من ناحية إدارية بأنها: عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها" (أبو قحف،1997: 65).

وعُرفت أيضاً بأنها: "عملية إبداعية، عقلانية التحليل وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المُتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة، وبغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (ياسين،2002: 19).

ويعرفها (Sharplin,1985) بأنها: "عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة، ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان" (الغالبي وإدريس،2007: 48).

ويعرفها (FreadR.David) بأنها: "فن وعلم وضع وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى ولتدعيم المزايا التنافسية" (شمس الدين،2003: 5).

ويعرفها المغربي وغربية (2006: 35) 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".

وفـي ضـوء مـا سـبق يمكـن للباحـث أن يُعـرف الإدارة الاسـتراتيجية إجرائيـاً بأنهـا: "إدارة مـوارد المنظمـة بـالنظر إلـى الأجـل الطويـل، اعتمـاداً علـى تحليـل بيئـات المنظمـة وتكـوين وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم ومتابعة مراحل تنفيذها".

2.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية: -

كمـا لكـل أسـلوب وطريقـة هـدف تسـعى لتحقيقـه، فـلا بـد مـن وجـود أهـداف لـلإدارة الاستراتيجية، وفيما يلي مجموعة منها، وقد أوردها عوض (2001 :7) كالتالي:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم تصنيف الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص للموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
3. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.
4. زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
6. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها.
7. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ ليتمكن المدير من اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

ويرى الباحث بأن الهدف الأساسي من الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل النتائج وأجودها، بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال الأفقي والعمودي داخل المنظمة، والعمل على إيجاد معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، وتحقيق فهم كامل بين المدراء والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الاستراتيجية.

3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية: -

يعتبر بلوغ الأهداف الهم الأكبر لمنظمات الأعمال، ومن هنا تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية، وقد أورد إدريس والمرسي (2002: 33-34) بعضاً منها وهي كالتالي:

1. تساهم في مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية، والذي بدوره يحسن من فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
2. تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة؛ لأن المشاركة في إعداد الاستراتيجية تساعد على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
3. تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح على المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف.

وتحدث ابن حبتور (2004: 55-57) أيضاً عن أهمية الإدارة الاستراتيجية، ونذكُر منها:

4. تساهم في بلورة إطار فكري شامل وأساسي للمنظمة، وصياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
5. توجه الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وتعمل على تكاملها، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
6. تزيد من رضا ودافعية الأفراد، وذلك من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات، وبرامج العمل.
7. تساعد على تحقيق تكامل لسلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجابياً على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤولية الفردية.
8. تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة؛ مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.

وقد أورد الدوري (2005: 29) في دراسته عن أهمية الإدارة الاستراتيجية ونذكُر منها:

9. تساهم الإدارة الاستراتيجية في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة (المحلية والدولية)، وتساعدها على ذلك من خلال استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق الميزة التنافسية.
10. توفر أساس معين لتحديد الحاجة إلى التغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
11. تساهم في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة استراتيجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة أو تطوير أساليب العمل، وتطوير معايير الأداء التنظيمي، وزيادة إمكانية الإدارة بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

كما يرى الباحث بأن أهمية الإدارة الاستراتيجية لا تقتصر على تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، ولا على تحليل عناصر القوة ومواطن الضعف في البيئة الداخلية لها، بل أيضاً باعتمادها على الدراسات العلمية والتقييم الدقيق والمستمر للظروف والعوامل المحيطة؛ لتحقيق التميز في الأداء الإداري والمالي وتطويره، بما يحسن من الأداء الكلي للمنظمة على الأمد الطويل ويساهم بقوة في إيجاد مستقبل إيجابي للمنظمة.

4.1.2 عمليات الإدارة الاستراتيجية: -

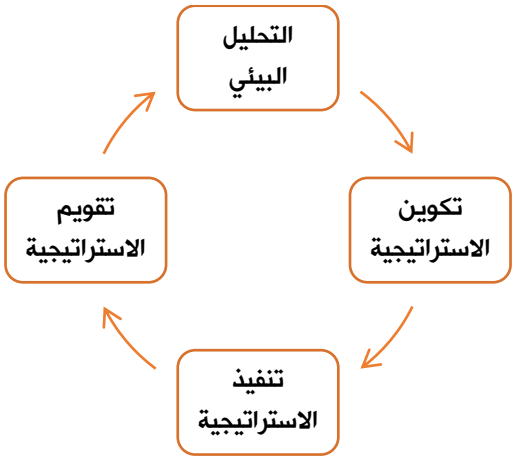
تمر الإدارة الاستراتيجية بمجموعة من المراحل، ذات ترتيب تراكمي، ويجب على من يمارسها أن يسير عليها، وهي:

- ✓ **المرحلة الأولى: التحليل البيئي.**
- ✓ **المرحلة الثانية: تكوين الاستراتيجية.**
- ✓ **المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية.**
- ✓ **المرحلة الرابعة: تقويم الاستراتيجية.**

وتعتبر هذه المراحل الأربعة متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي (2.1).

شكل (1.2)

المراحل الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية

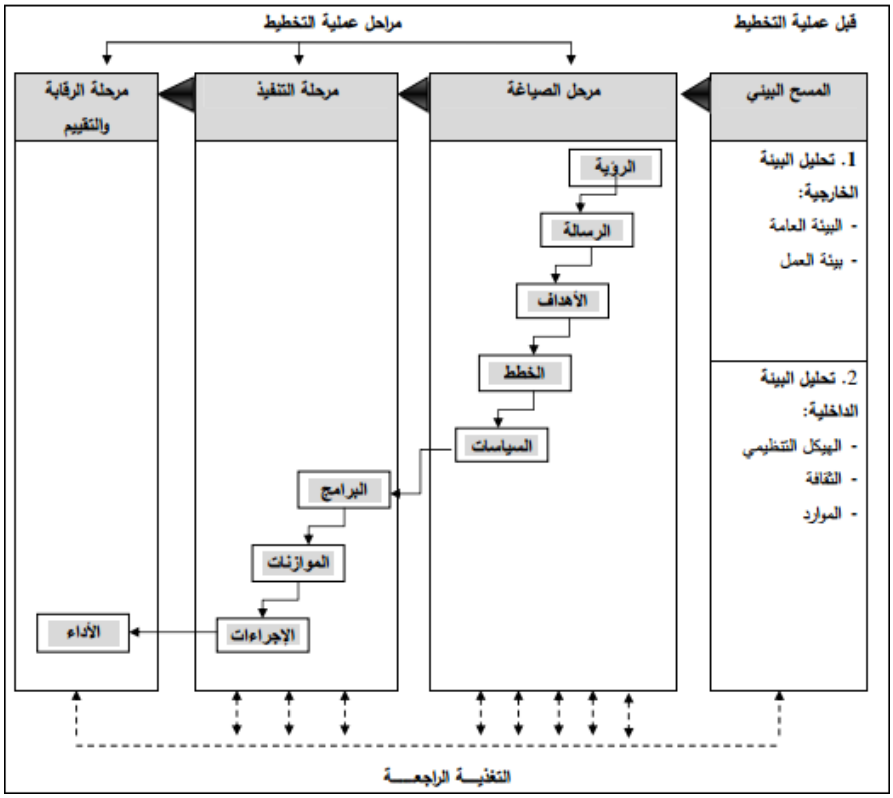


المصدر: (جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الإطار النظري)

ويمكن توضيح مكونات كل مرحلة بشكل تفصيلي من خلال الشكل (2.2)

شكل (2.2)

مكونات المراحل الأساسية لعمليات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (القطامين،1996: 11)

1. **المرحلة الأولى: التحليل البيئي:**

"يعد التحليل البيئي أول الخطوات الرئيسية في الإدارة الاستراتيجية، وتنبع أهميته من خلال عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة؛ وذلك لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛ لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وبالتالي إحداث عملية التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورسالتها" (ضحاوي والمليجي، 2011: 55).

ويرى الباحث بأن هذه المرحلة هي المنطلق لعملية الإدارة الاستراتيجية، لأنه يتم فيها تحديد الاحتياجات الاستراتيجية التي يتم بلورتها وصياغتها في المرحلة الثانية.

- ✓ **وقد أشار أبو قحف** (1997: 114) **إلى أن القيام بالتحليل البيئي يتطلب إجراء عدة خطوات؛ من أهمها:**

1. تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها وتحليلها.
2. التأكد من توافر المعلومات البيئية، أو إمكانات توافرها، وتحديد طرق وأساليب جمعها.
3. تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو البيئة العامة والخاصة.
4. القيام بالتحليل وتفسير النتائج، ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.
5. بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نتناول التحليل البيئي على النحو التالي:

أ. **تحليل البيئة الخارجية:**

"يعني تحليل البيئة الخارجية رصد ما يحدث فيها من متغيرات إيجابية؛ وأي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد المتغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة، والتغير في البيئة الخارجية هو الذي يُوجِد الفرص والتهديدات، وتتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المنظمات بطرق مختلفة" (عوض،2004: 95).

وتعتبر عملية "تحليل البيئة الخارجية هي عملية استكشاف للعوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية وقوى المنافسة؛ وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة)، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، من خلال تجزئتها إلى أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى" (ياسين،2002: 65).

- ✓ **وتشمل البيئة الخارجية كافة العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة التي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وتتكون البيئة الخارجية من قسمين:**

أ. **بيئة المجتمع العامة:** وتتكون من مجموعة القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر تربوياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة (ابن حبتور،2004: 146).

ب. **بيئة التعامل المباشر:** وهي تلك البيئة التي تتضمن مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر بها وتتأثر بالقرارات التي تتخذها، ومن الأمثلة على ذلك الموردون، أرباب العمل،...، ويطلق على هذه الفئات أصحاب المصالح، وذلك لكونها تملك مصالح مشروعة ومهمة في المؤسسة (القطامين،2002: 57)، ويسمي العديد من الباحثين هذه البيئة بالبيئة الخارجية الخاصة.

وتعتبر عوامل البيئة العامة ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التأثير فيها، وإنما يمكنها التكيف معها؛ لاقتناص الفرص البيئية، والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها، ولإتمام هذا الغرض يجب على المديرين الاستراتيجيين تحديد عوامل البيئة الكلية وتحليلها (الدوري،2005: 87).

ويرى الباحث بأن القدرة على التناغم والتكيف مع البيئة الخارجية، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المصالح المشتركة؛ يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

✓ **فعالية تحليل البيئة الخارجية:**

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كلٍ منها، حيث تساعد دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في تحديد العديد من النقاط أهمها، وهي كما أوردها السكارنة (2010: 197):

1. **الأهداف:** فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف التي يجب تحقيقها.
2. **الموارد:** تساعد دراسة العوامل البيئية الخارجية في بيان الموارد المتاحة (عمالة – رأس مال – تكنولوجيا – آلات – أفراد)، وكيفية الاستفادة منها، ومتى يكون ذلك.
3. **التأثير:** تساعدها أيضاً على بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تُمثل امتداداً لها أو تُعاوِنُها في عملياتِها وأنشطتِها.
4. **سمات المجتمع:** تساعد أيضاً في تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة، والأولويات التي تُعطى لها.

ويرى الباحث بأن مجموع المتغيرات الخارجية (المباشرة وغير المباشرة)، لها دور مؤثر في تحقيق الأهداف، لذلك فإنه من الواجب على قادة المنظمات تحري تلك المتغيرات وما تعكسه من فرص وتهديدات، بحيث يمكن استثمار واستغلال الفرص وتعظيم العائد منها، وتجنب التهديدات أو التقليل من آثارها الناجمة، في سبيل الوصول إلى استراتيجيات ناجحة تحقق الأهداف.

ب. تحليل البيئة الداخلية:

"تحليل البيئة الداخلية هو عملية تهدف إلى دراسة عناصر القوة والضعف وتحديدها، أي أن عملية التحليل البيئي سوف تحدد للمنظمة مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات" (الحسيني،2000: 37)، كما "يعني تحليل البيئة الداخلية تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها، ويقصد بنقاط القوة المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة بالمقارنة مع ما يتمتع به المنافسون، وتتمثل نقاط

الضعف في قصور الإمكانيات" (عوض،2004: 135)، وتشمل البيئة الداخلية كل من العناصر التالية (Hunger, 2006 :114-116) :

أ. **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن الاتصالات والسلطة وسلسلة القيادة، والذي يتم وصفه في الهيكل التنظيمي، وهو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والمجموعات التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين المجموعات، وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال، وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (الحاج، 2013: 59).

ب. **الثقافة التنظيمية:** وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، لأن "القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد هي جزء متكامل لثقافتهم التي يحملونها إلى وظائفهم، والتي تؤثر في سلوكهم اليومي؛ لذلك فإن الثقافة التنظيمية كجزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر" (ياسين،2002: 90).

ت. **الموارد:** وتشمل أصول الشركة من أصول مالية ومادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، وتَعمد المنظمات إلى زيادة وتنمية هذه الأصول نوعاً وكماً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، "ومن المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة" (السيد، 2000: 289-290).

✓ **فعالية تحليل البيئة الداخلية:**

أشار المغربي (1999: 131) إلى أن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، وذلك لما يأتي:

1. المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة.
2. إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات.

3. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.
4. بيان وتحديد نقاط الضعف، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها.
5. تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات) بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

ويرى الباحث وبناءً على ما سبق بأن تحليل البيئة الداخلية هو عبارة عن إلقاء نظرة تفصيلية عميقة داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بالاعتماد على معلومات تفصيلية دقيقة، وهو ذو أهمية كبيرة في وضع الأهداف وتخطيط الاستراتيجيات.

ومحصلة التحليل البيئي خطوة مرحلية تسمى التنبؤ البيئي، أو مرحلة تشخيص العوامل والمتغيرات ذات الأهمية القصوى، وهي تمثل محاولات لإعادة النظر في ترتيب العوامل المؤثرة واكتشاف المتغيرات المستقلة ذات الأثر البالغ على عوامل البيئة الداخلية والخارجية (ياسين، 1998: 90).

2. المرحلة الثانية: تكوين الاستراتيجية:

وهذه المرحلة تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية الخارجية في مقابل عناصر القوة والضعف التنظيمية، ولذا فإنها تتضمن تعريف برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها التي يجب تحقيقها، ووضع الاستراتيجيات والسياسيات المرشدة للأعمال، وسوف يتم عرض مكونات هذه المرحلة كالتالي:

أ- الرؤية:

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات، ومن هذا المنطلق تُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها"، ويُعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، وإن كان من المُمكن الوصول إليها في الأجل الطويل" (السالم،2005: 83-89).

كما تعتبر الرؤية الواضحة والمميزة بمثابة حجر الزاوية للإدارة الاستراتيجية، فهي ليست مجرد ألفاظ أو عبارات أو شائعات، وإنما هي حالة ذهنية مستقبلية تنطبع في الذهن، وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث (حافظ والبحيري،2006: 113)، وتُعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها (إدريس والمرسي،2006: 93).

ويرى الباحث بأن توفر رؤية واضحة وواقعية وطموحة للمؤسسة هو بمثابة البوصلة التي ترشد المؤسسة إلى الجهة التي يجب أن تسلكها وتسخر كل إمكانياتها فيها.

❖ **عناصر الرؤية الاستراتيجية:**

يوجد ثلاث عناصر مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وقد أوردها إدريس والمرسي (2006: 108-113) كالتالي:

1. **تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:** حيث يستند ذلك إلى عدة دعائم أساسية، منها: حاجات العملاء، حاجات العاملين، حاجات المجتمع، والطرق التي يتم بها إشباع تلك الحاجات.
2. **تحديد الرؤية المستقبلية:** ويتطلب ذلك من المنظمة أن تحدد الأنشطة التي يجب أن تمارسها خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، مع بيان كيفية إعداد المؤسسة وتهيئتها لتحقيق النجاح في ظل التطورات المستقبلية والتغيرات التي تلمع في الأفق.
3. **تعريف العاملين بالرؤية المستقبلية:** إن تعريف المستويات المختلفة من العاملين بالرؤية الاستراتيجية للمنظمة من شأنه أن يكون حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد، ولذلك فإن توافر رؤية محفزة من شأنه أن يدعم الجهود ويوحد التصرفات ويشجع على التفاني من أجل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.

ويعتقد الباحث بأهمية عناصر الرؤية الاستراتيجية الثلاثة وبخاصة العنصر الأخير، حيث تعريف العاملين بالرؤية يجعلهم متبنين لها ومثابرين في تحقيقيها، وهو ما يسهل من تحقيق الاستراتيجية.

ب- الرسالة:

تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها؛ من أجل البقاء أطول مدة ممكنة، ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه من مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال تحديد الرسالة، حيث عُرفت رسالة المؤسسة بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها" (السالم،2005: 72).

وتُعرف أيضاً بأنها الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، فهي تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وهي تعبر أيضاً عن مفهوم الذات للمنظمة، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به (ابن حبتور،2004: 89).

✓ **ومن خلال التعريفات السابقة يوضح المغربي (1999: 71) بعض أبعاد الرسالة ومنها:**

1. أن الرسالة تمثل الإطار المُمَيِز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها وهويتها عن المنظمات الأخرى.
2. توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة فهي تعد المبرر لوجودها.
3. تعتبر الرسالة الركيزة التي تُبنى عليها الغايات، والأساس في وضع الأهداف.
4. إن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
5. توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

✓ **معايير الرسالة الجيدة:**

أوضح المغربي (1999: 50) بأن الرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي:

1. الواقعية والموضوعية.
2. قابلية التحول إلى خطط واستراتيجيات.
3. تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة الداخلية والخارجية.

4. الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة.
5. أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
6. التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة.
7. أن تعكس اسم المؤسسة وشعارها الأساسي.
8. الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

ويرى الباحث بأن الرسالة هي مكون أساسي في نجاح أي منظمة، لا سيما وأن سبب الوجود هو المبرر الأول في التعامل والتفاعل، ومتى استطاعت المنظمة أن تقنع المجتمع بسبب وجودها ورسالتها كانت أقدر على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ت- الأهداف الاستراتيجية:

عقب تحديد رؤية ورسالة المنظمة، تأتي الخطوة التالية وهي تحديد الأهداف الاستراتيجية والتي تمثل تحويلاً للتصرفات والطموحات إلى أرض الواقع، لأن أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه، ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية.

والأهداف هي "نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية" (العارف، 2003: 23)، كما تُعرف بأنها "الأمل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وبمعنى آخر الهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها (وهبة،2008: 22).

وتمثل الأهداف الاستراتيجية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وبقدر ما تكون الأهداف الاستراتيجية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، تكون الإدارة أمام فرص للنجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة، **وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها، كما أوردها** ياسين(1998: 57):

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
2. كمية ونوعية الموارد المتاحة للمنظمة.
3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.
4. ثقافة وقيم الإدارة العليا.
5. علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم.
6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق القرارات.

✓ **وظائف الأهداف الاستراتيجية، وهي كما ذكرها** الكرخي (2009: 249):

1. تحول الرسالة إلى أهداف للإنجاز والعمل.
2. تُوجد مقاييس لمتابعة الأداء.
3. تحمل المنظمة على مد برامجها نحو المستقبل، وتُوجد الترابط بين هذه البرامج لتحقيق النجاح.
4. تدفع بالمنظمة نحو الإبداع والاهتمام والتركيز.

✓ **الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الأهداف الاستراتيجية:**

يرى شحادة (2008: 47-48) بأنه لكي تكون الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المنظمة قابلة للتحقق، فإنه يجب أن تتوافر فيها جملة من الشروط الضرورية، وهي:

1. **الملاءمة:** بأن تتناسب الأهداف مع الرسالة.
2. **القابلية للقياس:** بأن تخضع الأهداف للقياس الكمي قدر الإمكان.
3. **القبول:** أن تكون مقبولة من العاملين واستعدادات المؤسسة.
4. **المرونة:** أن تتسم بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
5. **القابلية للتحقق:** أن تكون متسقة مع القدرات والإمكانات المادية والبشرية للمنظمة.
6. **الوضوح والفهم:** أن تصاغ الأهداف بكلمات سهلة ومفهومة بقدر الإمكان.
7. **المشاركة:** يحبذ اشتراك من سيتولى تحقيق الأهداف في وضعها ما أمكن ذلك.
8. **التحفيز:** أن تستثير الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز.

✓ **تصنيف الأهداف الاستراتيجية:**

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها ومنهم: المساهمون (المطالبة بالأرباح)، المستهلكون (السلع والخدمات)، العمال (الأجور والحوافز)، الموردون (ضمانات التسديد الفوري)، الحكومة (الضرائب)، المجتمع (المسؤولية الاجتماعية) وغيرهم، وعلى هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المؤسسة، إلا أن اغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير، وقد أوردها أبو قحف (2002: 265) كالتالي:

أ. **على أساس المدى الزمني:**

- **طويلة الأجل:** وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة.
- **متوسطة الأجل:** وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات.
- **قصيرة الأجل:** ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة.

ويمكن تصنيف الأهداف الاستراتيجية على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف **طويلة** الأجل (أكثر من 3 سنوات)، وأهداف **متوسطة** الأجل (من 1-3 سنوات)، وأهداف **قصيرة** الأجل (عام فأقل) (أبو قحف،2002: 29).

ب. **على أساس معيار الوظيفة:** أي حسب الأقسام والوظائف:

- **أهداف إنتاجية:** كزيادة الإنتاجية وتطوير المنتج وتحسين طرق وتقنيات الإنتاج.
- **أهداف تسويقية:** كزيادة المبيعات وتغيير قنوات التوزيع.
- **أهداف إدارة الأفراد:** تخطيط العمالة وتحديد الأجور والحوافز.

ت. **على أساس معيار المستوى التنظيمي:**

- **أهداف على مستوى المؤسسة:** وهي الأهداف الرئيسية التي لا تحتاج إلى التدليل عن سبب وجودها بل يكتفي بذكرها مثل (الأرباح-النمو-البقاء-الاستمرار) وهي أهداف استراتيجية.
- **أهداف على مستوى الوحدات:** مثل أهداف إدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

كما يمكن تقسيم الأهداف من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة تكون على مستوى المنظمة ككل، وأهداف خاصة تكون على مستوى الإدارات والأقسام (أبو قحف،2002: 29).

ث. على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة:

- **أهداف المجتمع:** والمتمثلة في توفير السلع، وخدمات بجودة وأسعار مناسبة، وتوفير فرص عمل للمواطنين، والحفاظ على البيئة، بالإضافة إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

ج. على الأساس الكمي والوصفي:

- **أهداف كمية:** يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة مثل (زيادة بنسبة 4% خلال السنة المقبلة).
- **أهداف وصفية:** من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتوج معين.

ويرى الباحث بأن وضع الأهداف الاستراتيجية هو جزء تراكمي مكمل لما سبق، ويتم من خلالها ترجمة الرؤية والرسالة إلى برامج واقعية قابلة للتطبيق.

ث- الاستراتيجيات:

هي مجموعة من الخطط الاستراتيجية التي توضع من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعمل على خلق التفاعل بين المنظمة، وظروفها الداخلية والخارجية (الحاج،2013: 66).

وقد أشار (Chandler) إلى أن الاستراتيجية تعمل على تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية، وغاياتها على المدى البعيد، وتَبَنى أدوار عمل معينة، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأغراض والغايات (المغربي،1999: 21).

وتعرف أيضاً بأنها "الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها" (القطامين،2002: 94)، وهذا التعريف يتفق مع تعريف Pearce (2005: 112)، وتُعرفها العارف (2002: 24) بأنها: "هي الوسيلة التي تُمكن من تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وقد تشمل استراتيجيات الأعمال، التوسع الجغرافي، التنوع، الشراء، تطوير المنتج واختراق السوق".

ويشير مصطفى (1999: 97) بأنه يفترض أن تعمد الإدارة في صياغتها للاستراتيجية إلى تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة، والوضع المستهدف حيث تكون الأهداف طويلة الأجل، ومن ثم الاستراتيجيات التي تتبع منها هي السبيل لسد هذه الفجوة.

ج- السياسات:

السياسات تُستمد من الاستراتيجيات وتمثل الإطار أو المُرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الاستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهذه السياسيات تعد إطاراً مرجعياً يجب الاهتداء به بواسطة الأقسام والأفراد عند سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية (إدريس والمرسي،2002: 45)، كما عرفتها العارف (2002: 24) بأنها: "الوسائل التي تُمكن من تحقيق الأهداف السنوية أو تتضمن القواعد والإجراءات الموضوعة بهدف الوصول للأهداف المحددة، وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة".

كما أن السياسات تشكل خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار، وتعتبر سياسات المؤسسة توجيهات عريضة للقطاعات لكي تلتزم باستراتيجية المؤسسة، ويتم تفسير وتنفيذ هذه السياسات من خلال الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة تنظيمية، وتعتبر بعض السياسات من العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة، وهذه العوامل هي التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها استراتيجياً (زايد،2003: 136).

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

ويرى الباحث بأن السياسيات هي بمثابة الخريطة التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها، وتساعدها على الالتزام بها، وتعتبر ضابط عام في المؤسسة ليسير العمل وفق ما هو متفق عليه.

3. المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية:

"هي تلك العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية الموضوعة إلى إجراءات عملية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأفراد وحفزهم، وتوفير المعلومات الإدارية اللازمة، ووضع نظام لتقويم الأداء الاستراتيجي" (السالم،2005: 222)، وعرفتها العارف (2002: 14) بأنها "تعبئة وتوجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، لذا فهي تتطلب التزام وتضحية وانتظام من جانب الأفراد".

ويشير إدريس والمرسي (2006: 364) إلى أنها "تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات"، كما بينت العارف بأنه يتطلب التحول من مرحلة وضع الاستراتيجية إلى مرحلة تطبيقها نقل المسؤولية إلى مديري الأقسام والوحدات والموظفين في المؤسسة، ولكن قد تنشأ بعض المشاكل أثناء عملية التنفيذ نتيجة لهذا التحويل في المسئولية، خاصة إذا ما كانت القرارات المتعلقة بالاستراتيجية مفاجئة للمديرين في الإدارة الوسطى والدنيا، لذا يجب إشراك هؤلاء المديرين في أنشطة صياغة وإعداد الاستراتيجية، وبنفس الدرجة من الأهمية تكون عملية إشراكهم في أنشطة تنفيذ الاستراتيجية (العارف،2002: 298).

وأشار الخفاجي (2004: 224) في حديثه عن تنفيذ الاستراتيجية أنه "يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة ذات العلاقة بما أُتُخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التنفيذ استجابةً لما قررته المنظمة في صياغة الاستراتيجية، **فعملية تحقيق النتائج بها تتوقف على تهيئة التالي:**

- تركيبة المنظمة، وعلاقات تقسيم العمل، التنسيق، المسؤوليات، ونظم المعلومات.
- عمليات المنظمة، والسلوك، المعايير، القياس، الواقعية، نظم الحوافز، والرقابة.
- القيادة الاستراتيجية، وأفراد التنظيم".

✓ **عناصر تنفيذ الاستراتيجية:**

1. **البـــرامج:** هـــي مجموعـــة مـــن النشـــاطات أو الخطـــوات اللازمـــة لتحقيـــق خطـــة ذات غـرض محـدد، كمـا أنهـا تجعـل الاسـتراتيجية ذات صـبغة عمليـة (الماضـي،2006: 39)، وهـذا التعريـف يتفـق مـع تعريـف هلـين وهنجـر (1990: 39)، كمـا عرفهـا عـوض (2004: 11) بأنهـا "هـي خطـة تنفيذيـة تعمـل علـى تحقيـق هـدف اسـتراتيجي معين ومحدد، لها ميزانية، ومجموعة من الموارد المادية والبشرية".
2. **الموازنات:** هي خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم بموجبها الحصول على الأموال المطلوبة، وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة (العبد،2003، 128)، كما عرفها الدوري (2005: 305) بأنها "هي بيان لبرامج المنظمة مُعبَراً عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة".
3. **الإجراءات:** بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة للتنفيذ، يتم إعداد إجراءات التشغيل المعيارية التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المؤسسة، ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين على استخدامها (السالم،2005: 228)، وقد عرفها Hunger and wheelen (2006: 17) بأنها: "مجموعة من الخطوات أو الآليات التي تصف بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام بالتحديد، كما أنها تصف الأنشطة المختلفة التي يجب تنفيذها لتحقيق برامج المنشأة".

✓ **العناصر السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية:**

قدمت مجموعة ماكنزي الاستشارية نموذجاً عُرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، وقد أوردها المغربي (1999: 211) كالتالي:

1. **الاســـتراتيجية:** وتشـير إلـى مجموعـة الممارسـات المتكاملـة التـي تُمارسـها المؤسسـة، بقصـد تحقيـق التفـوق، وتحسـين صـورتها فـي المجتمـع، مـع قـدرة متميـزة علـى تخصيص الموارد.

2. **الهيكل:** ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تُظهرها الخريطة التنظيمية، مع ما يتضمنه من تحديد لمهام ومسئوليات كل فرد في المؤسسة.
3. **الأنظمة:** وتدل على عمليات التشغيل والتدفق التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة، وهي تشمل نُظم المعلومات، ونُظم الموازنات، ونُظم رقابة الجودة وغيرها.
4. **نمط الإدارة:** ويمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة، وما تعتبره مهماً ويستحق أن يتحول إلى سلوك.
5. **الهيئة الإدارية:** ويقصد بها الموظفون داخل المؤسسة، ولذلك لابد من الاهتمام بهم، بشكل يسهم في تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.
6. **القيم المشتركة:** وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، وهي تعبر عن التوجه المستقبلي لها.
7. **المهارات:** وتمثل القدرات والإمكانيات والكفاءات والقدرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها.

✓ **قواعد نجاح تنفيذ الإدارة للاستراتيجية:**

قد وضع مرسي (2003: 352) مجموعة من القواعد الرئيسية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح وفعالية وهي:

1. التزام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية.
2. مدى ملائمة التنظيم الحالي للشركة (المؤسسة) مع الاستراتيجية.
3. إعداد خطط استراتيجية جديرة بالثقة.
4. إعداد تخصيصات واقعية للموارد.
5. توافق الاستراتيجية مع ثقافة المنظمة.
6. إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية.
7. وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
8. ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية.

✓ **الصعوبات التي تواجه المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجية:**

أشار الماضي (2006: 402-403)، إلى الصعوبات التي تواجهها المنظمات أثناء تنفيذ الاستراتيجية هي:

1. أن يستغرق التنفيذ وقتاً أكبر مما خُطط له.
2. وجود مشكلات غير متوقعة.
3. ضعف التنسيق بين الأنشطة.
4. حُدوث أزمات حولت الانتباه عن التنفيذ.
5. نقص في قدرات الأفراد القائمين على التنفيذ.
6. عوامل بيئية خارجية لا يمكن السيطرة عليها.
7. نقص في المهارات القيادية والتوجيه لدى مديري الإدارات.
8. نقص في التعليمات والتدريب لدى المستويات الدنيا من العاملين.
9. عدم القدرة على تعريف مهام وأنشطة التنفيذ الأساسية.
10. عدم قدرة نظم المعلومات على توفير القدر اللازم من متابعة للأنشطة التنفيذية المختلفة.

ويرى الباحث بأن المرحلة الثالثة "مرحلة تنفيذ الاستراتيجية" هي المرحلة العملية التي تُتَرجم فيها المرحلتين السابقتين بمكوناتهما إلى أنشطة وفعاليات، وهي أيضاَ أكثر المراحل صعوبة لا سيما وأن العمل والتنفيذ قد تعترضه العديد من المواقف والمشكلات التي لم تكن متوقعة أثناء التخطيط وبلورة الأفكار والأهداف.

4. المرحلة الرابعة: الرقابة وتقييم الاستراتيجية:

لعل من الأشياء المهمة لنجاح الإنسان في تصرفاته وأفعاله وخططه الحياتية أن يخضعها للتقييم والرقابة المستمرة، هذا إذا كان على المجال الفردي أو الشخصي، فكيف إذا تحدثنا على المجال المؤسساتي؟، فهذا بالطبع يتطلب تقييم ورقابة أكبر من خلال آليات واضحة وطرق مناسبة للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، وعلى الرغم من أن الرقابة والتقييم تعد آخر مرحلة من مراحل أو مكونات الإدارة الاستراتيجية، إلا أنها تُعد من أهم المراحل التي تحدد

مدى تحقق الخطة التي وضعتها المؤسسة، وهذه العملية تحدد إلى أين وصلت المؤسسة أو الجامعة (وهبة،2008: 29-30).

"وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة صياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية" (خطاب،2001: 182)، كما يشير الدوري (2005: 317) إلى أن "الرقابة الاستراتيجية تحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح، وإذا ما كانت هذه الأهداف ممكنة التحقيق كما خُطط لها أم لا، وأن من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المؤسسة لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها".

ويرى الباحث بأن مرحلة الرقابة الاستراتيجية على الرغم من أنها المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية إلا أنها فعلياً تتسم بالاستمرارية، وتبدأ قبل البدء بأي من المراحل الثلاثة الأولى، حيث تعتبر المؤشر والبوصلة التي توجه العملية باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

✓ **خطوات التقييم والرقابة:**

1. **تحديد ما يجب قياسه:** وأشار القطامين (2002: 69-70) إلى الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
   - أن العناصر المطلوب الرقابة عليها، يجب أن تكون قابلة للقياس بموضوعية وبدرجة عالية من الثبات.
   - أن يتم التركيز على العناصر ذات الأهمية الكبرى أو العناصر التي تُعبر عن مفاصل أساسية في عمليات التنفيذ

2. **وضع معايير لقياس الأداء:**

يتم في هذه المرحلة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهذه العملية تتطلب إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات (إدريس والمرسي،2006: 419).

3. قياس الأداء:

ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في عين الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي نحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية (المغربي،1999: 235).

4. مقارنة نتائج الأداء الحالي مع المعايير:

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة مدى التطابق بين النتائج والأهداف، ويجب أن تتسم هذه العملية بالدقة والشمول (العارف،2003: 350).

5. اتخاذ الإجراءات الصحيحة:

وتتم هذه الخطوة في حالة عدم التطابق بين النتائج والأهداف، مع ضرورة تحديد سبب الانحراف، ومدى ملائمة العمليات للمستويات المرغوبة (الدوري،2005: 332).

ويرى الباحث أن على المؤسسة الاهتمام بمرحلة الرقابة وتقييم الاستراتيجية، لأنها من أهم المراحل التي تساعد على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وكونها عملية مستمرة لا تتوقف.

✓ **أساليب التقييم والرقابة الاستراتيجية:**

هناك عدة أساليب لعملية التقييم والرقابة على النتائج المتحققة من تنفيذ الاستراتيجية، والتي أوجزها الكرخي (2009: 273) في النقاط التالية:

1. **التقييم الذاتي:** هو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة نفسها وتقوم به بقدراتها الذاتية.
2. **التقييم المشترك:** هو التقييم الذي ينصب على أداء المنظمة الداخلي، حيث تشارك فيه أطراف عدة على رأسها المنظمة بمشاركة الفئات المستفيدة ومجاميع ذات خبرة.
3. **التقييم السريع:** هو الذي ينصب على أداء المنظمة لمعالجة حالة معينة اعتيادية أو طارئة.
4. **التقييم الخارجي:** هو الذي يقوم به فريق متخصص خارجي أي ليس من موظفي المنظمة.
5. **التقييم المتقاطع:** وهو التقييم الذي يقوم به فريق خارجي بمشاركة فريق من المنظمة.

✓ **العلاقة بين مستويات الإدارة الاستراتيجية والتقييم والرقابة الاستراتيجية:**

هناك ثلاث مستويات من التقييم والرقابة الاستراتيجية تتعامل كل منها مع إحدى المستويات الإدارية، وفيما يلي يوضح الدوري (2005: 322) تلك المستويات والعلاقة بينها:

1. **الرقابة التنظيمية** (الرقابة على المستوى الاستراتيجي أي على الإدارة العليا):

تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

2. **الرقابة التكتيكية** (أي على الإدارة الوظيفية):

تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية، والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

3. **الرقابة العملياتية** (التشغيلية أي على الإدارة الإشرافية):

تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

✓ **اعتبارات هامة في تحقيق التقييم والرقابة الاستراتيجية:**

وقد أشار هلين، وهنجر (1990: 1370) لبعض منها وهي:

1. يجب مراعاة التوقيت في نُظم الرقابة؛ ليتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة قبل فوات الأوان.
2. يجب استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى.
3. يجب أن تَرمي نُظم الرقابة إلى اكتشاف الاستثناءات، حيث يحتاج الأمر إلى التدخل فقط في حالة النتائج التي تقع خارج نطاق منطقة السماح المحددة سابقاً.
4. الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها، بدلاً من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

وأشار أيضاً الدوري (2005: 325) لبعض منها وهي:

5. تركيز الرقابة على المتغيرات الرئيسية، والتي تكون حاسمة في تحديد النجاح أو الفشل.
6. تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.
7. المرونة الكافية لآليات الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط.
8. ينبغي أن يكون نظام الرقابة نفسه موضوعاً للرقابة، أي يجب أن يراقب بانتظام.

وفـي ضـوء مـا سـبق **يـرى الباحـث** بـأن جميـع الاعتبـارات والمسـتلزمات السـابقة ضـرورية لنجـاح أي نظـام تقيـيم ورقابـة فـي أي مؤسسـة، وبقـدر مـا تراعـي المؤسسـة هـذه المسـتلزمات فـي جميـع مراحلهـا بقـدر مـا تكـون عمليـة الرقابـة عمليـة ناجعـة ومثمـرة، وتساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

- ✓ **الصـعوبات التـي تواجـه التقيـيم والرقابـة الاسـتراتيجية، وقـد أشـار** العـارف (2002: 370) لها وهي:

1. زيادة تعقد البيئة بصورة ملموسة.
2. زيادة صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة.
3. زيادة عدد المتغيرات البيئية.
4. معدل التقادم السريع للخطط مهما كانت تتسم بالدقة.
5. زيادة عدد الأحداث المحلية والعالمية التي تؤثر على المنظمات.

- ✓ **أغراض الرقابة الاستراتيجية:**

قـد طـرح (Bennet) مجموعـة مـن الأغـراض للرقابـة الاسـتراتيجية وهـي كمـا أوردهـا الدوري (2005: 320) كالتالي:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية.
2. تسهيل إدارة التغيير.
3. تطوير ثقافة عامة داخل المنظمة.
4. المساعدة في تطبيق طرق الإدارة الحديثة كإدارة الجودة الشاملة.

ملخص المبحث: استعرض الباحث في هذا المبحث موضوع الإدارة الاستراتيجية وتم التطرق فـي هـذا المبحـث إلـى ماهيـة الإدارة الاسـتراتيجية وأهـدافها وأهميتهـا وصـولاً إلـى الحـديث عـن عملياتها الأربعـة وهـي التحليل البيئـي للبيئتين الداخليـة والخارجيـة، وعمليـة تكـوين الاسـتراتيجية عبر الرؤيـة والرسـالة والأهداف والاسـتراتيجيات والسياسـات، وعمليـة تنفيذ الاسـتراتيجية ومن ثم تقييمهـا، ويـرى الباحـث بـأن نجـاح أي منظمـة طموحـة مـرتبط بشـكل وثيـق بمـدى قناعتهـا وممارستها للإدارة الاستراتيجية بكل مقوماتها ومراحلها وصولاً إلى تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الثاني

المبحث الثاني

2.2 الإبداع الإداري

توطئة.

1.2.2 ماهية الإبداع الإداري.

2.2.2 مستويات الإبداع الإداري.

3.2.2 أهمية الإبداع الإداري.

4.2.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري.

5.2.2 خصائص الإبداع الإداري.

6.2.2 مراحل العملية الإبداعية.

7.2.2 عناصر الإبداع الإداري.

8.2.2 سمات الشخصية المبدعة.

توطئة: -

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المُتسارعة والتغيرات المتلاحقة؛ نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، وبالتالي فإن الإبداع يصبح أمراً حتمياً وبخاصة للدول النامية التي تسعى إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، فالإبداع هنا يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (عيد،2008: 30)، ويرى عساف (1999: 267) "أن الإبداع مطلب أساسي من مطالب الإدارة، وأن أية منظمة أو قيادة أو عملية إدارية تغفل هذا المطلب تحكُم على نفسِها بالتخلف والانهيار، لأن الإبداع يمثل مفتاح المستقبل لأي منظمة وبدونه لا تستطيع المنظمات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفؤة في حاضرها".

وسيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى ماهية الإبداع الإداري ومستوياته وأهميته ودور البيئة التنظيمية في تنميته، كما سيتناول في هذا المبحث خصائص الإبداع الإداري وعناصره ومراحل العملية الإبداعية وسمات الشخصية المبدع

1.2.2 ماهية الإبداع الإداري: -

✓ **مفهوم الإبداع:**

لغة: هو مصدر أبدع، وأبدع الشيء أي استحدثه وأخرجه على غير مثال سابق، وابتدع الشيء بدعة أو ابتداعاً، والابتداع هو الخروج على الأساليب القديمة باستخدام أساليب جديدة (ابن منظور،1994: 6)، وهو عند الفلاسفة "إيجاد الشيء من عدم فهو أخص من الخلق" (مجمع اللغة العربية،1985: 45)، وفي المصباح المنير يُقال "أبدعت الشيء أي استخرجته وأحدثته" (الفيومي،200: 29).

اصطلاحاً: يعرف (ماكينون) الإبداع بأنه: "تصرف يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير" كما ورد في (السليم،2002: 17)، وتُعرفه السرور (2002: 85) بأنه: "الإنتاج الجديد النادر المختلف المفيد، سواء كان فكراً أو عملاً ".

✓ **مفهوم الإبداع الإداري:**

يعرفه القحطاني (2001: 38) بأنه: "استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم".

ويعرفه هيجان (1999: 8) بأنه: "هو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات".

ويعرف الباحث الإبداع الإداري إجرائياً بأنه: "استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره".

2.2.2 مستويات الإبداع الإداري: -

إن الإبداع يظهر في مستويات مختلفة، ومن الضروري التمييز بين هذه المستويات، وهنالك العديد من التصنيفات التي قسمت الإبداع الإداري إلى عدة مستويات، ومنها التصنيف الذي أورده أبو زيد (2010: 37)، حيث صنف الإبداع الإداري إلى ثلاثة أنواع في المنظمات، وسيتناول الباحث هذا التصنيف بالتفصيل، وهي: -

1. **الإبداع الإداري على مستوى الفرد.**
2. **الإبداع الإداري على مستوى الجماعة.**
3. **الإبداع الإداري على مستوى المنظمة.**

والأنواع الثلاثة تُكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات، ويمكن تفصيلها كالتالي:

1. الإبداع الإداري على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من حيث القدرات والاستعدادات والميول، ويحدد (Kreitner, 1992;580) **خصائص الفرد المبدع بالآتي:** –

- **المعرفة:** بذل الكثير من الوقت لإتقان العمل.
- **التعليم:** التعليم الذي يؤكد على المنطق.
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بقدرات تفكيرية جيدة في تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشخصية:** الرغبة في المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والدافعية والانفتاح على الآراء الجديدة والإحساس الكبير بروح الفكاهة.
- **الطفولة:** اتسمت طفولته بالتنويع وواجه اضطرابات عائلية وأوضاعاً اقتصادية صعبة.
- **التفاعل:** تبادل الآراء مع الآخرين وليس منطوياً على نفسه.

ويرى الباحث بأنه لا يمكن حصر صفات الفرد المبدع في الخصائص السابقة لا سيما وأن هذه صفات إنسانية غير ثابتة ومتغيرة، وإذا ما نظرنا إلى مجموعة من القيادات التاريخية العالمية سنجد أنها تشترك في صفات وتختلف في أخرى كدليل على عدم القدرة على حصر الصفات التي يتسم بها الأشخاص المبدعون.

2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة،...الخ)، واعتماداً على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها

المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، **ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية** (Smith, 1991:165):

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) يعززان الإبداع الناجح.
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- **دعم ومؤازرة الإبداع:** حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

ويشير الدهان (193:1992) **إلى عدة عوامل تؤثر في إبداع الجماعة، وهي:**

- **جنس الجماعة:** الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من تلك أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** يزداد إبداع الجماعة باختلاف الشخصيات الموجودة فيها.
- **تماسك الجماعة:** الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الأقل تماسكاً.
- **انسجام الجماعة:** الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة غير المنسجمة.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

ويرى الباحث بأن من العوامل المؤثرة على الإبداع في الجماعة هو وجود الخبرات، ولا يمكن حصر الإبداع في حداثة عمر الجماعة، لما يمتلكه الكبار من خبرات يمكن الاستفادة منها في التحديث والإبداع.

3. الإبداع الإداري على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويرى عساف (277:1994) بأنه يمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:

- **ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق:** وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الحقيقية الواقعية، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها؛ يجب على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- **ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية:** وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن يَنْفَذ من الأطُر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- **ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها:** مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات، والتعود على التفكير الناقد والمطلق والشامل، وتقصي أبعاد أي مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.
- **ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات:** والعمل على حلها؛ فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب، ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المنظمات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.
- **التشكيك وإثارة التساؤلات:** ويمكن تنمية المهارة والقدرة الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته وغيرها.

وبعد الانتهاء من هذا التصنيف، يمكن الحديث باختصار عن تصنيفات أخرى ومنها:

1. **تصنيف** (شقير،2002: 228): -
   a. **مستوى الإبداع الفردي:** كونه المنطلق والمستودع الأول للإبداع أي الفرد.
   b. **مستوى الإبداع الناقد:** يقوم على أساس رفض النظم القائمة بحجج منطقية.
   c. **مستوى الإبداع الخلاق:** يفوق نقض النظم القائمة ويتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل.
2. **تصنيف** (السيد،2002: 92): -
   a. **الإبداع التعبيري:** فكرة فريدة بغض النظر عن جودتها كرسومات الأطفال العفوية.
   b. **الإبداع الإنتاجي:** البراعة في الوصول إلى النتائج كتطوير لوحة فنية.
   c. **الإبداع الابتكاري:** تطوير استعمالات جديدة للموارد، كابتكار نظريات من أفكار قديمة.
   d. **الإبداع التجديدي:** القدرة على اختراق قوانين ومبادئ ثابتة وتقديم منطلقات جديدة.
   e. **الإبداع التخيلي:** وهو أعلاها، ينتج مبدأ جديد كلياً ويترتب عليه ازدهار.

ويرى الباحث وبعد استعراض عدة تصنيفات للإبداع الإداري أن هناك العديد من التصنيفات الأخرى له، حيث تنطلق بعضها من مصدر الإبداع وأخرى من موضوعه وأخرى من مجالاته وغيرها من التصنيفات التي تعكس زاوية الرؤية التي يصنف المؤلف بناءً عليها.

3.2.2 أهمية الإبداع الإداري: -

يعتبر الإبداع الإداري هو أحد وسائل التجديد والتغيير، فالتغيير ما هو إلَّا أحد مظاهر الإبداع الذي يعبر عنه، ومع النظر إلى التطورات المحيطة بنا والناتجة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، ومع زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وتنوع حاجات الأفراد وزيادة طموحهم، فقد حدثت وظهرت مشكلات عديدة، دفعت المنظمات إلى الاستجابة لهذه التطورات؛ عبر إحداث تغييرات وتعديلات تتواكب معها، ويصعب تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات

المستمرة (شقورة،2012: 62)، وقد أشار الهذلي (2010: 49-50) إلى أن أهمية الإبداع الإداري تكمن في أنه:

1. يساعد على طرح أفكار وأساليب مختلفة وإيجابية، تجعل بيئة العمل إيجابية.
2. يسعى للتغيير والتطوير المستمرين ومواكبة روح العصر.
3. السعي لإيجاد حلول لمشكلة ما ووضعها موضع التنفيذ.
4. يعمل على التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وخلق بيئة تنظيمية مرنة.
5. يعتبر عنصر هام في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في المجتمعات النامية.
6. يؤثر في قدرة المنظمة على التنافس وبالتالي البقاء والازدهار.

وأشار أيضاً الفياض (1995: 53) إلى أهمية الإبداع الإداري، ونذكُر منها:

7. يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
8. يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين.
9. يساعد الفرد في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية.

ويرى الباحث بأن أهمية الإبداع الإداري تكمن في كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة ما، والتفكير البَنَّاء والمنطقي لابتكار طرق جديدة وإبداعية لحلها، مع وضع الحلول موضع التنفيذ وجدولتها.

4.2.2 دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع الإداري: -

الإبداع ليس ومضةً أو إشراقاً أو إلهاماً يأتي من فراغ، بل هو محصلة تفاعل الفرد وبيئة المنظمة والبيئة العامة، وتلعب بيئة التنظيم دوراً حاسماً في إبداع المنظمات، وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع الوظيفي وتشجعه (Wynett, 2002:39):

1. **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات.
2. **استقرار الإدارة لفترة طويلة يرتبط بالإبداع:** حيث أن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
3. **ثقافة المنظمة:** المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.
4. **القيادة:** الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم (Schermerhorn, 2000:67).
5. **جماعة العمل:** إن المنظمة التي تسودها العلاقات الاجتماعية القوية يمكن أن تصبح راضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى، وهذا يعني أن المنظمات التي تعزز التنوع والانفتاح الداخلي ولو على حساب جزء من التماسك يمكن أن تساعد على جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين، وتشجع الإبداع التعاوني.
6. **أنظمة المكافآت والحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير للأداء الجيد (Schermerhorn, 2000:67).

5.2.2 خصائص الإبداع الإداري: -

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصير فيها جاء متأخراً إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي (عساف،1995: 32)، لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من

المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات، سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد(الشمري،2002: 71)، ويذكُر العاجز وشلدان (2010: 19). **مجموعة من الخصائص التي تميز الإبداع الإداري، وهي:**

1. الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة، ومواصلة الاتجاه.
2. الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد.
3. جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية معينة.
4. الإبداع ليس ظاهرة فردية، لكن يمكن ممارسته على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
5. يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية، لكن تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
6. يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره، من خلال المهارات الأساسية للإبداع.
7. الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعاً ولكن بصورة متفاوتة.

وقد أشار أيضاً عيد (2008: 15) إلى خصائص الإبداع الإداري، ونذكُر منها:

8. الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان، وبعض ما هو صواب اليوم قد يُلغى غداً، والعكس صحيح.
9. يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.

ويرى الباحث بأن من خصائص الإبداع تَرصُده للفرص والعمل على استغلالها وتحويلها إلى إمكانات فعلية ذات مردود إبداعي وابتكاري على المؤسسة.

6.2.2 مراحل العملية الإبداعية: -

رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسّم (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات، وهي كما أوردها الدهان (1992: 188):

1. وجود مشكلة.
2. جمع المعلومات.
3. التفكير في المشكلة.
4. تصور الحلول.
5. التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً.
6. تنفيذ الحلول.

وقسَّم محمد (1991: 57) **مراحل العملية الإبداعية إلى أربع مراحل، وهي كالتالي:**

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.
2. **مرحلة التبصر والتفريخ:** ويطلق عليها أيضاً مرحلة الاحتضان وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهوراً أو سنوات، وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها؛ لأنها تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان، وتحدث خلالها محاولات هائلة إرادية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة أو موضوع البحث والحلول المناسبة.
3. **مرحلة البزوغ والإشراق:** وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان لهما أهميتهما وصعوباتهما إلا أنهما في الواقع مرحلتان يمكن لأي باحث أن يمر بهما، أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون وتتمثل في البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو للعمل النموذجي.

4. مرحلة التحقيق والتجريب: ويتم في هذه المرحلة الاختبار والتجريب للفكرة أو الحل الذي تم التوصل إليه.

7.2.2 عناصر الإبداع الإداري: -

1. الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (جروان،2002: 157).

2. الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (الشقحاء،2003: 43)، ويقول الطيطي (2001: 55) **بأنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :**

- **طلاقة اللفظ:** أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي:** أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار:** وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير:** أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
- **طلاقة الأشكال:** تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

3. الأصالة: وتعني تقديم نتاجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها، أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود، ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصيلة، لأنها طلقات إنتاجية هادرة غير موجهة (نصير والعزاوي،2011: 4)، **ويرى** الشربيني وصادق (2002: 109) **بأن الأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية، وهي:**

- **الاستجابة غير الشائعة** (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).
- **الاستجابة البعيدة** (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).
- **الاستجابة الماهرة** (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

4. المرونة: تَعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها، ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتُشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف، نظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتماشى إلَّا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يُغري برفضه (هيجان،1999: 95).

5. المخاطرة والتحدي: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتحمل نتائجها (النمر،1996: 64)، وتعني أيضاً أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة عليها (أحمد ومحمود،2008: 282).

6. التحليل والربط: ويقصد بالتحليل بأنه القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، ويُفسر ذلك بأن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضها غامض مُلتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة كي تُحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد، أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة (رشوان،2002: 43).

ويرى الباحث من خلال عرض عناصر الإبداع أنها عُرضت بشكل تنظيمي منطقي يبدأ بالإحساس بالمشكلة وينتهي بالتحليل والربط، مع اعتبار أن هناك العديد من التصنيفات التي تناولت عناصر الإبداع إلا أن الباحث اجتهد في طرح أكثرهُن شيوعاً.

8.2.2 سمات الشخصية المبدعة: -

تتمثل سمات الشخصية المبدعة بوجود بعض الملامح والخصائص الأساسية في الشخص المبتكر والمفكر المبدع، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين عليها إجمالاً، وقد أشار نصير والعزاوي (2011: 10) إلى عدد منها، وهي:

1. الذكاء.
2. الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه.
3. لديه درجة مناسبة من التأهيل والثقافة.
4. القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع.
5. القدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر على علاتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر.
6. لديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين ويستفيد من أراءهم.
7. يركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابلياته، فهناك درجة من الأنانية.
8. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
9. يفضل العمل دون التزام صارم بالقوانين والأنظمة.

ملخص المبحث: تناول الباحث في هذا المبحث موضوع الإبداع الإداري حيث مهد له بتدرج حاجة المجتمعات للإبداع الإداري، ومن ثم تطرق إلى ماهية الإبداع بشكل عام ومن ثم الإبداع الإداري وتناول أيضاً مستوياته وأهميته ودور البيئة التنظيمية في تنميته، كما تناول هذا المبحث خصائص الإبداع الإداري وعناصره ومراحل العملية الإبداعية وسمات الشخصية المبدعة، ويعتقد الباحث بأهمية الإبداع لا سيما وأنه سلوك إنساني راقي يمكن الفرد من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما يجعل الفرد محفز لتحقيق أهداف الآخرين وليس عائقاً أمامها.

الفصل الثاني

المبحث الثالث

3.2 النموذج الأوروبي للتميزEFQM

توطئة.

1.3.2 أهداف النموذج الأوروبي للتميزEFQM .

2.3.2 المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي للتميزEFQM .

3.3.2 سلم التميز وفق النموذج الأوروبي للتميزEFQM .

4.3.2 المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي للتميزEFQM .

5.3.2 المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميزEFQM .

6.3.2 معايير النموذج الأوروبي للتميزEFQM .

7.3.2 منطق RADAR في النموذج الأوروبي للتميز EFQM.

توطئة: -

يُعد نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي هيئة أو مؤسسة أن تستخدمه لتقييم نفسها ولفحص ما إذا كان هنالك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها (التقييم الذاتي)، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسُبل تطويره (عزب، 2008 :144).

وتقوم المنظمة الأوروبية للجودة بدور فاعل لتطبيق الجودة في الدول والمنظمات الأوروبية، وتعتبر المنظمة جهة مستقلة وغير هادفة للربح وتعمل في إطار القانون البلجيكي، وقد تم إنشاؤها في عام 1956م، وتضم عضويتها الحالية أكثر من 34 منظمة للجودة في أوروبا، بالإضافة إلى مشاركات ومساهمات من مؤسسات وشركات وأفراد على المستوى العالمي (JAN,2003).

لقد تم الأخذ بعين الاعتبار البحوث والنماذج من مختلف أنحاء العالم، ومنها جوائز الجودة كجائزة نموذج بالدريج الأمريكية، وجائزة نموذج ديمنج الياباني، وذلك خلال إعداد وبناء النموذج الأوروبي للتميز، وقد وضعت المؤسسة الأوروبية مجموعة من المعايير بنيت على المعايير المستخدمة في جائزة نموذج بالدريج الأمريكية، ولكنها شملت إضافة تمثلت في معايير النتائج، وفي عام 1995م، تم إطلاق جائزة القطاع العام للنموذج الأوروبي، وفي عام 1999م تم اطلاق نموذج التميز للقطاع العام والتطوعي والذي استخدم في كل من مؤسسات القطاع العام والقطاع التطوعي وقطاعات التعليم العالي، وفي عام 2003م، تم تحديث النموذج الخاص بمؤسسات قطاع التعليم العالي من قبل بعض الجامعات الأوروبية(Egan,2003).

وسيتطرق الباحث في هذا المبحث إلى تعريف عام بالمؤسسة الأوروبية للجودة والنموذج الأوروبي للتميز وأهدافه والمبادئ الأساسية له وإلى سلم التميز في تطبيقه، كما سيستعرض في هذا المبحث المكونات والمفاهيم الأساسية للنموذج والمعايير التسعة التي يقوم عليها النموذج، وسيتناول منهجية رادار في النموذج الأوروبي للتميز.

1.3.2 أهداف النموذج الأوروبي للتميزEFQM : -

أشار غانم (2012: 3) إلى أن استخدام النموذج الأوروبي للتميز يحقق الأهداف التالية:

1. يساعد على تحديد أنشطة التحسين المناسبة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.
2. تقييم أداء المؤسسات التي تتنافس على جوائز الجودة العالمية والمحلية.
3. يحقق الارتقاء بأداء المؤسسة باعتباره معياراً.

2.3.2 المبادئ الأساسية للنموذج الأوروبي للتميزEFQM : -

حدد النموذج الأوروبي للتميز، ثمانية مبادئ أساسية واجبة التطبيق من قبل المؤسسات التي ترنو إلى الولوج في عالم التميز في البناء والعمل المؤسسي المستدام، وهي كما ذكرت في تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية (2010: 13-14):

1. **التركيز على المتعاملين:** الفئة المستهدفة من قبل المؤسسة، وهو يحكم على تميزها من خلال الخدمات المقدمة له مقارنة مع توقعاته، ومع ما تقدمه المؤسسات الأخرى.
2. **التركيز على النتائج:** من خلال الالتزام بتحقيق النتائج والمنافع لمختلف أصحاب المصالح.
3. **القيادة وثبات الهدف:** فعالية القيادة وثباتهم نحو تحقيق أهدافهم المنشودة والثبات في تحقيقها مهما اختلفت الظروف المحيطة بهم.
4. **الإدارة بالعمليات والحقائق:** حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية، إذا تم تشكيل أنشطتها من خلال عمليات مترابطة تُدار وتُوجه إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة.
5. **تطوير الموارد البشرية ومشاركتهم:** إن أثمن ما تملكه المنظمة هي الموارد البشرية؛ لأنها رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التي تسعى نحو التميز.
6. **استمرارية التعلم والتحسين والابتكار:** من خلال استثمار خبرات المنظمة، ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد الخدمات.
7. **بناء الشركات:** من خلال استثمار علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل.
8. **التزام نحو الجميع:** احترام قواعد المجتمع ونظمه.

3.3.2 سلم التميز وفق النموذج الأوروبي للتميزEFQM : -

يتم تصنيف المؤسسات، وفق سلم التميز إلى ثلاث مستويات وهي كما ذكرت في تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية (2010: 18):

1. **ملتزمون بالتميز: 200-399 نقطة.**
2. **معروفون بالتميز: 400-599 نقطة.**
3. **التميز العالمي: 600-1000 نقطة.**

4.3.2 المكونات الأساسية للنموذج الأوروبي للتميزEFQM : -

ويتألف نموذج التميز الأوروبي من ثلاثة مكونات أساسية هي كما ذكرت في موقع النموذج (EFQM, 2013 :2):

1. **المفاهيم الأساسية للتميز:** وهي التي تشكل الأساس لتحقيق التميز المستدام في أي مؤسسة.
2. **المعايير التسعة:** تساعد المؤسسات على تطبيق المفاهيم الأساسية للنموذج.
3. **منهجية (RADAR):** أداة بسيطة لكنها قوية لتحسين منهجية القيادة في جميع مجالات المؤسسة.

5.3.2 المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM: -

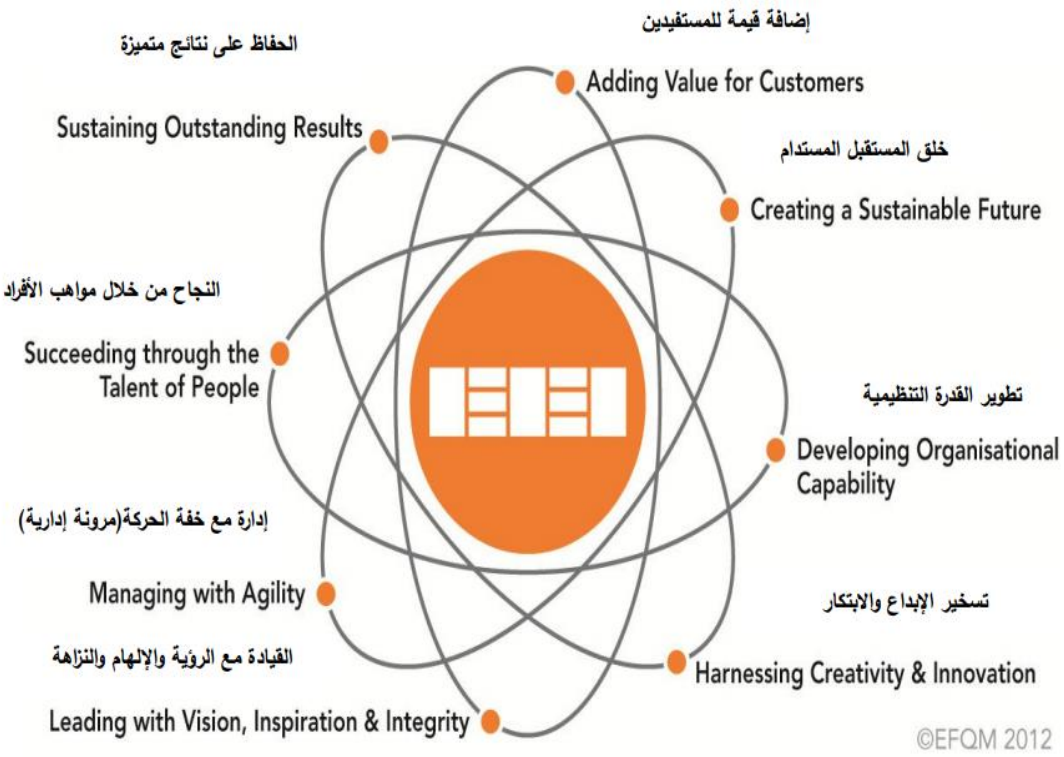
هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام، وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضاً بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا، وقد أشار لها سهمود (2013: 27-28) وهي كالتالي:

1. **إضافة قيمة للمستفيدين:** فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة، وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.

2. **خلق المستقبل المستدام:** حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات.
3. **تطوير القدرة التنظيمية:** من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدود المنظمة.
4. **تسخير الإبداع والابتكار:** من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء.
5. **القيادة مع الرؤية:** المنظمات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل بوصفها كقدوة بقيمها.
6. **مرونة إدارية:** القدرة على التجديد والاستجابة بفاعلية وكفاءة للفرص والتهديدات.
7. **النجاح من خلال الأفراد:** وذلك بتحقيق أهداف الأفراد وخلق ثقافة التمكين في المنظمة.
8. **الحفاظ على نتائج متميزة:** فالمؤسسات المتميزة تحقق نتائج باهرة تلبي الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة، وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.

شكل (3.2)

المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز

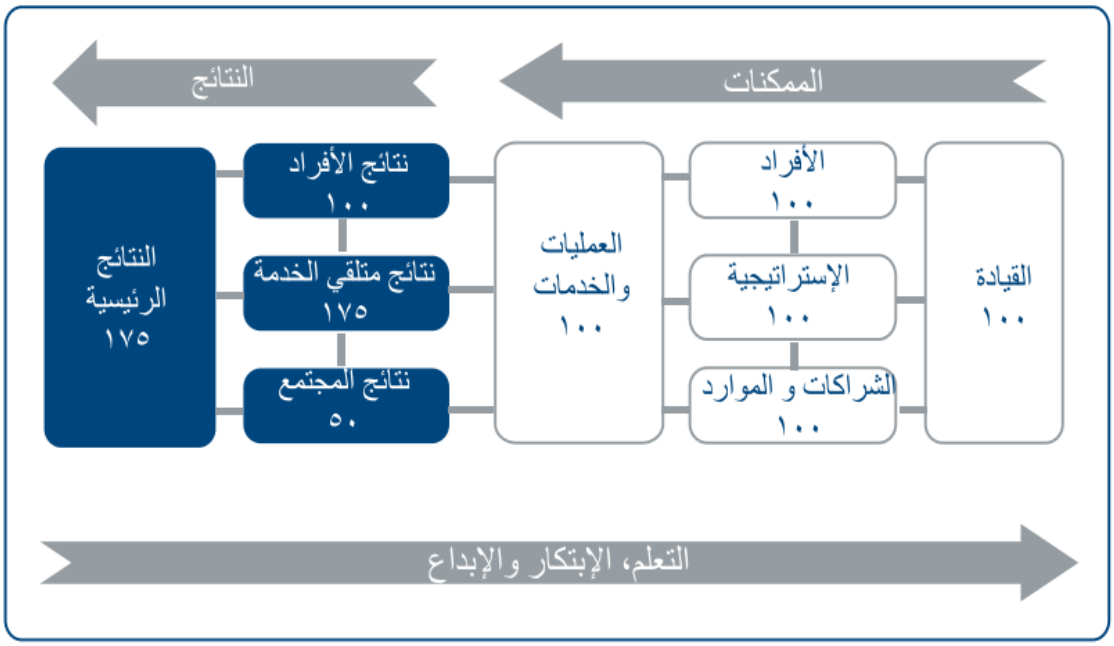


المصدر: (المؤسسة الأوروبية للجودة ,EFQM:2013)

6.3.2 معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM: -

شكل (4.2)

معايير النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 7)

بُني نموذج التميز الأوروبي على تسعة معايير رئيسة، خمسة منها تمثل الممكنات(المسببات)، وأربعة منها النتائج، ينبثق منها (32) معياراً فرعياً، وعدة أنشطة مختلفة و(300) نقطة توضيحية، موزعة على نقاط مجموعها ألف نقطة، وقد انقسمت هذه المعايير إلى جزأين رئيسيين (معايير الممكنات، معايير النتائج)، **ولقد اعتمد الباحث على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في طرح المعايير، وذلك لأن نموذج الجائزة يعتمد أساساً على تعريب أُسس النموذج الأوروبي للتميز، وهو ما يحقق السهولة للباحث.**

أولاً: معايير الممكنات:

قامت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بإجراء تعديلات على تقسيم النقاط بين الممكنات والنتائج بالمناصفة، وهي موضحة كالتالي:

1. **معيار القيادة:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (39) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

والقيادة هي عبارة عن منظومة من الإدارات العليا ككل في المؤسسة، والقادة المتميزون يعملون على تطوير وتحفيز تحقيق الرؤية والرسالة، ويعملون على تطوير القيم والنظم المؤسسية المطلوبة للنجاح المستدام، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 11):

- يضع القادة الرسالة والرؤية والقيم والمبادئ كما أنهم قدوة حسنة ونماذج يُحتذى بها.
- يقوم القادة بتحديد ومتابعة ومراجعة وتوجيه التحسينات الخاصة بأنظمة العمل المؤسسي.
- يتفاعل القادة مع المعنيين الخارجيين.
- يدعم القادة ثقافة التميز بين الموظفين في المؤسسة.
- يعمل القادة على ضمان مرونة المؤسسة والإدارة الفاعلة لعمليات التغيير.

2. **معيار الاستراتيجية:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (4) معايير فرعية، بالإضافة إلى (23) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير، **وهو المعيار الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته لذلك سيتطرق الباحث إلى تفاصيله.**

وهو عبارة عن الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد التوجه والغايات والأهداف طويلة المدى، حيث أن المؤسسات المتميزة هي التي تطبق رؤيتها ورسالتها من خلال تطوير سياسة موجهة نحو أصحاب المصلحة، والتي تأخذ بعين الاعتبار السوق والقطاع الذي تعمل فيه السياسات والخطط والأهداف والعمليات ليتم تطويرها وتطبيقها لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال المعايير الفرعية التالية (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 13-14):

- **صياغة الاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالمؤسسة والبيئة الخارجية.**

ويشمل هذا المعيار الأنشطة الفرعية التالية:

✓ جمع وتحليل معلومات كافية تضمن معرفة بيئة العمل الحكومي والظروف المحيطة.

- ✓ المعرفة والمراعاة والاستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.
- ✓ مراعاة وفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة وعلى جميع المعنيين.

- **صياغة الاستراتيجية ومراجعتها بناءً على فهم الأداء الداخلي وإمكانيات المؤسسة.**

ويشمل هذا المعيار الأنشطة الفرعية التالية:

- ✓ الاستفادة من مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي.
- ✓ الاستفادة من نتائج عملية التقييم الذاتي.
- ✓ الاطلاع على والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة.
- ✓ الفهم والاستفادة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه.
- ✓ الاستفادة من المعلومات والاقتراحات المقدمة من جميع المعنيين ومن نتائج آرائهم ونظرتهم إلى المؤسسة.

- **تطوير الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.**

ويشمل هذا المعيار الأنشطة الفرعية التالية:

- ✓ إعداد سياسة واستراتيجية تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.
- ✓ التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.
- ✓ وضع بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.
- ✓ تتضمن الاستراتيجية تحديداً لعوامل النجاح.
- ✓ تتضمن الاستراتيجية تحديداً للفرص الحالية والمستقبلية.
- ✓ توافق السياسة والاستراتيجية مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.
- ✓ تجسد السياسة والاستراتيجية مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.
- ✓ تحديد الجهات المسئولة عن إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.
- ✓ المراجعة المنتظمة للسياسة والاستراتيجية للتأكد من مدى وملاءمتها وفعاليتها.
- ✓ الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث السياسة والاستراتيجية.

- **تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.**

ويشمل هذا المعيار الأنشطة الفرعية التالية:

- ✓ تحديد وشرح الإطار العام المتضمن سلسلة العمليات الرئيسية اللازمة لتطبيق السياسة والاستراتيجية.
- ✓ شرح السياسة والاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية، والتعريف بها لجميع المعنيين خارج المؤسسة، وتقييم مدى معرفتهم بها.
- ✓ اعتماد السياسة والاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في المؤسسة.
- ✓ المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات.
- ✓ إعداد آلية متكاملة للتقارير ومتابعة التقدم في الإنجاز.

3. **معيار الموارد البشرية:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (30) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

وهو يبحث في إدارة وتطوير وتحرير كامل إمكانات الأفراد، فالمنظمة تقدم لهم الإنصاف والمساواة والشراكة والتمكين، وتتواصل معهم، وتكافئهم وتعترف بهم على نحو يحفزهم على تبني الالتزام باستخدام مهاراتهم وعملهم لصالح المنظمة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 14):

- دعم خطط الموظفين لاستراتيجية المؤسسة.
- تطوير معرفة الموظفين وقدراتهم.
- مواءمة الموظفين وإشراكهم وتمكينهم.
- تواصل الموظفين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة.
- مكافأة الموظفين وتقدير جهودهم والاعتناء بهم.

4. **معيار الموارد والشراكة:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (5) معايير فرعية، بالإضافة إلى (34) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

المؤسسات المتميزة تُخطط وتعمل على إدارة الشراكات الخارجية كالموردين، والموارد الداخلية، من أجل دعم السياسة والاستراتيجية وضمان فاعلية العمليات التشغيلية،

وتقوم المؤسسة بالموازنة بين احتياجاتها الحالية والمستقبلية، من خلال التخطيط، وأثناء عمليات إدارة الشراكات والموارد، ويتم ذلك من خلال المعايير التالية (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 15):

- إدارة العلاقة مع الشركاء والموردين لتحقيق منفعة مستدامة.
- إدارة الشؤون المالية لضمان نجاح مستدام.
- إدارة المباني والمعدات والمواد والموارد الطبيعية بطريقة مستدامة.
- إدارة التقنية لدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- إدارة المعلومات والمعرفة لدعم صناعة القرارات بصورة فاعلة وبناء قدرة المؤسسة.

5. **معيار العمليات والخدمات:** وله (100) نقطة بما يعادل 10% من المجموع الكلي، ويحتوي المعيار على (4) معايير فرعية، بالإضافة إلى (27) نشاط فرعي يلبي هذه المعايير.

وهو يبحث في تصميم وإدارة وتحسين العمليات من أجل دعم سياسات واستراتيجيات المنظمة لكي تُرضي عملاءها وغيرهم من أصحاب المصلحة، وذلك من خلال المعايير الفرعية التالية (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 17):

- تصميم العمليات وإدارتها بهدف تعظيم القيمة لصالح جميع المعنيين بالمؤسسة.
- تطوير العمليات والخدمات لتحقيق القيمة المُثلى لصالح متلقي الخدمة.
- إدارة وتقديم الخدمات.
- إدارة علاقات متلقي الخدمة وتعزيزها.

ثانياً: معايير النتائج:

تركز معايير النتائج على المخرجات وما تُحققه المؤسسة، وقد قامت جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بإجراء تعديلات على تقسيم النقاط بين الممكنات والنتائج بالمناصفة، وهي موضحة كالتالي:

6. **نتـــائج متلقـــي الخدمـــة:** ولـه (150) نقطـة بمـا يعـادل 15% مـن المجمـوع الكلـي، ويحتوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى خمسة أنشطة فرعية.

وهـو يبحـث فـي الإجـراءات الشـاملة لتحقيـق نتـائج العمـلاء، وذلـك مـن خـلال المعيـارين الفرعيين التاليين (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 19):

- **مقـــاييس رأي متلقـــي الخدمـــة:** مـدى إدراك الفئـة المسـتهدفة للمؤسسـة، وتفاعلهـا معهـا ورأيها فيما تقدمه إليهم، ويكون ذلك من خلال دراسات استقصائية.
- **مؤشـــرات متلقـــي الخدمـــة:** الإجـراءات والأنشـطة التـي تقـوم بهـا المؤسسـة مـن أجـل تحقيق الرضا لدى الفئة المستهدفة (المستفيدين).

7. **نتـــائج الأفـــراد:** ولـه (100) نقطـة بمـا يعـادل 10% مـن المجمـوع الكلـي، ويحتـوي هـذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى تسعة أنشطة فرعية.

وهـو يبحـث فـي تحقيـق النتـائج المتعلقـة بـالأفراد العـاملين، وذلـك مـن خـلال المعيـارين الفرعيين التاليين (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 20):

- **مقيـــاس أداء الأفـــراد:** مـــدى إدراك العـــاملين وتفهمهـــم للمؤسســـة ومســـتوى الرضـــا المتوفر لديهم اتجاه المؤسسة.
- **مؤشـــرات الأفـــراد:** الإجـراءات الداخليـة التـي تقـوم بهـا المؤسسـة لرصـد وفهـم ومـن ثـم تحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم.

8. **نتـــائج المجتمـــع:** ولـه (100) نقطـة بمـا يعـادل 10% مـن المجمـوع الكلـي، ويحتـوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى تسعة أنشطة فرعية.

وهـو يبحـث فـي قيـاس النتـائج التـي تتعلـق بـالمجتمع المحلـي والقـومي والـدولي، وذلـك مـن خلال المعيارين الفرعيين التاليين (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 20):

- **مقـــاييس رأي المجتمـــع:** مـدى إدراك المجتمـع لمـا تقدمـه المؤسسـة لـه مـن خـدمات تلبي رغباته، ومدى تأثير المؤسسة فيهِ، ورِضَاهُ عنها.
- **مؤشـــرات نتـــائج المجتمـــع:** الإجـراءات الداخليـة للمؤسسـة لرصـد وفهـم وتحسـين أداء المؤسسة، من أجل تلبية رغبات وتطلعات المجتمع.

9. **النتـائج الرئيسـية:** ولـه (150) نقطـة بمـا يعـادل 15% مـن المجمـوع الكلـي، ويحتـوي هذا المعيار على معيارين فرعيين، بالإضافة إلى ستة أنشطة فرعية.

وهـي تبحـث فـي قيـاس نتـائج الأداء التـي حـددتها المنظمـات والمتفـق عليهـا فـي سياسـتها واسـتراتيجيتها لإنجـاز مـا يتعلـق بـأداء مخطـط لـه، وذلـك مـن خـلال المعيـارين الفـرعيين التاليين (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 21):

- **مخرجـات الأداء الرئيسـية:** هـي الإجـراءات والتـدابير التـي تعكـس تحقيـق المؤسسـة للنجاح والتميز.
- **مؤشـرات الأداء الرئيسـية:** هـي الإجـراءات والتـدابير التشـغيلية المسـتخدمة لرصـد وفهم ومن ثم تحسين نتائج الأداء الرئيسية للمؤسسة.

7.3.2 منطق RADAR في النموذج الأوروبي للتميز EFQM: -

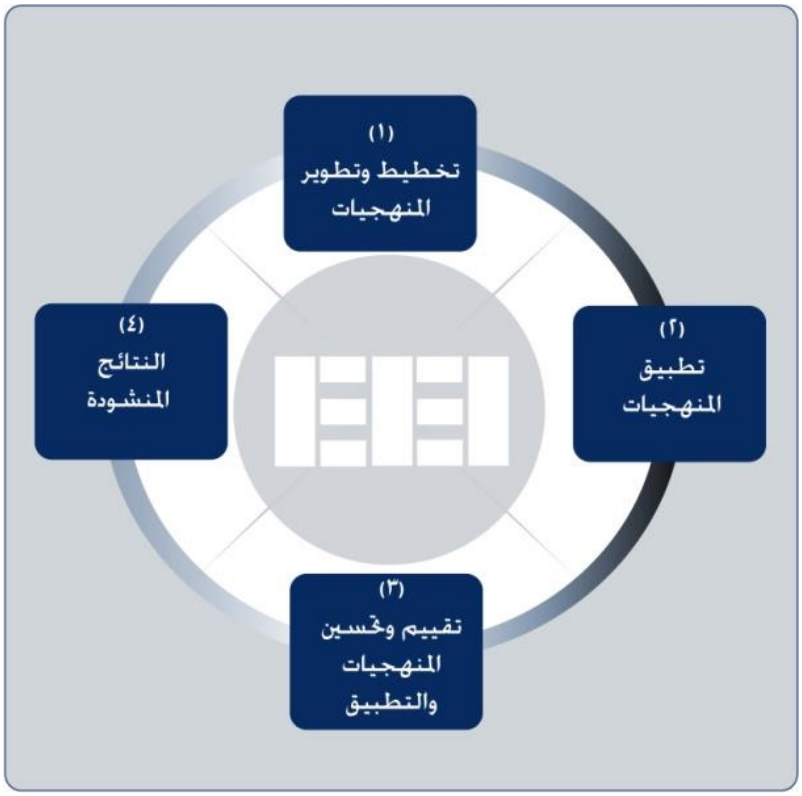
يقـدم مـنهج RADAR نهجـاً منظمـاً لمراجعـة أداء أي مؤسسـة، كمـا يسـهم أيضـاً فـي آليـة تسـجيل النقـاط الخاصـة بجـائزة التميـز التابعـة للمؤسسـة الأوروبيـة لإدارة الجـودة، وخطـط المراجعـة والتقيـيم الأخـرى، هـذا إلـى جانـب المسـاهمة فـي قيـادة التغييـر وإدارة مشـاريع التحسين في المؤسسات.

ويعبر منطق الرادار RADAR عن حاجة أي مؤسسة إلى:

1. تحديد النتائج المراد تحقيقها كجزء من استراتيجيتها.
2. الإعـداد والتخطـيط والتطـوير لمجموعـة متكاملـة مـن المنهجيـات السـليمة لتحقيـق الأهداف المطلوبة حالياً وفي المستقبل.
3. تطبيق المنهجيات بطريقة منظمة لضمان التنفيذ.
4. تقيـيم وتحسـين المنهجيـات المطبقـة بنـاءً علـى مراقبـة وتحليـل النتـائج المتحققـة وأنشـطة التعليم المستمر (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 26).

شكل (5.2)

منطق رادار في النموذج الأوروبي للتميز



المصدر: (جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز،2013: 26)

ملخص المبحث: استعرض الباحث في هذا المبحث تعريف النموذج الأوروبي للتميز وأهدافه والمبادئ الأساسية له بالإضافة إلى سلم التميز في تطبيقه، كما تناول أيضاً المكونات والمفاهيم الأساسية للنموذج والمعايير التسعة التي يقوم عليها النموذج، وأسهب الباحث في تناول معيار الاستراتيجية لأنه محل دراسة الباحث، وانتهى المبحث بتناول منهجية رادار في النموذج الأوروبي للتميز، ويعتقد الباحث بأهمية الاستفادة من النماذج العالمية للتميز لتحقيق وإحراز أفضل خطوات لتجويد النتائج ومواكبة التطور والتقدم العالمي.

الفصل الثاني

المبحث الرابع

4.2 القطاع الحكومي الفلسطيني

توطئة.

1.4.2 تعريف القطاع الحكومي الفلسطيني.

2.4.2 أنواع المؤسسات العامة في القطاع الحكومي.

3.4.2 خصائص المؤسسات العامة في القطاع الحكومي.

4.4.2 الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني.

توطئة: -

نشأت المؤسسات العامة نتيجة التطورات المتلاحقة، الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية، وتهدف هذه المؤسسات إلى خلق الجو المناسب لاستثمار المصادر والطاقات الوطنية، للإسهام في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتأكيد على تحقيق النفع العام والمصلحة العامة.

وفي هذا المبحث يسلط الباحث الضوء على القطاع الحكومي الفلسطيني، كونه مجتمع العينة الذي ستجرى عليه الدراسة.

1.4.2 تعريف القطاع الحكومي الفلسطيني: -

يعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه "ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن مثل الدفاع، والعدالة والأمن الداخلي، وعادةً ما تُمولُها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمات العامة" (رشيد،2003: 135).

كما يعرفها الهندي "بأنها الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية، وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرونة التي تقربها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة" (الهندي، 1993: 121).

ويعرف بأنه "القطاع المسئول عن تقديم الخدمات الأساسية الواجب على كل الحكومات توفيرها للمواطنين في أي دولة حول العالم مثل الخدمات المدنية والدفاع وتحقيق العدالة والأمن لمواطنيها، والتي تُمول من الموازنة العامة للدولة" (جابر، 2015: 9)، كما يعرف بأنه "منظمة حكومية تتولى إدارة مرفق من المرافق العامة خارج نطاق التنظيم الوزاري" (البيشي، 1414: 6).

ويعرف الباحث القطاع الحكومي الفلسطيني إجرائياً بأنه: "المؤسسات العامة المُوكلة بتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع الفلسطيني بعدالة وإنصاف".

2.4.2 أنواع المؤسسات العامة في القطاع الحكومي: -

تُصنف المؤسسات العامة إلى العديد من الأنواع حسب نوع التصنيف المستخدم، وقد صنفها الهندي (1993: 134) وفق ما تقوم به من نشاط إلى التالي:

1. **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي يغلب على نشاطها الطابع المالي.
2. **المؤسسات الاقتصادية:** ويشمل هذا النوع جميع المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي التي تمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً أو زراعياً.
3. **المؤسسات الإدارية الاستشارية:** وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات فنية عامة في المجالات الإدارية وفي مجال البحوث والاستشارات.
4. **المؤسسات الاجتماعية:** وهي مجموعة المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات يغلب عليها الصفة الاجتماعية.
5. **المؤسسات التعليمية:** وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نشاطاً ذا طبيعة تعليمية.

3.4.2 خصائص المؤسسات العامة في القطاع الحكومي: -

هناك عدد من الخصائص تُميز المؤسسات العامة عن الأساليب المتعددة الأخرى التي تأخذ الدولة بها عند تقديم خدماتها للمواطنين، و يرى العنزي (2004: 48-49) بأن من أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1. **الشخصية الاعتبارية:** الشخصية المعنوية تطلق على ما كان محلاً لاكتساب الحقوق، وتحمّل الالتزامات وليس شخصاً طبيعياً (إنساناً) وبناء على هذا فإن المؤسسات العامة كالشخص الطبيعي تكتسب الحقوق وتتحمل الالتزامات.
2. **التخصص:** إن قصر نشاط المؤسسة العامة على غرض معين يعد قيداً على استقلالها، لأنه لا يسمح لها بممارسة أغراض أخرى، وعلى كل حال يعد التخصص أحد العناصر التي يتسم بها العصر الحالي ويتجلى بوضوح في المؤسسات العامة.

3. **المرفــق العــام:** المؤسســات العامــة مرفــق عــام يســعى للنفــع العــام ويشــارك المرافــق العامــة الأخــرى فــي بعــض صــفاتها الرئيســة مــثلاً المؤسســات العامــة تخــدم الصــالح العــام للدولــة وتخضــع لســلطتها وتســير وفقــاً لتوجيهاتهــا ولا يعــد تحقيــق الــربح فــي حــد ذاته الهدف الرئيس لها.
4. **الذمــة الماليــة:** يترتــب علــى اتصــاف المؤسســة العامــة بالذمــة الماليــة أن تكــون لهــا ميزانيــة مســتقلة، ولهــا حســاباتها الخاصــة، ومــن الممكــن أن تكــون دائنــة أو مدينــة، وباستطاعتها أن تبرم العقود وتتفاوض مع الآخرين بصفة مباشرة.
5. **غيــر المركزيــة الإداريــة:** المؤسســات العامــة صــورة مــن صــور غيــر المركزيــة حيــث لا تقع المؤسسات العامة تحت السلطة المباشرة للدولة.
6. **الخضوع لنظام خاص:** جميع المؤسسات العامة تنشأ بنظام خاص، ويصدر بموجب ذلك مرسوم رئاسي يمنح المؤسسة شخصيتها الاعتبارية، وتتمتع المؤسسة العامة بنص نظامها بدرجة من الاستقلالية، ويتيح لها النظام الخاص، تنويع لوائحها ومزاياها الوظيفية.
7. **الوصاية الإدارية:** وهي السلطات الإدارية المحدودة الممنوحة بالنظام لشخص إداري أعلى لممارستها على شخص إداري أدنى في مراقبة أعماله حمايةً للصالح العام.

4.4.2 الفئة الإشرافية في القطاع الحكومي الفلسطيني: -

رغم مرور العديد من السنوات على تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية، ما زال الجهاز الإداري للســلطة بــدون إطــار أو هيكــل تنظيمــي رســمي معتمــد، وهــو مــا أدى إلــى عــدم وضــوح الاختصاصات والعلاقات التنظيمية بين الوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية ذات العلاقة، كما انعكس في حجم الوزارات والمؤسسات وطبيعة عملها، فنجد أن بعضها أكبر من اللازم، في حين أن البعض الآخر أصغر من الضروري، وذلك مقارنة بحجم وطبيعة المهام الموكلة لها (كلاب،2004: 85)، وهذا التضخم في الوزرات انعكس على وجود العديد من المستويات الإدارية فيها، والتي منها الفئة الإشرافية محل الدراسة، حيث أشارت آخر الإحصائيات الصادرة عن ديوان الموظفين العام لعام 2014م، بأن إجمالي الفئة الإشرافية في القطاع الحكومي

الفلسطيني في محافظات غزة من حملة المسميات (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة) عددها 2473 فرد وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1.2)

مجتمع الدراسة موزع حسب المسمى الإشرافي ومكان العمل في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة

#	الوزارة	وكيل	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	الإجمالي
.1	الصحة	1	2	14	3	167	644	465	1296
.2	التربية والتعليم	1	2	15	2	62	130	18	230
.3	باقي الوزارات 20 وزارة	9	16	87	53	391	300	91	947
	الإجمالي	11	20	116	58	620	1074	574	2473

المصدر:(إحصائية الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات – ديوان الموظفين العام– غزة 2015)

ويرى الباحث بأنه من الطبيعي وجود مستويات إدارية مختلفة في القطاع الحكومي، كون ذلك ما يقتضيه إنجاز العمل، ويعتقد أيضاً أن القطاع الحكومي الفلسطيني بحاجة كغيره من القطاعات إلى التطوير ومواكبة التقدم، وتزداد حاجته إلى ذلك بسبب حداثته والظروف الخاصة التي مر ويمر بها الشعب الفلسطيني، ولذلك كانت هذه الدراسة التي تسعى لحفز وتبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.

في نهاية هذا الفصل وبعد أن استعرض الباحث مكونات الفصل أي المباحث الأربعة (الإدارة الاستراتيجية – الإبداع الإداري – النموذج الأوروبي للتميز – القطاع الحكومي الفلسطيني)، وما يزخر به كل مبحث من عناوين فرعية، فإنه لينظر بعين من الأمل إلى تحقيق أهداف دراسته، وأن يكون هذا الفصل (الإطار النظري) مرجعاً علمياً مفيداً للباحثين والمستهدفين.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

توطئة.

1.3 الدراسات الفلسطينية.

2.3 الدراسات العربية.

3.3 الدراسات الأجنبية.

4.3 تعقيب عام على الدراسات السابقة.

توطئة: -

بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات في مجال الإدارة بشكل عام، والدراسات المرتبطة بمتغيرات الدراسة بشكل خاص، والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، وجد أنها تزخر بالعديد من الموضوعات التي تناولت مدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية أو مدى توفر الإبداع الإداري، لكن – على حد علم الباحث– لم تكن هناك دراسة محلية تناولت تأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية على توفر الإبداع الإداري، وقد استرشد الباحث في أثناء قيامه بإعداد الإطار النظري لدراسته بمجموعة كبيرة من المصادر والمراجع، وفي هذا الفصل سيستعرض الباحث مجموعة منها وفق جغرافية إعدادها وهي موضحة كالتالي (10 دراسات فلسطينية – 7 دراسات عربية – 4 دراسات أجنبية)، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم.

1.3 الدراسات الفلسطينية: -

1. دراسة (جابر، 2015): "واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسُبل تطويره".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني وسُبل تطويره، والتعرف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات عينة الدراسة لواقع إدارة الموارد البشرية في وزارات ومؤسسات القطاع الحكومي تُعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية العليا في وزارات القطاع الحكومي الفلسطيني وهي (وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير عام)، والبالغ عددهم (173) موظفاً للعام 2014/2013م، موزعين على (31) وزارة، حيث تم توزيع (173) استبانة وتم استرداد (127) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني كان تقديره متوسط.

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، العمر)، في حين لم تكن هناك فروق تُعزى لمتغيرات (عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. اعتماد الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، والتشجيع والمكافأة للإنجازات المتميزة في جميع المستويات داخل المؤسسة.

2. **دراسة (الحاج، 2013): "درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية العمليات الإشرافية، وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ولتحقيق الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين الأولى لقياس فعالية العمليات الإشرافية، والثانية لمعرفة واقع الإدارة الاستراتيجية، وقد طبقت الباحثة الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (390) معلم ومعلمة من معلمي الثانوية بمدارس بمحافظات غزة للعام الدراسي (2012–2013م) بواقع (9.47%) من المجتمع الأصلي (4120) معلم ومعلمة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. درجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلميهم جاءت بنسبة (73.5%)، ودرجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية جاءت بنسبة (75.64%).
2. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة فعالية العمليات الإشرافية لدى مدراء المدارس وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. تشجيع معلمي المدارس الثانوية على إجراء بحوث إجرائية تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعملية التعليمية؛ للعمل على حلها.

2. إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تزيد من مهاراتهم في صياغة الرؤى وتمكنهم من مواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

3. **دراسة (سهمود،2013): "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسُبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسُبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وذلك من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام الأكاديمية/الإدارية)، وأجريت الدراسة في العام الجامعي 2013/2012م، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (116) فرد، وتم استخدام الاستبانة كأداة الدراسة، وتم توزيعها على جميع المجتمع واسترداد (93) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن 60%.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. أن تعمل قيادة الجامعة على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها، وعلى المشاركة في إعداد الخطط التطويرية.
2. من الأفضل أن يتم زيادة توعية العاملين في الجامعة بأنظمة الجامعة بخاصة النظام الأساسي.

4. **دراسة (شقورة، 2012): "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس

الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2011-2012م، والبالغ عددهم (5303) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (522) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وقام بإعداد استبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والثانية لقياس مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير كانت جيدة ونسبتها (76.1%)، ومستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت جيدة ونسبتها (76.4%).
2. وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة التركيز على نمط إدارة التغيير في المدارس الثانوية، والاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير.
2. تقوية العلاقة بين المدرسة والمدارس الأخرى ومع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، لتسهيل تحقيق أهداف المدرسة.
3. تحسين شروط اختيار مدراء المدارس وعدم الاكتفاء بسنوات الخدمة أو المقابلة.
4. ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة صياغة الرؤية وتحديد الأهداف.

5. **دراسة (أبو هين، 2010): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وبحث مدى تأثر ذلك بمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية، المؤهل

العلمي)، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2009-2010م، والبالغ عددهم (3464) معلم ومعلمة، وبلغت عينة الدراسة (450) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لتحقيق الهدف من الدراسة، بحيث تم توزيع استبانتين الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية، والثانية لقياس واقع الإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. التقدير العام للاستبانة الأولى لقياس نمط الثقافة التنظيمية هو (76.7%) وهي نسبة مرتفعة، بينما كان التقدير العام للاستبانة الثانية لقياس واقع الإبداع الإداري هو (77.3%) وهي نسبة مرتفعة.
2. تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لمقياس الإبداع الإداري عدا بُعد ثقافة القوة لم يظهر ارتباطاً دالاً بينه وبين كل من المرونة والحساسية للمشكلات وقبول المخاطرة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مدراء المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري من خلال التدريب العملي.
2. أن تقوم الإدارة التعليمية بتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين الذين يعملون على تنمية الثقافة التنظيمية بمدارسهم بشكل مستمر، وإخضاعهم لدورات تدريبية.
3. أن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات، وترسيخ ثقافة الإنجاز.

6. **دراسة (العجلة،2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وتم تحليل(305) استبانة بنسبة (82%) من حجم العينة باستخدام برنامج spss واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. يمتلك مدراء القطاع العام في وزارات محافظات غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة، وأن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة مقبول بشكل عام.
2. المتغيرات التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع.
2. وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
3. العمل على اتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
4. تفعيل نظام الحوافز على أسس مهنية تتضمن الإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

7. **دراسة (وهبة، 2008): "واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسُبل تطويرها".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسُبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من (سنوات الخدمة، الدرجة العلمية، التخصص، الاختلاف المؤسسي) على هذا الواقع، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (88) من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة (الجامعة الإسلامية-جامعة الأزهر-جامعة الأقصى)، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة، وكانت نسبة الاستجابة (97.4%).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. درجة ممارسة الجامعات المستهدفة للإدارة الاستراتيجية كان فوق المتوسط حيث بلغت (70%).
2. اهتمام الإدارة الجامعية بالبيئة الخارجية والمجتمع المحلي، والموارد المالية، وإقامة علاقات إيجابية مع بعض الجامعات التقنية كان تقييمه فوق المتوسط.
3. قلة التعاون وتبادل الخبرات بين إدارة الجامعات الفلسطينية التي شملتها الدراسة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تطبيق التعليم العالي للإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي.
2. زيادة اهتمام الإدارات الجامعية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتعزيز اتجاهاتهم نحوها.
3. تعميق التواصل والتعاون بين الجامعات ببعضها البعض، ومع المجتمع المحلي، ومع الجامعات المتقدمة عالمياً للاستفادة من خبراتها.

8. **دراسة (بلواني،2008): "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، طولكرم، قلقيلية، جنين، طوباس، سلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص في البكالوريوس، مكان العمل)، وقد تكونت عينة الدراسة من (215) مدير ومديرة، أي ما يعادل (50%) من المجموع الكلي لعدد المدراء، وكان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبانات (196) فرداً، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن التقدير الكلي نحو دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها بلغت 76.4%.
2. عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات العينة تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص في البكالوريوس، مكان العمل)، بينما كانت هناك فروق تُعزى لمتغير (الجنس).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، وضرورة توفير مجموعة من التسهيلات المادية والمعنوية في البيئة المدرسية.

9. دراسة (الفرا، 2007): "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بين المديرين في الوزارات الفلسطينية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام العينة الطبقية والبيانات الأولية والثانوية، وبلغ حجم العينة 400 شخص، واستخدم الباحث العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي (التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ قرارات حكيمة).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.
2. هناك تعطيل لانسياب الأفكار، والمدراء لا يشجعون الاتصال المباشر بين المرؤوسين.
3. اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل.
4. الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. بناء ثقافة مشجعة للابتكار عبر إيجاد استراتيجية طويلة الأجل للتعلم والتدريب.
2. تطوير التشريعات والأنظمة الداخلية للوزارات لتصبح مشجعة على الإبداع والابتكار.
3. ممارسة التفويض وتعزيز مكانة العاملين في الوزارات.

10. دراسة (عساف، 2005): "واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة، ومدى قدرته على الإصلاح في ظل التغير الكمي والنوعي في البيئة، وتأثره بمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة)، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة

موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعددهم (128) في العام الدراسي 2004-2005م، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية ونسبة ممارستهم لها هي (82.8%)، في حين كان واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية بنسبة (84.4%).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية تُعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في هذه الممارسات تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبني وصياغة استراتيجية واضحة للمدرسة تتكامل مع الاستراتيجية العامة.
2. ضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

2.3 الدراسات العربية: -

1. **دراسة (القحطاني،2012): "الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء في قيادة حرس الحدود بمنطقة عسير".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير، ومجتمع الدراسة هو جميع الضباط العاملين في قيادة حرس الحدود بمنطقة عسير، وعينة الدراسة هي كل المجتمع البالغ عددهم (160) ضابط، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لكامل مجتمع الدراسة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (127) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. معظم أفراد العينة موافقون على إسهام الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير، ومن أبرز ملامحه استخدام الأساليب الجديدة المقترحة من الضباط في تقليص الثغرات الأمنية على الشريط الحدودي.
2. أبرز المعوقات التي تحد من دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء هو الانهماك في الأعمال الروتينية ومقاومة وتخوف بعض الضباط من الأفكار الجديدة.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. إعداد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة ذات تفكير استراتيجي وتثق في قدرات العاملين.
2. توعية وتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي الاستراتيجي.
3. تشجيع القيادة على ابتكار الحلول وتقبل الأفكار الجديدة بتوفير حوافز كافية للمبدعين.

2. دراسة (الشمري،2012): "أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب ضباط شرطة مدينة الرياض في اتخاذ القرارات وعلى مستوى الإبداع الإداري لديهم، ومدى استخدامهم للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الاجتماعي للعينة، ومجتمع الدراسة هو ضباط الشرطة العاملين في مديرية الرياض، وتم اختيار عينة الدراسة منهم وعددها (210) ضابط، واستخدم الباحث أداة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تمثلت أهم الأساليب التي يتبعها ضباط شرطة مدينة الرياض عند اتخاذهم القرارات في (جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار–السرعة في اتخاذ القرار لحل المشكلات الطارئة–الإيمان بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار).
2. أن غالبية ضباط شرطة مدينة الرياض يستخدمون الأساليب الإبداعية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.76).
3. تبين أن الإبداع الإداري ساهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي للضباط حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.99).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. الحاق الضباط بدورات نوعية في صنع القرارات وفق منهج المدارس الحديثة في الإدارة.
2. تزويد ضباط شرطة مدينة الرياض بدليل مهني ونماذج عملية عن الإبداع الإداري وطرق تنميته

3. **دراسة (القحطاني، 2011): "التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية، ومجتمع الدراسة هو جميع ضباط السجون والدفاع المدني في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واتبع أسلوب الحصر الشامل لكامل مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين والإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة.
2. أن واقع تمكين العاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.30)، بينما جاءت معوقات التمكين بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.78).
3. أن مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.05)، بينما جاءت معوقات الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة وذلك بمتوسط حسابي (3.75).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم تمكين العاملين.
2. تقدير العاملين والإيمان بإمكانياتهم والثقة في قدراتهم ليبدعوا.
3. إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة تدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي.

4. دراسة (النتيفات،2006): "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المتغيرات التنظيمية (حجم المنظمة، درجة المركزية، اتباع الصيغ الرسمية) بمستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، ومدى تأثرهما بالمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (160) ضابط بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء، وقد تم اختيارهم عن طريق جداول الأرقام العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
2. تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض من وجهة نظر الضباط.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري عند الضباط العاملين بشرطة الرياض تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. ضرورة تبادل الخبرات بين الضباط العاملين ورؤسائهم.
2. خلق أجواء التنافس الإيجابي بين الضباط في مواقعهم، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم.
3. إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

5. دراسة (الشبول، 2005): "واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وبناء أنموذج لتطويرها، والتعرف على معيقات تطبيقها وكيفية التغلب على هذه المعيقات، من وجهة نظر الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (43) فرد من مجتمع الدراسة والبالغ

عددهم (158) فرد من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي 2003-2004م، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. أن مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية بين أفراد العينة في وزارة التربية والتعليم في الأردن (متوسط)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لصياغة الأهداف الاستراتيجية(3.48)، والتخطيط (3.48)، والتنفيذ (3.50)، والرقابة (3.32)، والتقييم(3.18).

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. تبني الأنموذج المقترح من قبل الباحث في تطوير الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
2. إجراء العديد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية الأردنية.

6. **دراسة (الغزالي،2000): "الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية، ودرجة ممارستها في تلك المؤسسات، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية والعوامل التي تُؤخذ بعين الاعتبار عند وضع هذه الخطط واتجاهات المديرين (الإدارة العليا) نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على النتائج.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. تقوم المؤسسات العامة الأردنية بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي لفقرات هذا المجال (3.39).
2. الجهات المشاركة بوضع الخطط الاستراتيجية هي بالدرجة الأولى المدير العام يليه مجلس إدارة المؤسسة ثم لجنة التخطيط في المؤسسة، في حين أن جميع رؤساء الوحدات التنظيمية يشاركون بدرجة متوسطة.

3. لدى (57.3%) من مديري الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية فهم صحيح لمفهوم الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بينما كان هناك غموض عند (42.7%) منهم.
4. لدى مديرو الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية اتجاهات إيجابية نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي.

7. **دراسة (الدوي،2001): "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الإبداعية في حل المشكلات الإدارية والمعوقات التي تحول دون اتباعها في إدارتي الهجرة والجوازات والمرور بدولة البحرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع المعلومات الأولية بواسطة استبانة صممت خصيصاً لأغراض الدراسة والإجابة على تساؤلات البحث وفروضه، ومجتمع الدراسة هم المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في إدارتي الجوازات والمرور وتناول الباحث جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (185) فرداً، حيث استعاد الباحث (143) استبانة، منها (13) غير صحيح، وبالتالي الاستمارات التي خضعت للتحليل الإحصائي هي(130) استمارة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة على التفكير الإبداعي حيث تسيطر الروتينية والمركزية على بيئة العمل.
2. الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

1. تشجيع روح الإبداع وتنمية المهارات حتى ولو كانت محدودة، والتدريب على أوجه القصور عن طريق تصميم برامج تدريبية مناسبة.
2. منح العاملين الفرصة لمواصلة دراستهم الجامعية وكذلك فتح المجال للالتحاق بالدراسات العليا، لتطوير مهاراتهم مما يؤثر إيجاباً على عملهم.

3.3 الدراسات الأجنبية: -

وهي الدراسات التي تم إعدادُها من قبل باحثين أجانب أو كانت لباحثين عرب وكُتبت باللغة الإنجليزية.

1. دراسة (Saada,2013):

"Applying Leadership Criterion of EFQM excellence Model in Higher Education Institutions –UCAS as Case study"

"تطبيق معيار القيادة من نموذج التميز EFQM في مؤسسات التعليم العالي UCAS كدراسة حالة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، وقد تم دراسة حالة الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية كحالة عملية، وذلك كونها المؤسسة الجامعية الوحيدة التي حازت على شهادة الأيزو (2008:9001) في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (64) موظف من الإداريين والأكاديميين في الكلية، وقد خلُصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء القيادي في الكلية الجامعية عند تطبيق القيادة وفق النموذج الأوروبي للتميز بلغ حوالي 75.9%.

وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها؛ ضرورة العمل الجاد على نشر ثقافة التميز بين قيادة الكلية والعاملين فيها، وإخضاع العاملين في الكلية لبرامج تدريبية في كيفية التعامل مع مبادئ التميز وتطبيقها، وأوصت بأن تحذو مؤسسات التعليم العالي الأخرى حذو الكلية الجامعية في تطبيق نماذج الجودة المعتمدة دولياً.

2. دراسة (Seibert,2004):

"The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business Technology Center".

"تعريف الإدارة الاستراتيجية كضرورة لكفاءة المشاريع الصغيرة وتطوير المراكز التقنية".

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى التمييـز بـين ضـروريات الكفـاءة الإداريـة (المعرفـة، المهـارة، المواقـف) لـدى مـديري مؤسسـات الأعمـال والمشـاريع الصـغيرة ومراكـز التطـوير التقنـي فـي (كارولينـا الشـمالية)، كمـا هـدفت إلـى معرفـة دور الإدارة الاسـتراتيجية فـي تغييـر الإدارة وتطويرهـا ومـدى تطبيـق الاسـتراتيجيات فـي خدمـة الزبـائن، ومـدى ربطهـا بمسـتوى الأداء المطلـوب، وقـد تـم التركيـز فـي هـذه الدراسـة علـى أسـلوب ديلفـي كأولويـة لآراء الخبـراء فـي رفـع الكفـاءات الإداريـة، ولقـد اسـتخدم الباحـث المـنهج الوصـفي التحليلـي وصـمم لـذلك اسـتبانة، ووزعهـا علـى عينـة مكونـة مـن (17) مـدير يمثلـون (32%) مـن مجتمـع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطوير الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.
2. رغـم عـدم وجـود بعـض المعرفـة لـدى بعـض المـديرين بـالإدارة الاسـتراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
3. هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية.

3. دراسة (Brennan,2003):

"Strategic Management Of Marketing And Human Resources In Further Education Colleges"

"الإدارة الاستراتيجية والتسويق والقوى البشرية في كليات التعليم العالي"

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى التحقـق مـن مـدى تطبيـق التسـويق الفعـال فـي قطـاع التعلـيم العـالي فـي بريطانيـا، وتقيـيم درجـة التكامـل بـين الوظـائف الاسـتراتيجية، وبشـكل خـاص بـين التسـويق واسـتراتيجية إدارة القـوى البشـرية، واسـتخدمت الدراسـة أسـلوب دراسـة الحالـة بطريقـة طويلـة، واسـتخدمت المقابلـة الشخصـية كـأداة للدراسـة بشـكل أساسـي، حيـث طُبقـت الدراسـة علـى ثـلاث كليـات فـي التعلـيم العـالي فـي بريطانيـا، وقـد شـملت الدراسـة (1000) موظـف مـن مـوظفي الإدارة في الجامعات الثلاث.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. هناك سوء تقدير لأهمية التسويق الفعال وإدارة القوى البشرية، وسوء التقدير للمميزات التي يمكن الحصول عليها من خلال التكامل بين التسويق واستراتيجيات القوى البشرية، وتكاملهم جميعاً من ناحية الإدارة الاستراتيجية والجودة.

وأوصت الدراسة بضرورة التكامل الفعال بين استراتيجيات التسويق واستراتيجيات القوى البشرية.

4. دراسة (Lashway,1997):

"Strategic Management is the way to reconnect the school with the society"

"**الإدارة الاستراتيجية طريق لإعادة ربط المدرسة بالمجتمع**"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مدير المدرسة في وضع الخطط الاستراتيجية والعمل على ربط المدرسة بالمجتمع، من خلال رؤية استراتيجية مستقبلية تعكس حاجات وأغراض المجتمع، وتسهم في إعادة الثقة بينهما، وتعتبر هذه الدراسة من نوع البحث المكتبي، واستخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي، وقد أوضحت هذه الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية معقدة تتطلب تفكيراً وتأملاً مستمرين، وبينت أساليبها، وأن تصميم الاستراتيجية يتم من خلال :

- الفحص والدراسة المستمرة والشاملة للبيئة الداخلية والخارجية المدرسية.
- تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة.
- إشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ ومتابعة وتقويم الرؤية.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض الناتجة عن تطبيق الخطة أو الرؤية الاستراتيجية.
- التغطية الإعلامية والترويجية للرؤية والخطة الاستراتيجية.

4.3 تعقيب عام على الدراسات السابقة: -

من خلال استعراض الباحث لمجموعة من أدبيات الدراسة، بموضوعيها الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، فإنه استنتج أن جميعها تدعو إلى ممارسة الإدارة الاستراتيجية سعياً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وضرورة تنمية الإبداع الإداري وتوفير بيئة ملائمة له، ويمكن إظهار المفارقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال التالي:

أولاً: التعقيب من حيث مقارنة المحتوى: -

1. من حيث أهداف الدراسة: -

اتفقت أهداف هذه الدراسة مع أهداف دراسة كل من (الحاج،2013) ودراسة (وهبة،2008) ودراسة (الشبول،2005) ودراسة (عساف،2005) ودراسة (الغزالي،2000) ودراسة(Seibert,2004) ودراسة (Lashway,1997) في التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية، واتفقت أيضاً مع دراسة كل من (شقورة،2012) ودراسة (أبو هين،2010) ودراسة (العجلة،2009) ودراسة (القحطاني،2012) ودراسة (الفرا،2007) ودراسة (الشمري،2012) ودراسة (بلواني،2008) ودراسة (شائع،2011) ودراسة (النتيفات،2006) في التعرف على واقع الإبداع الإداري، واتفقت مع دراسة (جابر،2015) ودراسة (سهمود،2013) ودراسة (Saada,2013) في استخدام النموذج الأوروبي للتميز EFQM، لكنها لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة في تناول واقع الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.

2. من حيث منهج الدراسة: -

اتفقت الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

3. من حيث أداة الدراسة: -

اتفقت الدراسة من حيث استخدامها للاستبانة كأداة للدراسة مع جميع الدراسات السابقة، باستثناء دراسة (Brennan,2003) التي استخدمت أداة المقابلة الشخصية بشكل أساسي بالإضافة لأسلوب دراسة الحالة بطريقة طويلة.

4. من حيث مجتمع الدراسة: -

لم تتفق هذه الدراسة مع أي من الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، ولكنها تقاطعت مع بعضها بشكل جزئي كدراسة (العجلة،2009) التي تناولت المدراء العاملين في وزارات محافظات غزة على الدرجات(A4,A,B,C)، ودراسة (الفرا،2007) التي تناولت المدراء في الوزارات الفلسطينية، ودراسة (جابر،2015) التي تناولت الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني، ودراسة (الشبول،2005) التي تناولت الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودراسة (الغزالي،2000) التي تناولت الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ودراسة (سهمود،2013) التي تناولت الإدارة الإشرافية في جامعة الأقصى بغزة.

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: -

1. الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع الموضوع محل الدراسة وهي أداة الاستبانة.
2. الاستفادة منها في تحديد منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.
3. الاستفادة منها في تحديد متغيرات الدراسة.
4. الاستفادة منها في التعرف على مصطلحات الدراسة.
5. الاستفادة منها في صياغة أسئلة وفرضيات الدراسة.
6. الاستفادة منها في تحديد إجراءات الدراسة.

ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: -

1. **من حيث موضوع الدراسة:** أصالة الدراسة – على حد علم الباحث –حيث تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني وأثرها على الإبداع الإداري.
2. **من حيث مجتمع الدراسة:** حيث تميزت الدراسة في اختيارها للفئة الإشرافية في القطاع الحكومي الفلسطيني.
3. **من حيث النموذج المقاس عليه:** حيث عمدت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز، وهو من أكثر نماذج التقييم شهرةً عالمياً.

4. **من حيث المحدد المكاني:** حيث تناولت الدراسة القطاع الحكومي الفلسطيني في قطاع غزة، بحيث يتعرض – الأخير – إلى حصار إسرائيلي عالمي منذ عدة سنوات قوض قدرته على مواكبة التطور العالمي.

رابعاً: الفجوة البحثية: -

جدول (1.3)

الفجوة البحثية

#	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
.1	دراسة (وهبة،2008) التي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (الشبول،2005) والتي تناولت واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ودراسة (عساف، 2005) والتي تناولت واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (Lashway,1997) التي تناولت دور مدير المدرسة في ربطها بالمجتمع من خلال رؤية استراتيجية، ودراسة (الغزالي،2000) التي تناولت وعي الإدارات العليا في المؤسسات العامة الأردنية بمفهوم الإدارة الاستراتيجية.	لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى تأثير الإدارة الاستراتيجية على أي من المتغيرات الأخرى.	تناولت الدراسة الحالية واقع الإدارة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على متغير مهم وهو الإبداع الإداري.
.2	دراسة (الحاج،2013) ودراسة (عساف، 2005)، ركزتا على مجتمع المدارس، ودراسة (وهبة،2008) استهدفت رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعات غزة، ودراسة (الشبول،2005) استهدفت وزارة التربية والتعليم الأردنية، ودراسة (الغزالي،2000) استهدفت الإدارة العليا في المؤسسات العامة الأردنية، ودراسة (Seibert,2004) استهدفت مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة في أمريكا، ودراسة (Brennan,2003) استهدفت موظفي الإدارة في ثلاث جامعات ببريطانيا.	لم تركز أي من الدراسات السابقة على تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي الفلسطيني، عدا دراسة (جابر،2015) التي تتقاطع جزئياً في النموذج الأوروبي للتميز، والفئة الإشرافية الحكومية.	تناولت الدراسة الحالية واقع الإدارة الاستراتيجية لدى الفئة الإشرافية في القطاع الحكومي الفلسطيني كمجتمع دراسة.
.3	دراسة (شقورة،2012) ودراسة (أبو هين،2010) ودراسة (بلواني،2008) ركزت جميعها على مجتمع المدارس، ودراسة (القحطاني،2012) ودراسة (الشمري،2012) ودراسة (القحطاني،2011) ودراسة (النتيفات،2006) استهدفت جميعها مجتمع ضباط الأمن بمدينة الرياض بالسعودية، ودراسة (الدوي،2001) استهدفت الأجهزة الأمنية في البحرين، ودراسة (العجلة،2009) ودراسة (الفرا،2007) استهدفتا مجتمع المدراء في القطاع العام الفلسطيني.	لم تركز أي من الدراسات السابقة على تطبيق الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، عدا دراستي (العجلة،2009) و(الفرا،2007).	تناولت الدراسة الحالية واقع الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية في القطاع الحكومي الفلسطيني كمجتمع دراسة.

المصدر: (جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

توطئة.

1.4 إجراءات الدراسة.

2.4 منهج الدراسة.

3.4 مصادر بيانات الدراسة.

4.4 مجتمع الدراسة.

5.4 عينة الدراسة.

6.4 أداة الدراسة.

7.4 صدق أداة الدراسة.

8.4 ثبات أداة الدراسة.

9.4 اختبار توزيع البيانات.

10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

توطئة: -

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث فصول وإجراءات الدراسة، منهج الدراسة، مصادر البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الاستبانة وثباتها، الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار توزيع البيانات.

1.4 إجراءات الدراسة: -

قام الباحث بمجموعة من الإجراءات والخطوات للوصول لأهداف البحث التي وضعها، وهي:

1. **الخطوة الأولى:** تحديد الإطار العام للدراسة.
2. **الخطوة الثانية:** مراجعة الأدب السابق وإعداد الإطار النظري للدراسة.
3. **الخطوة الثالثة:** استعراض وتحليل الدراسات السابقة.
4. **الخطوة الرابعة:** تصميم أداة الدراسة وعرضها على محكمين مختصين قبل تطبيقها.
5. **الخطوة الخامسة:** تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة.
6. **الخطوة السادسة:** معالجة البيانات إحصائياً وتحليلها والوصول إلى النتائج.
7. **الخطوة السابعة:** عرض النتائج والاستنتاجات وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

2.4 منهج الدراسة: -

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لأنه أفضل المناهج التي يمكن أن تُستخدم لتحصيل نتائج الدراسة الحالية، "والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو، بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره" (عبيدات وآخرون،2009: 176).

3.4 مصادر بيانات الدراسة: -

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما: –

1. **البيانات الرئيسة:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، والتي صُممت خصيصاً للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.
2. **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال موضوع الدراسة.

4.4 مجتمع الدراسة: -

تكون مجتمع الدراسة من الفئة الإشرافية الأولى في وزارتي التربية والتعليم والصحة في القطاع الحكومي الفلسطيني من الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) والبالغ عددهم (229) مدير (ديوان الموظفين العام – غزة، 2015/01/24م).

5.4 عينة الدراسة: -

تم اختيار عينة قصدية، وقد تم حساب حجمها بواسطة المعادلة التالية: (Moore, 2003)

$$n = \left(\frac{Z}{2m}\right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلًا: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$).

m: الخطأ الهامشي، ويعبر عنه بالعلامة العشرية (مثلًا: ± 0.05).

وتم تصحيح حجم العينة من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

فكانت عينة الدراسة مكونة من (144) موظف وتم توزيع (160) استبانة وتم استرداد (143) استبانة بنسبة استرداد (89.3%) صالحة للتحليل، ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب التالي:

جدول (1.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوزارة

م	الوزارة	العدد	النسبة%
1	الصحة	104	72.7
2	التربية والتعليم	39	27.3
المجموع		**143**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة العينة من وزارة الصحة تتجاوز الثلثين حيث بلغت (72.7%)، بينما نسبة العينة من وزارة التربية والتعليم بلغت (27.3%)، ويرى الباحث بأن هذا التوزيع يتناسب مع الواقع، حيث أن وزارة الصحة هي أكبر الوزارات حجماً وانتشاراً من حيث أعداد المستشفيات وعيادات الرعاية الأولية والمدراء الإداريين والفنيين والطبيين في كل مستشفى وعيادة، في حين يقتصر توزيع المدراء في وزارة التربية والتعليم على دوائر الوزارة الرئيسية والمديريات السبعة على مستوى محافظات غزة، بدليل أن حصة وزارة الصحة من الفئة الإشرافية في الحكومة تقدر بـ (1296) فرد من أصل (2473) فرد في كل الحكومة أي ما نسبته (52.4%) (ديوان الموظفين العام – غزة، 2015/01/24م).

جدول (2.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة%
1	ذكر	124	86.7
2	أنثى	19	13.3
المجموع		**143**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة العينة من الذكور عالية وهي (86.7%)، ونسبة العينة من الإناث متدنية وهي (13.3%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العينة الذكور عن الإناث إلى البنية الذكورية للمجتمع الفلسطيني، وإلى العادات السائدة في المجتمع الفلسطيني التي لا تحبذ تولى المرأة لمناصب إشرافية.

جدول (3.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
1	بكالوريوس فما دون	61	42.7
2	ماجستير	77	53.8
3	دكتوراه	5	3.5
المجموع		**143**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة العينة من حملة مؤهل البكالوريوس فما دون بلغت (42.7%)، ونسبة العينة من حملة مؤهل الماجستير بلغت (53.8%)، ونسبة العينة من حملة مؤهل دكتوراه بلغت (3.5%)، وهذا يدل على تنوع المؤهلات العلمية، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة الحاصلين على مؤهل ماجستير لأكثر من النصف أمر طبيعي إذ أنها تتعلق بالمناصب الإشرافية التي يتسم أصحابها بالطموح، ويعود ارتفاع نسبة حملة مؤهل بكالوريوس فما دون إلى كون هذا المؤهل هو الحد الأدنى للتقدم لوظيفة إشرافية كمدير دائرة في القطاع الحكومي، في حين ينحصر حملة مؤهل الدكتوراه في العاملين في وزارة الصحة ويمارسون أعمال إدارية.

جدول (4.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

م	العمر	العدد	النسبة%
1	أقل من 35 عام	15	10.5
2	من 35–أقل من 45 عام	79	55.2
3	45 عام فأكثر	49	34.3
المجموع		**143**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة العينة من الذين تقل أعمارهم عن 35 عام بلغت (10.5%)، ونسبة العينة من الذين تتراوح أعمارهم من 35 عام إلى أقل من 45 عام بلغت (55.2%)، ونسبة العينة من الذين أعمارهم 45 عام فأكثر بلغت (34.3%)،

ويفسر الباحث ارتفاع نسبة العينة من الذين تتراوح أعمارهم من 35 عام إلى أقل من 45 عام إلى أن (69.9%) من العينة مدة خدمتهم 10 سنوات فأكثر، وإذا ما تم إضافة هذه الفترة إلى العمر المتوقع أن يتوظف به الفرد نجده يقع في هذه الفترة.

جدول (5.4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة%
1	أقل من 5 سنوات	10	7.0
2	من 5-أقل من 10 سنوات	33	23.1
3	10 سنوات فأكثر	100	69.9
	المجموع	**143**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة العينة من الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات بلغت (7%)، ونسبة العينة من الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بلغت (23.01%)، ونسبة العينة من الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر بلغت (69.9%)، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العينة من الذين مدة سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر إلى كون وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة هما أكبر الوزارات من حيث أعداد العاملين فيها، وكون تولي المناصب الإشرافية فيها يحتاج إلى مزاحمة ومرور بعدد محدد من سنوات الخدمة.

6.4 أداة الدراسة: -

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، والتي صُممت خصيصاً للتعرف على واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، ومستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث؛ وعكف الباحث على استخدام الاستبانة لأنها من أكثر الأدوات شيوعاً وملاءمةً للدراسة الحالية، وتستخدم في معظم مجالات البحث العلمي وبخاصة في مجال الدراسات الإنسانية، ولأنها تتناغم مع النموذج الأوروبي للتميز لأنه نموذج جاهز ومُعد كاستبانة، وتتكون الاستبانة من:

1. **البيانات الشخصية:** وتشتمل على البيانات الشخصية التالية: -

- **الوزارة:** (الصحة، التربية والتعليم).
- **الجنس:** (ذكر، أنثى).
- **المؤهل العلمي:** (بكالوريوس فما دون، ماجستير، دكتوراه).
- **العمر:** (أقل من 35 عام، من 35-أقل من 45 عام، 45 عام فأكثر).
- **عدد سنوات الخدمة:** (أقل من 5 سنوات، من 5-أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

2. **محاور الإدارة الاستراتيجية، وهي:**

- محور صياغة الإدارة للاستراتيجية، ويحتوي (5) فقرات.
- محور اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة، ويحتوي (6) فقرات.
- محور تطوير الإدارة للاستراتيجية، ويحتوي (10) فقرات.
- محور متابعة أداء الاستراتيجية، ويحتوي (6) فقرات.

3. **محور الإبداع الإداري:** ويحتوي (21) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس التدرج العشاري في الإجابة على الاستبانة، واعتماد درجات الموافقة في التحليل حسب مقياس عشاري التدريج:

جدول (6.4)

مقياس عشاري التدريج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	2.00	3.59	20.00	35.99
قليلة	2	3.60	5.19	36.00	51.99
متوسطة	3	5.20	6.79	52.00	67.99
كبيرة	4	6.80	8.39	68.00	83.99
كبيرة جداً	5	8.40	10.00	84.00	100.00

7.4 صدق أداة الدراسة (الاستبانة): -

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى/ الصدق الظاهري): -

تم عرض الاستبانة على عدد (9) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص -كما هو مبين في ملحق رقم (3) - ، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، ومدى صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

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

جدول (7.4)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	0.755	0.000*
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	0.887	0.000*
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	0.911	0.000*
4	متابعة أداء الاستراتيجية	0.894	0.000*
5	الإبداع الإداري	0.918	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن **محاور الاستبانة** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (8.4)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

"صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية"

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن بيئة العمل الحكومي عند صياغة الاستراتيجية.	0.954	0.000*
2	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن البيئة الخارجية عند صياغة الاستراتيجية.	0.914	0.000*
3	لدى الإدارة معرفة ومراعاة واستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.	0.953	0.000*
4	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة.	0.957	0.000*
5	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على المعنيين.	0.933	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **المحور الأول** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (9.4)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

"اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة"

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تستفيد الإدارة من مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.903	0.000*
2	تستفيد الإدارة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.900	0.000*
3	تطلع الإدارة على أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.937	0.000*
4	تستفيد الإدارة من أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.949	0.000*
5	تستفيد الإدارة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.926	0.000*
6	تستفيد الإدارة من مقترحات وآراء المعنيين في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	0.921	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **المحور الثاني** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (10.4)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

"تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها"

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم الوزارة.	0.884	0.000*
2	تراعي الإدارة التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.	0.915	0.000*
3	تضع الإدارة بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.	0.893	0.000*
4	تهتم الإدارة بعوامل النجاح التي تتضمنها الاستراتيجية.	0.920	0.000*
5	تستغل الإدارة الفرص الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها الاستراتيجية.	0.872	0.000*
6	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.	0.914	0.000*
7	تقوم الإدارة ببناء استراتيجية تجسد مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.	0.909	0.000*
8	تحدد الإدارة الجهات المسئولة عن إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.	0.919	0.000*
9	تقوم الإدارة بمراجعة منتظمة للاستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.	0.876	0.000*
10	تراعي الإدارة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.	0.835	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **المحور الثالث** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (11.4)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

"تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها"

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	توضح الإدارة الاطار العام لتطبيق الاستراتيجية.	0.934	0.000*
2	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.	0.949	0.000*
3	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المعنيين خارج الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.	0.948	0.000*
4	تعتمد الإدارة على الاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في الوزارة.	0.937	0.000*
5	تعمد الإدارة إلى المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات في الوزارة.	0.927	0.000*
6	تمارس الإدارة آلية متكاملة في متابعة التقدم والإنجاز في الاستراتيجية.	0.957	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **المحور الرابع** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول (12.4)

صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

"الإبداع الإداري"

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
1	يحاول المدير تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة يواجها في العمل.	0.837	0.000*
2	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	0.878	0.000*
3	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	0.943	0.000*
4	قادر على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.938	0.000*
5	قادر على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	0.919	0.000*

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"
6	يبدي سرعة بديهة في المواقف المختلفة.	0.874	0.000*
7	يتقبل المدير النقد وطرح الأفكار حتى وإن خالفت رأيه.	0.939	0.000*
8	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.931	0.000*
9	يتجنب المدير حرفية القوانين في إدارة المهام حرصاً منه على الإنجاز.	0.917	0.000*
10	قادر على التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة.	0.932	0.000*
11	يتمتع المدير بقدرة كافية على إدراك العلاقة بين الأشياء.	0.804	0.000*
12	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.	0.815	0.000*
13	يمتلك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	0.907	0.000*
14	يقوم المدير برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل.	0.936	0.000*
15	يحرص المدير على معرفة أوجه الضعف أو القصور فيما يقوم به من أعمال.	0.940	0.000*
16	يخطط المدير لمواجهة (حل) مشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.	0.871	0.000*
17	يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال.	0.906	0.000*
18	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	0.872	0.000*
19	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	0.956	0.000*
20	يركز المدير على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	0.884	0.000*
21	يعمل المدير على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز.	0.926	0.000*

*: دالة عند مستوى (0.01).

- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.394).
- قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتبين من الجدول السابق أن فقرات **المحور الخامس** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

8.4 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): -

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تُعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ: -

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13.4)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	0.979
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	0.973
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	0.976
4	متابعة أداء الاستراتيجية	0.976
5	الإبداع الإداري	0.989
	الاستبانة ككل	**0.989**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: -

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

جدول (14.4)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	0.933	0.965
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	0.866	0.928
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	0.895	0.945
4	متابعة أداء الاستراتيجية	0.882	0.937
5	الإبداع الإداري	0.957	0.978
	الاستبانة ككل	**0.737**	**0.849**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة.

9.4 اختبار توزيع البيانات: -

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

جدول (15.4)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة "Sig."
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	0.094
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	0.135
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	0.200
4	متابعة أداء الاستراتيجية	0.088
5	الإبداع الإداري	0.173

يتبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة: -

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)**: لقياس صدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.
2. **معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: لقياس ثبات الاستبانة.
3. **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method)**: لقياس ثبات الاستبانة.
4. **اختبار كولمجوروف- سمرنوف**: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. **اختبار T للعينة الواحدة**: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسة، وللتعرف على قيمة "T"، وقيمة ".Sig".
6. **اختبار T لعينتين مستقلتين (T-Test)**: للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغير: (الوزارة، الجنس).
7. **اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)**: للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقدير أفراد عينة الدراسة لمتغيرات: (المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخدمة).
8. **تحليل الانحدار الخطي**: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الخامس

نتائج وتوصيات الدراسة

توطئة.

1.5 نتائج السؤال الأول ومناقشتها.

2.5 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها.

3.5 نتائج السؤال الثالث والفرضية الأولى ومناقشتها.

4.5 نتائج السؤال الرابع والفرضية الثانية ومناقشتها.

5.5 نتائج السؤال الخامس والفرضية الثالثة ومناقشتها.

6.5 نتائج السؤال السادس والفرضية الرابعة ومناقشتها.

7.5 توصيات الدراسة.

8.5 دراسات مستقبلية مقترحة.

توطئة: -

يتناول هذا الفصل نتائج وتوصيات الدراسة، بعد الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم تفسير النتائج والتعقيب عليها، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة.

1.5 نتائج السؤال الأول ومناقشتها: -

حيث سيتم استعراض نتائج الدراسة بالتسلسل وفق ترتيب الأسئلة والفرضيات ذات العلاقة بالأسئلة، **مع الأخذ بعين الاعتبار أن الباحث – على حد علمه – لم يجد أي دراسة سابقة تناولت معيار الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وقامت بإعداد استبانة مخصصة لذلك، وبالتالي لم يستطع الاستئناس بنتائجها في المقارنة مع نتائج دراسته، لذا عمد الباحث في تفسيره وتحليله للمحاور والفقرات إلى الاستئناس والاسترشاد بنتائج الدراسات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وفق مكوناتها الأربعة المعتادة**، وينص السؤال الأول على ما يلي: –

- ✓ **ما مستوى ممارسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني للإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المدراء فيه؟**

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول (1.5)

التحليل الكلي لمحاور الإدارة الاستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	6.742	1.674	26.735	0.000	67.423	2	متوسطة
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	6.622	1.729	25.058	0.000	66.224	4	متوسطة
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	6.863	1.499	30.807	0.000	68.629	1	كبيرة
4	متابعة أداء الاستراتيجية	6.741	1.592	28.095	0.000	67.413	3	متوسطة
	الإدارة الاستراتيجية	**6.760**	**1.517**	**29.647**	**0.000**	**%67.601**		متوسطة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني** جاء بوزن نسبي (67.601%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.

<u>وترتيب المحاور حسب الوزن النسبي تنازلياً كالتالي: -</u>

- **المحور الثالث:** واقع **تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (68.629%)، وهو بدرجة **(كبيرة)**.
- **المحور الأول:** واقع **صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.423%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.
- **المحور الرابع:** واقع **تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.413%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.
- **المحور الثاني:** واقع **اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (66.224%)، بدرجة **(متوسطة)**.

ويفسر الباحث حصول محاور الإدارة الاستراتيجية على درجة متوسطة؛ لإيمان الفئة الإشرافية بأن الإدارة الاستراتيجية تسهم في رفع جودة العمل الحكومي، من خلال تحديد الرؤى المستقبلية والغايات على المدى الطويل وتحديد الفرص والمخاطر المحيطة، إلا أن الظروف المحيطة بالعمل الحكومي الفلسطيني التي تتسم بعدم الاستقرار جراء تعدد الحكومات والآثار السلبية الناجمة عن الانقسام، وما يعانيه موظفي محافظات غزة من انقطاع للرواتب، وما تمر به محافظات غزة من حصار إسرائيلي خانق ألقى بظلاله على كافة مناحي الحياة، وحرم أهله من مواكبة التطور والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، كل ذلك أثر بشكل مباشر وغير مباشر على قدرة القطاع الحكومي الفلسطيني من ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ويظهر ذلك جلياً عند الإشارة إلى

أن محور اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة حاز على أقل التقديرات في محاور الإدارة الاستراتيجية، بينما يعزو الباحث حصول المحور الثالث "تطوير الإدارة للاستراتيجية" على أعلى التقديرات في محاور الإدارة الاستراتيجية إلى وجود وعي بأهميتها ورغبة حقيقية لممارسة الإدارة الاستراتيجية في العمل الحكومي لاسيما وأن (53.8%) من العينة من حملة مؤهل الماجستير، ويمكن الإشارة هنا إلى وجود تقارب بين نتائج تقديرات محاور الإدارة الاستراتيجية مع نتائج دراسة (وهبة،2008) التي أظهرت بأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بلغت (70%)، وأوصت بضرورة تطبيق التعليم العالي للإدارة الاستراتيجية في التعليم الجامعي، وزيادة اهتمام الإدارات الجامعية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتعزيز اتجاهات العاملين نحو ممارستها، ودراسة (الشبول،2005) التي بينت أن المستوى العام لممارسة الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم في الأردن كان متوسط، ودراسة (Dubas&Nijhawan،2005) التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات في النموذج الأوروبي للتميز – من ضمنها معيار الاستراتيجية – يتناسب مع درجة تحقيق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق زادت درجة نتائج الأعمال، في حين كانت نتائج بعض الدراسات أعلى من نتائج دراستي الحالية ومنها: دراسة (الحاج،2013) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الاستراتيجية كانت بدرجة كبيرة (75.64%)، ودراسة (عساف،2005) التي خلُصت إلى أن مديري المدارس لديهم مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، واتجاهات إيجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية ونسبة ممارستهم لها هي (82.8%)، وأوصت بضرورة إعداد دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وكانت نتائج بعض الدراسات أقل من نتائج دراستي الحالية ومنها: دراسة (سهمود،2013) حيث تبين أن الوزن النسبي لجميع فقرات محور السياسات والاستراتيجيات في نموذج التميز الأوروبي هو (57.8%)، وفي نهاية هذا التعقيب فإن الباحث لم يتطرق لكل محور على حدة للتقارب الكبير بين النتائج، كما ويعقد بأن حصول الإدارة الاستراتيجية على تقدير متوسط بحد ذاته جيد في ظل التفسيرات التي ساقها الباحث سابقاً، على الرغم من أن توافره بشكل أفضل هو لازم ومهم من أجل الوصول إلى التميز المستمر.

جدول (2.5)

تحليل فقرات المحور الأول

"صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن بيئة العمل الحكومي عند صياغة الاستراتيجية.	6.909	1.880	24.867	0.000	69.091	1	**كبيرة**
2	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن البيئة الخارجية عند صياغة الاستراتيجية.	6.846	1.762	26.110	0.000	68.462	2	**كبيرة**
3	لدى الإدارة معرفة ومراعاة واستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.	6.503	1.830	22.889	0.000	65.035	5	**متوسطة**
4	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة.	6.790	1.815	24.974	0.000	67.902	3	**متوسطة**
5	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على المعنيين.	6.655	1.898	22.944	0.000	66.549	4	**متوسطة**
	المحور ككل	**6.742**	**1.674**	**26.735**	**0.000**	**67.423**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (67.423%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.

<u>وقد كانت أعلى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (1)**، وهي **(تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن بيئة العمل الحكومي عند صياغة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (69.091%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (2)**، وهي **(تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن البيئة الخارجية عند صياغة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (68.462%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.

<u>وكانت أدنى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (3)**، وهي **(لدى الإدارة معرفة ومراعاة واستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين)**، وقد جاءت بوزن نسبي (65.035%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

- **فقرة رقم (5)**، وهي **(تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على المعنيين)**، وقد جاءت بوزن نسبي (66.549%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

بالنظر إلى أعلى فقرتين في المحور الأول نجد أنهما المتعلقتان بمدى توفر معلومات كافية عند صياغة الاستراتيجية عن كل من العمل الحكومي والبيئة الخارجية، **ويرى الباحث** بأن ذلك يدل على الإرادة الحقيقية التي تمتلكها الإدارة الإشرافية في القطاع الحكومي الفلسطيني، وإدراكها وتفهمها لأهمية الإدارة الاستراتيجية وممارستها، وبدأها فعلياً بأُولى الخطوات العملية في الإدارة الاستراتيجية التي ترتكز على دقة المعلومات، ويفسره الباحث أيضاً بأن الحصول على هذه المعلومات لا يواجه صعوبات بقدر ما تواجهه الإدارة عند ممارستها للإدارة الاستراتيجية بسبب ضعف الإمكانات، وعند الإشارة إلى أدنى فقرتين في المحور الأول نجد أنهما تشيران إلى القدرة على تفهم التطورات المستقبلية والقدرة على الاستجابة لاحتياجات المعنيين، **ويرى الباحث** بأن الواقع غير المستقر والحصار المفروض على محافظات غزة ساهم بشكل فاعل في ضعف القدرة على استقراء المستقبل وعجز كبير في توفير الإمكانات اللازمة لتلبية احتياجات المعنيين، وقد اختلفت جزئياً هذه النتائج مع دارسة (الحاج،2013) التي بينت أن محور صياغة وتكوين الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كان بنسبة (74.22%) وأوصت بضرورة إعداد برامج تدريبية لمديري المدارس تزيد من مهاراتهم في صياغة الرؤى وتمكنهم من مواكبة الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد اختلفت جزئياً أيضاً مع دراسة (وهبة،2008) التي بينت أن محور صياغة وتكوين الاستراتيجية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة كان بنسبة (71.2%) وأوصت بضرورة اهتمام الإدارة الجامعية بالبيئة الخارجية والمجتمع، وأوصت أيضاً بتعميق التواصل والتعاون بين الجامعات ببعضها البعض من ناحية وبين الجامعات والمجتمع المحلي من ناحية أخرى، ودراسة (Lashway,1997) التي هدفت إلى ربط المدرسة بالمجتمع، وأوصت بضرورة تحليل الظروف والعوامل المؤثرة على المدرسة، وإشراك أفراد المجتمع المدرسي في تنفيذ ومتابعة وتقويم رؤية المدرسة.

جدول (3.5)

تحليل فقرات المحور الثاني

"اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	تستفيد الإدارة من مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.720	1.893	23.502	0.000	67.203	2	**متوسطة**
2	تستفيد الإدارة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.552	1.879	22.608	0.000	65.524	5	**متوسطة**
3	تطلع الإدارة على أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.748	1.867	24.009	0.000	67.483	1	**متوسطة**
4	تستفيد الإدارة من أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.594	1.911	22.494	0.000	65.944	4	**متوسطة**
5	تستفيد الإدارة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.469	1.787	23.207	0.000	64.685	6	**متوسطة**
6	تستفيد الإدارة من مقترحات وآراء المعنيين في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.	6.650	1.937	22.541	0.000	66.503	3	**متوسطة**
	المحور ككل	**6.622**	**1.729**	**25.058**	**0.000**	**66.224**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (66.224%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.

<u>وقد كانت أعلى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (3)**، وهي **(تطلع الإدارة على أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (67.483%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

- **فقرة رقم (1)**، وهي **(تستفيد الإدارة من مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (67.203%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

وكانت أدنى فقرتين: –

- **فقرة رقم (5)**، وهي **(تستفيد الإدارة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه في صياغة ومراجعة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (64.685%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.
- **فقرة رقم (2)**، وهي **(تستفيد الإدارة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (65.524%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

ويرى الباحث بأن توسط تقدير محور "اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة"، يدل على وجود حرص واهتمام لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي على ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية؛ لاسيما وأن أعلى فقرة في هذا المحور وهي "اطلاع الإدارة على أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية" تؤكد على وجود رغبة وتوجه حقيقي نحو ممارستها، حيث أنه من الصعب أن ينجع العمل الإداري على أكمل وجه دون أن يُبنى على خبرات ومعارف جيدة تساعد على تجنب الأخطاء التي يمكن الوقوع بها وكيفية الاستفادة من الفرص المحتملة، كما أن توفر معلومات دقيقة يزيد من دقة تحديد المسؤوليات، ويُقيِّم مشاكل المجتمع وحاجاته بما يمكِنُه من تطوير البرامج لتصبح أكثر تجاوباً وارتباطاً بحاجات أفراده، بينما يعزو الباحث حصول فقرتي استفادة الإدارة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية ونتائج التقييم الذاتي على أقل تقييم في هذا المحور إلى حداثة القطاع الحكومي الفلسطيني، وضعف الخبرات المؤهلة في الاستفادة واستثمار المتغيرات التي تتعلق بالمجتمع، ويمكن الإشارة هنا إلى دراسة (الحاج،2013) التي أوصت بتشجيع معلمي المدارس على إجراء بحوث إجرائية تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء قيامهم بالعملية التعليمية، للعمل على حلها، ودراسة (وهبة،2008) التي توصلت إلى أن هناك قلة في التعاون وتبادل الخبرات بين الجامعات المستهدفة، وأوصت بتعميق التواصل والتعاون مع الجامعات المتقدمة عالمياً للاستفادة من خبراتها في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، ودراسة (الشبول،2005) التي أوصت بإجراء العديد من الدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية

الأردنية للاطلاع والاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة، ودراسة (العرفج،2005) التي أوصت بأهمية مشاركة القطاع الخاص في التعليم العالي، والتحالف الاستراتيجي مع المؤسسات التعليمية الأجنبية، وألا تقتصر الطريقة التي تتبناها مؤسسات التعليم العالي على النمو من الداخل.

جدول (4.5)

تحليل فقرات المحور الثالث

"تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي%	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم الوزارة.	7.168	1.819	27.396	0.000	71.678	1	كبيرة
2	تراعي الإدارة التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.	6.909	1.618	28.888	0.000	69.091	4	كبيرة
3	تضع الإدارة بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.	6.678	1.722	25.540	0.000	66.783	10	متوسطة
4	تهتم الإدارة بعوامل النجاح التي تتضمنها الاستراتيجية.	6.790	1.752	25.875	0.000	67.902	6	متوسطة
5	تستغل الإدارة الفرص الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها الاستراتيجية.	6.713	1.751	25.363	0.000	67.133	9	متوسطة
6	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.	7.028	1.674	28.775	0.000	70.280	2	كبيرة
7	تقوم الإدارة ببناء استراتيجية تجسد مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.	6.874	1.776	26.090	0.000	68.741	5	كبيرة
8	تحدد الإدارة الجهات المسئولة عن إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.	6.972	1.653	28.739	0.000	69.720	3	كبيرة
9	تقوم الإدارة بمراجعة منتظمة للاستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.	6.762	1.873	24.026	0.000	67.622	7	متوسطة
10	تراعي الإدارة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.	6.734	1.740	25.664	0.000	67.343	8	متوسطة
	المحور ككل	**6.863**	**1.499**	**30.807**	**0.000**	**68.629**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بوزن نسبي (68.629%)، وهو بدرجة **(كبيرة)**.

<u>وقد كانت أعلى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (1)**، وهي **(تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم الوزارة)**، وقد جاءت بوزن نسبي (71.678%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (6)**، وهي **(تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة)**، وقد جاءت بوزن نسبي (70.280%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.

<u>وكانت أدنى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (3)**، وهي **(تضع الإدارة بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات)**، وقد جاءت بوزن نسبي (66.783%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.
- **فقرة رقم (5)**، وهي **(تستغل الإدارة الفرص الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (67.133%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

بالنظر إلى أعلى فقرتين نجد أنهما تتعلقان بمدى توافق استراتيجية الوزارة مع رؤية وقيم الوزارة والحكومة، **ويرى الباحث** بأن هذا يدل على وجود درجة كبيرة من التوافق بين التوجه الاستراتيجي للوزارتين والتوجه الاستراتيجي للحكومة، ويعزوه أيضاً لوجود علاقة تكاملية بين المكونات الوزارية للحكومة، ولوجود إدارة إشرافية ذات خبرة ووعي كبير تؤمن بأن تحقيق الأهداف وتنفيذ الأنشطة يجب أن يتم بتناغم وانسجام دون تعارض أو تداخل، ويمكن الإشارة هنا – رغم الفرق في الدرجات – إلى نتائج دراسة (الحاج،2013) التي أظهرت أن محور صياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية قد حصل على تقدير (74.22%)، ونتائج دراسة (وهبة، 2008) التي بينت أن مجال تكوين الاستراتيجية قد حصل على نسبة (71.2%)، ويمكن الاستفادة أيضاً مع نتائج دراسة (عساف،2005) التي أوصت بضرورة تبني وصياغة استراتيجية واضحة للمدرسة

تتكامل مع الاستراتيجية العامة، وعند الإشارة إلى أدنى فقرتين نجد أنهما تشيران إلى مدى القدرة على استغلال الفرص المستقبلية ووضع خطط وسيناريوهات لمواجهة التغيرات المستقبلية، وباعتقاد الباحث أن تدني درجة هذه الفقرات يرجع إلى الظروف غير المستقرة ودائمة التغير في محافظات غزة؛ والتي تجعل الإدارة الحكومية عاجزة عن مواكبتها والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، ويعزوه الباحث أيضاً إلى ندرة مراكز الأبحاث العلمية في البلاد وإلى تدني الاهتمام بالبحث العلمي الذي يكمن دوره في مساعدة الفئات الإشرافية على اتخاذ القرارات الصائبة.

جدول (5.5)

تحليل فقرات المحور الرابع

"تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توضح الإدارة الاطار العام لتطبيق الاستراتيجية.	7.077	1.666	29.263	0.000	70.769	1	كبيرة
2	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.	6.706	1.849	23.965	0.000	67.063	3	متوسطة
3	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المعنيين خارج الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.	6.573	1.821	23.464	0.000	65.734	6	متوسطة
4	تعتمد الإدارة على الاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في الوزارة.	6.692	1.729	25.538	0.000	66.923	4	متوسطة
5	تعمد الإدارة إلى المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات في الوزارة.	6.741	1.818	24.606	0.000	67.413	2	متوسطة
6	تمارس الإدارة آلية متكاملة في متابعة التقدم والإنجاز في الاستراتيجية.	6.657	1.903	22.983	0.000	66.573	5	متوسطة
	المحور ككل	**6.741**	**1.592**	**28.095**	**0.000**	**67.413**		**متوسطة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع **تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها** وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، جاء بوزن نسبي (67.413%)، وهو بدرجة **(متوسطة)**.

<u>وقد كانت أعلى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (1)**، وهي **(توضح الإدارة الاطار العام لتطبيق الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (70.769%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (5)**، وهي **(تعمد الإدارة إلى المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات في الوزارة)**، وقد جاءت بوزن نسبي (67.413%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

<u>وكانت أدنى فقرتين: -</u>

- **فقرة رقم (3)**، وهي **(تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المعنيين خارج الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها)**، وقد جاءت بوزن نسبي (65.734%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.
- **فقرة رقم (6)**، وهي **(تمارس الإدارة آلية متكاملة في متابعة التقدم والإنجاز في الاستراتيجية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (66.573%)، وهي بدرجة **(متوسطة)**.

وهذا يدل على توسط تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها، **ويفسر الباحث** ذلك بوجود أنظمة ولوائح واضحة ومحددة وضابطة للعمل في القطاع الحكومي، ولأن أغلب المدراء العاملين في القطاع الحكومي الفلسطيني كما أظهرت نتائج الدراسة من حملة مؤهلات علمية عليا لديهم اهتمام بالعمل المنظم وقناعة كافية بأهمية عرض وإيصال استراتيجية وخطط وأهداف الوزارة إلى كافة المستويات الإدارية فيها، وهذا ما يؤكده حصول فقرة قيام الإدارة بتوضيح الاطار العام لتطبيق الاستراتيجية على أعلى درجة في المحور، بينما يعزو الباحث حصول فقرة شرح الاستراتيجية لجميع المعنيين خارج الوزارة على أقل تقدير في هذا المحور إلى انحصار اهتمام الإدارة في شرح الاستراتيجية في العاملين فيها كما هو موضح في

الفقرة الأولى من هذا المحور، ويرى الباحث بأن تعميم الاستراتيجية على المجتمع وشرحها لهم ومن ثم تقييم مدى معرفتهم بها يحتاج إلى إمكانات كبيرة لا تستطيع الحكومة على تلبيتها في ظل وضعها الحالي الصعب، ونتيجة هذا المحور ككل من حيث التعميم والمتابعة تتوافق مع دراسة (وهبة،2008) التي بينت أن محور التقييم والرقابة الاستراتيجية قد حصل على نسبة (68.2%)، ويمكن الإشارة هنا – رغم الفرق في الدرجات – إلى نتائج دراسة (الحاج،2013) التي بينت أن محور الرقابة ومتابعة الاستراتيجية قد حصل على وزن نسبي (77.78%)، ويمكن الاستئناس بما أوصت به دراسة (سهمود،2013) وهو ضرورة أن تعمل قيادة الجامعة على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف الجامعة وغاياتها، وعلى المشاركة في إعداد الخطط التطويرية، وأن يتم زيادة توعية العاملين في الجامعة بأنظمة الجامعة وبخاصة النظام الأساسي، وما أوصت به دراسة (شقورة،2012) وهو ضرورة إشراك العاملين بشكل أكبر في المواقف الإدارية المختلفة خاصة صياغة الرؤية وتحديد الأهداف، وما أوصت به دراسة (أبو هين،2010) باشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات، وترسيخ ثقافة الإنجاز، وما أوصت به دراسة (النتيفات،2006) بإتاحة الفرصة أمام الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض بالسعودية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.

2.5 نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: -

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

- ✓ **ما مستوى ممارسة الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني للإبداع الإداري من وجهة نظر المدراء فيه؟**

وقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار T للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (6.5)

تحليل فقرات المحور الخامس

"الإبداع الإداري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يحاول المدير تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة يواجهها في العمل.	7.042	1.857	26.027	0.000	70.420	13	كبيرة
2	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.	6.867	1.944	23.792	0.000	68.671	21	كبيرة
3	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.	7.028	1.784	27.001	0.000	70.280	14	كبيرة
4	قادر على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.	7.000	1.796	26.634	0.000	70.000	16	كبيرة
5	قادر على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.	7.196	1.658	30.256	0.000	71.958	6	كبيرة
6	يبدي سرعة بديهة في المواقف المختلفة.	7.147	1.768	28.047	0.000	71.469	8	كبيرة
7	يتقبل المدير النقد وطرح الأفكار حتى وإن خالفت رأيه.	6.881	2.002	23.186	0.000	68.811	20	كبيرة
8	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	7.105	1.834	26.771	0.000	71.049	11	كبيرة
9	يتجنب المدير حرفية القوانين في إدارة المهام حرصاً منه على الإنجاز.	6.930	1.995	23.554	0.000	69.301	19	كبيرة
10	قادر على التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة.	7.119	1.802	27.337	0.000	71.189	10	كبيرة
11	يتمتع المدير بقدرة كافية على إدراك العلاقة بين الأشياء.	7.266	1.736	29.386	0.000	72.657	5	كبيرة
12	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.	7.385	1.760	29.792	0.000	73.846	3	كبيرة
13	يمتلك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	7.133	1.866	26.484	0.000	71.329	9	كبيرة
14	يقوم المدير برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل.	7.049	1.805	26.824	0.000	70.490	12	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
15	يحرص المدير على معرفة أوجه الضعف أو القصور فيما يقوم به من أعمال.	6.972	1.861	25.521	0.000	69.720	17	كبيرة
16	يخطط المدير لمواجهة (حل) مشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.	7.014	1.993	24.003	0.000	70.141	15	كبيرة
17	يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال.	7.399	1.854	28.366	0.000	73.986	2	كبيرة
18	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	6.965	1.904	24.902	0.000	69.650	18	كبيرة
19	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	7.287	1.999	25.648	0.000	72.867	4	كبيرة
20	يركز المدير على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.	7.455	1.807	29.486	0.000	74.545	1	كبيرة
21	يعمل المدير على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز.	7.168	2.062	24.167	0.000	71.678	7	كبيرة
	الإبداع الإداري	**7.115**	**1.599**	**30.772**	**0.000**	**71.149**		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى **الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني** جاء بوزن نسبي (71.149%)، وهو بدرجة **(كبيرة)**.

<u>وقد كانت أعلى ثلاث فقرات: -</u>

- **فقرة رقم (20)**، وهي **(يركز المدير على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر)**، وقد جاءت بوزن نسبي (74.545%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (17)**، وهي **(يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال)**، وقد جاءت بوزن نسبي (73.986%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (12)**، وهي **(يسعى المدير للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد)**، وقد جاءت بوزن نسبي (73.846%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.

وكانت أدنى ثلاث فقرات: -

- **فقرة رقم (2)**، وهي **(يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية)**، وقد جاءت بوزن نسبي (68.671%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (7)**، وهي **(يتقبل المدير النقد وطرح الأفكار حتى وإن خالفت رأيه)**، وقد جاءت بوزن نسبي (68.811%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.
- **فقرة رقم (9)**، وهي **(يتجنب المدير حرفية القوانين في إدارة المهام حرصاً منه على الإنجاز)**، وقد جاءت بوزن نسبي (69.301%)، وهي بدرجة **(كبيرة)**.

ويرى الباحث بأن حصول محور الإبداع الإداري على تقدير بدرجة كبيرة بنسبة (73.1%) يدل على توفر بيئة عمل محفزة على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، ويرى الباحث بأن الحرص على العمل وتحمل المسؤولية والاهتمام بالإجراءات وهي أعلى 3 فقرات في هذا المحور؛ سمات مهمة لا بد من تواجدها في الفئات الإشرافية في العمل الحكومي والتي يقع على عاتقها مسؤولية المتابعة والإنجاز والدقة، ويرى الباحث بأن بحث المدير عن الأفكار الإبداعية وتقبل النقد وتجنب حرفية القوانين ذات تقييم جيد، على الرغم من أن فقراتها حصلت على أقل الدرجات في هذا المحور، ويفسر الباحث ذلك بأن الكثير من المدراء يفضل عدم المخاطرة بتقبله للأفكار الجديدة أو عدم الالتزام بالقوانين، وأن ضعف الإمكانات في كثير من الأحيان يؤثر سلباً على تقبل الأفكار الجديدة، وأن الإنسان غالباً ما يميل للمثالية وينظر إلى ما يقوم به على أنه الأفضل، ويمكن الإشارة هنا إلى دراسة (شقورة،2012) التي توصلت إلى أن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كانت جيدة ونسبتها (76.4%)، وأظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أساليب إدارة التغيير ودرجتها الكلية وبين جميع مهارات الإبداع الإداري ودرجته الكلية، وأوصت بضرورة الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى المدراء حتى يتمكنوا من تطبيق التغيير، وتوصلت دراسة (أبو هين،2010) إلى أن التقدير العام لواقع الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في محافظات غزة هو (77.3%) وهي نسبة مرتفعة، وأوصت بضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة مدراء المدارس الثانوية بالثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري، وأن يتم إشراك المعلمين بشكل أكبر في اتخاذ القرارات وترسيخ ثقافة الإنجاز، ودراسة (العجلة،2009)

التي توصلت إلى أن واقع الإبداع الإداري في وزارات محافظات غزة هو (85.9%)، وأوصت بإنشاء أدارة حاضنة للإبداع والعمل على وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، ودراسة (الفرا،2007) التي توصلت إلى وجود مستوى مقنع من الإبداع الإداري في الوزارات الفلسطينية وأن الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع واتخاذ القرارات فيها، ودراسة (بلواني، 2008) التي أوصت بضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتضمينها ما يدعو إلى تنمية الإبداع، ودراسة (القحطاني،2012) التي توصلت إلى أن الإبداع الإداري يسهم في تحسين مستوى الأداء، وأوصت بإعداد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة ذات تفكير استراتيجي وتدرك أهمية التطوير والعمل الإبداعي، وتثق في قدرات العاملين وتؤمن بإمكانياتهم ليبدعوا، وأوصت أيضاً بأهمية توعية وتدريب العاملين على مهارات التفكير الإبداعي الاستراتيجي وتشجيعهم على ابتكار الحلول وتقبل الأفكار الجديدة، ودراسة (ابراهيم،2012) التي توصلت إلى أن عدم القدرة على الإبداع والابتكار من معوقات ممارسة القيادة الاستراتيجية، ودراسة (Grabowska، 1996) التي توصلت إلى أن الإدارة المدرسية التي تطبق المنهج الإبداعي في العمل الإداري تؤدي مهامها بطرق متميزة ومختلفة وتشجع العاملين على استخدام أساليب وطرق إيجابية في أعمالهم.

3.5 نتائج السؤال الثالث والفرضية الأولى ومناقشتها: -

ينص السؤال الثالث على ما يلي: –

- ✓ **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من**

قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة).**

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7.5)

الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الوزارة

المحور	الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	الصحة	104	6.722	1.476	-0.488	0.626	غير دالة
	التربية والتعليم	39	6.861	1.637			

- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980، وقد تبين من الجدول السابق أن: -
- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **الوزارة**.

وهذا يدل على أن اختلاف **الوزارة** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لواقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويرى الباحث** بأن ذلك يتوافق باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية مهمة الفئة الإشرافية في الوزارة التي هي جزء من الفئة الإشرافية العليا في الحكومة ككل وبالتالي هناك تقارب كبير في رأي العينة من كلا الوزارتين، ويعزوه الباحث أيضاً إلى لتشابه الكبير في النظام الإداري والقوانين والتشريعات الناظمة في الوزارتين ولأن كلاهما تخضع لمنهجية تكاد تكون متطابقة في التعامل حسب النظام، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (وهبة،2008) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تُعزى إلى متغير الاختلاف المؤسسي لصالح الجامعة الإسلامية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الجنس).

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (8.5)

الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	ذكر	124	6.724	1.549	-0.721	0.472	غير دالة
	أنثى	19	6.994	1.299			

- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **الجنس**.

وهذا يدل على أن اختلاف **الجنس** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لواقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويعزو الباحث** ذلك إلى تشابه دور كلا الجنسين من القائمين على مهام إشرافية في القطاع الحكومي، وأن كلا الجنسين يتلقى نفس التعليمات والتوجيهات والتدريبات التي تصدرها الحكومة، وكلاهما يخضع أيضاً لنفس اللوائح والتشريعات التي تنظم العمل، وأنهم يطبقون سياسات العمل بغض النظر عن الجنس، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (عساف،2005) والتي تشير إلى عدم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة في ضوء

معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير الجنس (ذكور–إناث)، وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (الحاج،2013) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدرجة ممارسة مديريهم للإدارة الاستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس (ذكور–إناث).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار One–Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (9.5)

الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	بكالوريوس فما دون	61	6.983	1.501	2.358	0.098	غير دالة
	ماجستير	77	6.659	1.453			
	دكتوراه	5	5.593	2.251			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.

وهذا يدل على أن اختلاف **المؤهل العلمي** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لواقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن الفئة الإشرافية باختلاف المؤهلات العلمية التي تحملها تلتزم بنفس السياسات الناظمة للعمل ونفس المنهجية المعتمدة في العمل الحكومي، وجميعها تخضع لنفس المستوى من

الدورات والتعميمات التي تعمل على توحيد الفهم اتجاه الإدارة الاستراتيجية، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (جابر،2015) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه)، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (سهمود،2013) والتي تشير إلى عدم وجود فروق جوهرية في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق النموذج الأوروبي للتميز بجامعة الأقصى تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (عساف،2005) والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس بمحافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (العمر).

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

جدول (10.5)

الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	أقل من 35 عام	15	6.486	2.246	0.832	0.437	غير دالة
	من 35-أقل من 45 عام	79	6.680	1.360			
	45 عام فأكثر	49	6.972	1.500			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **العمر**.

وهذا يدل على أن اختلاف **العمر** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لواقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويعزو الباحث** إلى أن حجم المعارف والخبرات التي يحصدها الأكبر سناً يمكن أن يكون قد اكتسبها الأصغر سناً من خلال المؤهلات العلمية؛ لا سيما وأن (57.3%) من العينة من حملة الشهادات العلمية العليا، كما يعزوه الباحث أيضاً إلى أن متغير عدد سنوات الخدمة لم يؤثر على تقديرات العينة للدراسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (جابر،2015) والتي تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط التقديرات لواقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني لمتغير العمر لصالح الذين أعمارهم (51 عام فأكثر).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

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

جدول (11.5)

الفروقات في محاور الإدارة الاستراتيجية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإدارة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	10	7.185	1.669	0.685	0.506	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	33	6.561	1.724			
	10 سنوات فأكثر	100	6.783	1.433			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

وهـذا يـدل علـى أن اخـتلاف عـدد **سـنوات الخدمـة** لا يـؤثر علـى متوسـط تقـديرات العينـة لواقـع الإدارة الاسـتراتيجية وفـق النمـوذج الأوروبـي للتميـز فـي القطـاع الحكـومي الفلسـطيني، **ويُرجـع الباحـث** ذلـك إلـى أن مكـوث الموظـف فـي نفـس الوظيفـة لعـدد كبيـر مـن السـنوات لا يزيـد كثيـراً مـن حصـيلته المعرفيـة والمهاريـة التـي تكـون ذروة اكتسـابها فـي السـنوات الأولـى مـن العمـل، وأيضـاً قـد سـاهمت الثـورة المعلوماتيـة فـي تقلـيص الفجـوة بشـكل كبيـر حيـث يمكـن للموظـف الجديـد أن يفهـم كـل شـيء عـن عملـه قبـل أن يبـدأ بـه، وتسـاهم الـدورات التدريبيـة التـي يخضـع لهـا المـوظفين فـي بدايـة عملهـم إلـى تقلـيص الفجـوة أيضـاً، كمـا يعـزوه الباحـث إلـى تنـوع المـؤهلات العلميـة لا سـيما وأن (57.3%) مـن العينـة مـن حملـة الشـهادات العلميـة العليـا، وأن الاختيـار والترقيـة للفئـة الإشـرافية يكـون علـى بنـد الكفـاءة بشـكل أساسـي، وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (جـابر،2015) والتـي تشـير إلـى أنـه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي متوسـط التقـديرات لواقـع إدارة المـوارد البشـرية وفـق النمـوذج الأوروبـي للتميـز فـي القطـاع الحكـومي الفلسـطيني لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، وتتفـق أيضـاً مـع دراسـة (الحـاج،2013) التـي أشـارت إلـى أنـه لا توجـد فـروق دالـة إحصـائياً بـين متوسـط تقـديرات معلمـي المـدارس الثانويـة بمحافظـة غـزة لدرجـة ممارسـة مـديريهم لـلإدارة الاسـتراتيجية تُعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، وتتفـق أيضـاً مـع دراسـة (وهبـة،2008) التـي أشـارت إلـى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـطات ممارسـة الإدارة الاسـتراتيجية فـي الجامعـات الفلسـطينية فـي محافظـات غـزة تُعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، واتفقـت أيضـاً مـع دراسـة (عسـاف،2005) والتـي تشـير إلـى أنـه لا توجـد فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي الممارسـات الإداريـة لـدى مـديري المـدارس بمحافظـة غـزة فـي ضـوء معـايير الإدارة الاسـتراتيجية مـن وجهـة نظـرهم تُعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، ولكنهـا اختلفـت مـع نتـائج دراسـة (سـهمود،2013) والتـي تشـير إلـى وجـود فـروق جوهريـة فـي وجهـات نظـر أصـحاب الوظـائف الإشـرافية حـول مسـتوى تطبيـق النمـوذج الأوروبـي للتميـز بجامعـة الأقصى تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة لصالح من خبرتهم أكثر من 15 عام.

4.5 نتائج السؤال الرابع والفرضية الثانية ومناقشتها: -

ينص السؤال الرابع على ما يلي:

- ✓ **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة)؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة).**

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الوزارة).**

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (12.5)

الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الوزارة

المحور	الوزارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	الصحة	104	7.039	1.608	-0.922	0.358	غير دالة
	التربية والتعليم	39	7.316	1.579			

- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980، وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **الوزارة**.

وهذا يدل على أن اختلاف **الوزارة** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لمستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويعزو الباحث** ذلك إلى أن ما يقوم به المدراء من أدوار لا تختلف كثيراً من وزارة إلى أخرى، لا سيما وأن جميع هذه الوزارات تتبع جهة واحدة وهي رئاسة الحكومة، ويعزوه الباحث أيضاً إلى حرص كافة المدراء في جميع الوزارات على الارتقاء بالعمل وتهيئة الظروف النفسية والاجتماعية والمادية الملائمة لتعزيز الإبداع الإداري لدى موظفيهم داخل الوزارة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شقورة،2012) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقتي خان يونس ورفح، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة (أبو هين،2010) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تُعزى لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة الشمال.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (الجنس).

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار T-Test، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (13.5)

الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	ذكر	124	7.134	1.633	0.364	0.716	غير دالة
	أنثى	19	6.990	1.386			

- قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (141) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.980، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **الجنس**.

وهذا يدل على أن اختلاف الجنس لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لمستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويفسر الباحث** ذلك إلى أن جميع مدراء الدوائر من الذكور والإناث يلتحقون بنفس الدورات التدريبية ويلتزمون بنفس الأنشطة المقرة عليهم من وزاراتهم أو الحكومة، كما أنه لا توجد فروق في سياسة الوزارة أو الحكومة تجاه أي من الجنسين، كما أن الظروف التي يعيشها كلاهما واحدة وفي مجتمع واحد وبالتالي هناك الكثير من العوامل المشتركة بينهما، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (شقورة،2012) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث)، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (أبو هين،2010) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة للإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث)، ولكنها اختلفت مع دراسة (بلواني،2008) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال غزة تُعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

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

جدول (14.5)

الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	بكالوريوس فما دون	61	7.186	1.689	0.344	0.709	غير دالة
	ماجستير	77	7.093	1.480			
	دكتوراه	5	6.581	2.437			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **المؤهل العلمي**.

وهذا يدل على أن اختلاف **المؤهل العلمي** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لمستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويُرجع الباحث** ذلك لأن المدراء وبغض النظر عن المؤهل العلمي الذي يحملونه فإنهم يسعون إلى خلق بيئة محفزة لنمو الإبداع الإداري، وأن البيئة بكل مكوناتها المادية والمعنوية والتي تعتبر عنصر هام في الابدع الإداري هي واحدة لكل المدراء باختلاف مؤهلاتهم العلمية، وأن الناظم الذي يسمح بسقف الإبداع في العمل هو واحد أيضاً، ويعزوه الباحث أيضاً إلى كون الإبداع الإداري يعتمد على المهارات أكثر من اعتماده على المؤهلات العلمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بلواني،2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين لدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (النتيفات،2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستويات الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وتتفق أيضاً مع دراسة (القحطاني،2011) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مظاهر الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية يمكن أن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولكنها اختلفت مع دراسة (شقورة،2012) التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسط تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات الإبداع الإداري تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (العمر).

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

جدول (15.5)

الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	أقل من 35 عام	15	6.825	1.735	0.859	0.426	غير دالة
	من 35-أقل من 45 عام	79	7.028	1.562			
	45 عام فأكثر	49	7.343	1.622			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **العمر**.

وهذا يدل على أن اختلاف **العمر** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لمستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني، **ويفسر الباحث** ذلك بأن متغير العمر لا يرتبط بالاتجاه نحو تأثير مستوى الإبداع على الأداء أو حتى مستوى الإبداع بصورة مطلقة؛ لأن الإبداع يمكن أن يتم في أي مرحلة عمرية؛ بحيث يمتلك المدراء الجدد أفكار معاصرة وطاقة متوقدة للإنجاز، في حين يكون لدى المدراء كبار السن خبرة ومهارات متراكمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (النتيفات،2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة لمستويات الإبداع

الإداري تبعاً لاختلاف العمر، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (القحطاني،2012) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مدى إسهام الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء بقيادة حرس الحدود بمنطقة عسير تُعزى لمتغير العمر لصالح الذين أعمارهم تزيد عن 40 عام، واختلفت أيضاً مع دراسة (القحطاني،2011) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول مظاهر ومعوقات الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية السعودية تُعزى لمتغير العمر.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

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

جدول (16.5)

الفروقات في محور الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	10	7.695	0.865	2.086	0.128	غير دالة
	من 5-أقل من 10 سنوات	33	6.675	1.882			
	10 سنوات فأكثر	100	7.202	1.532			

- قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 140) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.070، وقد تبين من الجدول السابق أن:
- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وهذا يدل على **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني تُعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

وهذا يدل على أن اختلاف عدد **سنوات الخدمة** لا يؤثر على متوسط تقديرات العينة لمستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني،

ويعـــزو الباحـــث ذلـك إلـى أن المـدراء مـن ذوي الخبـرة الأقـل لـديهم دافعيـة قويـة فـي تحسـين وتطـوير أعمـالهم، لأنهـم متـأثرين بشـكل قـوي بالاتجاهـات الإداريـة المعاصـرة وهـذا مكـافئ لمـن لهـم خبـرة وبـاع طويـل فـي العمـل الإداري، وتتفـق هـذه النتيجـة مـع دراسـة (شـقورة،2012) التـي أشـارت إلـى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية بـين متوسـط تقـديرات المعلمـين لدرجـة ممارسـة مـديري المـدارس الثانويـة فـي محافظـات غـزة لمهـارات الإبـداع الإداري تُعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، وتتفـق أيضـاً مـع دراسـة (بلـواني،2008) التـي أشـارت إلـى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي تقـدير المـديرين لـدور الإدارة المدرسـية فـي تنميـة الإبـداع فـي المـدارس الحكوميـة فـي محافظـات شـمال غـزة تُعـزى لمتغيـر عـدد سـنوات الخدمـة، وتتفـق أيضـاً مـع دراسـة (النتيفـات،2006) التـي أشـارت إلـى عـدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي اسـتجابات أفـراد العينة لمستويات الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف عدد سنوات الخدمة.

5.5 نتائج السؤال الخامس والفرضية الثالثة ومناقشتها: -

ينص السؤال الخامس على ما يلي:

- ✓ **هـل توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين ممارسـة الإدارة الاسـتراتيجية وفـق النمـوذج الأوروبـي للتميـز والإبـداع الإداري فـي القطاع الحكومي الفلسطيني؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

- ✓ **لا توجـد علاقـة ذات دلالـة إحصـائية عنـد مسـتوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بـين ممارسـة الإدارة الاسـتراتيجية وفـق النمـوذج الأوروبـي للتميـز والإبـداع الإداري فـي القطـاع الحكومي الفلسطيني.**

وتـم التحقـق مـن صـحة هـذه الفرضـية عـن طريـق حسـاب معـاملات ارتبـاط بيرسـون، كمـا هو مبين في الجدول التالي:

جدول (17.5)

يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة الاستراتيجية ومحور الإبداع الإداري

م	المحور	معامل الارتباط مع الإبداع الإداري	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	صياغة الإدارة للاستراتيجية	0.579	0.000	دالة
2	اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة	0.731	0.000	دالة
3	تطوير الإدارة للاستراتيجية	0.774	0.000	دالة
4	متابعة أداء الاستراتيجية	0.748	0.000	دالة
	الإبداع الإداري	**0.761**	**0.000**	دالة

* قيمة ر عند درجة حرية (141) ومستوى دلالة (0.05) = (0.195).

* قيمة ر عند درجة حرية (141) ومستوى دلالة (0.01) = (0.254).

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الإدارة الاستراتيجية ومحور الإبداع الإداري مرتفعة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وبين متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.

يتبين من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والإبداع الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مكونات الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وما تستند عليه من ضرورة أن تتكامل رؤية ورسالة وأهداف الوزارة مع مثيلاتها للحكومة، وأن تُبْنَى الاستراتيجية على معلومات دقيقة مستمدة من البيئات ذات العلاقة بما يجعلها تلبي احتياجات جميع المعنيين وبخاصة العاملين، الذين يتم إشراكهم كذلك في وضعها، وأن يتم توضيح هذه الاستراتيجية لكافة المستويات الإدارية في القطاع الحكومي ومستوى الإنجاز بها بشكل دوري، وأن تجسد الاستراتيجية في مكوناتها مفاهيم التميز وأفضل الممارسات، كل هذا يعمل على تعزيز بيئة العمل ليسودها التفاهم والمشاركة ووحدة الهدف والاتجاه وسيادة مفهوم القيادة التشاركية، والذي يؤدي بدوره إلى خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظف نحو الإبداع والابتكار والمبادرة لحل المشكلات واقتناص الفرص وتحمل المسؤولية والتفكير بطرق

إيجابية وإبداعية أكثر، ويمكن الإشارة هنا إلى دراسة (تبيدي،2010) التي توصلت إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات السودانية، ودراسة (الدهدار،2006) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، ودراسة (صالح،2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى مدراء وزارة الصحة الفلسطينية، ودراسة (الحاج،2013) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فعالية العمليات الإشرافية والإدارة الاستراتيجية لدى مدراء المدارس الثانوية بمحافظات غزة، ودراسة (القحطاني،2012) التي توصلت إلى أن الإبداع الإداري يساهم في تحسين الأداء بقيادة حرس الحدود بعسير بالسعودية، ودراسة (ابراهيم،2012) التي توصلت إلى أن عدم القدرة على الإبداع والابتكار من معوقات ممارسة الإدارة الاستراتيجية ويؤثر سلباً على الأداء، ودراسة (Dubas&Nijhawan،2005) التي أظهرت أن درجة امتلاك وتطبيق المؤسسة لعناصر الممكنات في النموذج الأوروبي – والتي منها الاستراتيجية – يتناسب مع درجة تحقيق النتائج، فكلما زادت درجة التطبيق زادت درجة نتائج الأعمال، ودراسة (Seibert,2004) التي توصلت إلى أن للإدارة الاستراتيجية أثر واضح على تطوير الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.

6.5 نتائج السؤال السادس والفرضية الرابعة ومناقشتها: -

ينص السؤال السادس على ما يلي:

- ✓ **هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على مستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني؟**

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

✓ **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز على مستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني؟**

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (18.5)

تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
1	**المتغير الثابت**	**1.779**	**4.509**	**0.000**	**دالة**
2	**صياغة الإدارة للاستراتيجية**	−0.354	−3.361	0.001	**دالة**
3	**اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة**	0.408	3.026	0.003	**دالة**
4	**تطوير الإدارة للاستراتيجية**	0.536	3.445	0.001	**دالة**
5	**متابعة أداء الاستراتيجية**	0.200	1.649	0.101	**غير دالة**
معامل التحديد = (0.645) – معامل التحديد المعدل = (0.635)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (141) ومستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **معامل التحديد** = (0.645)، **ومعامل التحديد المعدل** = (0.635)، أي أن ما نسبته (63.5%) من التغير في **مستوى الإبداع الإداري** يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية (36.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى.
- **المتغيرات ذات دلالة إحصائية هي:** (المتغير الثابت، صياغة الإدارة للاستراتيجية، اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة، تطوير الإدارة للاستراتيجية)، أي أنها تؤثر في مستوى الإبداع الإداري.
- **المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي:** (متابعة أداء الاستراتيجية)، أي أنها لا تؤثر في مستوى الإبداع الإداري.
- **معادلة الانحدار هي: مستوى الإبداع الإداري** = $1.779 + (-0.354) * (X^1) + 0.408 * (X^2) + 0.536 * (X^3) + 0.200 * (X^4)$.

يتبين مما سبق أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في مستوى الإبداع الإداري، ويعزو الباحث ذلك إلى الارتباط الوثيق بين الممارسات الإدارية والإبداع الإداري، حيث جاء في الإطار النظري أن الإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة خصبة وإلى مساحة من الحرية والتشاركية تسمح للإبداع بالظهور، وهذا يمكن أن يتواجد في الإدارة الاستراتيجية، كما يعتقد الباحث بأن الإدارة الاستراتيجية وحدها ليست كافية لتحقيق الإبداع الإداري اذا ما كانت هناك ظروف وعوامل خارجية أخرى مؤثره كما ظهرت في نتائج هذه الدراسة بأن ما نسبته (36.5%) من التغير في مستوى الإبداع الإداري يعود لعوامل أخرى قد تكون شخصية أو مهارية أو ذات علاقة بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم أو غيرها من العوامل، ويفسر الباحث عدم تأثير محور متابعة أداء الاستراتيجية على الإبداع الإداري لما يحمله هذا المحور من إجراءات متابعة ورقابة على تنفيذ الاستراتيجية وما يعقب هذه المتابعة من تقييمات لمستوى الإنجاز عند الأفراد والذي قد يلقي بنتائج عكسية على دافعية بعضهم للإنجاز، ويعزوها أيضاً إلى ما يرسخ في الأذهان من صورة سلبية عن عملية الرقابة والمتابعة.

7.5 توصيات الدراسة: -

بعد استعراض الباحث لنتائج الدراسة التي توصل لها من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات، والتي أظهرت مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي ومستوى الإبداع الإداري لدى الفئة الإشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني، والعلاقة بينهما وتأثير ممارسة الإدارة الاستراتيجية في الإبداع الداري، فإنه يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات من أجل تطوير الإدارة الاستراتيجية وتنمية البيئة

المحفـزة علـى الإبـداع الإداري فـي القطـاع الحكـومي الفلسـطيني، والتـي سيستعرضـها الباحث وفق الجدول التالي:

جدول (19.5)

توصيات الدراسة

#	النتيجة	التوصية العامة	الأنشطة	الجهة المسؤولة
1.	واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.	تبنى الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، مع توفير كافة الإمكانات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيقه.	• تشكيل مجلس استشاري استراتيجي دائم للحكومة من المختصين والخبراء يعمل على تقديم الاستشارات والآراء والحلول للمشكلات والتهديدات التي تواجه البلاد. • توفير كافة الإمكانات التي تمكن من تطبيق معيار الاستراتيجية في النموذج الأوروبي للتميز.	• مجلس الوزراء. • مؤسسات المجتمع المدني. • ديوان الموظفين العام. • وزارة المالية.
2.	واقع صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.	بناء استراتيجية تلبي احتياجات ذوي العلاقة.	• إعداد خطة استراتيجية تنسجم مع رؤية ورسالة وقيم الوزارة والحكومة. • إشراك المعنيين من عاملين ومجتمع ومستفيدين عند إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة والحكومة. • تجسيد مفاهيم التميز والإبداع عند إعداد الاستراتيجية. • تعميق دراسة وتحديد احتياجات المعنيين، وتنويع أساليب الحصول عليها في ظل التطور التكنولوجي وتنوع وسائل الاتصال والتواصل. • أن تتسم استراتيجية الوزارة والحكومة بالمرونة التي تتعاطى وتتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المحيطة بها.	• الوزارة المعنية. • مجلس الوزراء. • وحدة التخطيط في الوزارة والحكومة.

#	النتيجة	التوصية العامة	الأنشطة	الجهة المسؤولة
3.	واقع اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.	تعميق وتنويع وتوسيع مصادر المعلومات التي تُبنى عليها الاستراتيجية.	• تعزيز إمكانات مراكز الأبحاث العلمية والتربوية في البلاد، لتقديم دراسات وتوصيات تواكب التطور العلمي. • إرفاد بعثات تدريبية للمؤسسات المتقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي والتميز الحكومي، للاستفادة من تجربتها. • الاستفادة من نتائج التقييم الذاتي السنوي ومؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي في إعداد وتكوين استراتيجية المستقبل. • إعداد والمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات العلمية النخبوية والتي يناقش فيه الباحثون المحليون – كجزء منها – نتائج أبحاثهم ودراساتهم العلمية التي توصلوا لها في مجال العمل الحكومي، سعياً للاستفادة الحقيقية منها.	• الحكومة وبخاصة وزارتي التعليم والثقافة. • مؤسسات المجتمع المدني (الجامعات والمؤسسات التعليمية).
4.	واقع تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة كبيرة.	تحديث ومراجعة الاستراتيجية بشفافية وموضوعية.	• مراعاة النزاهة والموضوعية عند تقييم مستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية. • اطلاع المستويات الإشرافية المختلفة في الوزارة على مستوى الإنجاز في الخطة الاستراتيجية تحقيقاً للشفافية. • إشراك المجتمع المحلي والمؤسسات الدولية المختصة في تطوير ومراجعة الخطة الاستراتيجية لمواكبة المتغيرات المختلفة. • إعداد آلية وبرنامج متكامل لتقييم دوري لمدى الإنجاز في الاستراتيجية. • تعزيز قدرة الوزارة في استثمار الفرص المستقبلية بشكل يعود بالنفع على الوزارة.	• مجلس الوزراء. • مؤسسات المجتمع المدني. • وحدة التخطيط في الوزارة والحكومة.

#	النتيجة	التوصية العامة	الأنشطة	الجهة المسؤولة
.5	واقع تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة.	• شرح الاستراتيجية لذوي العلاقة والتأكد من فهمها. • الحرص على تطبيق الاستراتيجية بشفافية ومتابعتها بموضوعية.	• تعزيز دور الوحدات المعنية بالتخطيط في الوزارة والحكومة؛ لتطور من متابعتها للخطة الاستراتيجية وتحديثها ومتابعة تنفيذها. • اعتماد الاستراتيجية كأساس في تخطيط الأنشطة وتحديد الأهداف في كافة صعد العمل. • طباعة خطة الوزارة الاستراتيجية على لوحات كبيرة في الوزارة لتكريس الانتباه لها. • تضمين تقييم الأداء السنوي للموظفين على فقرات تقيس مدى معرفتهم بالخطة الاستراتيجية للوزارة ومهام الأقسام والوحدات التي يعملون بها. • إعداد وتوزيع دليل خاص بالإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز، لفهمها وتسهيل ممارستها وتعزيز الاتجاهات الإيجابية نحوها. • عقد لقاءات دورية مع أهل الاختصاص من غير الحكوميين في كل مجال للاستفادة من خبرتهم وحياديتهم في تطبيق الاستراتيجية.	• المستويات الاشرافية في الوزارة. • وحدة العلاقات العامة والإعلام. • ديوان الموظفين العام. • وحدة البحث العلمي.
.6	مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني جاء بدرجة (كبيرة).	إرفاد بيئة العمل بكل معطيات تحقيق الإبداع الإداري.	• تعزيز القيادة الديمقراطية الشورية التي تراعي الإنجاز والبعد الإنساني. • العمل على إقرار نظام فعال للحوافز يرتبط بالإنجاز والإبداع وتقييم الأداء. • تنظيم مسابقة إبداعية للفئات الإشرافية الحكومية، لحفزهم على الإبداع والتجديد. • تقليل الاستناد إلى شرط الخبرة الطويلة في التقدم للوظائف الإشرافية الحكومية. • الحاق المدراء بدورة تدريبية متخصصة ومتقدمة ترفع من مستوى تأهيلهم الإداري والقيادي. • تعزيز الاهتمام بالموارد البشرية في	• ديوان الموظفين العام. • الفئات الإشرافية العليا في الحكومة. • معهد التدريب الوطني.

#	النتيجة	التوصية العامة	الأنشطة	الجهة المسؤولة
			الحكومة. • اطلاع الفئة الإشرافية باستمرار على آخر المستجدات الإدارية والإجرائية؛ لتجويد عملية اتخاذ القرار عندهم.	
.7	وجود علاقة دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات واقع الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وبين متوسط تقديرات مستوى الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني.	تعزيز بيئة العمل لتنمية الإبداع الإداري وتطبيق الإدارة الاستراتيجية.	• تعميق التواصل والتفاعل بين الوزارات في الاستفادة من الخبرات في تطبيق الاستراتيجية. • اتباع مبدأ التحفيز سواء المادي أو المعنوي لمن يمارس الإدارة الاستراتيجية في مجال عمله. • تشجيع الحكومة لموظفيها لاستكمال دراستهم العليا بما يعود بالنفع عليهم بتوسيع مداركهم وتعزيز قناعتهم بالإدارة الاستراتيجية والتي تنعكس واقعاً على العمل الحكومي.	• ديوان الموظفين العام. • مجلس الوزراء.

8.5 دراسات مستقبلية مقترحة: -

1. دراسات علمية تتناول أحد المعايير الأخرى للنموذج الأوروبي للتميز (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات والخدمات، نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) وتطبيقها على باقي الوزارات الفلسطينية.
2. دراسات علمية تتناول أحد المعايير الأخرى للنموذج الأوروبي للتميز (القيادة، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، العمليات والخدمات، نتائج العاملين، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأعمال) وتطبيقها على مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.
3. إعداد دراسة علمية تقدم وتقترح نموذج عربي فلسطيني للتميز الإداري.
4. إعداد دراسة علمية تختص في تحديد معيقات تطبيق إدارة التميز في القطاع الحكومي.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية.

أولاً: المصادر والمراجع العربية: -

- **القرآن الكريم، سورة فصلت،** 33.
- إبراهيم، لمياء عبد (2012): دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء (دراسة ميدانية)، (**رسالة ماجستير غير منشورة**)، **جامعة قناة السويس**، الإسماعيلية، مصر.
- ابن حبتور، عبد العزيز صالح (2004): **الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ابن منظور، جمال الدين (1994): **لسان العرب**، ط3، دار صادر للطبع والنشر، بيروت، لبنان.
- أبو زيد، خالد ذيب حسين (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي، (**رسالة ماجستير غير منشورة**)، **جامعة الشرق الأوسط**، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (1997): **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- أبو قحف، عبد السلام (2002): **أساسيات التنظيم والإدارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- أبو قحف، عبد السلام (2002): **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- أبو هين، وداد (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (**رسالة ماجستير غير منشورة**)، **جامعة الأزهر**، غزة، فلسطين.
- **إحصائية الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات – ديوان الموظفين العام– غزة، 2015م.**
- أحمد، محمد، ومحمود، أشرف (2008): **الإبداع الإداري في مدارس التعليم العام من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية بمحافظة البحر الأحمر**، المؤتمر العلمي التاسع (تطوير التعليم في الوطن العربي، الواقع والمأمول)،14–15 أكتوبر، جامعة الفيوم، مصر.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال (2006): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- أيوب، ناديه (2000): **العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية**، مجلة الإدارة العامة، مج40، الرياض، السعودية.
- بلواني، انجود (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية**، الخليل، فلسطين.
- البيشي، محمد ناصر (1998): **تطور المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- تبيدي، محمد(2010): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، دراسة قطاع الاتصالات السودانية، **(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم**، الخرطوم، السودان.
- **تقرير التقييم الذاتي لديوان الرقابة المالية والإدارية باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الأوروبي**،2010.
- جابر، علاء (2015): واقع إدارة الموارد البشرية وفق النموذج الأوروبي للتميز في القطاع الحكومي الفلسطيني، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**، غزة، فلسطين.
- **جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية 2013م.**
- جروان، فتحي (2002): **الإبداع (مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله، العملية الإبداعية)**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- جلدة، سليم بطرس، وعبودي، زيد منير (2006): **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- الحاج، نجاة (2013): درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها الإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- حافظ، محمد صبري، والبحيري، السيد (2006): **تخطيط المؤسسات التعليمية**، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين (2003): **إدارة المنظمات (منظور كلي)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الحسيني، فلاح حسن (2000): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- خطاب، عايدة (2001): **مقدمة في الإدارة الاستراتيجية.**
- الخفاجي، عباس (2004): **الإدارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدهان، أميمه (1992): **نظريات منظمات الأعمال المعاصرة**، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن.
- الدهدار، محمد(2006): العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- الدوري، زكريا مطلق (2005): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوي، عدنان (2001): دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية**، الرياض، السعودية.
- رشوان، حسين (2002): **الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- زايد، عادل محمد (2003): **الإدارة الاستراتيجية**، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الزين، محمد (2015): دور ديوان الموظفين العام في تلبية احتياجات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من الكفاءات البشرية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**، غزة، فلسطين.
- السالم، مؤيد (2005): **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- السرور، نادية هايل (2002): **مقدمة في الإبداع**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2010): **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- السكارنة، بلال (2011): **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السلمي، علي (2002): **إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- السليم، عبد الله (2002): أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية**، الرياض، السعودية.
- سهمود، إيهاب (2013): واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**، غزة، فلسطين.
- السيد، إسماعيل (2000): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، الإسكندرية، القاهرة، مصر.
- السيد، عزمي طه وآخرون (2002): **الثقافة الإسلامية، مفهومها، مصادرها، خصائصها، مجالاتها**، ط4، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشبول، منذر (2005): واقع الإدارة الاستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها، **(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية**، عمان، الأردن.
- شحادة، حاتم (2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- الشربيني، زكريا، وصادق، يسريه (2002): **أطفال عند القمة: الموهبة – التفوق العقلي – الإبداع**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الشقحاء، عادل بن صالح (2003): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية الأمنية**، الرياض، السعودية.
- شقورة، منير (2012): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر**، غزة، فلسطين.

- شقير، زينب محمود (2002): **رعاية المتوفقين والموهوبين والمبدعين**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- الشمري، فهد عايض (2002): **المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- الشمري، منصور (2012): أساليب اتخاذ القرارات ومدى إسهامها في الإبداع الإداري، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية**، الرياض، السعودية.
- شمس الدين، باسم (2003): **الإدارة الاستراتيجية**، الأكاديمية الحديثة، القاهرة، مصر.
- صالح، ماهر(2015): القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا**، غزة، فلسطين.
- صبري، نضال رشيد (2003): **القطاع العام ضمن الاقتصاد الفلسطيني –مواطن**، المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله، فلسطين.
- ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا (2011): **التخطيط الاستراتيجي في التعليم**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الطيطي، محمد (2001): **تنمية قدرات التفكير الإبداعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العاجز، فؤاد علي، وشلدان، فايز كمال (2010): **دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد18، العدد الأول.
- العارف، نادية (2002): **التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- العارف، نادية (2003) : **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- عبد الفتاح، نبيل (1995): **مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار**، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عُمان.
- عبد المقصود، محمد (1998): **معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها: دراسة تحليله**، مجلة التربية المعاصرة، عمان، الأردن.

- العبد، جلال (2003): **إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، ذوفان، وآخرون (2009): **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، عمان، الأردن.
- العجلة، توفيق عطية (2009): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- العرفج، عبد الرحمن (2005): **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية من منظور استراتيجي**، بحث مقدم إلى المؤتمر القومي السنوي الثاني عشر (العربي الرابع) لمركز تطوير التعليم الجامعي، تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، ص233-235.
- عزب، محسن عبد الستار (2008): **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- عساف، عبد المعطي (1995): **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة**، مجلة الإداري، (62)، ، ص32، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن.
- عساف، محمد (1999)، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، مكتبة المحتسب، عمان، الأردن.
- عساف، محمود (2005): واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- العنزي، بسام بن مناور (2004): الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود**، الرياض، السعودية.
- عوض، محمد (2004): **الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- عيد، رمضان (2008): **الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر**، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 10، القاهرة، مصر.
- الغالبي، طاهر، وإدريس، وائل (2007): **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- غانم، ماجد (2012): **مقدمة لنموذج التميز الأوروبي**، النخبة للاستشارات الإدارية، رام الله، فلسطين.
- غراب، كامل السيد (1995): **الإدارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الغزالي، كرمه (2000): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك**، الأردن.
- الفرا، ماجد (2007): مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية،**(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- الفياض، محمود (1995): أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية**، عمان، الأردن.
- الفيومي، أحمد بن محمد (2000): **المصباح المنير**، دار الحديث، القاهرة، مصر.
- القحطاني، سالم (2001): **القيادة الإدارية–التحول نحو النموذج القيادي العالمي**، مطابع مرامر، الرياض، السعودية.
- القحطاني، شايع خالد (2012): الإبداع الإداري ودوره في تحسين الأداء في قيادة حرس الحدود بمنطقة عسير، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية**، الرياض، السعودية.
- القحطاني، شائع سعد (2011): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية (دراسة مقارنة)، **(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية**، الرياض، السعودية.

- القطـامين، أحمـد (2002): **الإدارة الاسـتراتيجية حـالات ونمـاذج تطبيقيـة**، دار مجـدلاوي للنشر، عمان، الأردن.
- القطـامين، أحمـد (2002): **التخطـيط الاسـتراتيجي فـي مؤسسـات التعلـيم العـام، دراسـة تحليلية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(18) العدد (2) ص:37-74.
- القطـامين، أحمـد عطـا (1996): **التخطـيط الاسـتراتيجي والإدارة الاسـتراتيجية "مفـاهيم ونظريات وحالات خاصة"**، دار المجدلاوي، عمان، الأردن.
- الكرخـي، مجيـد (2009) : **التخطـيط الاسـتراتيجي (عـرض نظـري وتطبيقـي)**، دارة المنـاهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- كـلاب، سـعيد (2004): واقـع الرقابـة الداخليـة فـي القطـاع الحكـومي، دراسـة ميدانيـة علـى وزارات السـطلة الوطنيـة الفلسـطينية فـي قطـاع غـزة، **(رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- الماضي، محمد المحمدي (2006): **الإدارة الاستراتيجية**، القاهرة، مصر.
- ماهر، أحمد (1999): **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مجمع اللغة العربية (1985): **المعجم المحيط**، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر.
- محمـد، محمـود فـؤاد(1991): **اتخـاذ القـرارات باسـتخدام التفكيـر الابتكـاري**، مجلـة التنميـة الإدارية، ع (53).
- مرسـي، محمـد نبيـل (2003): الإدارة **الاسـتراتيجية (تكـوين وتنفيـذ اسـتراتيجية التنـافس)**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- مصـطفى، السـيد أحمـد (1999): **تحـديات العولمـة والتخطـيط الاسـتراتيجي**، دار الكتـب، الزقازيق، مصر.
- المغربـي، عبـد الحميـد (1999): **الإدارة الاسـتراتيجية لمواجهـة تحـديات القـرن الحـادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
- المغربـي، عبـد الحميـد، وغربيـة، رمضـان (2006): **التخطـيط الاسـتراتيجي بقيـاس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- النتيفـات، محمـد (2006): المتغيـرات التنظيميـة وعلاقتهـا بمسـتوى الإبـداع الإداري فـي الأجهـزة الأمنيـة، **(رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة)، جامعـة نـايف للعلـوم الأمنيـة**، الريـاض، السعودية.

- نصير، طلال، والعزاوي، نجم (2011): **أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية**، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة": دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الأردن.
- النمر، سعود محمد (1996): **السلوك الإداري**، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- الهذلي، رجوة بنت سمران (2010): إدارة الذات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات ومعلمات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى**، السعودية.
- هلين، توماس، وهنجر، أمين (1990): **الإدارة الاستراتيجية**، معهد الإدارة العامة، ترجمة محمود عبدالحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ.
- الهندي، وحيد أحمد (1993): **واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية**، دراسة ميدانية استطلاعية. مجلة الإدارة العامة، ع (79).
- هيجان، عبد الرحمن (1999): **المدخل الإبداعي لحل المشكلات**، الرياض، السعودية.
- هيجان، عبد الرحمن (1999): **معوقات الإبداع في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة**، عدد (1)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- وهبه، هاني (2008): واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، **(رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية**، غزة، فلسطين.
- ياسين، سعد غالب (2002): **الإدارة الاستراتيجية**، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية: -

- Brennan, R (2003). **Strategic Management of Marketing and Human Resources in Further Education Colleges**, Joumal of Farther and Higher Education,Val.27,NO.2,UK.
- Dubas & Nijhawan. (2005), "**A Test of the EFQM Excellence Model of TQM** ".

- Egan, Steve(2003), "**Embracing Excellence in Education**".
- Grabowska. (1996), **Creative Approach to School Management, International Creativity Network Newsletter**. 4(2).pp7-10.
- **http://www.efqm.de.**
- Hunger. David. Wheelen, Thomas. (2006). **Concept in Strategic Management and Business policy**, Pearson Education Inc. New Jersey, America.
- Jan Hnátek.(2003),"**Prime Vice-president of Czech Society for Quality Bratislava, Model for Small & Micro Organizations, 3 rd. International CEE Data Of The Conference NQP and NQA - Procedures Bratislava**".
- Kreitner, R & Kinicki, A (1992). **Organizational Behavior (2nd ed)**. Homewood: Irwin.
- Lashway. (1997) . "**Strategic Management is the Way to Reconnect the School with the Society**".
- Pearce, John. Robinson, Richard. (2005). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**". The McGraw-Hill Companies, Inc. New York, America.
- Saada. .(2013) "**Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions –UCAS as Case study**".
- Schermerhron, J. Hunt, J. & Osborn, R (2000). **Organizational Behavior (5th end)**. John Wiley
- Seibert. (2004). "**The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business Technology Center**".
- Smith, M. (1991). **Analyzing Organizational Behavior** (1st ed). London: Macmillan Press.
- Wynett, C. (2002). **Inspiring Innovation, Harvard Business Review**.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق (2): طلب تحكيم استبانة.

ملحق (3): قائمة بمحكمي الاستبانة.

ملحق (4): كتابي تسهيل مهمة من الأكاديمية.

ملحق (5): كتابي تسهيل مهمة من الوزارتين المعنيتين.

ملحق 1

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة

وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة

السيد/ة: .....المحترم/ة ، ، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQMوأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني**"؛ وذلك للحصول على درجة الماجستير من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة في تخصص القيادة والإدارة.

وقد أعد الباحث هذه الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال إجابتكم على فقراتها، وفق التدريج العشري، وتعطى الدرجات (1,2,3,4,5,**6**,7,8,9,10) على الترتيب، باعتبار أن (1) هو القيمة الأدنى وصولاً إلى (10) وهو القيمة الأعلى.

وقد تم اختيارك لتكون ضمن عينة الدراسة، فنرجو من سيادتكم تعبئة البيانات الشخصية، وقراءة فقرات الاستبانة، ووضع علامات (×) أمام كل فقرة وتحت الدرجة التي ترونها صحيحة، مع ضرورة توخي الدقة والموضوعية، إذ أن ذلك له الأثر الكبير على واقعية النتائج وموضوعيتها، علماً بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، وسيقتصر استخدامها على البحث العلمي فقط، **ويعرف الباحث مصطلحات الدراسة إجرائيا كالتالي:**

أولاً: الإبداع الإداري: " هو استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره".

ثانياً: النموذج الأوروبي للتميز EFQM: " يعد أنموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، من أحدث نماذج التقييم المؤسسي، وأكثرها شيوعاً واستخداماً، ويمكن لأي مؤسسة

أن تستخدمه لتقييم نفسها، ولفحص ما إذا كان هنالك فجوات أو خلل في أدائها لإصلاحه، في عملية أطلق عليها "التقييم الذاتي"، الذي يدعم تميز العمل من خلال المراجعة المنتظمة للعمليات والنتائج، مما يبرز نقاط القوة وفرص التحسين وسبل تطويره"

ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية: "هي إدارة موارد المنظمة بالنظر إلى الأجل الطويل، اعتماداً على تحليل بيئات المنظمة وتكوين وتنفيذ الاستراتيجية وتقييم ومتابعة مراحل تنفيذها ".

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/ جبر سيد الأخرس

أولاً: البيانات الشخصية:

1. **الوزارة:**

( ) وزارة الصحة ( ) وزارة التربية والتعليم

2. **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

3. **المؤهل العلمي:**

( ) بكالوريوس فما دون ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

4. **الفئة العمرية:**

( ) أقل من 35 عام ( ) 35- أقل من 45 عام ( ) 45 عام فأكثر

5. **سنوات الخدمة:**

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

ثانياً: محاور الاستبانة:

السيد/ة المبحوث/ة الكريم/ة أرجو عند الإجابة على المحاور الأربعة الأولى من الاستبانة اعتبار الجهة المسؤول عنها هي الإدارة العليا في الوزارة (مدير عام – وكيل وزارة مساعد – وكيل وزارة)، حيث ستجيب هذه المحاور عن سؤال " ما مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQMمن قبل الفئة الاشرافية العليا في الوزارة ؟ ".

	المحور	درجة الموافقة									
	المحور الأول: صياغة الإدارة للاستراتيجية بناءً على فهم احتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين بالوزارة والبيئة الخارجية.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن بيئة العمل الحكومي عند صياغة الاستراتيجية.										
2.	تتوافر لدى الإدارة معلومات كافية عن البيئة الخارجية عند صياغة الاستراتيجية.										
3.	لدى الإدارة معرفة ومراعاة واستجابة لاحتياجات وتوقعات جميع المعنيين.										
4.	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على الوزارة.										
5.	تراعي الإدارة وتتفهم التطورات المستقبلية ومدى تأثيرها على المعنيين.										

	المحور الثاني: اعتماد الإدارة الاستراتيجية على معلومات دقيقة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.1	تستفيد الإدارة من مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
.2	تستفيد الإدارة من نتائج عملية التقييم الذاتي المؤسسي في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
.3	تطلع الإدارة على أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
.4	تستفيد الإدارة من أفضل الممارسات المطبقة في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
.5	تستفيد الإدارة من نتائج المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وما شابه في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
.6	تستفيد الإدارة من مقترحات وآراء المعنيين في صياغة ومراجعة الاستراتيجية.										
	المحور الثالث: تطوير الإدارة للاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها مع السياسات الداعمة لها.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.1	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع رؤية ورسالة وقيم الوزارة.										
.2	تراعي الإدارة التوازن بين المتطلبات والتوقعات للجهات المعنية.										
.3	تضع الإدارة بدائل وسيناريوهات وخطط بديلة لمواجهة المتغيرات.										
.4	تهتم الإدارة بعوامل النجاح التي تتضمنها الاستراتيجية.										
.5	تستغل الإدارة الفرص الحالية والمستقبلية التي قد تواجها الاستراتيجية.										
.6	تقوم الإدارة بإعداد استراتيجية تتوافق مع الرؤية والتوجه المستقبلي للحكومة.										
.7	تقوم الإدارة ببناء استراتيجية تجسد مفاهيم التميز وأفضل الممارسات.										
.8	تحدد الإدارة الجهات المسئولة عن إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.										
.9	تقوم الإدارة بمراجعة منتظمة للاستراتيجية للتأكد من مدى ملاءمتها وفعاليتها.										
.10	تراعي الإدارة الشفافية في إعداد ومراجعة وتحديث الاستراتيجية.										
	المحور الرابع: تعميم وتطبيق ومتابعة أداء الاستراتيجية والسياسات الداعمة لها.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
.1	توضح الإدارة الاطار العام لتطبيق الاستراتيجية.										
.2	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المستويات الوظيفية في الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.										
.3	تقوم الإدارة بشرح الاستراتيجية لجميع المعنيين خارج الوزارة، وتقيم مدى معرفتهم بها.										
.4	تعتمد الإدارة على الاستراتيجية كأساس لتخطيط النشاطات وتحديد الأهداف على جميع المستويات في الوزارة.										
.5	تعمد الإدارة إلى المواءمة وتحديد الأولويات والاتفاق على إيصال الخطط والأهداف لجميع المستويات في الوزارة.										
.6	تمارس الإدارة آلية متكاملة في متابعة التقدم والإنجاز في الاستراتيجية.										

السيد/ة المبحوث/ة الكريم/ة أرجو عند الإجابة على المحور الخامس من الاستبانة اعتبار الجهة المسؤول عنها هي المسؤول المباشر لك في الوزارة (مدير عام – وكيل وزارة مساعد – وكيل وزارة)، حيث سيجيب هذا المحور عن سؤال " ما مستوى ممارسة الإبداع الإداري من قبل الفئة الاشرافية العليا في الوزارة ؟ ".

	المحور	درجة الموافقة									
	المحور الخامس: الإبداع الإداري.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	يحاول المدير تطبيق طرق وأساليب جديدة لحل أي مشكلة يواجها في العمل.										
2.	يبحث المدير باستمرار عن الأفكار الجديدة والإبداعية.										
3.	يتمتع بالمهارة في النقاش والحوار والقدرة على الإقناع.										
4.	قادر على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل.										
5.	قادر على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.										
6.	يبدي سرعة بديهة في المواقف المختلفة.										
7.	يتقبل المدير النقد وطرح الأفكار حتى وإن خالفت رأيه.										
8.	لديه القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.										
9.	يتجنب المدير حرفية القوانين في إدارة المهام حرصاً منه على الإنجاز.										
10.	قادر على التحليل والاستدلال في المواقف المختلفة.										
11.	يتمتع المدير بقدرة كافية على إدراك العلاقة بين الأشياء.										
12.	يسعى المدير للحصول على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد.										
13.	يمتلك المدير حساسية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.										
14.	يقوم المدير برصد الفرص والتهديدات المؤثرة على العمل.										
15.	يحرص المدير على معرفة أوجه الضعف أو القصور فيما يقوم به من أعمال.										
16.	يخطط المدير لمواجهة (حل) مشكلات العمل التي يمكن حدوثها مستقبلاً.										
17.	يتحمل المدير مسئولية ما يقوم به من أعمال.										
18.	يتقبل المدير الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.										
19.	يبادر إلى تبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.										
20.	يركز المدير على إنجاز العمل أكثر من أي شيء آخر.										
21.	يعمل المدير على توفير بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإنجاز.										

شكراً لكم على حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي

ملحق 2

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة

وجامعة الأقصى بغزة - تخصص القيادة والإدارة

طلب تحكيم استبانة

الأخ الفاضل الدكتور: ..... حفظه الله ورعاه ، ، ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، ،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " **الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQMوأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني**"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، من البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.

ولهذا الغرض فقد قام الباحث بتصميم استبانة تشمل مجالات الدراسة وهي (الإدارة الاستراتيجية – الإبداع الإداري)، وقد اعتمد الباحث في إعداده لمجال الإدارة الاستراتيجية (المحاور الأربعة الأولى) على النموذج الأوروبي للتميز **EFQM** وفق ما هو مترجم في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانة، وتقييم مدى تناغم الفقرات مع الأهداف المرجوة من الدراسة وفق محاورها، وإبداء أي ملاحظات من وجهة نظركم، مع العلم بأن الدراسة ستوزع على الفئة الإشرافية الأولى في القطاع الحكومي الفلسطيني من الذين يحملون المسميات الوظيفية التالية: (نائب مدير عام، مدير دائرة)، لتقييم ممارسة محاور الدراسة من قبل الفئة الاشرافية العليا في القطاع الحكومي الفلسطيني من الذين يحملون المسمات الوظيفية التالية: (مدير عام– وكيل وزارة مساعد – وكيل وزارة).

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ، ، ،

الباحث/ جبر سيد الأخرس

ملحق 3

قائمة المحكمين

#	الاسم	الدرجة العلمية	المؤسسة التعليمية
.1	نافذ بركات	أستاذ مشارك	الجامعة الإسلامية
.2	أحمد كلوب	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
.3	خليل ماضي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
.4	عاطف الشويخ	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
.5	علاء الدين السيد	أستاذ مساعد	جامعة الأقصى
.6	محمود الشنطي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
.7	منصور الأيوبي	أستاذ مساعد	كلية فلسطين التقنية
.8	نبيل اللوح	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
.9	إبراهيم أبو شمالة	محلل إحصائي	أكاديمية الإدارة والسياسة

ملحق 4

كتابي تسهيل مهمة من الأكاديمية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

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

الأحد: 07 فبراير، 2016
№: MPA, EX, 3384

السادة/ وزارة التربية والتعليم العالي

حُفظتُم وبُوركتُم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **جبر سيد عبد الله الأخرس**، برقم جامعي: **120130067**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد بحث، ولحاجته للعديد من المعلومات والبيانات، وتوزيع استبانات الدارسة، لذا نرجوا منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:

- ملف الطالب

+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

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

تابع ملحق 4

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مســـــار النخـــــبة

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

الأحد: 07 فبراير، 2016
№: MPA, EX, 3383

الأخ الفاضل/ د. ناصر أبو شعبان
مدير عام تنمية القوى البشرية

حُفظتَ وبُوركتَ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تنعموا بالصحة والسعادة الوافرة، تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: **جبر سيد عبد الله الأخرس**، برقم جامعي: **120130067**، تخصص: **القيادة والإدارة**، يقوم بإعداد بحث، ولحاجته للعديد من المعلومات والبيانات، وتوزيع استبانات الدارسة، لذا نرجوا منكم تسهيل مهمته في الحصول عليه، وتسهيل إعارته ما يلزم من مواد ضمن المعمول به لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

نسخة لـ:

- ملف الطالب

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 ✉ 1421
+970 8 2821838
+970 8 2844470
+970 8 2861245

ملحق 5

كتابي تسهيل مهمة من الوزارتين المعنيتين

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
الإدارة العامة للتخطيط التربوي

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
General Directorate of Educational planning

الرقم: و ت غ/(٠٢د ٨ ص ٤)
التاريخ: ٢٠١٦/٠٢/٠٨م

الأخوة/ المدراء العامون ونوابهم حفظهم الله

الأخوة/ مديرو التربية والتعليم حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث.

نهديكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ **جبر سيد الأخرس**، والذي يجري بحثاً بعنوان "**الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني**"، وذلك لنيل درجة الماجستير في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- تخصص قيادة وإدارة، في تطبيق أدوات الدراسة على مسمى (مدير دائرة) لديكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ. رشيد محمد أبو جحجوم

نائب مدير عام التخطيط

السلطة الوطنية الفلسطينية - وزارة التربية والتعليم العالي

نسخة لـ
- ✓ السيد/ وكيل وزارة التربية والتعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد لشؤون التعليم العالي
- ✓ السيد/ وكيل الوزارة المساعد للشؤون التعليمية
- ✓ الملف

غزة: (08-2641297 -2641295) فاكس: (08-2641292) : Gaza: (08-2641295 - 2641297) Fax
Email: info@mohe.ps

تابع ملحق 5

http://eservices.mtit.gov.ps/manage/index.php/printMsgPg/37967

State of Palestinian

Ministry of health

دولة فلسطين

وزارة الصحة

التاريخ:09/02/2016

السيد : ناصرالدين رافت مصطفى ابوشعبان حفظه الله

مدير عام بالوزارة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية - /وزارة الصحة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,,

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث-جبر سيد الأخرس

التفاصيل //

بخصوص الموضوع أعلاه، يرجي تسهيل مهمة الباحث/ **جبر سيد الأخرس**
الملتحق ببرنامج ماجستير **القيادة والإدارة** – أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في إجراء بحث بعنوان :-

" الإدارة الإستراتيجية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني "

حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانه من الفئة الأولى في وزارة الصحة، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وضمن أخلاقيات البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء أو مسئولية.

وتفضلوا بقبول التحية والتقدير ،،،

محمد ابراهيم محمد السرساوي
- مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية