



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية

إعداد

إياس محمد عباس النتشة

إشراف

د. نصر عبد الكريم

تم تقديم هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير  
من الجامعة العربية الأمريكية – تخصص التخطيط الاستراتيجي وتجديد  
الاموال

تشرين أول/ 2023

©الجامعة العربية الأمريكية –2023. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الرسالة  
تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية

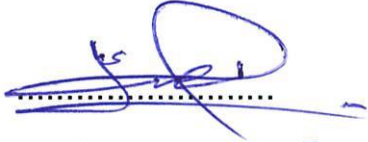
إعداد

إياس محمد عباس النتشة

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 14/10/2023 وأجيزت

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:



مشرفاً ورئيساً

1- د. نصر عبد الكريم



ممتحناً داخلياً

2- د. مجيد منصور



ممتحناً خارجياً

3- د. روز عثمان



## الإقرار


أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

**تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية**

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

اسم الطالب: **إياس محمد عباس النتشة**

الرقم الجامعي: **201812926**

التوقيع:   
التاريخ: **2024/07/25**

## الإهداء

الى حلوة اللبن والحضن الحنون الذي كان ظلا باردا في حر الحياة  
الى من افتقد فرحتها وتصفيقها فرحا بهذه اللحظات  
الى من فقدنا ابتساماتهم تحت الثرى  
الى من هم الاهل و الملجأ والبيت والسند  
الى زوجتي الغالية  
الى كل من علمني حرفا ..... اهديكم هذا العمل

الباحث

إياس النتشة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعانني على هذا العمل , وألهمني العزيمة والصحة والعافية , ولا يسعني إلا ان اتقدم  
بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرف البحث الأستاذ الدكتور / نصر عبدالكريم على حسن توجيهاته  
ومعلوماته القيمة التي اثرت هذه الدراسة في جوانبها المختلفة.  
كما اتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كلِّ بلقبه واسمه , و إلى كل من ساهم في إنجاز  
هذا البحث العلمي.

**الباحث**

**إياس النتشة**

# تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية

إعداد الطالب: إياس محمد عباس النتشة

إشراف: د. نصر عبد الكريم

2023

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، وذلك من خلال بيان مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات، والتعرف إلى أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة ووزعت على عينة قصدية قوامها (248) موظفاً وموظفة من العاملين ضمن الفئات العليا وفرق التخطيط ورسم السياسات لدى خمس وزارات فلسطينية (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة المالية والتخطيط، وزارة العمل، وزارة الزراعة)، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية وبنسبة مئوية مقدارها (74.2%)، وقد جاء ترتيب مجالات متغير (فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي) تنازلياً كالاتي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً، تنفيذ الخطط الاستراتيجية)، ووجود درجة مرتفعة للعوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت نسبتها المئوية (77.4%)، وقد جاء تأثير العوامل الخارجية أولاً، تلتها العوامل الداخلية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا وفرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، التخصص، الوزارة)، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا وفرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، التخصص، الوزارة).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مجالات التخطيط الاستراتيجي وتعزيزها لدى الوزارات الفلسطينية بهدف تحقيق مستوى مرتفع من الفعالية، ودراسة العوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك للحد من تأثيرها السلبي على الأداء العام للوزارات الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** الفعالية، التخطيط الاستراتيجي، الوزارة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إجازة الرسالة
ب	الإقرار
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	الملخص بالعربية
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
<b>6-1</b>	<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
2	- المقدمة
3	- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	- فرضيات الدراسة
4	- أهمية الدراسة
5	- أهداف الدراسة
6	- حدود الدراسة
6	- مصطلحات الدراسة
<b>41-7</b>	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
7	- المبحث الأول: الإطار النظري
7	- أولاً: التخطيط الاستراتيجي
14	- ثانياً: فعالية التخطيط الاستراتيجي
15	- ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة

الصفحة	الموضوع
21	- رابعاً: التخطيط الاستراتيجي بناءً على أجندة السياسات الوطنية 2022-2017
23	- خامساً: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
28	- المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	- أولاً: الدراسات المحلية
32	- ثانياً: الدراسات العربية
36	- ثالثاً: الدراسات الأجنبية
38	- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
<b>57-42</b>	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
43	- منهجية الدراسة
44	- مجتمع الدراسة
47	- عينة الدراسة
51	- أداة الدراسة
53	- صدق الأداة وثباتها
56	- أنموذج الدراسة
56	- إجراءات تنفيذ الدراسة
57	- المعالجات الإحصائية
<b>95-58</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
58	- نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة
58	- نتيجة الإجابة على السؤال الرئيس
59	- نتيجة الإجابة على السؤال الأول
64	- نتيجة الإجابة على السؤال الثاني
65	- نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى H1 ومناقشتها

الصفحة	الموضوع
80	- نتيجة الإجابة على السؤال الثالث ومناقشتها
84	- نتيجة الإجابة على السؤال الرابع ومناقشتها
84	- نتيجة اختبار الفرضية الثانية H2 ومناقشتها
<b>104-96</b>	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>
96	- أولاً: مناقشة النتائج
96	- مناقشة الإجابة على أسئلة الدراسة
96	- نتائج الإجابة على السؤال الرئيس ومناقشتها
96	- نتيجة الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها
100	- نتيجة الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها
101	- نتيجة الإجابة على السؤال الثالث ومناقشتها
103	- نتيجة الإجابة على السؤال الرابع ومناقشتها
105	- ثانياً: التوصيات والمقترحات
107	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق
127	الملخص بالإنجليزية Abstract

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	40
1.3	أعداد الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وفقاً لمتغيري الوزارة والمسمى الوظيفي	44
2.3	حجم العينة بناء على معادلة كيرجسي ومورجان	48
3.3	توزيع أفراد العينة بناء على خصائصهم الشخصية	49
4.3	الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة على أداة القياس بعد التصحيح	53
5.3	نتيجة اختبار العلاقة بين فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه	53
6.3	نتيجة اختبار معامل الثبات المطبق على أداة الدراسة	55
1.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحوري الدراسة	58
2.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة على المجالات المتعلقة بمحور (فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي)	59
3.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول والذي يدور حول (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف)	60
4.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني والذي يدور حول (وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية)	61
5.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث والذي يدور حول (تنفيذ الخطط الاستراتيجية)	62
6.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع والذي يدور حول (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً)	63
7.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الأولى H1-1	65

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
8.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H1-2	66
9.4	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H1-2	68
10.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة H1-3	69
11.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H1-4	71
12.4	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H1-4	72
13.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة H1-5	74
14.4	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة H1-5	75
15.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية السادسة H1-6	77
16.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H1-7	78
17.4	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H1-7	79
18.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة على المجالات المتعلقة بمحور (العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي)	81
19.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (العوامل الداخلية)	81
20.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (العوامل الخارجية)	83
21.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الأولى H2-1	86
22.4	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H2-2	86

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H2-2	23.4
89	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة H2-3	24.4
90	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H2-4	25.4
91	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H2-4	26.4
91	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة H2-5	27.4
93	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية السادسة H2-6	28.4
94	نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H2-7	29.4
94	نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H2-7	30.4

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نماذج التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة	<b>1.2</b>
23	إطار النتائج الاستراتيجي	<b>2.2</b>
56	أنموذج الدراسة	<b>1.3</b>

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
116	الملحق "أ": قائمة بأسماء لجنة التحكيم
117	الملحق "ب": الاستبانة بصيغتها النهائية والمعدلة
126	الملحق "ج": كتاب تسهيل مهمة

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 تساؤلات الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

تواجه مؤسسات القطاعين العام والخاص العديد من التغيرات والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية , وقد ترتب على هذه التغيرات زيادة في اهتمام المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي (عناية، 2011)، ويعد التخطيط الاستراتيجي عنواناً للمؤسسات المختلفة كونه يمثل الرؤية والهدف الذي تحاول المؤسسة الوصول اليه من خلال معرفة واقعها الحالي والواقع المأمول، وتحديد الآليات والوسائل الممكن اتخاذها في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة (غانم، 2017).

فالتخطيط كنشاط ذهني هو بداية الطريق نحو الهدف المحدد، والذي يسبق الأنشطة الإدارية كافة، وعليه تتوقف كل الأنشطة الأخرى في المنظمة، كما أنه يعتمد على جمع البيانات والمعلومات والدراسات وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد الإدارة العليا في تحديد ما يجب عمله، وتوقيت البدء فيه، والأشخاص الذين سيقومون على عملية التنفيذ، وذلك في ضوء ظروف وأحداث مستقبلية يتوقع حدوثها. ومع تعقد واتساع أعمال المنظمات، ازدادت أهمية التخطيط لضمان التنسيق بين السياسات والبرامج التنموية المختلفة للوصول إلى الأهداف المرغوبة والتمثلة في الحصول على التأثير الأقصى من الجهد المبذول، والاستعداد لجميع الاحتمالات المتوقع حدوثها، والتعرف مسبقاً على متطلبات القيام بالتغييرات المطلوبة، ومدى كفاية الإمكانيات المتاحة للقيام بهذه التغييرات، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان نجاح التنفيذ، والقدرة على تحديد متطلبات التمويل وإمكانية توفيره (المعهد العربي للتخطيط، 2022: 12-13).

وقد أصبحت الإدارة الاستراتيجية أداة متكاملة في تنظيم الإجراءات الحكومية، فعلى الرغم من أن غالبية بحوث الإدارة الاستراتيجية تركز على المؤسسات الخاصة، إلا أن الإدارة العامة تلعب دوراً مهماً في صنع القرار وتحقيق الأهداف لدى كافة القطاعات العامة والخاصة، مما يبرز التحديات التي تواجه صنّاع القرار، ويمكن النظر للعديد من التطورات الحاصلة في الإدارة الاستراتيجية من منظور التصميم الاستراتيجي، وحوكمة القطاع العام، والتي تؤكد على أهمية صياغة وتحديد الخطط الاستراتيجية، وكيفية اتخاذ الخيارات وتحديد البدائل لدى الإدارة العامة، من حيث تحديد أنماط الاستراتيجية، والمناهج المستخدمة في عمليات التقييم وتحديد الأهداف، وتخصيص الموازنات والموارد المناسبة (Bryer, 2021).

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة الوزارات الحكومية الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي بأسلوبه العلمي الصحيح , ومدى اتباعها لخطوات التخطيط الاستراتيجي , وما اذا كانت هذه الوزارات تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها , سيتم تحديد اثر هذه العوامل على عملية التخطيط الاستراتيجي في تلك الوزارات.

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن الغالبية العظمى من الأدبيات التي تم تأليفها في موضوع التخطيط الاستراتيجي هي من مصدر غربي، وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، وبناءً عليه فإنه ليس بالضرورة أن تكون تلك الأطر العملية الناتجة عن تلك الأدبيات قابلة للتطبيق في الدول النامية أو دول العالم الثالث كفلسطين، وهذا يقود للتساؤل حول مدى ملاءمة وفاعلية تطبيق أطر ونماذج الإدارة الأمريكية لتطبيقها في القطاع العام الفلسطيني.

إضافة لما سبق، فإن هناك الكثير من الصعوبات المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي في القطاع العام، بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الكثير من العوامل مثل خصائص ذات المؤسسة كالحجم مثلاً، بالإضافة للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتوقعات أصحاب المصالح الخارجيين أو الداخليين، وكذلك الصلاحيات والمحددات القانونية لعمل المؤسسة، بالإضافة لكون مؤسسات القطاع العام تحمل صبغة البيروقراطية التي تنمي ثقافة خفض المخاطرة ومحاربة التغيير. كل هذه الصعوبات تؤكد الحاجة للتحقق من مدى فاعلية عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي (strategic planning formulation process)، وتطوير المعايير اللازمة لتقييم عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية

وتتلخص مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

تم اعتماد التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية ؟
2. ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية ؟
3. ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية ؟

4. ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، عدد العاملين في الوزارة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، عدد العاملين في الوزارة).

### 4.1 أهمية الدراسة

#### 1.4.1 الأهمية العلمية

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها الأولى التي ستعمل على تقييم مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية حسب علم الباحث، ولما ستمثله من إضافة علمية للأدبيات الإدارية في هذا الخصوص.

#### 2.4.1 الأهمية العملية

حيث سيتم الاستفادة من نتائج الدراسة في تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، وذلك لعرض أبرز النتائج من الواقع الميداني، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات والتي قد تساعد صناع القرار والعاملين في مجال التخطيط للتعرف على واقع التخطيط في الوزارات الفلسطينية مما يساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، مما سيسهم في تحسين الأداء.

وبذلك يمكن تلخيص أهمية الدراسة في الآتي:

1. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية مهمة للأدبيات والأبحاث المنشورة المختصة في التخطيط الاستراتيجي، كون هذا البحث يعتبر الأول من نوعه في فلسطين، وسيسهم في سد الفجوة المعرفية موضوع البحث.
2. المساهمة في نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العلمي السليم له في الوزارات الحكومية الفلسطينية، مما يعود بالنفع على أداء الحكومة والوزارات في تلبية احتياجات المواطنين.
3. كما سيساعد هذا البحث صانعي القرار وراسمي السياسات على تطوير منهج إعداد الخطط الاستراتيجية بحيث تكون أكثر فاعلية ونجاعة.
4. لا يوجد ما يدل على أن الخطط الاستراتيجية الفلسطينية يتم تنفيذها، أو تحقق أهدافها.
5. من المأمول أن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الباحثين للمزيد من الدراسات في هذا المجال نظراً لأهميته، مما سيشكل إضافات للأدبيات الإدارية بشكل عام.
6. للباحث اهتماماته الخاصة في هذا المجال كونه يمس نطاق عمله.

## 5.1 أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة بما يلي :-

1. تقييم فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية .
2. تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية .
3. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين إجابات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى الوظيفي، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، عدد العاملين في الوزارة).
4. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين إجابات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى الوظيفي، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، عدد العاملين في الوزارة).

## 6.1 حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية لسنة 2022.
- **الحدود الزمانية:** سيتم إعداد الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين الأعوام 2020-2022.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على أعضاء فرق التخطيط ورسم السياسات في (5) وزارات فلسطينية وهي (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الزراعة).
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على إجراء تقييم لفعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية.

## 7.1 مصطلحات الدراسة

- **الفعالية (Effectiveness):** عبارة عن "مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وما يترتب عليها من نتائج وآثار على المجتمع ككل، وتهتم الفعالية بمدى جودة السلع والخدمات المقدمة، بالإضافة إلى الاهتمام بمدى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وعن أسلوب تعامل الإدارة معهم، فضلاً عن درجة مشاركة العملاء في خطط وبرامج تحسين الأداء" (محمد، 2015: 15).
- **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning):** عبارة عن "تخطيط طويل المدى يأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية، بما فيها من نقاط قوة وضعف، والعوامل الخارجية بما تحويه من فرص وتهديدات، ويُحدد المجالات والقطاعات وشرائح السوق المستهدفة" (Papke-Shields and Wright, 2017). وتعرّف إجرائياً بدرجة استجابة عينة الدراسة على مقياس التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي "داخلياً وخارجياً") والمعد من قبل الباحث.
- **الوزارات الفلسطينية (Palestinian Ministries):** تُعرّف إجرائياً بخمس وزارات فلسطينية عاملة في الضفة الغربية وهي (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل ووزارة المالية والتخطيط، وزارة الزراعة).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

- أولاً: التخطيط الاستراتيجي
- ثانياً : فعالية التخطيط الاستراتيجي
- ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة
- رابعاً: التخطيط الاستراتيجي بناءً على أجندة السياسات الوطنية 2017-

2022

- خامساً: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
- #### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

نظراً لأهمية تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات العامة، فسوف يتم التعرض لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالإدارة العامة، والتعرف على الخصائص المؤسساتية للتخطيط الاستراتيجي، مع بيان المنحى القانوني لعملية التخطيط الاستراتيجية ورسمية عملها لدى الإدارة العامة، ومن ثم سيتم التطرق إلى عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي وخطواتها ومحدداتها، وبيان أبرز المعوقات (الداخلية والخارجية) لعملية التخطيط الاستراتيجي، كما سيتم التعرض للمتغيرات الخاصة بالدراسة وبيان مجموعة من العلاقات البيئية.

### المبحث الأول: الإطار النظري

#### 1.2 التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريق الأنسب الذي يجب أن تتبعه المؤسسات في سبيل إعداد نفسها للحفاظ على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية والتغلب عليها، فمن المهم البدء بعملية التقييم الذاتي، وإدراك الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات بهدف إعادة تنظيم أعمالها وأنشطتها من خلال صناع القرار والمستويات الإدارية والتنظيمية المناسبة، ومن هنا تقوم المؤسسات بصياغة الاستراتيجية وتنفيذها عبر إجراء تقييم استراتيجي كي لا تبقى الأهداف الموضوعية عديمة الفائدة. وتضع المؤسسات وبشكل دائم خطاً استراتيجياً بهدف تحديد ما تصبو إليه من أهداف، لما لها من أهمية قصوى في تحديد المسار الذي سيتم اتباعه في السنوات القادمة، بناءً على الموارد المتاحة للمؤسسات، ومراعاةً للظروف التي قد تطرأ مستقبلاً والتي يمكن التنبؤ بها عبر دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، مروراً بعملية التحسين والتطوير الداخلي، وصولاً إلى الاحتفاظ بموقع المؤسسة وتعزيزه في سوق العمل.

ولا يقتصر التخطيط الاستراتيجي على الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة كي تحقق أهدافها، وإنما تتمثل في الكيفية التي يمكن من خلالها رفع وتحسين كفاءة الأداء وفاعليته، عبر توفير وتطوير الأدوات المهنية بهدف المبادأة في إحداث التغيير نحو الأفضل، ومواكبة التغيرات والمستجدات في بيئة العمل، إذ إنّ نجاح المؤسسة يكمن في مدى قدرتها على توظيف اتجاهاتها وإمكاناتها واستثمارها بما يخدم أهدافها وتطلعاتها (الصمادي، 2015: 68).

## 1.1.2 تعريف التخطيط الاستراتيجي

تعددت التعريفات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وذلك تبعاً لمجالات التخصص التي يعمل عليه الباحثون، حيث عرف (رند، 2021: 27) بأنه عبارة عن " اتخاذ قرار مُسبق حول ماذا تعمل؟ كيف تعمل، أين يعمل؟ فهو عملية تحديد الأهداف السياسية بعيدة المدى، وتهيئة الموارد اللازمة لتبني العمليات التشغيلية التي تحققها".

أما (Shapiro, 2013: 3) فقد عرّف التخطيط الاستراتيجي على أنه "خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة، ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفع، وما هو مسارنا المستقبلي، فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة إلى أين نريد أن نصل، وكيف تصل إلى ما تريد، هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية". ويرى أبو حلوب (2015) أن التخطيط الاستراتيجي يغطي مدة زمنية طويلة، إذ تحدد خلالها الأهداف بعيدة المدى، وبذلك يتناول التخطيط مجالات عمل المؤسسة وأنشطتها، ويبين الطرق المفترضة اتباعها لتحقيق رسالتها، ويركز هذا النوع من التخطيط على فحص تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية على هذه الأنشطة، ومن أبرز الأمثلة على التخطيط الاستراتيجي (تنويع الإنتاج أو توسعته، وفتح أسواق جديدة، تطبيق التكنولوجيا الحديثة من نظم معلومات إدارية ومحاسبية..)، وتُناط هذه المسؤولية للإدارة العليا ولمجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة.

كما يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية ذهنية بالدرجة الأولى ومستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى، وصياغة الاستراتيجيات الممكنة، واختيار الاستراتيجية الأفضل في ظل رسالة المنظمة وغاياتها المحددة والواضحة، ومن ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق بناء على دراسة وتحليل دقيق لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام للمعلومات الاستراتيجية" (شراب، 2011: 20). وأضاف (المربع، 2013: 60-61) في أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر عملية مستمرة تهدف إلى تصميم خطط وتطويرها بحيث تتضمن وظائف المؤسسة، وذلك من خلال "الاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة ودعمها ونقاط الضعف وعلاجها".

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يُعبر عن الصورة الذهنية لمستقبل المؤسسة، وما تسعى للوصول إليه من أهداف مرسومة متوسطة وطويلة المدى عبر الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (المادية والمالية والبشرية). وبذلك يتم رسم خطة عمل واضحة ذات مراحل محددة، تتوزع فيها الأدوار بين فريق العمل، على أن تتم متابعتها وإجراء الرقابة على الأداء أولاً بأول. ومن جانب

آخر، فالخطط الاستراتيجية التي تضعها المؤسسات الصناعية الغذائية يركز على احتياجات المستهلك وتوجهاته نحو شراء منتجات غذائية ذات جودة عالية، مع مراعاة الشروط الصحية، وبالتالي على هذه المؤسسات السعي نحو تطبيق مجموعة من البرامج والأنشطة التي تضمن جودة المنتجات والسلع الغذائية، مع إضافة المظهر الجمالي لهذه السلع، وتقديمها بالشكل الذي يتناسب مع كافة الأذواق من خلال ابتكار سلع ومنتجات جديدة ومتنوعة تجذب المستهلك وتحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة بما يضمن الاستمرار في تحقيق الأرباح وتعزيز سمعة المؤسسة.

### 2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل أداء المؤسسات، إذ يُعد من أحد المطالب الضرورية في حياة المؤسسة، حيث يسمح بالتنبؤ بما ستكون عليه الظروف المستقبلية، فنشاط المؤسسة يتم في ظل ظروف متغيرة وغير مستقرة نظراً للتطور التقني المذهل والذي تم توظيفه في كافة برامج وأنشطة المؤسسات، ولا تتوقف إنجازات المؤسسة في تحقيق الكفاءة في الأداء على مدى توفر الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الأداء، بل يتعداها من خلال صياغة ووضع تخطيط علمي سليم يحدد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة بدقة، ويحدد الوسائل والأساليب التي سيتم استخدامها في سبيل تحقيق هذه الأهداف (آل سعود، 2012).

وقد لخص وزوز (2019: 16-17) أبرز العناصر التي تُعبّر عن أهمية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات في الآتي:

- **تحسين الأداء:** حيث إنّ توفر رؤية ورسالة أهداف وخطط عمل واضحة ومحددة يؤثر إيجاباً على أداء المنظمة، فضلاً عن وجود خطط مستقبلية ونظام متابعة لسير العمليات يساهم في تحقيق الأهداف ويوفر درجة مرتفعة من الشفافية والمساءلة.
- **التركيز والتوجيه:** إذ إنّ التخطيط الاستراتيجي الجيد يُلزم المنظمة بالتفكير بشكل إيجابي مستقبلي، مع إعادة التركيز والتنظيم، والسعي نحو تصحيح المسار المتبع.
- **حل المشكلات:** يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الطرق التي تساعد الإدارة في حل القضايا المتداخلة واستغلال الفرص.
- **فرصة للتعلم وبناء الفريق:** إذ يساعد التخطيط الاستراتيجي الجيد على توفير فرص ممتازة تُشجع التعلم والالتزام داخل المنظمة.

- **الاتصال والتسويق:** حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة اتصال وتسويق فعال تضمن استمرار الدعم ودراسة المتطلبات والإمكانات وكيفية توفيرها.
- **التغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية:** حيث يقوم واضعو الخطط ورأسمو السياسات العامة للمنظمة بالكشف عن أبرز الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ووضع مجموعة من البدائل لمواجهتها.
- ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على وضوح الرؤية، والتي يُعبّر عنها بمراحل الإنجاز المخطط لها، حيث تكمن أهمية التخطيط في القضاء على الغموض، والحد من التأثير بالأزمات المحتملة عبر اكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، ويساعد التخطيط الاستراتيجي كذلك في توفير المصاريف، وزيادة الربحية، وبالتالي إمكانية استثمار الفائض المالي في النمو والتطور، والذي يزيد من قدرتها على المنافسة والاحتفاظ بموقعها في سوق العمل، ومن جانب آخر يعمل التخطيط على تطوير مدارك ومهارات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى الحد من الروتين والبيروقراطية، أي يحقق التخطيط مبدأ استثمار الوقت بأسلوب علمي متميز (الجامعة الإسلامية، 2021).
- كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال المزايا التي يمكن الحصول عليها عند وضع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يعتبر عملية متكاملة لصياغة خطة شاملة يمكنها تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، وتنتقل من تحليل منهجي شامل لموقع المؤسسة، فهي تتجاوز الأنشطة والنظرة التقليدية السائدة لما هو مأمول تحقيقه في المرحلة القادمة، ويسعى رأسمو السياسة العامة للمؤسسة وصناع القرار فيها إلى تحديد تصور منظور لما تتطلع المؤسسة للوصول إليه عبر صياغة رؤيتها، وكتابة رسالتها بصورة واضحة تعبر عن الهدف النهائي المرجو تحقيقه، ووضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي (الصمادي، 2015: 81-82).
- وبذلك يرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تبرز في الآتي:
- التعرف بشكل أدق على إمكانات المؤسسة والموارد المتاحة.
- الكشف عن مصادر تمويل المؤسسة والكيفية التي سيتم بها إدارة هذه الأموال في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تحديد مسار وخطة عمل المؤسسة للسنوات القادمة بشكل أدق.
- العمل على معالجة الأخطاء ونقاط الضعف لتجاوز العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرسومة.

- تحسين وتطوير العمل بكافة جوانبه الإدارية والمالية والتسويقية سعياً وراء التوسع وزيادة الحصّة السوقية.
- الحد من الفاقد وتقليل النفقات وإيقاف البرامج والأنشطة غير الضرورية بما يعزز مركزها المالي ويُحسّن من أداء المؤسسة.

### 3.1.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق فوائد جمة للمؤسسة، وخصوصاً إذا تم ذلك بناءً على دراية ووعي بالمستجدات الطارئة في بيئة الأعمال، على أن يتم وضع الخطط والأهداف بعناية فائقة، وضمن الإمكانيات المتاحة، وقد لخص الصديقي (2019) أهداف التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسات في مساعيها نحو مواجهة التغيير في بيئة الأعمال عبر وضع استراتيجيات فعّالة للتعامل معها وبيان نقاط القوة والضعف، وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال إعادة صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، والعمل على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي مع دعم مقومات البقاء والاستمرار والنمو، فضلاً عن تطوير النظام الإداري عبر توليد أفكار ابتكارية في تسيير الأعمال.

كما أشارت الصمادي (2015: 80-81) لمجموعة من الأهداف الممكن تحقيقها في ظل استراتيجية هادفة وبناءة، ويمكن تلخيصها في قدرة المؤسسة على تحديد مسارها لمواجهة المتغيرات البيئية وبكافة أشكالها، والمساعدة على تحديد القدرات والإمكانيات المتاحة الحالية والمستقبلية في ظل التغيير في بيئة الأعمال نتيجة التطور المستمر وتوظيف التكنولوجيا الحديثة، كما يتضمن التخطيط الاستراتيجي إطاراً عاماً للبرامج والأعمال يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشتى أنواعه، وبالتالي تضمن المؤسسة النمو والتطور والتوسع، سواء في أنشطتها أم في فتح أسواق جديدة لها، مع مراعاة الكشف عن المخاطر والعقبات التي قد تتعرض لها المؤسسة، فهو أداة جيدة لتحديد وتوجيه أوجه الاستثمار، وحل المشكلات، مع ضرورة وضع بنود تتضمن تعريف كافة العاملين برؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وذلك لتوحيد التوجهات والأفكار والأهداف (الشخصية والمؤسسية) بأسلوب علمي فعّال.

ويرى الباحث أن أبرز الأهداف الممكن تحقيقها عند صياغة الخطط الاستراتيجية للصناعات الغذائية يمكن تلخيصها في الآتي:

- وضع خطة مستقبلية لنوعية وجودة السلع والمنتجات الغذائية التي سيتم إنتاجها خلال فترة زمنية محددة تتناسب ورغبات المستهلك المحلي.
- تحسين وتطوير خطوط الإنتاج بما يتلاءم مع السلع والمنتجات الغذائية الجديدة، ومعالجة الأخطاء والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة بشكل عملي وموضوعي.
- الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومعالجتها في سبيل تحقيق التميز.
- تطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المؤسسة بما يتناسب مع إمكانياتها ومواردها المتاحة.
- معرفة إمكانيات وقدرات المؤسسة في سبيل إعادة توجيه الأموال لدعم الاتجاهات الحديثة في التطوير والابتكار لإنتاج سلع تتناسب مع حاجات المستهلك ورغباته.

#### 4.1.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يختص التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن سواه من العمليات الإدارية، وفي هذا المجال فقد بين محمد (2019: 96-97) مجموعة من هذه الخصائص والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- يتطلب التخطيط الاستراتيجي توفر هيئة مركزية مسؤولة بتحديد الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع، واختيار الوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن التنسيق بين الأهداف الجزئية والكلية.
- يعمل التخطيط الاستراتيجي على الموازنة بين الحاجات الاجتماعية والموارد المجتمعية، مع تحقيق مبدأ الموازنة بين ما يمكن تحقيقه في الوقت الحاضر، وما يمكن الحصول عليه مستقبلاً.
- يتطلب التخطيط الاستراتيجي توفر المقاييس التي يمكن أن يتحدد بواسطتها الحاجات الاجتماعية، وبذلك يساهم في وضع الأسس التي يمكن البناء عليها في حساب موارد المجتمع وطاقاته.
- يختص التخطيط الاستراتيجي بتحديد أهداف القطاعات المختلفة التي تتميز بها أنشطة المنظمة الاقتصادية والاجتماعية في ضوء الأهداف العامة للمجتمع، بحيث تكون برامج مكملة لبعضها البعض، ومتمة للخطة الشاملة.

- يمكن لواعي الخطط الاستراتيجية وراسمي السياسات العامة للمنظمة إصدار القرارات من عدة مراكز، بحيث تنتزع منها خاصية المركزية.
- وحدد بوبكر (2016: 50) مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها التخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن إجمالها في الآتي:
- الآثار طويلة الأجل، حيث إنّ عملية إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة يصعب ظهوره في آجال قصيرة.
- المشاركة الواسعة: بدءاً من الإدارة العليا، مروراً بالإدارة الوسطى، ووصولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وأصحاب المصالح.
- المرونة: حيث يُمكن التخطيط الاستراتيجي الجيد من مواجهة التغييرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة المتوفرة، أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، مع توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- تحديد الأهداف المستقبلية: إذ يتم الاعتماد على مؤشرات الماضي، ومعطيات الحاضر بهدف معرفة واقع المنظمة، لكي ينطلق فوراً لرسم الأهداف المستقبلية.
- ترتيب الأولويات والبدائل في حل المشكلات بحسب الأهمية.
- وبذلك نرى أن أبرز خصائص التخطيط الاستراتيجي تتركز في اعتباره طريقة أو خطوات تحدد من خلالها الأهداف بعيدة المدى (رؤية المنظمة)، ومن خلالها يمكن تحديد مسارات العمل، لذلك فهو لا يتعامل مع الأهداف قصيرة المدى والتي تعتبر من ضمن مسؤوليات الفريق القائم عليها (الإدارة الوسطى وفريق العمل).

## 2.2 فعالية التخطيط الاستراتيجي

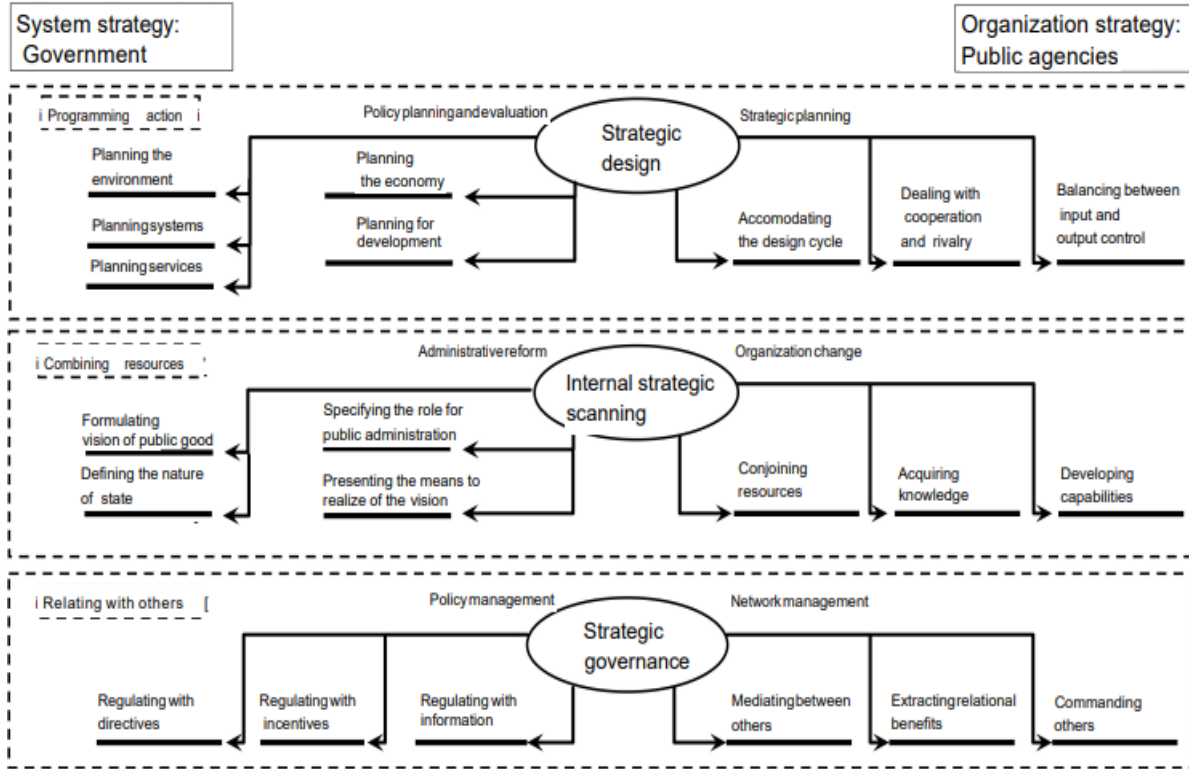
تلعب العديد من العوامل دوراً مهماً في تحقيق الفعالية والكفاءة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ يعتمد التنفيذ الفعّال للاستراتيجية على كل من "البناء التنظيمي المناسب باعتبار أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية، والتخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات، ووجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم، فضلاً عن وجود أنظمة معلومات إدارية فعّالة مثل البرامج والموازنة والإجراءات، ووجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل" (الفضل، 2021: 135).

وقد بيّن الكفاوين والزعبي (2021: 215) بأن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن "عملية إدارية تسعى إدارة المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أهدافها وتطلعاتها، من خلال مجموعة من الإجراءات،

تتمثل في وضع الرؤية التي تطمح إلى الوصول إليها في المستقبل، وتحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية المراد بلوغها على أمد زمني محدد، ودراسة البيئة الخارجية بهدف التعرف على ما تتضمنه من فرص وتحديات، والبيئة الداخلية بغية التعرف على نقاط القوة والضعف لديها، والتي قد تؤثر على سير الخطة الاستراتيجية لها، ومن ثم استعراض البدائل الاستراتيجية، وتحديد الأفضل منها، والذي يفي باحتياجاتها، وأولوياتها، وبلوغ أهدافها وغاياتها، ويتم قياسه من خلال الأبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي)".

### 3.2 التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة

تناول العديد من الباحثين مجموعة من المفاهيم المرتبطة بعملية صياغة الخطط الاستراتيجية لدى القطاع العام، إلا أنها قد أجمعت على وجود ثلاثة نماذج يمكن الاستناد إليها، والمتمثلة في كل من (تصميم الاستراتيجية، عملية المسح الاستراتيجي الداخلي، حوكمة الاستراتيجية)، والشكل الآتي يبين ذلك (Johanson, 2018):



الشكل رقم (1.2): نماذج التخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العامة

المصدر: Bryer, T. A. (2021). Introduction to the Handbook of Theories of Public

Administration and Management. In Handbook of Theories of Public Administration and Management. Edward Elgar Publishing, p.235.

ويمكن توضيح بنود الشكل السابق في الآتي:

- **التصميم الاستراتيجي Strategic Design**: يتمثل الافتراض الأساسي في التصميم الاستراتيجي على أن المنظمات تواجه الظروف المستقبلية من خلال فهمها الحالي للوضع القائم، إلا أن الاستراتيجية، وبطبيعتها، تتضمن عملية التخطيط، إذ إن وضع التصميم الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير على التحديد المسبق، أي يمكن برمجة المستقبل مسبقاً عبر التخطيط الاستراتيجي، وهنا يتم البدء باستخدام تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وتعتبر عملية توقع الأحداث المستقبلية والبرمجة اللاحقة للإجراءات في جوهرها مهمة عملية لا تختلف باختلاف أنواع المنظمات، ففي القطاع العام، يتم غالباً ربط الإدارة الاستراتيجية بالتخطيط، حيث تتم عملية الفحص المكاني للبيئة المادية، إلا أن التخطيط الاستراتيجي يقدم منظوراً موجهاً نحو الهدف في كل من التطورات الكلية والجزئية داخل الحكومة، حيث يتعامل تخطيط الاقتصاد الكلي مع الحفاظ على تطوير الأسواق المحلية، في حين يستخدم التصميم الاستراتيجي على المستوى الجزئي بهدف وضع استراتيجية محددة مسبقاً يمكن أن تتضمن أهدافاً بديلة وعدداً من الأساليب النظرية (Konig & Wenzelburger, 2014).

- **المسح الاستراتيجي الداخلي Internal Strategic Scanning**: تمتاز المؤسسات العامة والوزارات بمزيج فريد من الموارد المتاحة، وتفردها بتقديم مجموعة من الخدمات للمواطنين، إلا أن الإصلاحات الإدارية تعد تجسيدا لتجربة الدول مع مجموعة من الموارد؛ فعلى المستوى الجزئي، تحتاج الإدارة العامة للاهتمام بتجميع الموارد وتقديم قيمة مضافة للمجتمع، ويتم ذلك عبر تحديد عناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليلها، ومن هذا المنطلق يعمل المسح الاستراتيجي على البحث عن نقاط القوة والضعف الداخلية، حيث تتمتع الحكومات عادةً بميزة تنافسية عن قطاع الأعمال، إلا أن التعرض لنقص في توفير سلاسل التوريد المناطة للقطاع العام يؤدي لافتقار مؤسسات الدولة للميزة التنافسية في السوق المحلي، والحاجة للتعاون مع مؤسسات القطاع العام في سبيل توفير الموارد والاحتفاظ بالملاءمة المالية والمادية بناء على المقترحات التي تقدمها الإدارة العامة وصناع القرار (Jones, 2017).

- **حوكمة الاستراتيجية Strategic Governance**: لقد أدت عولمة الاقتصاد وانفتاح الأسواق العالمية إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين الدول على كافة الأصعدة الدولية والإقليمية والمحلية، وتستند حوكمة الاستراتيجية على نقاط القوة الداخلية، والفرص الخارجية المتوفرة، والتي تشكل

تحدياً غير مسبوق للحكومات وقدرتها على تحقيق سيادتها داخل الدولة، إذ ظهرت أشكال ولوائح جديدة من التنظيم الذاتي والمشارك على المستوى الكلي للحكومة، أما من وجهة نظر جزئية، فتلعب الشبكات دوراً متعظماً في ربط المستويات المختلفة بين الحكومة (المتتملة بالوزارات والمؤسسات العامة) ومنظمات الأعمال الخاصة والأهلية، وذلك في مختلف هياكل إدارة الشبكات، حيث أصبحت الشبكات جزءاً لا يتجزأ من التفاعل لدى الإدارة العامة داخل الدوائر الحكومية، وبمعنى آخر، تعتبر عملية بناء الشبكة تحدياً جديداً للحكومة، إلا أنه يمكن الاستفادة من المنظمات الخاصة والأهلية في تبادل المهام وتقاسم الواجبات، وبالتالي تنخفض سلطة الحكومة في السيطرة على مهامها واختصاصاتها، والذي يواجه تحديات جديدة مثل الاضطرار للكشف عن أسرار الدولة، وعدم القدرة على التحكم بالموارد وسلاسل التوريد، مع النزعة الدولية لتطبيق الديمقراطية (Steurer, 2013; Moore, 2013).

### 1.3.2 مستويات التخطيط الاستراتيجي

تختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي تبعاً لتقسيمات المؤسسة وطبيعة أعمالها وأنشطتها، إلا أننا يمكن إجمالها في الآتي (عبد المطلب، 2010: 33-34):

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: ويتم فيه تحديد خصائص المؤسسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف)، مع تخصيص كافة الموارد لإنجاح الخطة المرسومة عبر المشاركة بين جميع الأقسام والوحدات الإدارية.
- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات (الأقسام): ويتم فيه تحديد كافة الأنشطة المرتبطة بعمل أقسام المؤسسة كي يتم إنجازها بفاعلية، وبالتشارك مع بقية الأقسام، وهنا تقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الإداري الثاني (رؤساء الأقسام).
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: ويتم فيه وضع إطار توجيهي عام للوظائف، مع ضرورة التزام الإدارة بالسياسة العامة للمؤسسة.

### 2.3.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل للوصول إلى صياغة الأهداف الاستراتيجية ورسم الخطط وفق مدة زمنية محددة، وفيما يلي عرض لهذه الخطوات:

## 1. تحليل البيئة الخارجية والداخلية:

تساعد هذه العملية على تحديد كافة العوامل المؤثرة على مكانة المؤسسة (داخلياً وخارجياً)، وذلك للكشف عن مدى تأثيرها على استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ إنّ البيئة المحيطة بالمؤسسة تعتبر الميدان الذي تنشط فيه أعمال المؤسسة والذي من خلاله تستطيع إنجاز أعمالها بالكفاءة المطلوبة. وتعد عملية التحليل البيئي أحد العوامل المهمة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تكشف العديد من الفرص الجديدة للمنظمة، وتحدد التهديدات الخارجية والتي تسمح لصناع القرار باتخاذ قرارات إدارية مهمة، فضلاً عن الكشف عن عوامل القوة والضعف لديها (Khan and Khaliq, 2014).

### - التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:

ويُقصد به "العناصر الخارجية المؤثرة على عمل وأداء المنظمة، والتي تقع خارج نطاق السيطرة عليها، وتؤثر في اتخاذ القرار من قبل المديرين، وتشمل البيئة الخارجية، السياسة، السياسات الحكومية، الثقافة المجتمعية، التطورات في العلوم والتكنولوجيا، ويمكن أن تكون هذه العوامل داعمة لنجاح المنظمة، فتصبح فرصة، أو قد تحول دون نجاحها فتصبح تهديداً لها" (Sitepu, Nasution, & Daryanto, 2023: 85).

ويمكن إجمال هذه العوامل إلى كل من "العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، عوامل البيئة الدولية"، وتتمثل عملية التحليل للبيئة الخارجية في المتغيرات الآتية (أبو حلوب، 2015: 25):

- الفرص Opportunities: وهي الظروف المحيطة بالمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، والتي تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

- التهديدات Threats: ويمكن التعبير عنها بتلك الأحداث المحتملة والتي تؤدي إلى التسبب بالخطر أو بالتأثير السلبي على أداء المؤسسة ونشاطها.

### - التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

وتتمثل في الفهم الواضح لموارد المؤسسة وإمكاناتها، حيث يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف للكشف عن ماهية قدرات المؤسسة، فضلاً عن شمولها لكل من الهيكل التنظيمي، النظام الإداري، التكاليف التشغيلية، الموارد البشرية. ويمكن إجمال عوامل البيئة الداخلية في الآتي (Sitepu, Nasution, & Daryanto, 2023: 87):

- نقاط القوة Strength: وهي الموارد والمصادر المتوفرة لدى المؤسسة والتي تساهم في إنجاز الأعمال بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل في كل من (كفاءة الموارد المالية، توفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، قدرة عالية على المنافسة، سمعة المؤسسة).

- نقاط الضعف Weakness: وهي مؤشرات تبين جوانب القصور في المؤسسة، والتي تحد من إمكانية المنافسة والبقاء في السوق، ومن هنا تقوم المؤسسات ببذل الجهود للحد من تلك العوامل السلبية بهدف تحويلها إلى نقاط قوة تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.

## 2. صياغة رؤية ورسالة المؤسسة: بعد أن تقوم المؤسسة بالكشف عن المحددات الداخلية

والخارجية التي تؤثر على أنشطتها وأعمالها، تتم عملية صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها:

- **رؤية المؤسسة:** وتمثل ما تتصوره الإدارة وتسعى لتحقيقه مستقبلاً، وتُبنى على بصيرة القيادة وتفاؤلها بالمستقبل، وقدرة المؤسسة على بناء أهداف مؤسسية يتبناها كافة العاملين لديها، ويعملون بشكل متناغم على تحقيقها. ويمكن القول بأن رؤية المنظمة عبارة عما تطمح الوصول إليه، فهي ترشد الإدارة وصناع القرار في أعمالها، وتقوم بتشكيل المنظمة، وتقدم الغاية والتوجيه لها، وتخدم الرؤية الأشخاص العاملين في المنظمة ومن خارجها من أصحاب المصالح والجمهور المستهدف كعامل محفز لهم، فهي بذلك تعبر عن مستقبل عمل المنظمة (Mohamed, et., 2010).

- **رسالة المؤسسة:** وهي الخصائص التي تميز المؤسسة عن سواها من المؤسسات الشبيهة بأعمالها وأنشطتها، إذ تعكس رسالة المؤسسة فلسفتها، وتعبر عن الصورة الذهنية المراد تطبيقها على الجميع، فهي تعبير عن مفهوم الذات للمنتجات أو الخدمات المقدمة، وتعمل رسالة المؤسسة على تحديد احتياجاتها، وتعبّر عن رغبتها في إشباع تطلعات العاملين والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها. وتتناول رسالة المنظمة مجموعة من التساؤلات، مثل: ما هي طبيعة عملنا؟ لماذا نحن هنا؟ وهل نحن موجودون؟ فرسالة المنظمة تبحث عن الحاضر، وطريقة التعامل مع الإمكانيات والظروف المحيطة بعملها، وتهتم بكيفية إدارة المنظمة لعملها، ويجب أن تكون رسالة المنظمة ومحددة بهدف التمييز بينها وبين المنظمات المنافسة (Sitepu, Nasution, & Daryanto, 2023).

## 3. صياغة أهداف المؤسسة: وهي المرحلة الثالثة في رسم الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، ويعتمد

نجاح صناع القرار ورسم السياسات في وضع أهداف المؤسسة على مدى وضوح وموضوعية الرؤية والرسالة، حيث تعتبر الأهداف ترجمة لرسالة المؤسسة (أبو حلوب،

2015). ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى مجمل الجوانب والمزايا التي تحققها الأهداف الموضوعية المرسومة، والتي يمكن تلخيصها في الآتي (الدوري، 2010):

- المساهمة في وضع استراتيجيات المؤسسة على مستوى الوحدات والوظائف.
  - المساعدة في تحديد البيئة (الداخلية والخارجية) التي تعمل بها.
  - تعتبر دليلاً إرشادياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - تساهم في صياغة قيم المؤسسة ومبادئها وبيان عناصر ثقافتها التنظيمية واتجاهاتها.
  - يمكن من خلال تحديد الأهداف العمل على تصميم معايير لتقييم الأداء.
  - تحدد العلاقة بين الأقسام والأفراد في كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- 4. تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية للمؤسسة:** تعتبر هذه المرحلة الخطوة قبل الأخيرة في صياغة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم العمل على تحديد مجموعة من البدائل والخيارات القابلة للتطبيق في ضوء التحليل السابق للمتغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ثم اختيار البديل الأنسب. وهنا يتم الربط بين رؤية المؤسسة ورسالتها من جهة، وبين إمكانات المؤسسة وطموحاتها المبنية على تحليل السوق. وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي الخطوات الآتية (الدوري، 2010):

- صياغة الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي تعمل على سد الفجوة، عبر انتهاز الفرص ونقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة.
- العمل على تقويم البدائل الاستراتيجية الموضوعية بصيغتها الأولية، ودراسة مدى ملاءمتها مع موقف المؤسسة الاستراتيجي، ويتم ذلك من خلال إخضاع عملية التقويم للمعايير الآتية:
- التوافق: أي أن تكون هذه البدائل متوافقة مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية.
- المنفعة: حيث إنه من المفترض أن تحقق الاستراتيجية مصالح المؤسسة وأصحاب المصالح.
- القبول: ويعتبر هذا المعيار من الضرورات واجبة التحقيق، إذ أن وجود قبول لدى جميع الأطراف ذات العلاقة يضمن تنفيذها بفاعلية وكفاءة.
- التطابق: والمقصود هنا أن تكون الاستراتيجية المختارة متطابقة مع رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها الموضوعية، جنباً إلى جنب مع توافقها للظروف البيئية (الداخلية والخارجية).

- الميزة التنافسية: وهو من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها للبقاء في سوق المنافسة والاحتفاظ بحصتها السوقية، مع السعي الدؤوب لتوسعة الأسواق والتنوع في المنتجات والخدمات المقدمة.

- **الاختيار الاستراتيجي:** إذ تقوم المؤسسة عادة باختيار البديل الأنسب، أو عدة بدائل تسمح بتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها المرسومة.

**5. وضع وصياغة الخطط الاستراتيجية:** وهي المرحلة الأخيرة في التخطيط الاستراتيجي، والتي تمثل الإطار العام لأهداف المؤسسة، والتي تركز على دراسة العوامل البيئية (الداخلية والخارجية) والتي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، وتوزيع موارد المؤسسة بهدف تحقيق إنتاجية جيدة ذات كفاءة، وتزيد من ربحية المؤسسة وترفع من سمعة المؤسسة على الصعيدين الداخلي (الموظفين) والخارجي (عملاء المؤسسة وأصحاب المصلحة). ويمكن اعتبار الخطة الاستراتيجية الفلسفة الإدارية للمؤسسة والتي تحدد المنتجات والخدمات الممكن تقديمها، والموارد والاستثمارات المتاحة، فضلاً عن شمولها لمصادر التمويل والتقنيات والأجهزة المستخدمة، واحتياجات المؤسسة للموارد البشرية باختلاف اختصاصاتها وكفاءتها (Nesr, 2014).

نستنتج مما سبق أن فلسفة الإدارة عند تصميم نظام خاص بالتخطيط الاستراتيجي يتركز في كونه عملية مستمرة ومتجددة، تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات واجبة التحقيق، ومن ثم وضع الخطط التفصيلية لضمان التنفيذ الفعال والكفوء للأهداف الموضوع كمرحلة نهائية مستهدفة في سبيل تحقيق الربحية وتعظيمها، وضمان البقاء في السوق التنافسية عبر الاحتفاظ بالحصة السوقية، والتوسعة في الأسواق والمنتجات أو الخدمات المقدمة.

## **4.2 التخطيط الاستراتيجي بناءً على أجندة السياسات الوطنية 2017-2022**

تسعى الوزارات والمؤسسات العامة إلى صياغة مجموعة من الخطط الاستراتيجية بهدف توحيد الجهود والاتجاهات والأهداف التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها، وفي سبيل إنجاح هذه الجهود، يتم اختيار جهات رسمية تقوم بوضع الخطوط العريضة لاستراتيجية الدولة، وفي فلسطين تم صياغة ما يُعرف بالأجندة الوطنية للسياسات العامة للأعوام 2017-2022، وتم الأخذ بها من قبل الوزارات الفلسطينية، ومن ثم قام صناع القرار ورأسو السياسات العامة بتحديد الخطط الاستراتيجية لكل وزارة من الوزارات (ديوان الموظفين العام، 2017).

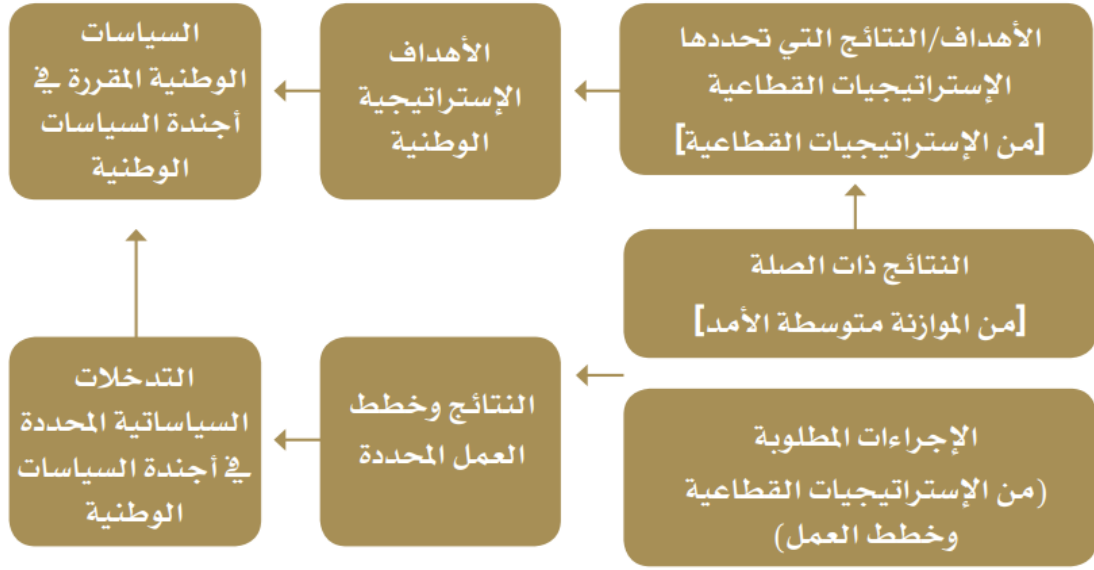
وتسعى المؤسسات، وعلى اختلاف أعمالها إلى بناء وصياغة خطط استراتيجية، سعياً وراء تجاوز الأزمات التي تتعرض لها، ووضع الأهداف التنموية والتطويرية لبرامجها وأنشطتها، وإحداث التداخل بين جميع الوحدات الإدارية العاملة فيها بهدف الوصول إلى التكامل المنشود والذي يضمن لها النمو والاستمرار ومعالجة نقاط الضعف لديها. ومن هنا، تنطلق الدراسة الحالية إلى التعريف بالتخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه، وبيان الأسس والمرتكزات التي تُبنى عليها هذه الخطط، مع ربطها بإدارة المخاطر وذلك بهدف وضع استراتيجية تكون قابلة للتطبيق، والتغيير، وتتلاءم مع مستجدات الأوضاع والتحديات التي تواجهها.

استندت أجندة السياسات الوطنية للأعوام 2017-2022 على مبدئين رئيسيين، وهما (أجندة السياسات الوطنية، 2017-2022):

- **التخطيط المبني على النتائج:** والذي يقوم على تحديد المخرجات والنتائج المطلوب تحقيقها بصورة دقيقة وواقعية، بحيث تكون قابلة للتحقيق، وداعمة للسياسات الوطنية، كما تعمل ضمن حدود الموارد المالية المتاحة.

- **التركيز على التنفيذ:** يقوم هذا المبدأ على تطوير الأنظمة الخاصة لمتابعة عملية التنفيذ، والمبني على الأداء للتأكد من أن عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية قد تمت في الوقت المحدد، ومراجعة التقارير الدورية حول النتائج المحققة بهدف الاستجابة للتغيرات الطارئة، وخصوصاً السياسية والمالية، والتكفل بتنفيذ الإجراءات، ومعالجة المشاكل التي تواكب عملية التنفيذ، ويعرف هذا النظام بـ(إطار النتائج الاستراتيجي).

ويتكوّن إطار النتائج الاستراتيجي من ثلاثة محاور، وهي "المرجعيات الدولية ومؤشراتها، الأهداف الاستراتيجية الوطنية، النتائج وخطط العمل المحددة"، والشكل الآتي يبين ذلك.



الشكل رقم (2.2): إطار النتائج الاستراتيجية

المصدر: أجندة السياسات الوطنية 2017-2022، رام الله، فلسطين، ص54.

وتعمل الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وبالتعاون مع الوزارات والهيئات الحكومية ذات الصلة بتحديد الأهداف الاستراتيجية الوطنية لكي تكون ملائمة وفعالة، ويتم ذلك وفقاً للمعايير الآتية:

- ارتباط الهدف الاستراتيجي ارتباطاً مباشراً بسياسة وطنية من السياسات الثلاثين الواردة في أجندة السياسات الوطنية.
- تحديد الهدف الاستراتيجي على مستوى القطاع، وليس على مستوى الوزارة أو الهيئة المعنية.
- أن يكون الهدف الاستراتيجي محدداً وواقعياً وقابلاً للقياس والتحقيق ومحدداً بفترة زمنية.

## 5.2 العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا الفصل توضيحاً للمتغيرات والعوائق الداخلية والخارجية الخاصة بالدراسة والعلاقات المتبادلة بين هذه المتغيرات، حيث سيتم عرض العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سير العملية التشغيلية والإنتاجية في المؤسسات بشكل عام، مع التطرق لتأثيرها على المؤسسات العامة.

### 1.5.2 العوامل الداخلية

يكمن نجاح المؤسسات في تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مدى قدرة الإدارة العليا على تنظيم عملية التنفيذ، عبر تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الأقسام والوحدات ذات العلاقة بالأهداف

المرسومة، وفي هذا الشأن، حددت مؤشرات الأداء لإدارة الأعمال (2020) مجموعة من المعوقات التي قد تواجه المؤسسات في تخطيط الاستراتيجية وإدارتها ، ومن أبرزها "غياب الوعي الاستراتيجي لدى الإدارات العاملة في المؤسسة، وإتمام عمليات الهيكلة قبل التخطيط، مع ضعف تأهيل الموارد البشرية، والاعتماد على نماذج معينة في التحليل دون إعادة صياغتها بما يتناسب والبيئة المحلية وإمكانيات المؤسسة، فضلاً عن ضعف المتابعة والرقابة، وطول المدة المستغرقة في عملية التخطيط، مع ضعف التمويل، ووجود مقاومة للتغيير من قبل عدد من المديرين والموظفين، وغياب المواءمة بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي مما يعطل عملية التنفيذ، وضعف الالتزام والمساندة والدعم الإداري، وغياب مكاتب الإدارة الاستراتيجية، وبُعد ثقافة المنظمة عن ماهية التخطيط الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية، بالإضافة إلى الإخفاق في اختيار مؤشرات قياس الأداء، وإغفال جانب الحوكمة عند تنفيذ التخطيط".

ومن جانب آخر، يرى الحسن والعفيف (2010: 17) بأن العوامل التنظيمية تعتبر من أبرز العوامل الداخلية التي لديها تأثير مباشر في التخطيط الاستراتيجي، إذ تسهم هذه العوامل في نجاح الإدارة والقيادة في حل المشكلات على شرط توافرها وحُسن استخدامها، وفي المقابل، تشكل العوامل التنظيمية عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في حال غيابها وعدم ملاءمتها، وقد حدد هذه العوامل التنظيمية في كل من "الكفاءة البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا". ومن الأهمية بمكان أن تكون الاستراتيجيات ذات طبيعة ابتكارية وخالقة، مع قابليتها للتطبيق، والعمل بشكل دائم على الاستفادة من التغذية الراجعة، وإجراء المراقبة الدائمة، والتقييم البناء، ومن جانب آخر، على المؤسسات التوجه نحو العملاء بهدف استقطاب أكبر عدد منهم.

وهناك اتفاق عام بين معظم الباحثين في تحديد عوامل النجاح الحرجة للتخطيط الاستراتيجي، والتي يمكن تلخيصها في الآتي "الاستعداد والالتزام لبذل الجهد المطلوب وتوفير المستلزمات الضرورية، كما أن الاتجاه الاستراتيجي يعطي ترابطاً منطقياً بين نشاطات المؤسسة المختلفة ويوضح لها بأن مستوى أدائها وكفاءة إدارة منشأتها يمثل انعكاساً طبيعياً لقدراتها في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، فضلاً عن إدراك المؤسسة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق نحو تقديم منتجاتها وخدماتها، كما أن تحليل الموقف يمثل جانباً من قدرات المنظمة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، وقدرة المؤسسة على تحديد ما يجب أن تفعله المستويات الإدارية المختلفة وإقرار البدائل المعتمدة الواجب تنفيذها " (الغالب، وإدريس، 2009).

وفي ذات السياق، حدد الفضل (2021: 136-137) مجموعة من العوامل التي قد تُعيق تطبيق الاستراتيجية في المؤسسات في الآتي "صعوبة صياغة الاستراتيجية، وعدم تصميم الهيكل التنظيمي

بكفاءة، مع عدم استغلال رأس المال الفكري، وعدم مواكبة المتغيرات في البيئة الخارجية، ووجود مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير، مع عدم توفر الموارد المالية للمؤسسة لتغطية نفقات الخطة، وانشغال الإدارة العليا بمشاكل العمل الروتينية، وعدم توفر قاعدة بيانات ومعلومات إحصائية، واقتصار التخطيط الاستراتيجي على فترة الأزمات".

## 2.5.2 العوامل الخارجية

من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات محدودية الموارد، والأوضاع الاقتصادية على الصعيدين المحلي والدولي والتي تعتبر من التحديات الواقعة خارج سيطرة المؤسسة، ما يستدعي مراقبة البيئتين الداخلية والخارجية لإجراء تغييرات تهدف لمنع الفشل، إذ أن الخطط الاستراتيجية الجيدة تقدم فوائد كبيرة للمؤسسات (مثل الربحية والحوكمة)، مما يستدعي توظيف الموارد والأموال والوقت في سبيل صياغة خطة استراتيجية ذات كفاءة وفعالية، إلا أن العديد من الباحثين قد أكدوا على ارتفاع تكاليف التخطيط الاستراتيجي، والذي يتطلب استثمار الأموال والكفاءات في بحوث السوق، والتنبؤ، ووضع ميزانية تتلاءم وإمكانات المؤسسة، مع الحاجة الملحة لتوظيف وتدريب وتحفيز موظفين مؤهلين تأهيلاً عالياً لضمان صياغة استراتيجية شاملة (أبو حلوب، 2015).

وبذلك، يمكن الاستفادة من تحليل سوات SWOT Analysis لبيان نقاط القوة وتعزيزها، والكشف عن نقاط الضعف والقصور ومعالجتها، بما يُمكن المؤسسات من البناء والنمو، والاستفادة من الفرص، فضلاً عن التحكم في التهديدات ونقاط الضعف وإدارتها بفاعلية عبر تحديد دقيق للأهداف الاستراتيجية المرسومة في خططها متوسطة وبعيدة المدى (Kabeyi, 2019).

وفي فلسطين، يُعد الاحتلال الإسرائيلي وما يترتب عليه من اتباع سياسة تعسفية بحق الشعب الفلسطيني ومؤسساته من أبرز المعوقات التي تواجه السلطة الفلسطينية في إنجاز خططها الاستراتيجية، إذ تركز الحكومات الإسرائيلية المتعاقبة على تحقيق أعلى درجة من التبعية الاقتصادية للفلسطينيين، وهدم مقومات النهوض والنمو للمؤسسات الفلسطينية، والتدخل السافر في أعمال المؤسسات العامة، ناهيك عن الإغلاقات المستمرة للمعابر والعمل على قطع الروابط بين المحافظات الفلسطينية، ومن جانب آخر، فإن حالة الانقسام الفلسطيني تعتبر من أبرز المعوقات التي أدت إلى الفصل بين المحافظات الشمالية والجنوبية، والذي أدى إلى تبلور قيادتين متحمتين بصنع القرار، والذي يعيق جهود التنمية، وعدم القدرة على إحداث التناغم والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة، وبالتالي لا يمكن للسلطة الفلسطينية تطبيق أهدافها الاستراتيجية في قطاع غزة بالشكل المطلوب (أجندة السياسات الوطنية، 2016).

### 3.5.2 الفجوة المعرفية في التخطيط الاستراتيجي

تحدد الفجوة المعرفية بتلك الفروق الحاصلة بين ما تهدف المنظمة للوصول إليه، وما يحدث بالفعل، وما يمكن أن يحدث، وذلك بهدف الكشف عن النجاحات الاستراتيجية أو الإخفاقات، وهناك من يرى بأنها عبارة عن الفرق بين أداء المنظمة في واقعها وأدائها المخطط له وأهدافها المتفق عليها، بهدف تشخيص أوجه القصور وتبني الآليات والإجراءات الملائمة للمعالجة والتصحيح، في حين يُعبّر تحليل الفجوة عن عملية تحديد الفرق بين الوضع الحالي والوضع المرغوب مستقبلاً في المنظمة (قطيط، 2023).

وتعتبر المعرفة مورداً أساسياً بالنسبة للمنظمة النشطة، فالثورة التي عرفتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى جعلها الأصل الأكثر أهمية والأعظم قيمة من بين موارد المنظمة، إذ أصبحت مصدر التميز، وأداة لضمان الاستمرارية والبقاء، مما دفع إلى اهتمام صناع القرار وراسمي السياسات العامة للمنظمات بإدارة المعرفة، باعتبارها أحد أهم العوامل التي تتحكم في صياغة الخطط الاستراتيجية التي تتناسب مع المنظمة من حيث (طبيعة العمل، الحجم، الإمكانيات المتوفرة، الموارد البشرية، الجمهور المستهدف، المتغيرات المجتمعية) (بن لحرش، عاتي، عطية، 2020).

وقد تناول الكبيسي (2012: 36) مفهوم الفجوة المعرفية بهدف التعبير عن الامتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً، وبين ما يجب أن تعرفه. ويرى الحافظ (2011: 181) بأن الفجوة المعرفية عبارة عن "الاختلاف في مستويات المعرفة، وهذا الاختلاف ناجم عن تزايد الفجوة بين المستوى التعليمي والمعرفي للأفراد العاملين في المنظمة، والذي تحتاجه المنظمة لإنجاز مهامها، وهذه المعرفة ناتجة عما لدى الكادر العامل فيها من معرفة، فضلاً عن المصادر الأخرى المتاحة للمنظمة للحصول على المعرفة".

ومن هذا المنطلق، يجب أن تتم مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحديد المعرفة المطلوبة لتحسين تنافسيتها، وأن عدم القيادة بذلك سيؤدي إلى حدوث فجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة كما هو مفهوم من قبل المدراء الكبار، والمعرفة المطلوبة في الوقت الحاضر، كما أن الفشل في تقييم أداء إدارة المعرفة سوف يتسبب في فجوة بين نتائج التطبيق وما أدركته الإدارة العليا وصناع القرار.

وقد قسم (Nian, Wan and Qiu, 2014) الفجوة المعرفية إلى ستة أقسام، وكالاتي:

- الفجوة الأولى: وهي الفجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة، كما هي مفهوم للإدارة العليا واحتياجات المعرفة الفعلية لتعزيز منافسيها.

- الفجوة الثانية: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتحسين تنافسية المنظمة، كما هي مفهوم لدى الإدارة العليا والخطط الموضوعية لتنفيذ إدارة المعرفة.
- الفجوة الثالثة: الفجوة بين خطة تنفيذ إدارة المعرفة كما تم اقتراحها من قبل الإدارة العليا وتقدم التنفيذ لخطة إدارة المعرفة.
- الفجوة الرابعة: الفجوة بين المعرفة التي يتم الحصول عليها بعد تنفيذ نظام إدارة المعرفة ومتطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة.
- الفجوة الخامسة: الفجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما هي مفهومة من قبل الإدارة العليا، وكما هي مفهومة من قبل العاملين الآخرين.
- الفجوة السادسة: وهي الفجوة بين متطلبات المعرفة لتعزيز تنافسية المنظمة كما تم فهمها.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يتناول هذا القسم عرضاً لمجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع التخطيط الاستراتيجي، وقد تم عرض الدراسات المحلية أولاً، تلتها الدراسات العربية، وأخيراً الدراسات الأجنبية، وذلك بناءً على تاريخ النشر، وفيما يلي عرضٌ لهذه الدراسات.

### 6.2 الدراسات السابقة

#### 1.6.2 الدراسات المحلية

دراسة حمدان وآخرون (Hamdan, et al., 2020) بعنوان "السلوك الإبداعي وأثره في تحقيق استراتيجية رشيقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر السلوك الإبداعي في تحقيق استراتيجية رشيقة لدى المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (298) موظفاً وموظفة يعملون في عدد من المنظمات الأهلية في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد السلوك الإبداعي "الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، سرعة الاستجابة، العمل" وتحقيق استراتيجية رشيقة لدى المنظمات الأهلية المبحوثة.

دراسة البابا (2019). بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام - دراسة حالة: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات".

قامت الباحثة بدراسة الخطة الاستراتيجية القطاعية الخاصة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2017-2022) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين، وبيان مدى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالخطة موضوع الدراسة، كما عملت الدراسة على تحليل مدى واقعية تحليل العوامل الداخلية والخارجية للتعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وبالتالي تطوير البدائل الاستراتيجية بناءً عليها، وهدفت إلى التعرف على الإشكاليات التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي للدراسة، واستخدمت أسلوب المسح الشامل على موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات البالغ عدد موظفيها (135) موظفاً وموظفة. وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومدى توافر ووضوح الرؤية والرسالة والأهداف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد كانت جميعها بدرجة متوسطة، كما تبين أن الإشكاليات التي

تواجه الوزارة في التخطيط الاستراتيجي تمثلت في الانقسام السياسي وكذلك سيطرة الاحتلال على ترددات الاتصال وجوانب تقنية أخرى.

**دراسة سلامة (2019). بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية وفقا لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تكونت من (28) عبارة، وكانت موجهة لمجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية والبالغ عددهم (63319) عاملاً وعاملة وفق إحصائيات جهاز الإحصاء الفلسطيني، وتم اختيار (386) عاملاً وعاملة كعينة لإجراء الدراسة عليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. حيث تهتم إدارة المؤسسات الحكومية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال. كما إن درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

**دراسة الديراوي (2017) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة - فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة وزعت على عينة عشوائية قوامها (227) موظفاً وموظفة يعملون في عدد من المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووجود درجة متوسطة لأداء المنظمات الأهلية، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الأهداف، الصياغة، الإعداد، التطبيق، الرقابة، تقييم) وأداء المنظمات الأهلية، ووجود دور إيجابي معزز للتخطيط الاستراتيجي على الأداء العام للمنظمات الأهلية.

**دراسة ملك (2016). بعنوان "دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية".**

أجرت الباحثة دراسة لحالي وزارة المالية ووزارة التخطيط في فلسطين بهدف التعرف إلى دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما هدفت للتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في تلك المؤسسات، والتعرف على

واقع الإمكانيات المتاحة لعملية التخطيط الاستراتيجي في وزارتي التخطيط والمالية، والتعرف إلى مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في تلك الوزارات، بالإضافة إلى التعرف على مستوى فاعلية تقييم التخطيط الاستراتيجي في وزارتي المالية والتخطيط، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج التحليل الوصفي عبر مراجعة الخطط الاستراتيجية الموضوعة في مؤسسات السلطة الفلسطينية. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة منخفضة لتطبيق الخطط الاستراتيجية، ويعزى ذلك إلى أن البيئة القانونية والتنظيمية القائمة والخاصة بعملية التخطيط غير كافية لإيجاد إدارات تخطيط قوية تتولى عملية التخطيط الاستراتيجي، ولا يتم تخصيص موازنات مالية لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب، وأن البرامج والأنشطة في المؤسسة لا تكون مبنية دائماً وفق خطط استراتيجية، وهو ما يؤدي إلى عدم الوصول للنتائج المرغوبة، كما لوحظ أنه لا يتم التأكيد على التغذية الراجعة من المشاركين خلال عملية التخطيط، ولا تُتخذ القرارات دائماً استناداً للخطة الاستراتيجية، ولا يتم الاستفادة من التقييم في تطوير العمل بالشكل المطلوب.

**دراسة جبر (2015) بعنوان " التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة "**.

هدفت الباحثة إلى التعرف على واقع التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي في وزارة الصحة بغزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، والكشف عن العلاقة بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي بتحسين الأداء المؤسسي، ثم دراسة دلالة الفروق في متوسطات تقديراتهم وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي تبعاً للتقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي للمتغيرات الشخصية (الجنس- المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي- سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة للتعرف على التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في غزة، واستخدمت الباحثة طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع (276) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استردادها بنسبة 100%، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وبين تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة في غزة.

دراسة حافي (2012). بعنوان " تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين

معوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العامين، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية، المستوى التعليمي، التخصص، سنوات الخبرة، مكان العمل) في آراء المبحوثين، وتكوّن مجتمع الدراسة عن المديرين والمديرين العامين في وزارة العمل الفلسطينية والبالغ عددهم (122) مديراً ومديرة، وكانت عينة الدراسة عشوائية حيث شملت 82.8% من مجتمع الدراسة، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصل الباحث الى ان الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل كانت متوسطة، وكان متوسطا في مجالات التخطيط للتخطيط، والتوجه الاستراتيجي، وإقرار الخطة وتنفيذها، والتحليل الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، أما في مجال التقويم والمتابعة فقد كان واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل منخفضاً. وأن الدرجة الكلية لمعوقات التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل كانت مرتفعة، في حين جاءت الدرجة الكلية لمقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل بدرجة متوسطة.

دراسة منصور (2012). بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مدى إدراك المديرين العاملين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ودرجة ممارسته. واعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، وعينه طبقية عشوائية مثلت 25% من مجتمع الدراسة (المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لإدراك المديرين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح متغير سنوات الخبرة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي.

## 2.6.2 الدراسات العربية

دراسة الفضل (2021) بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برناسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي بوزارة الري والموارد المائية والكهرباء السودانية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية قوامها (50) موظفاً وموظفة يعملون في المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة، وأظهرت النتائج وجود معوقات وبدرجة مرتفعة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي بالوزارة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد جاءت أعلى المعوقات (التحليل البيئي)، في حين جاءت أدناها لصالح (صياغة الاستراتيجية).

دراسة الكفاوين والزعبي (2021) بعنوان "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط لدى الشركات الاستخراجية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة قصدية قوامها (192) مديراً ومديرة يشغلون المناصب الإدارية (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مدير، رئيس قسم) في مجموعة من الشركات الاستخراجية العاملة في الأردن، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية، ووجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي، ووجود مستوى مرتفع للسلوك الإبداعي لدى الشركات المبحوثة، كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للعوامل التنظيمية بأبعادها (المعلومات، الكفاءات، التمويل، التشريعات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط في الشركات المبحوثة.

دراسة الزعبي (2020) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي والدور الوسيط للعوامل التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي مع توسط العوامل التنظيمية لدى الجامعات الحكومية الأردنية المقامة في المناطق الشمالية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة قصدية قوامها (221) مديراً ومديرة من العاملين في المناصب الإدارية العليا والوسطى، وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي "الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية،

التحليل الاستراتيجي" على العوامل التنظيمية "الكفاءة البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا" لدى الجامعات الحكومية الأردنية.

**دراسة بن خليفة وعموري والعباسي (2019) بعنوان "فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجمع عموري - بسكرة" الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو مستوى التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (110) مائة وعشرة موظفين ذكوراً وإناثاً يعملون في مختلف المستويات الإدارية في مجمع عموري بسكرة - الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي السائد في المجمع، ووجود مستوى مرتفع لأداء المجمع، كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التهيئة والأعداد، وضع الخطة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية) على أداء مجمع عموري، في حين بينت النتائج عدم وجود أثر لبعدها تحليل الوضع الراهن كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي في أداء مجمع عموري.

**دراسة العنزي (2019) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الفاعلية التنظيمية عبر دراسة عناصر المنظمة المتعلمة لدى الشركة السعودية للكهرباء، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية قوامها (227) موظفاً إدارياً يعملون في الشركة السعودية للكهرباء في مناطق تبوك والحدود الشمالية والجوف، ويشغلون المناصب "مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف مجموعة"، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتطبيق الخطط الاستراتيجية، ذات أثر دال إحصائياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي "المشاركة، الرؤية، الرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية" على أبعاد الفاعلية التنظيمية "الابتكار، القدرة التنافسية، الالتزام بمعايير الجودة، تحقيق الأهداف".

**دراسة محمد (2019). بعنوان: "فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية: بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وتوزيعها على عينة ميسرة قوامها (118) موظفاً وموظفة من العاملين في وزارة العمل والإصلاح الإداري وتنمية الموارد

البشرية، وأظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لفعالية التخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، تحديد الأهداف، تحليل البيئة الداخلية- تحليل البيئة الخارجية، السياسات) وتنمية الموارد البشرية، ووجود اهتمام لدى الوزارة المبحوثة بمجال التدريب، مع ضعف التوجه نحو التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي، كما أن الوزارة تعمل على تقييم الخطط التشغيلية بشكل دوري والذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما بينت النتائج عدم إشراك جميع المستويات الإدارية في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**دراسة الكبيسي وحميد (2018) بعنوان " تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من (2018-2022) ".**

وهدفت الدراسة إلى تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط العراقية للأعوام (2018-2022) ومدى فاعليتها وانسجامها مع توجهات الدولة، والتعرف على واقعية البرامج والخطط والرؤى الاستراتيجية وبناء التصور الاستراتيجي اللازم لتطوير الخطط والبرامج الموضوعية تأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية المحيطة وتعتمد على أسس وخطوات علمية لصياغة استراتيجية تتسم بالشمولية والواقعية. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من القيادات في المستويات العليا من مدراء عامين وخبراء في وزارة التخطيط وعددهم (15) وقد تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشامل، وأظهرت النتائج أن واقع الخطط والبرامج والرؤى جيد جداً، حيث تم وضعها من قبل قيادات تمتلك الخبرة اللازمة لتقييم الاستراتيجية المقترحة , كما أن هناك تقبلاً واضحاً للاستراتيجية من قبل عينة البحث وانسجاماً مع البديل الاستراتيجي المقترح .

**دراسة نوجي، وآخرين (2018). بعنوان " اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات " دراسة حالة مؤسسات القطاع العام " .**

قام الباحثون بعمل هذه الدراسة في دولة السودان - ولاية الخرطوم، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل (الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية) وكفاءة المؤسسات العامة، ومعرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والعوامل (الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية) وفاعلية المؤسسات العامة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي للبحث والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة العشوائية (230 من أصل 5570)، وتوصل الباحثون إلى وجود أثر إيجابي لعوامل التخطيط الاستراتيجي (الاجتماعية والتكنولوجية والسياسية) في أداء المؤسسات العامة.

دراسة إبراهيم (2016) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في السودان".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في المصارف التجارية السودانية، والتعرف إلى دور المستويات الإدارية في إعداد الخطط الاستراتيجية عبر توزيع المهام والأنشطة بينها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية من العاملين في عدد من المصارف التجارية العاملة في السودان، وأظهرت النتائج وجود اهتمام بدرجة مرتفعة من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، ووجود ضعف في تحليل الفجوة بين العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المصارف، ووجود رضا لدى العاملين والمسؤولين عن ثقافة التخطيط الاستراتيجي الموضوعية.

دراسة القهوي (2016) بعنوان "تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)".

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل لمجموعة من العوامل التي قد تؤثر في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في قطاع الاتصالات الأردني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ صممت استبانة ووزعت على عينة طبقية عشوائية قوامها (51) موظفاً وموظفة يعملون في شركة الاتصالات الأردنية أورانج، وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتوفر كل من (الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، الابتكار) لدى الشركة، ووجود درجة مرتفعة لتطبيق الخطط الاستراتيجية، ووجود أثر دال إحصائياً لجميع العوامل (الموارد المالية، المهارات الإدارية، أنظمة المعلومات، ثقافة المنظمة، الابتكار) على نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الشركة.

دراسة الكلثم وبدارنه (2012) بعنوان "معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تواجه الإدارة العاملة في جامعة أم القرى - مكة المكرمة عند صياغة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة ووزعت على عينة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى وعددهم (143) عضواً، وأظهرت النتائج وجود تطبيق وبدرجة مرتفعة للخطط الاستراتيجية، ووجود درجة مرتفعة للمعوقات التي تواجه عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وقد جاءت أبرز هذه المعوقات (الروتين، التعقيد الإداري)، كما بينت

النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات أعضاء هيئة التدريس لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة تبعاً لمتغيري (الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة).

### 3.6.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Johansen, 2021). بعنوان: "هل التخطيط الاستراتيجي مهم؟ تحليل الإدارة الاستراتيجية والفائدة المتصورة في البلديات النرويجية"

هدفت الدراسة إلى تقييم رؤية مديري البلديات النرويجية للتخطيط الاستراتيجي والفائدة المرجوة منه عند دمجها في منطقة إلزامية أو عمليات التخطيط المالي، أو عندما يتم إجراؤه في عمليات ذات وثائق تخطيط استراتيجي منفصلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج التجريبي عبر مراجعة وثائق التخطيط الاستراتيجي الطوعي المنفصل لدى (128) بلدية نرويجية، وأظهرت النتائج أن مديري البلديات يعملون على صياغة الخطط الاستراتيجية بناء على الفائدة الممكن تحقيقها، إلا أن نتائج الدراسة قد بيّنت أن عدم وجود علاقة بين استخدام وثائق التخطيط الإلزامية (مثل الخطط المالية لأربع سنوات، وخطط البلدية طويلة الأجل) كوثائق للتخطيط الاستراتيجي الرئيسة وبين الإجراءات الشكلية، ومدى مشاركة أصحاب المصالح في عمليات التخطيط المرتبطة بالفائدة المتصورة للتخطيط الاستراتيجي لدى البلديات النرويجية.

دراسة كورنيليوس وآخرين (Kornelius, et al., 2021). بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسة: الدور الوسيط للقدرة على المناورة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مفهومي (التخطيط الاستراتيجي، والمناورة الاستراتيجية)، وبين الأداء المؤسسي لدى مجموعة من المؤسسات الإندونيسية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على (70) مؤسسة إندونيسية تعمل في مجال استخراج الطاقة (النفط والغاز)، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لمفهومي التخطيط الاستراتيجي والمناورة الاستراتيجية، ووجود علاقة إيجابية بين كل من التخطيط الاستراتيجي والمناورة الاستراتيجية وبين الأداء المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي عبر توسيط دور المناورة الاستراتيجية، كما بينت النتائج أن كلاً من عوامل (المرونة التنظيمية، الاستجابة التنظيمية) لديهما تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء المؤسسي وخصوصاً (الأداء المالي، أداء العمليات الداخلية، التعليم والتطوير) المؤسسي.

دراسة (Papke-Shields, et al., 2017) بعنوان "خصائص التخطيط الاستراتيجي المطبق وأثره على إدارة المشاريع".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع لدى الشركات الأمريكية الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة وتحليل مجموعة من الخطط الاستراتيجية الموضوعة لدى عدد من الشركات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وأن الشركات التي تستخدم (النهج العقلاني، الأدوات المتنوعة) في إدارة المشروع هي التي استطاعت تحقيق نتائج مجزية، وتمثلت عناصر التخطيط الاستراتيجي في كل من "الرؤية، الرسالة، تطوير أهداف طويلة المدى، تقييم البيئة الداخلية، تقييم البيئة الخارجية"، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تقوم باستخدام عناصر التخطيط الاستراتيجي وتعمل على إجراء تحليل واقعي للبيئتين الداخلية والخارجية يمكنها التعرف على طبيعة إدارة المشاريع والتعامل بكفاءة مع الظروف البيئية والتهديدات الخارجية التي قد تتعرض لها.

دراسة (Elbanna, et al., 2016) بعنوان "نجاح التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ في مؤسسات الخدمة العامة: دليل من كندا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين صياغة التخطيط الاستراتيجي في تحديد مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية لدى المؤسسات العامة الكندية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وتوزيعها على (150) مؤسسة عامة تقدم الخدمات للمواطنين الكنديين، وتحليل مدى تأثير بعض من العوامل الوسيطة (عدم يقين أصحاب المصالح على علاقة التخطيط بالتنفيذ) في المشاركة الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ووجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وعملية التنفيذ، وفي حالة مشاركة أصحاب المصالح في صياغة الاستراتيجية، يتم التقليل من حالة عدم اليقين لديهم.

دراسة (Sophia and Owuor, 2015) بعنوان "أثار التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار الناتجة عن تطبيق أنشطة التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي والنمو التنظيمي في المؤسسات الكينية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانة وزعت على عينة قصدية قوامها (200) موظف وموظفة يعملون كمديرين ورؤساء إدارات ومديرين في الإدارة الوسطى ومجموعة من الموظفين العامين

في معهد البحوث الطبية في كينيا، وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للتخطيط الاستراتيجي، كما بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتحقيق كل من النجاح الاستراتيجي والنمو.

دراسة (Kiptoo, 2014) بعنوان "العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات".

هدفت الدراسة الى تحديد مجموعة العوامل التنظيمية التي لديها تأثير على عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال في المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي الاستنباطي عبر مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للعوامل التنظيمية "مواءمة الخطة الاستراتيجية، الرؤية، المهام، الخطط الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، إدارة الموارد البشرية" على نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال.

#### 4.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة

##### - من حيث الأهداف

تباينت الأهداف التي سعت الدراسات السابقة لتحقيقها، حيث إنّ هناك دراسات قد اهتمت بعناصر التخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة كل من (Kornelius, et al., 2021؛ البابا، 2019؛ بن خليفة وعموري والعباسي، 2019؛ سلامة، 2019؛ العنزي، 2019؛ محمد، 2019؛ نوجي وآخرون، 2018؛ الديراوي، 2017؛ إبراهيم، 2016؛ ملك، 2016؛ جبر، 2015؛ Sophia & Owuor, 2015؛ منصور، 2012)، أما الدراسات التي اهتمت بالعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي فنجد كلاً من دراسة (Johansen, 2021؛ الفضل، 2021؛ الكفارين والزعبي، 2021؛ Hamdan, et al., 2020؛ Papke-Shields, et al., 2017؛ الزعبي، 2020؛ الكبيسي وحמיד، 2018؛ Elbanna, et al., 2016؛ القهيوي، 2016؛ Kiptoo & Mwirigi, 2014؛ حافي، 2012؛ الكلثم وبدارنة، 2012).

والدراسة الحالية تبحث في عناصر فعالية التخطيط الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة لدى الوزارات الفلسطينية.

##### - من حيث منهجية الدراسة والأدوات البحثية المستخدمة

تعددت المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة، فهناك من استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، مثل دراسة (الفضل، 2021؛ الكفارين والزعبي،

2021؛ Kornelius, et al., 2021؛ الزعبي، 2020؛ Hamdan, et al., 2020؛ البابا، 2019؛ بن خليفة وعموري والعباسي، 2019؛ سلامة، 2019؛ العنزي، 2019؛ محمد، 2019؛ الكبيسي وحמיד، 2018؛ نوجي وآخرون، 2018؛ الديراوي، 2017؛ إبراهيم، 2016؛ Elbanna,etal., 2016؛ القهيوي، 2016؛ جبر، 2015؛ Sophia & Owuor, 2015؛ حافي، 2012؛ الكلثم وبارنة، 2012؛ منصور، 2012)، أما الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المبني على مراجعة الوثائق والخطط الاستراتيجية، فنجد كلاً من دراسة (Papke-Shields, et al., 2017؛ ملك، 2016)، كما أن هناك من استخدم المنهج التجريبي مثل دراسة (Johansen, 2021)، وتبين كذلك استخدام المنهج الاستقرائي الاستنباطي عبر مراجعة لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة مثل دراسة (Kiptoo & Mwirigi, 2014).

#### - من حيث المجتمع والعينة

تنوّعت الدراسات السابقة في مكان التطبيق، فهناك دراسات محلية طبقت في فلسطين، مثل دراسة كل من (Hamdan, et al., 2020؛ البابا، 2019؛ سلامة، 2019؛ الديراوي، 2017؛ ملك، 2016؛ جبر، 2015؛ حافي، 2012؛ منصور، 2012)، أما الدراسات العربية فنجد دراسة كل من (الفضل، 2021؛ الكفاوين والزعبي، 2021؛ الزعبي، 2020؛ بن خليفة وعموري والعباسي، 2019؛ العنزي، 2019؛ محمد، 2019؛ الكبيسي وحמיד، 2018؛ نوجي وآخرون، 2018؛ إبراهيم، 2016؛ القهيوي، 2016؛ الكلثم وبارنه، 2012)، في حين تبين وجود دراسات مطبقة في بيئات أجنبية مثل دراسة (Johansen, 2021؛ Kornelius, et al., 2021؛ Papke-Shields, et al., 2017؛ Elbanna, et al., 2016؛ Sophia & Owuor, 2015؛ Kiptoo & Mwirigi, 2014).

الجدول رقم (1.2): الإسهامات المتوقعة من الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي بعدد من المجالات؛ مثل مجال الرؤية والرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية، فضلاً عن التحليل البيئي، والعوامل المؤثرة على فاعلية التخطيط الاستراتيجي، كما اهتمت بعض من الدراسات بالكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء، وبيان أبرز المعوقات التي تواجه عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	تناول الباحث في الدراسة الحالية فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية وذلك عبر تحليل مجالات (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً، بالإضافة إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الفاعلية
الأهداف	تباينت الأهداف التي سعت الدراسات السابقة لتحقيقها، فهناك من هدف لدراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ودراسات أخرى اهتمت بالكشف عن مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وبيان أبرز المعوقات التي تواجه المنظمات، كما أن بعض الدراسات قد قدمت مقترحاً للتخطيط الاستراتيجي، وأخرى قامت بمراجعة لمجموعة من الدراسات السابقة بهدف الكشف عن أبرز المجالات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.	تهتم الدراسة الحالية بالتعرف إلى مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية، والكشف عن العوامل (الداخلية/الخارجية) التي تؤثر على هذه الفاعلية، فضلاً عن الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات العاملين في الوزارات المبحوثة تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.
المنهجية	معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن البعض استخدم المنهج الكيفي، وأسلوب تحليل المضمون "البحث المكتبي" وملاحظة الباحث ونتائج المقابلات الميدانية، المنهج الاستقرائي الاستنباطي، والبعض منها استخدم المنهج الوصفي والقياسي.	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الحالية لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها وأسئلتها.
بيئة الدراسة	طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة، فمنها دراسات مطبقة على البيئة المحلية (الفلسطينية)، وأخرى طبقت في بيئات عربية، كما تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات الأجنبية ذات الصلة.	طبقت الدراسة الحالية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين.

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
متغيرات / مجالات الدراسة	استخدمت العديد من الدراسات التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، في حين تباينت المتغيرات التابعة، فهناك من استخدم الأداء كمتغير تابع، ودراسات أخرى، اختارت المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل في حين جاء التخطيط الاستراتيجي كمتغير تابع في البعض منها.	تمثل المتغير التابع في الدراسة الحالية بفاعلية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية. في حين جاءت العوامل (الداخلية / الخارجية) المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل.
مجتمع وعينة الدراسة	تنوعت مجتمعات وعينات الدراسات السابقة، وقد كان التركيز بشكل عام على الوزارات والمؤسسات الحكومية، في حين طبقت بعض من هذه الدراسات على الجامعات والمؤسسات التعليمية والبنوك والمستشفيات والمنظمات الأهلية، والقطاع الخاص.	تكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية ضمن الفئتين الوظيفيتين العليا والأولى، بالإضافة إلى فرق التخطيط في الوزارات، وعينة الدراسة تم اختيارها من خلال أسلوب العينة العشوائية.
أداة الدراسة	معظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا ان بعضاً منها استخدم المقابلات الميدانية وأسلوب الملاحظة، وهناك دراسات استخدمت المقابلات الميدانية.	استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيراتها، فضلاً عن اختيار المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة كأداة لاستقصاء آراء عينة من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وعلى مختلف المستويات الإدارية والإشرافية، وذلك للتعرف على دور ممارسات إدارة المواهب في تحقيق التميز التنظيمي، وطبقت الدراسة على جميع الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية.

يتبين مما سبق محدودية الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة في مجال التخطيط الاستراتيجي في فلسطين، وبناء عليه، وجد الباحث ضرورة البحث في مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، وبيان أبرز العوامل المؤثرة على تحقيق الفعالية المرجوة وذلك في خمس وزارات فلسطينية (وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة العمل، وزارة الزراعة، وزارة المالية والتخطيط).

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أدوات الدراسة

5.3 صدق الأداة وثباتها

6.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

8.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، فضلاً عن أداة الدراسة واختباري الصدق والثبات، وأنموذج الدراسة ومتغيراتها، والإجراءات المتبعة عند إعداد الدراسة، مع التطرق لأبرز المعالجات الإحصائية المستخدمة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث، تم الاستناد إلى المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) الذي يحاول من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأدوات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداني، 2006).

وانطلاقاً من كون منهجية البحث يجب أن تكون موازية وملائمة لأسئلة البحث، وكما أفاد اماراتونغا، بالدري، سارشار، ونيوتن (2002) "أن تطبيق المنهج الكمي يساعد الباحث على إنشاء دلالات إحصائية على قوة العلاقة بين المتغيرات والتراكيب الداخلية والخارجية"، وقاموا بالتركيز على النتائج الإحصائية والتي تزودنا باتجاهات العلاقات الخاصة بالمتغيرات في حال دمجها مع الجوانب النظرية والأدبيات السابقة.

وكون هذه الدراسة تهدف إلى قياس وتوضيح المتغيرات الخاصة بهذه الدراسة (والتي تم تفصيلها في الجانب النظري من الدراسة) والعلاقات فيما بينها، فإن المنهج الكمي سيتم اعتماده في هذه الدراسة لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن أسئلته. وقد تم الاستعانة بالمصادر الآتية عند جمع البيانات:

- **المصادر الثانوية:** تم الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة، والاطلاع على الأدب النظري الذي تناول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليه، فضلاً عن مراجعة لعدد من المقالات والدراسات ذات الصلة والمنشورة عبر شبكة الإنترنت.

- المصادر الأولية: تم الاعتماد على نتائج إجابة عينة الدراسة على أداة القياس (الاستبانة) المعدة من قبل الباحث بهدف استخلاص مجموعة من النتائج وتقديم التوصيات والتي قد تفيده صناع القرار ورسمي السياسات العامة في الوزارات المبحوثة.

### 2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية كافة ضمن الفئتين العليا والأولى، فضلاً عن العاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وذلك استناداً لما لهذه الوظائف من أهمية ودور كبيرين في رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وصنع القرارات، فهي الأقدر على تقييم مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، بحكم إطلاعها ومشاركتها الفعلية في تلك العملية بشكل عام. ويبلغ عدد الوزارات الفلسطينية (22) وزارة قائمة في محافظات الضفة الغربية في دولة فلسطين (مجلس الوزراء الفلسطيني، 2022)، في حين يبلغ عدد أفراد المجتمع (1636) مبحوثاً و مبحوثة في عام 2022م (ديوان الموظفين العام، 2022)، وكما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (3.1): يوضح أعداد الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وفقاً لمتغيري الوزارة والمسمى الوظيفي**

المجموع	وكيل	وكيل مساعد	مدير	نائب مدير عام	مدير عام	الوزارة
65	-	-	60	1	4	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
65	1	-	58	4	2	وزارة الأشغال والإسكان
26	1	-	24	-	1	وزارة الاعلام
88	-	2	83	-	3	وزارة الاقتصاد الوطني
84	1	-	74	1	8	وزارة الاوقاف والشؤون الدينية
75	1	-	62	-	12	وزارة التربية والتعليم
31	-	-	30	1	-	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
60	1	1	49	3	6	وزارة التنمية الاجتماعية
50	1	2	40	2	5	وزارة الثقافة
80	-	1	65	-	14	وزارة الحكم المحلي
165	-	7	142	6	10	وزارة الداخلية
0	-	-	-	-	-	وزارة الدولة لشؤون الريادة والتمكين

المجموع	وكيل	وكيل مساعد	مدير	نائب مدير عام	مدير عام	الوزارة
143	1	2	126	3	11	وزارة الزراعة
54	-	-	47	1	6	وزارة السياحة والآثار
49	1	-	45	-	3	وزارة الشؤون الخارجية
157	-	-	151	1	5	وزارة الصحة
27	1	1	21	-	4	وزارة العدل
71	1	2	64	-	4	وزارة العمل
206	1	-	190	2	13	وزارة المالية والتخطيط
113	1	4	100	1	7	وزارة النقل والمواصلات
11	-	-	11	-	-	وزارة شؤون القدس
16	1	-	12	-	3	وزارة شؤون المرأة
1636	12	22	1455	26	121	المجموع

المصدر: ديوان الموظفين العام (2022). مركز القيادة والإدارة: بيانات غير منشورة، رام الله - فلسطين.

ونظراً لصعوبة الوصول إليها جميعاً، فقد اقتصرنا الدراسة على خمس وزارات فلسطينية تعمل في الضفة الغربية وهي (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الزراعة)، ومن ضمن المعايير لاختيار الوزارات (الأهمية، والحجم، وإمكانية الوصول، والتعاون)، وبذلك يبلغ عدد مجتمع الدراسة (652) موظفاً وموظفة.

#### نبذة عن الوزارات المبحوثة:

- **وزارة الصحة:** تعد وزارة الصحة المؤسسة الوطنية المسؤولة عن قيادة وتنظيم عمل القطاع الصحي، وضمان الموارد اللازمة لاستدامته وتطويره، استجابةً إلى الاحتياجات المتغيرة والمتنامية لكافة السكان، إذ حدد قانون الصحة العام لسنة 2004 مهام ومسؤوليات الوزارة، والتي تشمل كلاً من: تقديم الخدمات الصحية الحكومية الوقائية والتشخيصية والعلاجية والتأهيلية، وتنظيم العمل في القطاع الصحي بما يضمن تناغماً وتكاملاً عالياً بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، مع وضع الأنظمة والقوانين عالياً بين مقدمي الخدمات الصحية والقطاعات المختلفة، بالإضافة إلى وضع الأنظمة والقوانين والسياسات الصحية الوطنية، بهدف ضمان وتعزيز نظام تقديم التمويل الصحي واستثمار الموارد المتاحة بالشكل الأفضل. ويشكل القطاع

الحكومي الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين بمستوياتها المختلفة (الرعاية الصحية الأولية والثانوية والثالثية)، وذلك عبر شبكة مراكز الرعاية الصحية الأولية الحكومية، والمستشفيات الحكومية في مختلف محافظات الوطن، ويعمل في الوزارة نحو (19,827) موظفاً وموظفة في الضفة الغربية وقطاع غزة (مكتب رئيس الوزراء – الخطة الوطنية للتنمية، 2021).

- **وزارة التربية والتعليم:** تأسست الوزارة بموجب قانون رقم (32) لسنة 1964 (قانون معدل لقانون التربية والتعليم)، وتعتبر المؤسسة الرسمية المسؤولة عن إدارة وتنظيم وتطوير النظام التعليمي عبر إدارتها المباشرة أو من خلال الإشراف عليه، وذلك لكافة قطاعات التعليم (التعليم قبل المدرسي / رياض الأطفال، التعليم المدرسي 1-12، التعليم المهني، التعليم غير النظامي)، وتتولى الوزارة بصفتها الرسمية قيادة الجهود الوطنية للتخطيط الاستراتيجي لقطاع التعليم في دولة فلسطين عبر مجموعة التخطيط والموازنة، كما تشارك الوزارة في عملية التخطيط للمؤسسات الرسمية والحكومية ذات العلاقة، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الدولية المعنية بالتعليم في فلسطين، ويعمل في وزارة التربية والتعليم نحو (49,813) موظفاً وموظفة (مكتب رئيس الوزراء – الاستراتيجية الوطنية للتنمية، 2021).

- **وزارة العمل:** تأسست الوزارة بناء على قانون العمل الفلسطيني رقم (7) لسنة 2000، وتستند الوزارة على أن العمل حق لكل مواطن قادر عليه، وتعمل السلطة الفلسطينية على توفيره على أساس تكافؤ الفرص ودون أي نوع من أنواع التمييز، علماً بأن قطاع العمل الفلسطيني يتكون من ثلاثة أطراف للإنتاج، تتمثل في الطرف الحكومي والممثل بوزارة العمل، والتي تعتبر مشرفاً ومنظماً لهذا القطاع، وتساهم الوزارة في رسم السياسات التطويرية للقطاع، كما تقوم بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لعمل القطاع، أما الطرف الثاني فيتمثل في اتحادات ونقابات أصحاب العمل، والتي تمثل أصحاب العمل والعمال لحسابهم الخاص، ويتمثل الطرف الثالث من مؤسسات المجتمع المدني (مكتب رئيس الوزراء – الاستراتيجية الوطنية للتنمية، 2021).

- **وزارة المالية والتخطيط:** تقوم وزارة المالية بدور أساسي في رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية، والإشراف على تنفيذها بما يضمن المساهمة الفعالة في تحقيق التكامل بين السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية، وتحقيق التناسق بين أدواتها لتشكيل منظومة للاستقرار الاقتصادي ونموه، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورفعاً لمستوى المعيشة في كافة المجالات، وتدعياً لقوة الاقتصاد القومي وتوطيده، في وجه التحديات الكبيرة التي تواجهه

على الصعيدين المحلي والخارجي، وكما وتعمل على تمويل موازنة السلطة الفلسطينية عبر الإيرادات المحلية المتحققة من الضرائب، وإدارة الإيرادات من مصادر التمويل الخارجية، وقيامها بالأعمال والمسؤوليات المناطة بها من خلال وضع خطة عمل داعمة لخطة الإصلاح والتنمية الفلسطينية، وضمن نهج شفاف يسعى للوصول إلى التنمية المستدامة. وتناط إليها المهام الرئيسية الآتية "رسم السياسات المالية التي تدعم تحقيق الغايات العليا للسلطة الفلسطينية، إعداد الموازنة وتنفيذها وتطوير وسائل إعدادها، جباية الإيرادات المتحققة من الضرائب والجمارك وتنميتها، جباية ضريبة الأملاك نيابة عن البلديات والمجالس المحلية، إدارة وزيادة المنح المقدمة للسلطة، حوسبة العمل في الضرائب، النقدية ومسك الحسابات والدين الحكومي، إدارة الإنفاق العام، إدارة الأملاك الحكومية، توفير اللوازم والمشتريات الحكومية، الرواتب، الرقابة المالية على النفقات والسجلات، التدقيق الداخلي على الوزارات والمؤسسات العامة، التشريعات والقوانين المالية، أعمال إدارية وخدمائية، التوعية العامة" (وزارة المالية والتخطيط، 2018)

- **وزارة الزراعة:** تأسست الوزارة وفقاً لقانون الزراعة رقم (2) لسنة 2003، وتضطلع بمهام توجيه وإدارة القطاع الزراعي إضافة إلى مهام الإشراف والرقابة وتوفير بعض الخدمات الرئيسية، وذلك عبر مقرها الرئيسي ومديريات ومكاتب الزراعة والبيطرة في كافة المحافظات والتجمعات الرئيسية، ويعمل في وزارة الزراعة 1299 موظفاً، منهم 452 موظفاً في المحافظات الشمالية و194 موظفاً في مقر الوزارة، وتتكون موازنة الوزارة من ثلاثة مصادر رئيسية هي ما يتم رصده في موازنة السلطة وما يتم تقديمه من المانحين لتمويل المشاريع أو ما يقدمونه من خلال استراتيجية الاستجابة الإنسانية HR. (وزارة الزراعة، 2023).

### 3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية ممثلة في خمس وزارات فلسطينية متمثلة في كل من (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الزراعة) بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة من حيث القطاع، وقد تم اعتماد الوزارات المبحوثة ضمن العينة القصدية لتحقيق التباين في حجم الوزارات صغيرة وكبيرة، فضلاً عن الوزارات السيادية وغير السيادية والإشرافية وغير الإشرافية. وتم اختيار عينة قصدية طبقية مكونة من (248) موظفاً وموظفة يعملون في المستويات الإدارية الأولى والعليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات في الوزارات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية، وذلك استناداً إلى معادلة كيرجسي ومورجان Kerjcie & Morgan

لحساب عدد أفراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها (-607: Krejcie & Morgan, 1970: 610). وبذلك تم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة السابقة بحيث تبلغ (248) موظفاً وموظفة. والجدول الآتي يبين حجم العينة بناءً على معادلة كيرجسي ومورجان.

**جدول رقم (2.3): حجم العينة بناءً على معادلة كيرجسي ومورجان**

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970

المصدر: Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

والجدول الآتي يبين خصائص عينة الدراسة.

**جدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة بناءً على خصائصهم الشخصية**

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	207	83.5
	أنثى	41	16.5
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	20	8.1
	6-10 سنوات	33	13.3
	11-15 سنة	36	14.5
	16-20 سنة	52	21.0
	21 سنة فأكثر	107	43.1
المسمى الوظيفي	وكيل وزارة	-	-
	وكيل مساعد	2	0.8
	مدير عام	49	19.8
	مدير دائرة	71	28.6
	رئيس قسم/شعبة/وحدة	85	34.3
	موظف لدى فرق التخطيط ورسم السياسات	41	16.5
	إدارة عامة	81	32.7
التخصص	محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات	6	2.4
	قانون	14	5.6
	إدارة أعمال	52	21.0
	نظم معلومات / حاسوب	38	15.3
	التخطيط ورسم السياسات	57	23.0
	وزارة الصحة	70	28.2
	وزارة التربية والتعليم	37	14.9
اسم الوزارة	وزارة العمل	33	13.3
	وزارة الزراعة	47	19.0
	وزارة المالية والتخطيط	61	24.6
	خدمية	154	62.1
	إشرافية	94	37.9
حجم الوزارة	أقل من 2000 موظف	80	32.3
	من 2000 إلى 10000 موظف	61	24.6
	أكثر من 10000 موظف	107	43.1
المجموع		248	100%

تشير نتائج الجدول رقم (3.3) إلى الآتي:

- **متغير الجنس:** جاءت أعلى الإجابات لصالح فئة (الذكور)، حيث بلغت نسبتها (83.5%)، مقابل (16.5%) من (الإناث)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مراكز صنع القرار، سواء في القيادات والمستويات الإدارية العليا هم من الذكور بحسب الإحصائيات الرسمية المنشورة.

- **متغير سنوات الخبرة:** جاءت أعلى الإجابات لصالح عدد سنوات الخبرة (21 سنة فأكثر) وبنسبة مئوية مقدارها (43.1%)، تلتها فئة (16-20 سنة) وبنسبة مئوية مقدارها (21.0%)، وجاءت ثالثاً إجابات العينة ضمن فئة عدد سنوات الخبرة (11-15 سنة) وبنسبة مئوية مقدارها (14.5%)، أما الإجابات ضمن فئة (6-10 سنوات) فقد جاءت رابعاً وبنسبة مئوية مقدارها (13.3%)، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن فئة (5 سنوات فما دون) وبنسبة مئوية مقدارها (8.1%)، وتؤكد هذه النتيجة على أنه كلما ازدادت مدة الخدمة، حصل العاملون في المؤسسات العامة والوزارات الفلسطينية على ترقية وظيفية.

- **متغير المسمى الوظيفي:** جاءت أعلى الإجابات لصالح العاملين ضمن المسمى الوظيفي (رئيس قسم/شعبة/وحدة)، وبنسبة مئوية مقدارها (34.3%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (مدير دائرة) وبنسبة مئوية مقدارها (28.6%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن فئة (مدير عام) وبنسبة مئوية مقدارها (19.8%)، أما العاملون كموظفين لدى (فرق التخطيط ورسم السياسات) فقد حصلوا على الترتيب الرابع وبنسبة مئوية مقدارها (16.5%)، وجاءت خامساً الإجابات ضمن فئة (وكيل مساعد) وبنسبة مئوية مقدارها (0.8%)، ولم يحصل الباحث على أية إجابة ضمن فئة (وكيل وزارة).

- **متغير التخصص:** جاءت أعلى الإجابات لصالح الحاصلين على تخصص (إدارة عامة) وبنسبة مئوية مقدارها (32.7%)، تلتها إجابات العاملين ضمن تخصص (إدارة أعمال) وبنسبة مئوية مقدارها (21.0%)، وجاءت ثالثاً إجابات العاملين ضمن تخصص (التخطيط ورسم السياسات) وبنسبة مئوية مقدارها (23.0%)، تلتها الإجابات ضمن تخصص (نظم معلومات / حاسوب) وبنسبة مئوية مقدارها (15.3%)، أما الإجابات ضمن تخصص (قانون) وبنسبة مئوية مقدارها (5.6%)، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن تخصص (محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات) وبنسبة مئوية مقدارها (2.4%).

- **متغير اسم الوزارة:** جاءت أعلى الإجابات ضمن العاملين في (وزارة الصحة) حيث بلغت نسبتها المئوية (28.2%)، تلتها الإجابات ضمن فئة العاملين لدى (وزارة المالية والتخطيط) وبنسبة مئوية مقدارها (24.6%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن فئة (وزارة الزراعة) وبنسبة مئوية مقدارها (19.0%)، تلتها الإجابات ضمن فئة العاملين لدى (وزارة التربية والتعليم)، وبنسبة مئوية مقدارها (14.9%)، وجاءت خامساً وأخيراً الإجابات ضمن فئة (وزارة العمل) وبنسبة مئوية مقدارها (13.3%). وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية توزيع الاستبانات من قبل

الباحث قد تمت بناء على نسبة العاملين في المستويات الإدارية العليا وضمن فرق التخطيط ورسم السياسات لدى الوزارات الحكومية المبحوثة.

- **متغير طبيعة عمل الوزارة:** جاءت أعلى الإجابات لصالح طبيعة عمل الوزارة (خدمية)، حيث بلغت نسبتها المئوية (62.1%)، وجاءت ثانياً لصالح طبيعة العمل (إشرافية) وبنسبة مئوية مقدارها (37.9%).

- **متغير حجم الوزارة:** جاءت أعلى الإجابات لصالح فئة (كبيرة: أكثر من 10000 موظف) حيث بلغت نسبتها المئوية (43.1%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (صغيرة: أقل من 2000 موظف) وبنسبة مئوية مقدارها (32.3%)، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن فئة (متوسطة: من 2000 إلى 10000 موظف) وبنسبة مئوية مقدارها (24.6%).

### 4.3 أداة الدراسة

قام الباحث بجمع البيانات عن طريق استبانة، والتي تم تصميمها خصيصاً لأغراض البحث، ومن ثم تحكيمها واختبارها وتوزيعها على الإدارات العليا وأعضاء فرق التخطيط ورسم السياسات في الوزارات المبحوثة، وقد تم الاستفادة من أداة القياس المعدة من قبل (بن خلفية وأحمد والعباسي، 2019)، ودراسة (Shahin, 2011) مع إعادة صياغتها لتتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية. كما تم الاستعانة بدراسة البابا (2019)، ودراسة حافي (2012)، ودراسة (الكفاوين والزعبي (2021)، ودراسة الزعبي (2020)، ودراسة بن خليفة وآخرين (2019)، ودراسة محمد (2019) في تحديد مجالات ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على السواء. وتكونت أداة الدراسة من الأقسام الآتية:

- الجزء الأول (المتغيرات الديموغرافية):

- متغير الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- متغير سنوات الخبرة: وله خمس مستويات (5 سنوات فما دوان، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16-20 سنة، 21 سنة فأكثر).
- متغير المسمى الوظيفي: وله ستة مستويات (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم / شعبة / وحدة، موظف لدى فرق التخطيط ورسم السياسات).

- متغير التخصص: وله ستة مستويات (إدارة عامة، محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات، قانون، إدارة أعمال، نظم معلومات / حاسوب، التخطيط ورسم السياسات).
  - متغير اسم الوزارة: وله خمسة مستويات (وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وزارة العمل، وزارة المالية والتخطيط، وزارة الزراعة).
  - متغير طبيعة عمل الوزارة: وله مستويان (خدمية، إشرافية).
  - متغير حجم الوزارة: وله ثلاثة مستويات (صغيرة: أقل من 2000 موظف، متوسطة: من 2000 إلى 1000 موظف، كبيرة: أكثر من 10000 موظف).
  - الجزء الثاني (معايير الدراسة):
  - المحور الأول: فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، ويشمل الأبعاد الآتية:
  - المجال الأول (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف): والذي احتوى على (12) فقرة.
  - المجال الثاني (وضع / صياغة الخطط الاستراتيجية): والذي احتوى على (13) فقرة.
  - المجال الثالث (تنفيذ الخطط الاستراتيجية): والذي احتوى على (13) فقرة.
  - المجال الرابع (التحليل البيئي: داخلياً وخارجياً): والذي احتوى على (10) فقرات.
  - المحور الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، وشمل الأبعاد الآتية:
  - المجال الأول (العوامل الداخلية): والذي احتوى على (12) فقرة.
  - المجال الثاني (العوامل الخارجية): والذي احتوى على (12) فقرة.
- وقد تم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي Likart Scale وذلك لقياس درجة موافقة عينة الدراسة على محاور الدراسة وأبعادها، وقد جرى اعتماد المقاييس الآتية: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، نوعاً ما (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، غير موافق بشدة (1 درجة واحدة).
- وقد تم تصحيح المقياس بهدف التعرف على درجة الموافقة بناء على الجدول الآتي.

**جدول رقم (4.3): الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة على أداة القياس بعد التصحيح**

الفئات	النسب المئوية	درجة الموافقة
2.60 فما دون	52.0% فما دون	منخفضة
3.40-2.61	52.1 – 68.0%	متوسطة
3.41 – 5.0%	68.1 – 100%	مرتفعة

**5.3 صدق وثبات أداة الدراسة**

**- صدق الأداة**

تم عرض الاستبانة على عضو هيئة التدريس، ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، وتم الأخذ بمقترحاتهم سواء في عملية الحذف أو الإضافة إلى إعادة الصياغة وبنسبة اتفاق تصل إلى (80%) (أنظر الملحق "أ": قائمة بأسماء أعضاء لجنة التحكيم). أما للتأكد من صدق البناء، فتم إجراء اختبار العلاقة بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

**جدول رقم (5.3): نتيجة اختبار العلاقة بين فقرات الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه**

رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة
المجال الأول: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف					
1	**0.684	0.000	12	**0.725	0.000
2	**0.667	0.000	13	**0.607	0.000
المجال الرابع: التحليل البيئي					
3	**0.735	0.000	1	**0.703	0.000
4	**0.696	0.000	2	**0.789	0.000
5	**0.747	0.000	3	**0.765	0.000
6	**0.782	0.000	4	**0.728	0.000
7	**0.715	0.000	5	**0.780	0.000
8	**0.663	0.000	6	**0.725	0.000
9	**0.677	0.000	7	**0.768	0.000
10	**0.679	0.000	8	**0.742	0.000

رقم الفقرة	معامل الارتباط بين المجال الذي تنتمي إليه	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة	رقم الفقرة
11	**0.627	9	0.000	**0.754	0.000	
12	**0.669	10	0.000	**0.640	0.000	
المجال الأول: العوامل الداخلية			المجال الثاني: وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية			
1	**0.689	1	0.000	**0.523	0.000	1
2	**0.620	2	0.000	**0.473	0.000	2
3	**0.739	3	0.000	**0.501	0.000	3
4	**0.666	4	0.000	**0.767	0.000	4
5	**0.664	5	0.000	**0.747	0.000	5
6	**0.715	6	0.000	**0.427	0.000	6
7	**0.779	7	0.000	**0.540	0.000	7
8	**0.703	8	0.000	**0.745	0.000	8
9	**0.772	9	0.000	**0.681	0.000	9
10	**0.788	10	0.000	**0.766	0.000	10
11	**0.625	11	0.000	**0.726	0.000	11
12	**0.795	12	0.000	**0.737	0.000	12
13	**0.645	المجال الثاني: العوامل الخارجية		0.000		
المجال الثالث: تنفيذ الخطط الاستراتيجية						
1	**0.535	2	0.000	**0.628	0.000	1
2	**0.647	3	0.000	**0.735	0.000	2
3	**0.547	4	0.000	**0.819	0.000	3
4	**0.678	5	0.000	**0.796	0.000	4
5	**0.665	6	0.000	**0.663	0.000	5
6	**0.656	7	0.000	**0.708	0.000	6
7	**0.660	8	0.000	**0.739	0.000	7
8	**0.726	9	0.000	**0.788	0.000	8
9	**0.637	10	0.000	**0.649	0.000	9
10	**0.718	11	0.000	**0.739	0.000	10
11	**0.684	12	0.000	**0.743	0.000	11

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (5.3) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع فقرات الاستبانة والمجال الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيمها ما بين (0.819-0.473)، وبذلك تتمتع جميع الفقرات بدرجة صدق مقبولة إحصائياً، وبناء عليه، تم اعتماد جميع الفقرات نظراً لمطابقتها لشروط التحليل الإحصائية.

#### - ثبات الأداة

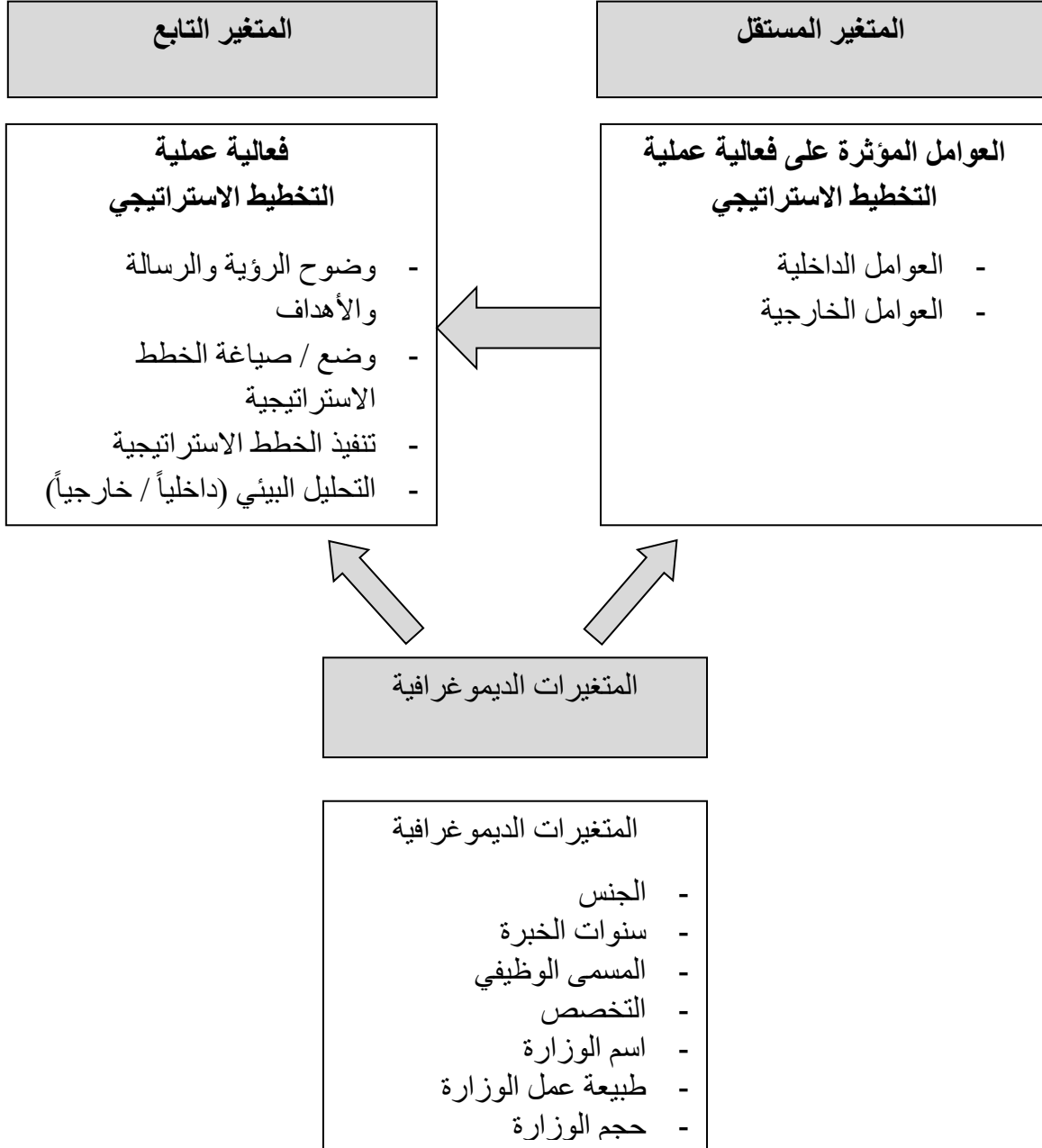
تم استخدام اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بهدف التعرف على درجة ثبات فقرات الاستبانة، علماً بأن النسبة المقبولة في مثل هذا النوع من الدراسات الاجتماعية والإنسانية يفضل ألا تقل عن (0.65). أنظر الجدول رقم (6.3) والذي يبين هذه النتائج.

#### جدول رقم (6.3): نتيجة اختبار معامل الثبات المطبق على أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
<b>المحور الأول: فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي</b>	<b>48</b>	<b>0.958</b>
- المجال الأول: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	12	0.902
- المجال الثاني: وضع / صياغة الخطط الاستراتيجية	13	0.917
- المجال الثالث: تنفيذ الخطط الاستراتيجية	13	0.887
- المجال الرابع: التحليل البيئي (داخلياً / خارجياً)	10	0.907
<b>المحور الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي</b>	<b>24</b>	<b>0.908</b>
- المجال الأول: العوامل الداخلية	12	0.869
- المجال الثاني: العوامل الخارجية	12	0.912

تشير نتائج الجدول رقم (6.3) إلى وجود اتساق وثبات داخلي بين جميع فقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيمها ما بين (0.958-0.869)، وقد جاءت أولاً لصالح المحور الأول (فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي)، حيث بلغت قيمة معامل اختبار كرونباخ ألفا (0.958)، تلاها المحور الثاني، حيث بلغت قيمة معامل الاختبار (0.908)، وبذلك تتمتع جميع فقرات الاستبانة بثبات داخلي، وبناء عليه تم قبول جميع الفقرات نظراً لمطابقتها لشروط التحليل الإحصائية.

### 6.3 أنموذج الدراسة



### 7.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث باتتباع الخطوات الآتية عند إعداد الدراسة:

- الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والأدب النظري بهدف صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها.
- إعداد استبانة من خلال الاستعانة بمجموعة من أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة.

- عرض الاستبانة على عضو هيئة التدريس ومجموعة من الأكاديميين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية بهدف تحكيمها.
- تسليم كتابة (تسهيل مهمة) للوزارات المبحوثة وذلك بهدف الحصول على الموافقة المبدئية لتوزيع الاستبانة على العينة المختارة.
- توزيع الاستبانة (ورقياً وإلكترونياً) على عينة الدراسة.
- استلام الاستبانات الموزعة والتأكد من تعبئتها بالطريقة الصحيحة.
- تفريغ الاستبانات المستلمة داخل برنامج التحليل الإحصائي SPSS بعد ترميزها.
- تطبيق المعالجات الإحصائية المناسبة.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

### 8.3 المعالجات الإحصائية

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك بهدف تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية وذلك على النحو الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية بهدف التعرف على درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومحاورها.
  - اختبار معامل كرونباخ ألفا وذلك للتعرف على درجة ثبات فقرات الاستبانة.
  - اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test بهدف التعرف على الفروق الدالة إحصائياً بين إجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها تبعاً لمتغير (الجنس).
  - اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بهدف الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين إجابات عينة الدراسة تجاه متغيراتها تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، حجم الوزارة).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات والنتائج

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واختباراً لفرضياتها.

#### 1.4 نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تفرغ إجابات عينة الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ثم تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية ودرجة الموافقة لجميع الفقرات المتعلقة بمحوري الدراسة ومجالاتها، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

##### 1.1.4 نتيجة الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة

نص السؤال الرئيس على: ما مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟ جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لمحوري الدراسة

الترتيب	رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
2	1	المحور الأول: فعالية التخطيط الاستراتيجي	3.71	0.52	74.2	مرتفعة
1	2	المحور الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي	3.87	0.53	77.4	مرتفعة
		الدرجة الكلية	3.79	0.44	75.8	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (1.4) إلى وجود درجة مرتفعة لفعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية للدرجة الكلية ولمحوري الدراسة ومن وجهة نظر الباحثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي (3.87) وبنسبة مئوية مقدارها (77.44%)، أما محور (فعالية التخطيط الاستراتيجي)، فبلغ المتوسط الحسابي (3.71) وبنسبة مئوية مقدارها (74.2%)، وقد جاءت الإجابات لمحوري الدراسة بدرجة مرتفعة.

#### 2.1.4 نتيجة الإجابة على السؤال الأول ومناقشتها

نص السؤال الأول على: ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية؟  
جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة على المجالات المتعلقة بمحور (فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي)

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	3.90	0.62	78.0%	مرتفعة
3	2	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية	3.73	0.63	74.6%	مرتفعة
4	3	تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.49	0.58	69.8%	مرتفعة
2	4	التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً)	3.72	0.62	74.4%	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمحور فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي	3.71	0.52	74.2%	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (2.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.71)، وبنسبة مئوية مقدارها (74.2%)، وقد جاء ترتيب مجالات محور فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تنازلياً كالاتي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً، تنفيذ الخطط الاستراتيجية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.90، 3.73، 3.72، 3.49) وبنسب مئوية مقدارها (78.0%، 74.6%، 74.4%، 69.8%) على الترتيب، وقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Kornelius, et al., 2021)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البابا، 2019). وفيما يلي عرض لنتائج إجابات العينة بناء على مجالات المحور الأول.

## أولاً: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة

لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول والذي يدور حول (وضوح الرؤية

والرسالة والأهداف)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	يوجد التزام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تطوير الأداء العام للوزارة	4.10	0.78	82.0	مرتفعة
2	4	رؤية الوزارة رسالة واضحة ومعلنة لجميع العاملين	4.02	0.81	80.4	مرتفعة
3	1	لدى الإدارة العليا فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.98	0.75	79.6	مرتفعة
4	2	هناك قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى صناع القرار في الوزارة	3.98	0.91	79.6	مرتفعة
5	10	هناك انسجام بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية ورسالة الوزارة	3.98	0.84	79.6	مرتفعة
6	9	تصف أهداف الوزارة مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات التي تحتاجها لتحقيق هذه الأهداف	3.91	0.73	78.2	مرتفعة
7	6	هناك وضوح للخدمات التي تقدمها الوزارة للمجتمع في رسالتها	3.90	0.98	78.0	مرتفعة
8	7	تؤكد رؤية الوزارة على أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة ضمن استراتيجيتها	3.89	0.79	77.8	مرتفعة
9	12	تشكل أهداف الوزارة الإطار العام لتحديد الأهداف التشغيلية وأولويات العمل على مستوى الوحدات التنظيمية	3.86	0.85	77.2	مرتفعة
10	5	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل دوري	3.83	0.91	76.6	مرتفعة
11	8	تتصف أهداف الوزارة بالمرونة وقابليتها للتعديل	3.69	0.85	73.8	مرتفعة
12	11	تعتقد بأن الخطط الاستراتيجية مبنية على إمكانات الوزارة المتوفرة	3.67	0.89	73.4	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف</b>						
			<b>3.90</b>	<b>0.62</b>	<b>78.0</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير نتائج الجدول رقم (3.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.90) وبنسبة مئوية مقدارها (78.0%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يوجد التزام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تطوير الأداء العام للوزارة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.10) وبنسبة مئوية مقدارها (82.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تعتقد بأن الخطط الاستراتيجية مبنية على إمكانات الوزارة المتوفرة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.67) وبنسبة مئوية مقدارها (73.4%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزعبي، 2020؛ العنزي، 2019)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البابا، 2019).

#### ثانياً: وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الثاني والذي يدور حول (وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	يتم تكوين فرق عمل لصياغة أهداف التخطيط الاستراتيجية تشمل كافة الإدارات والوحدات العاملة في الوزارة	3.97	0.81	79.4	مرتفعة
2	1	يتم الرجوع إلى التشريعات واللوائح التي تنظم عمل الوزارة قبل البدء بوضع الخطط الاستراتيجية	3.96	0.78	79.2	مرتفعة
3	4	يتم الرجوع إلى أجندة السياسات الوطنية عند إعداد الخطط الاستراتيجية للوزارة	3.86	0.89	77.2	مرتفعة
4	5	يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة بحيث تكون قابلة للقياس	3.84	0.75	76.8	مرتفعة
5	3	يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر عند وضع الخطط المستقبلية للوزارة	3.78	0.99	75.6	مرتفعة
6	13	تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة الموضوعية عند صياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية	3.76	0.74	75.2	مرتفعة
7	7	يتم وضع جدول زمني محدد لكل هدف من الأهداف الرئيسية ضمن الخطة الاستراتيجية	3.74	0.76	74.8	مرتفعة
8	8	يتم مراعاة الظروف الخارجية المؤثرة على عمل الوزارة على صياغة الخطط الاستراتيجية	3.74	0.86	74.8	مرتفعة
9	11	تتغير الأهداف الاستراتيجية للوزارة بتغير حاجات ورغبات المجتمع المحلي	3.67	0.89	73.4	مرتفعة
10	6	تعتقد بأن الأهداف الاستراتيجية هي أهداف واقعية قابلة للتطبيق	3.65	0.84	73.0	مرتفعة
11	9	يتم تخصيص ميزانية خاصة لجميع الأنشطة والأهداف في الخطط الاستراتيجية	3.61	0.96	72.2	مرتفعة
12	12	تتبنى الإدارة العليا مبدأ ابتكار وسائل جديدة في إدارة المخاطر المستجدة	3.59	0.89	71.8	مرتفعة
13	10	تولي إدارة الوزارة أهمية لمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية	3.52	0.96	70.4	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية لمجال وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية</b>	<b>3.73</b>	<b>0.63</b>	<b>74.6</b>	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (4.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية للوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.73) وبنسبة مئوية مقدارها (74.6%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (2) والتي

تنص على " يتم تكوين فرق عمل لصياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل كافة الإدارات والوحدات العاملة في الوزارة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.97) وبنسبة مئوية مقدارها (79.4%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تولي إدارة الوزارة أهمية لمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.52) وبنسبة مئوية مقدارها (70.4%) وبدرجة مرتفعة أيضاً. وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزعيبي، 2020؛ بن خليفة وعموري والعباسي، 2019)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (حافي، 2012).

### ثالثاً: تنفيذ الخطط الاستراتيجية

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة

لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الثالث والذي يدور حول (تنفيذ الخطط

#### الاستراتيجية)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	4	تتوفر لدى الوزارة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة العالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.72	0.76	74.4	مرتفعة
2	8	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	3.65	0.78	73.0	مرتفعة
3	10	يتم تطوير نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بشكل مستمر	3.64	0.90	72.8	مرتفعة
4	9	هناك ازدياد ملحوظ في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها عند تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية	3.58	0.87	71.6	مرتفعة
5	3	تعتمد الإدارة منهجية واضحة في التعامل مع مقاومة التغيير أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.53	0.84	70.6	مرتفعة
6	1	هناك تقارب بين الزمن المحدد والزمن المتحقق عند الانتهاء من تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.52	0.86	70.4	مرتفعة
7	2	يتم تجنيد كافة الموارد المتاحة بهدف تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.52	0.82	70.4	مرتفعة
8	12	يتم الاتفاق على إبقاء أو تحسين أو توقيف الاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف المستجدة	3.50	0.90	70.0	مرتفعة
9	7	تتم مراجعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجية قبل الانتقال للمرحلة التالية لضمان النجاح في تحقيق الأهداف	3.49	0.84	69.8	مرتفعة
10	6	هناك رقابة دائمة على الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.48	0.89	69.6	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
11	13	تعتقد بأن تنفيذ الاستراتيجيات والخطط قد تم بنجاح	3.45	0.73	69.0	مرتفعة
12	11	يتلاءم الهيكل التنظيمي مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية	3.44	0.88	68.8	مرتفعة
13	5	يتم تدريب وتطوير مهارات العاملين في الوزارة لضمان تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية	3.39	0.86	67.8	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية						
			3.49	0.55	69.8%	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (5.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.49) وبنسبة مئوية مقدارها (69.8%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (4) والتي تنص على " تتوفر لدى الوزارة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة العالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وبنسبة مئوية مقدارها (74.4%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يتم تدريب وتطوير مهارات العاملين في الوزارة لضمان تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.39) وبنسبة مئوية مقدارها (67.8%) وبدرجة متوسطة.

وقد تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (بن خليفة وعموري والعباسي، 2019؛ حافي، 2012).

#### رابعاً: التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً)

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الرابع والذي يدور حول (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	1	تتم عملية تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الوزارة	3.94	0.78	78.8	مرتفعة
2	3	تتم عملية التحليل البيئي بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية	3.92	0.72	78.4	مرتفعة
3	10	يساعد التحليل البيئي في تطوير رؤية ورسالة الوزارة وتحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة	3.91	0.81	78.2	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
4	2	تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها	3.86	0.78	77.2	مرتفعة
5	4	تعمل الوزارة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	3.76	0.81	75.2	مرتفعة
6	9	تم تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة	3.76	0.77	75.2	مرتفعة
7	5	تسعى الوزارة للحد من تأثيرات التهديدات الخارجية المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3.72	0.86	74.4	مرتفعة
8	7	يتم تحديد المسؤولية في أقسام ووحدات الوزارة عند إجراء التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)	3.71	0.77	74.2	مرتفعة
9	8	يستفاد من التحليل البيئي في تطوير الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح	3.71	0.76	74.2	مرتفعة
10	6	تمتلك الوزارة كفاءات بشرية ذات خبرة لإجراء التحليل البيئي	3.67	0.83	73.4	مرتفعة
<b>الدرجة الكلية لمجال التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً)</b>						
			<b>3.72</b>	<b>0.62</b>	<b>74.4</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير نتائج الجدول رقم (6.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً) لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.72) وبنسبة مئوية مقدارها (74.4%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تتم عملية تحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الوزارة "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) وبنسبة مئوية مقدارها (78.8%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (6) والتي تنص على "تمتلك الوزارة كفاءات بشرية ذات خبرة لإجراء التحليل البيئي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.67) وبنسبة مئوية مقدارها (73.4%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الزعبي، 2020، العنزى، 2019)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البابا، 2019؛ حافي، 2012).

#### 3.1.4 نتيجة الإجابة على السؤال الثاني ومناقشتها

نص السؤال الثاني على: ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة على السؤال الثاني، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية الأولى، وفيما يلي نتيجة اختبار هذه الفرضية.

### نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1 ومناقشتها

نصت الفرضية الأولى على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، حجم الوزارة). ولاختبار الفرضية الأولى، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-1

نصت الفرضية الفرعية الأولى H1-1 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس). ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-1، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (7.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الأولى H1-1

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	ذكر	207	3.92	0.61	1.156	0.249
	أنثى	41	3.79	0.65		
وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية	ذكر	207	3.76	0.62	1.460	0.146
	أنثى	41	3.60	0.63		
تنفيذ الخطط الاستراتيجية	ذكر	207	3.50	0.58	0.225	0.822
	أنثى	41	3.48	0.54		
التحليل البيني داخلياً وخارجياً	ذكر	207	3.75	0.61	1.728	0.085
	أنثى	41	3.57	0.61		
الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي	ذكر	207	3.73	0.52	1.302	0.194
	أنثى	41	3.61	0.53		

تشير نتائج الجدول رقم (7.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية ولمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) 1.156، 1.302، 1.460، 0.225، 1.728، وهي جميعها أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.194، 0.249، 0.146، 0.822، 0.0859) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائية، وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس). وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (منصور، 2012).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1-2

نصت الفرضية الفرعية الثانية H1-2 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية H1-2، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (8.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الثانية H1-2

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	ما بين المجموعات	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف
*0.000	6.794	2.369	4	9.477	داخل المجموعات	
		0.349	243	84.736	المجموع	
			247	94.213		

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.003	4.171	1.540	4	6.161	ما بين المجموعات	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية
		0.369	243	89.721	داخل المجموعات	
			247	95.881	المجموع	
0.288	1.257	0.414	4	1.657	ما بين المجموعات	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
		0.330	243	80.104	داخل المجموعات	
			247	81.761	المجموع	
*0.001	4.889	1.749	4	6.996	ما بين المجموعات	التحليل البيئي داخلياً وخارجياً
		0.358	243	86.932	داخل المجموعات	
			247	93.928	المجموع	
*0.012	3.303	0.871	4	3.484	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.264	243	64.091	داخل المجموعات	
			247	67.575	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (8.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولمجالات (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.303، 4.171، 6.794، 4.889)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.012، 0.000، 0.003، 0.001) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي لمجال (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.257)، وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.288)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول رقم (9.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H1-2

المجال	5 سنوات فما دون	10-6 سنوات	15-11 سنة	20-16 سنة	21 سنة فأكثر
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	5 سنوات فما دون	0.15	0.31-	0.02	*0.34-
	10-6 سنوات	0.15-	*0.45-	0.13-	*0.49-
	15-11 سنة	0.31		*0.33	0.03-
	20-16 سنة	0.02-	0.13	*0.33-	*0.36-
	21 سنة فأكثر	*0.34	0.49	0.03	*0.36
وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية	5 سنوات فما دون	0.29-	0.26-	0.13-	*0.46-
	10-6 سنوات	0.29	0.03	0.17	0.17-
	15-11 سنة	0.26	0.03-	0.14	0.19
	20-16 سنة	0.13	0.17-	0.14-	*0.33-
	21 سنة فأكثر	*0.46	0.17	0.19	*0.33
التحليل البيني داخلياً وخارجياً	5 سنوات فما دون	0.63*	*0.40	0.23-	*0.31-
	10-6 سنوات	0.23	*0.40-	0.09	*0.33
	15-11 سنة	0.13	*0.50-	0.09-	0.08-
	20-16 سنة	*0.31	*0.33-	0.08	0.17-
	21 سنة فأكثر	0.19	0.19-	0.7	*0.31-
الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي	5 سنوات فما دون	0.19	0.03-	0.16	0.12-
	10-6 سنوات	0.22	0.03	0.18	0.09-
	15-11 سنة	0.04	1.56-	0.18-	0.27-
	20-16 سنة	*0.31	0.12	0.09	0.27
	21 سنة فأكثر				

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (9.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئات الآتية:

- بين فئة (15-11 سنة) والفئتين (10-6 سنوات) و(20-16 سنة) ولصالح (15-11 سنة).
- بين فئة (21 سنة فأكثر) والفئتين (5 سنوات فما دون 9) و(20-16 سنة)، ولصالح (21 سنة فأكثر).

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئة (21 سنة فأكثر) والفئتين (5 سنوات فما دون) و(16-20 سنة) ولصالح (21 سنة فأكثر).

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئة (6-10 سنوات) والفئات (5 سنوات فما دون) و(11-15 سنة) و(16-20 سنة) و(21 سنة فأكثر) ولصالح (6-10 سنوات).

- بين الفئتين (21 سنة فأكثر) و(5 سنوات فما دون) ولصالح (21 سنة فأكثر).

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئتين (21 سنة فأكثر) و(5 سنوات فما دون) ولصالح (21 سنة فأكثر).

وقد تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكلم وبدرانة، 2012؛ منصور، 2012).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

نصت الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1-3، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (10.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الثالثة H1-3

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
0.265	1.315	0.499	4	1.997	ما بين المجموعات	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف
		0.379	243	92.217	داخل المجموعات	
			247	94.213	المجموع	

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
0.103	1.947	0.744	4	2.978	ما بين المجموعات	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية
		0.382	243	92.904	داخل المجموعات	
			247	95.881	المجموع	
0.614	0.668	0.222	4	0.890	ما بين المجموعات	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
		0.333	243	80.871	داخل المجموعات	
			247	81.761	المجموع	
0.630	0.646	0.247	4	0.988	ما بين المجموعات	التحليل البيئي داخلياً وخارجياً
		0.382	243	92.940	داخل المجموعات	
			247	93.928	المجموع	
0.339	1.139	0.311	4	1.244	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.273	243	66.332	داخل المجموعات	
			247	67.575	المجموع	

تشير نتائج الجدول رقم (10.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.139، 1.315، 1.947، 0.668، 0.646)، وهي جميعها أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.339، 0.265، 0.103، 0.614، 0.630) على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

#### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H1-4

نصت الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (التخصص).

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة H1-4، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (11.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

#### الفرضية الفرعية الرابعة H1-4

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
0.197	1.481	0.559	5	2.797	ما بين المجموعات	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف
		0.378	242	91.416	داخل المجموعات	
			247	94.213	المجموع	
0.433	0.976	0.379	5	1.894	ما بين المجموعات	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية
		0.388	242	93.987	داخل المجموعات	
			247	95.881	المجموع	
*0.007	3.262	1.032	5	5.162	ما بين المجموعات	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
		0.317	242	76.598	داخل المجموعات	
			247	81.761	المجموع	
*0.001	4.359	1.552	5	7.761	ما بين المجموعات	التحليل البيئي داخلياً وخارجياً
		0.356	242	86.167	داخل المجموعات	
			247	93.928	المجموع	
*0.026	2.597	0.688	5	3.441	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.265	242	64.134	داخل المجموعات	
			247	67.575	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (11.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولمجالات (تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (التخصص)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.597، 3.262، 4.359)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.007، 0.026)،

0.001) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي لمجالي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) و(وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير (التخصص)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.481، 0.976)، وهما أدنى من قيمتهما الجدولية عند مستويات دلالة (0.197، 0.433)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

#### جدول رقم (12.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H1-4

المجال	إدارة عامة	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	قانون	إدارة أعمال	نظم معلومات / حاسوب	التخطيط ورسم السياسات
تنفيذ الخطط الاستراتيجية	إدارة عامة	0.09-	0.15	*0.28	0.21	0.09-
	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	0.09	0.24	*0.37	*0.31	0.01
	قانون	0.15-	0.24-	0.13	0.07	0.24-
	إدارة أعمال	*0.28-	*0.37-	0.13-	0.06-	*0.37-
	نظم معلومات / حاسوب	0.21-	*0.31-	0.07-	0.06	*0.31-
التحليل البيئي داخلياً وخارجياً	إدارة عامة	0.09	0.09	*0.44	*0.34	0.09
	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	0.01	0.09	0.45	*0.35	0.10
	قانون	0.09-	0.09-	*0.35	0.25	0.01
	إدارة أعمال	*0.44-	*0.45-	*0.35-	0.10-	*0.34-
	نظم معلومات / حاسوب	*0.34-	*0.35-	0.25-	0.10	0.24-
الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي	إدارة عامة	0.09	0.01	*0.34	0.24	0.09
	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	0.01-	0.13	*0.27	0.14	0.03-
	قانون	0.14-	0.13-	0.14	0.01	0.17-
	إدارة أعمال	*0.28-	*0.27-	0.14-	0.13-	*0.30-
	نظم معلومات / حاسوب	0.15-	0.14-	0.01-	0.13	0.17-
التخطيط ورسم السياسات	0.03	0.03	0.17	*0.30	0.17	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (12.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير (التخصص) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (إدارة عامة) و(إدارة أعمال) ولصالح فئة (إدارة عامة).

- بين فئة (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات) والفئتين (إدارة أعمال) و(نظم معلومات / حاسوب) ولصالح فئة (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات).
- بين فئة (التخطيط ورسم السياسات) والفئتين (إدارة أعمال) و(نظم معلومات / حاسوب) ولصالح فئة (التخطيط ورسم السياسات).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (التخصص) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين فئة (إدارة عامة) والفئتين (إدارة أعمال) و(نظم معلومات / حاسوب) ولصالح (إدارة عامة).
- بين الفئتين (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات) و(نظم معلومات / حاسوب) ولصالح فئة (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات).
- بين الفئتين (قانون) و(إدارة أعمال) ولصالح (قانون).
- بين الفئتين (التخطيط ورسم السياسات) و(إدارة أعمال) ولصالح (التخطيط ورسم السياسات).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (التخصص) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين الفئتين (إدارة عامة) و(إدارة أعمال) ولصالح (إدارة عامة).
- بين الفئتين (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات) و(إدارة أعمال) ولصالح (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات).
- بين الفئتين (التخطيط ورسم السياسات) و(إدارة أعمال) ولصالح (التخطيط ورسم السياسات) وقد تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (منصور، 2012).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H1-5

نصت الفرضية الفرعية الخامسة H1-5 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (اسم الوزارة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة H1-5، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (13.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الخامسة H1-5

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.008	3.514	1.288	4	5.151	ما بين المجموعات	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف
		0.367	243	89.062	داخل المجموعات	
			247	94.213	المجموع	
*0.000	5.801	2.089	4	8.358	ما بين المجموعات	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية
		0.360	243	87.524	داخل المجموعات	
			247	95.881	المجموع	
*0.018	3.055	0.979	4	3.914	ما بين المجموعات	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
		0.320	243	77.847	داخل المجموعات	
			247	81.761	المجموع	
*0.000	7.884	2.697	4	10.789	ما بين المجموعات	التحليل البيئي داخلياً وخارجياً
		0.342	243	83.139	داخل المجموعات	
			247	93.928	المجموع	
*0.000	5.393	1.377	4	5.510	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.255	243	62.066	داخل المجموعات	
			247	67.575	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (13.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (الوزارة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.801، 3.514، 5.393)، (7.884، 3.055)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.008، 0.000)، (0.000، 0.018، 0.000) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول رقم (14.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة H2-5

المجال	وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	وزارة العمل	وزارة الزراعة	وزارة المالية والتخطيط
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	وزارة الصحة	0.11-	*0.40	0.09	0.09
	وزارة التربية والتعليم	0.11	*0.51	0.20	0.19
	وزارة العمل	*0.40-	*0.51-	*0.31-	*0.32-
	وزارة الزراعة	0.09-	0.20-	*0.31	0.01-
وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية	وزارة الصحة	0.09-	0.19-	*0.32	0.01
	وزارة التربية والتعليم	*0.29	*0.29-	*0.35	0.19
	وزارة العمل	*0.35-	*0.64-	*0.64	*0.48
	وزارة الزراعة	0.19-	*0.48-	0.16	0.16-
تنفيذ الخطط الاستراتيجية	وزارة المالية والتخطيط	0.05-	*0.35-	*0.29	0.14
	وزارة الصحة	0.25	*0.25-	0.22	0.04-
	وزارة التربية والتعليم	0.25	0.21-	*0.47	*0.25
	وزارة العمل	0.22-	*0.47-	0.22-	*0.26-
التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً)	وزارة الزراعة	0.01-	*0.25-	0.22	0.04-
	وزارة المالية والتخطيط	0.04	0.21-	*0.26	0.04
	وزارة الصحة	0.16	0.16	*0.59	*0.42
	وزارة التربية والتعليم	0.16-	*0.43	*0.43	*0.25
الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي	وزارة العمل	*0.59-	*0.43-	0.17	*0.49-
	وزارة المالية والتخطيط	0.09-	0.07	*0.49	*0.32
	وزارة الصحة	0.14-	0.14-	*0.38	0.04
	وزارة التربية والتعليم	0.14	*0.52	*0.52	0.19
التخطيط الاستراتيجي	وزارة العمل	*0.38-	*0.52-	0.22-	*0.33-
	وزارة الزراعة	0.16-	*0.30-	0.22	0.12-
	وزارة المالية والتخطيط	0.04-	0.19-	*0.33	0.12
	وزارة الصحة	0.04-	0.19-	*0.33	0.12

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (14.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
- بين الفئتين (وزارة التربية والتعليم) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
- بين الفئتين (وزارة الزراعة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الزراعة).
- بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين الفئتين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
  - بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة الصحة، وزارة العمل، وزارة الزراعة، وزارة المالية والتخطيط) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
  - بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
  - بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجالي (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين (وزارة الصحة) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة الصحة).
  - بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
  - بين (وزارة المالية والتخطيط) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
  - بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
  - بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).

## نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة H1-6

نصت الفرضية الفرعية السادسة H1-6 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-6، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (15.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية السادسة H1-6

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	خدمية	154	3.97	0.61	1.302	0.194
	إشرافية	94	3.78	0.62		
وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية	خدمية	154	3.79	0.62	1.156	0.249
	إشرافية	94	3.63	0.62		
تنفيذ الخطط الاستراتيجية	خدمية	154	3.54	0.55	1.460	0.146
	إشرافية	94	3.43	0.62		
التحليل البيئي داخلياً وخارجياً	خدمية	154	3.76	0.58	0.225	0.822
	إشرافية	94	3.66	0.67		
الدرجة الكلية لمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي	خدمية	154	3.76	0.49	1.728	0.086
	إشرافية	94	3.62	0.55		

تشير نتائج الجدول رقم (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية ولمجالات فعالية التخطيط الاستراتيجي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) (1.302، 1.156، 1.460، 0.225، 1.728)، وهي جميعها أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.194، 0.249، 0.146، 0.822، 0.086) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائية، وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف، وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية، تنفيذ الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة H1-7

نصت الفرضية الفرعية السابعة H1-7 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (حجم الوزارة).

ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة H1-7، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (16.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية السابعة H1-7

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	ما بين المجموعات	
*0.018	4.098	1.525	2	3.049	داخل المجموعات	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف
		0.372	245	91.164	المجموع	
			247	94.213		
*0.001	7.817	2.876	2	5.751	داخل المجموعات	وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية
		0.368	245	90.130	المجموع	
			247	95.881		
0.108	2.241	0.735	2	1.469	داخل المجموعات	تنفيذ الخطط الاستراتيجية
		0.328	245	80.292	المجموع	
			247	81.761		
*0.000	13.867	4.776	2	9.551	داخل المجموعات	التحليل البيئي داخلياً وخارجياً
		0.344	245	84.377	المجموع	
			247	93.928		
*0.000	7.986	2.068	2	4.136	داخل المجموعات	الدرجة الكلية لفعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.259	245	63.440	المجموع	
			247	67.575		

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (16.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية لمجال (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) تبعاً لمتغير حجم الوزارة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.241)، وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.108)، وهي بذلك ليست دالة إحصائية.

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية للدرجة الكلية ولمجالات (وضوح الرؤية والأهداف والرسالة، وضع / صياغة الخطط الاستراتيجية، التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) تعزى لمتغير (حجم الوزارة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.986، 4.098، 7.817، 13.867)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.000، 0.018، 0.001، 0.000) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائياً.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

#### جدول رقم (17.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H1-7

المجال	حجم الوزارة	صغيرة: أقل من 2000 موظف	متوسطة: من 2000-10000 موظف	كبيرة: أكثر من 10000 موظف
وضوح الرؤية والرسالة والأهداف	صغيرة: أقل من 2000 موظف		0.14-	*0.26-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	0.14		0.12-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.26	0.12	
وضع / صياغة الخطط الاستراتيجية	صغيرة: أقل من 2000 موظف		*0.20-	*0.36-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	*0.20		0.15-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.36	0.15	
التحليل البيئي داخلياً وخارجياً	صغيرة: أقل من 2000 موظف		0.39-	*0.43-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	*0.39		0.04-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.43	0.04	
الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي	صغيرة: أقل من 2000 موظف		*0.29-	0.29-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	*0.21		0.09-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.29	0.09	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (17.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (حجم الوزارة) وذلك بين الفئتين (المتوسطة والكبيرة) وبين الفئة الصغيرة ولصالح الفئتين المتوسطة والكبيرة.

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال وضوح الرؤية والرسالة والأهداف كإحدى مجالات فاعلية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (حجم الوزارة) وذلك بين الفئتين الكبيرة والصغيرة ولصالح الفئة الكبيرة.

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية كإحدى المجالات المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (حجم الوزارة) وذلك بين الفئتين (المتوسطة والكبيرة) وبين الفئة الصغيرة ولصالح الفئتين المتوسطة والكبيرة.

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مجال التحليل البيئي داخلياً/خارجياً كإحدى المجالات المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (حجم الوزارة) وذلك بين الفئتين (المتوسطة والكبيرة) وبين الفئة الصغيرة ولصالح الفئتين المتوسطة والكبيرة.

أي أنه كلما زاد حجم الوزارة، زاد تأثير العوامل (الداخلية والخارجية) على فعالية التخطيط الاستراتيجي.

### 4.1.3 نتيجة الإجابة على السؤال الثالث ومناقشتها

نص السؤال الثالث على: ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

وللإجابة على السؤال الثالث، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية ودرجة الموافقة على مجالات المحور الثالث، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

**جدول رقم (18.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة على المجالات المتعلقة بمحور (العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي)**

الترتيب	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
2	1	العوامل الداخلية	3.85	0.57	77.0	مرتفعة
1	2	العوامل الخارجية	3.89	0.66	77.8	مرتفعة
		الدرجة الكلية لمحور العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي	3.87	0.53	77.4	مرتفعة

تشير نتائج الجدول رقم (18.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين للعوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.91)، وبنسبة مئوية مقدارها (78.2%)، وقد جاءت هذه العوامل أولاً لصالح (العوامل الخارجية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.94) وبنسبة مئوية مقدارها (78.8%)، تلتها (العوامل الداخلية)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.89) وبنسبة مئوية مقدارها (77.8%)، وقد جاء تأثير هذه العوامل بدرجة مرتفعة لكليهما.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الفضل، 2021؛ حافي، 2012؛ الكلثم وبدرانة، 2012).

وفيما يلي عرض لنتائج إجابات عينة الدراسة نحو الفقرات المتعلقة بمجالات المحور الثاني.

**أولاً: العوامل الداخلية**

**جدول رقم (19.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (العوامل الداخلية)**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	8	إن توفر قواعد بيانات مشتركة بين جميع الأقسام والوحدات يسهل عملية الوصول إلى المعلومات	4.15	0.84	83.0	مرتفعة
2	1	هناك أهمية لموازنة الوزارة عند وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية	4.09	0.77	81.8	مرتفعة
3	12	يساعد التزام القيادة بالتخطيط الاستراتيجي في نجاح عملية التنفيذ للأنشطة والمهام	4.08	0.73	81.6	مرتفعة
4	5	تعتبر الخبرة عاملاً مؤثراً في نجاح التخطيط الاستراتيجي في الوزارة	4.03	0.86	80.6	مرتفعة

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
5	11	تعتبر إجراءات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من الأمور الواجب مراعاتها لضمان الإنجاز ضمن الوقت المحدد	3.97	0.79	79.4	مرتفعة
6	4	تلعب أنظمة المعلومات دوراً مهماً في إنجاز الأهداف الاستراتيجية بكفاءة	3.89	0.92	77.8	مرتفعة
7	10	يتوفر لدى الوزارة جهاز رقابي خاص بها لضمان الجودة	3.84	0.90	76.8	مرتفعة
8	6	يعتبر النمط الإداري من أبرز العوامل المؤدية إلى إدارة الأداء المؤسسي بفاعلية	3.82	0.95	76.4	مرتفعة
9	7	تؤدي مقاومة الموظفين للتغيير إلى إفشال عملية التنفيذ للتخطيط الاستراتيجية	3.82	0.85	76.4	مرتفعة
10	3	هناك أهمية لوجود دائرة مختصة بالبحث والتطوير في تحديد احتياجات الوزارة	3.81	0.81	76.2	مرتفعة
11	9	تتوفر بنية تحتية ملائمة للنمو والتطوير في الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين	3.75	1.03	75.0	مرتفعة
12	2	يمكن لجميع موظفي الوزارة المشاركة في صياغة التخطيط الاستراتيجي	3.41	1.08	68.2	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية لمجال العوامل الداخلية</b>	<b>3.85</b>	<b>0.57</b>	<b>77.0</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير نتائج الجدول رقم (19.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.85) وبنسبة مئوية مقدارها (77.0%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على " إن توفر قواعد بيانات مشتركة بين جميع الأقسام والوحدات يسهل عملية الوصول إلى المعلومات"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.15) وبنسبة مئوية مقدارها (83.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يمكن لجميع موظفي الوزارة المشاركة في صياغة التخطيط الاستراتيجي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.41) وبنسبة مئوية مقدارها (68.2%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

## ثانياً: العوامل الخارجية

جدول رقم (20.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية ودرجة

الموافقة لإجابات المبحوثين تجاه الفقرات المتعلقة بالمجال الأول (العوامل الخارجية)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	توجد أهمية للربط ما بين الخطة الاستراتيجية للوزارة وأجندة السياسات الوطنية	4.08	0.91	81.6	مرتفعة
1	7	تؤثر الحالة الاقتصادية على مساعي الوزارة في النمو والتطور	4.08	0.84	81.6	مرتفعة
3	9	القيود التي تفرضها سلطات الاحتلال تجاه تطور القطاع العام الفلسطيني	4.06	0.83	81.2	مرتفعة
4	4	تتأثر الوزارة بالأزمات الخارجية التي تتعرض لها والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام	4.00	0.79	80.0	مرتفعة
5	5	تبعية الاقتصاد الفلسطيني لسلطة الاحتلال	3.99	0.98	79.8	مرتفعة
6	8	ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد اللازمة	3.98	0.87	79.6	مرتفعة
7	10	الانشقاق الفلسطيني يضعف من فعالية تطبيق الخطط الاستراتيجية في المحافظات الفلسطينية	3.94	0.88	78.8	مرتفعة
8	12	يؤدي التداخل في صلاحيات الوزارات والمؤسسات العامة إلى عدم القدرة على الإنجاز بالكفاءة المطلوبة	3.92	1.03	78.4	مرتفعة
9	3	هناك تغير دائم في احتياجات ورغبات المواطنين (عدم ثبات البيئة الخارجية) والذي يؤثر على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها	3.74	0.89	74.8	مرتفعة
10	1	تواجه الوزارة منافسة شديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأهلية العاملة في نفس المجال	3.59	1.15	71.8	مرتفعة
11	2	تمتاز الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخاصة والأهلية بجودة أعلى عند مقارنتها بالخدمات التي تقدمها الوزارة	3.51	1.11	70.2	مرتفعة
12	11	هناك حاجة ماسة للحصول على المعلومات الخارجية لتسهيل عملية تقديم الخدمات للمواطنين	3.09	0.83	61.8	مرتفعة
		<b>الدرجة الكلية لمجال العوامل الخارجية</b>	<b>3.89</b>	<b>0.66</b>	<b>77.8</b>	<b>مرتفعة</b>

تشير نتائج الجدول رقم (20.4) إلى وجود درجة مرتفعة لإجابات المبحوثين نحو مجال العوامل الخارجية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.89) وبنسبة مئوية مقدارها (77.8%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (6) والتي تنص على أنه "توجد أهمية للربط ما بين الخطة الاستراتيجية للوزارة وأجندة السياسات الوطنية"، والفقرة رقم (7) والتي تنص على "تؤثر الحالة الاقتصادية على مساعي الوزارة في النمو والتطور" حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وبنسبة مئوية مقدارها

(81.6%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (11) والتي تنص على أن " هناك حاجة ماسة للحصول على المعلومات الخارجية لتسهيل عملية تقديم الخدمات للمواطنين "، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.09) وبنسبة مئوية مقدارها (61.8%) وبدرجة متوسطة.

#### 5.1.4 نتيجة الإجابة على السؤال الرابع ومناقشتها

نص السؤال الرابع على: ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟ وللإجابة على السؤال الرابع، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية الثانية، وفيما يلي نتيجة اختبار هذه الفرضية.

#### نتيجة اختبار الفرضية الثانية ومناقشتها

نصت الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، الوزارة). ولاختبار الفرضية الثانية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية.

#### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى H2-1

نصت الفرضية الفرعية الأولى H2-1 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس). ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى H2-1، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (21.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الأولى H2-1

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
العوامل الداخلية	ذكر	207	3.88	0.57	2.004	*0.046
	أنثى	41	3.69	0.49		
العوامل الخارجية	ذكر	207	3.93	0.66	1.621	0.106
	أنثى	41	3.75	0.68		
الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي	ذكر	207	3.90	0.52	2.098	*0.037
	أنثى	41	3.72	0.51		

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (21.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية ولمجال (العوامل الداخلية) (2.004، 2.098)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.037، 0.046) على الترتيب، وهي دالة إحصائية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل الخارجية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الجنس)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.621)، وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.106)، وهي ليست دالة إحصائية.

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، تبين أن هذه الفروق قد جاءت لصالح فئة (الذكور) وذلك للدرجة الكلية وللعوامل الداخلية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي.

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية H2-2

نصت الفرضية الفرعية الثانية H2-2 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية H2-2، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (21.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الثانية H2-2

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.003	4.046	1.208	4	4.834	ما بين المجموعات	العوامل الداخلية
		0.299	243	72.571	داخل المجموعات	
			247	77.404	المجموع	
*0.000	8.726	3.414	4	13.654	ما بين المجموعات	العوامل الخارجية
		0.391	243	95.066	داخل المجموعات	
			247	108.720	المجموع	
*0.000	7.083	1.775	4	7.100	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.251	243	60.901	داخل المجموعات	
			247	68.001	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (21.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية وللمجالين (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.083، 4.046، 8.726)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.000، 0.003، 0.000) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائية.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائية، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

### جدول رقم (22.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الثانية H2-2

المجال	5 سنوات فما دون	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
العوامل الداخلية	5 سنوات فما دون	0.14-	0.27	*0.29	0.09
	6-10 سنوات	0.14	*0.41	*0.42	0.23
	11-15 سنة	0.27-	*0.41-	0.01	0.18-
	16-20 سنة	*0.29-	*0.42-	0.01-	0.19-
	21 سنة فأكثر	0.09-	*0.23-	0.18	0.19
العوامل الخارجية	5 سنوات فما دون	*0.58	*0.58-	0.16	0.12
	6-10 سنوات	*0.58	*0.74	*0.52	*0.69
	11-15 سنة	0.16-	*0.74-	0.22-	0.04-
	16-20 سنة	0.06	*0.52-	0.22	0.18
	21 سنة فأكثر	0.12-	*0.69-	0.04	0.17-

المجال	5 سنوات فما دون	10-6 سنوات	15-11 سنة	20-16 سنة	21 سنة فأكثر
الدرجة الكلية	5 سنوات فما دون	-0.36*	0.22	0.12	0.11
للعوامل المؤثرة	10-6 سنوات	0.36*	0.58*	0.447*	0.46*
على فعالية	15-11 سنة	-0.22	-0.58*	-0.10	-0.11
التخطيط	20-16 سنة	-0.11	-0.47*	0.10	-0.01
الاستراتيجي	21 سنة فأكثر	-0.11	-0.46	0.11	0.01

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (22.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الداخلية) المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (5 سنوات فما دون) و(20-16 سنة) ولصالح (5 سنوات فما دون).
- بين فئة (10-6 سنوات) وكلّ من (15-11 سنة) و(20-16 سنة) ولصالح (10-6 سنوات).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الخارجية) المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين الفئات الآتية:
- بين فئة (10-6 سنوات) وكلّ من الفئات (5 سنوات فما دون) و(15-11 سنة) و(20-16 سنة) و(21 سنة فأكثر) ولصالح فئة (10-6 سنوات).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك بين فئة (10-6 سنوات) والفئات (5 سنوات فما دون) و(15-11 سنة) و(20-16 سنة) و(21 سنة فأكثر) ولصالح (6-10 سنوات).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2-3

نصت الفرضية الفرعية الثالثة H2-3 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة H2-3، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (23.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الثالثة H2-3

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
0.511	0.825	0.259	4	1.037	ما بين المجموعات	العوامل الداخلية
		0.314	243	76.367	داخل المجموعات	
			247	77.404	المجموع	
0.074	2.165	0.935	4	3.742	ما بين المجموعات	العوامل الخارجية
		0.432	243	104.978	داخل المجموعات	
			247	108.720	المجموع	
0.472	0.887	0.245	4	0.979	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.276	243	67.022	داخل المجموعات	
			247	68.001	المجموع	

تشير نتائج الجدول رقم (23.4) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.887، 0.825، 2.165)، وهي جميعها أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.472، 0.511، 0.074)، على الترتيب، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

### نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة H2-4

نصت الفرضية الفرعية الرابعة H3-4 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (التخصص).

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة H2-4، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (24.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

#### الفرضية الفرعية الرابعة H2-4

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.004	3.615	1.076	5	5.379	ما بين المجموعات	العوامل الداخلية
		0.298	242	72.25	داخل المجموعات	
			247	77.404	المجموع	
0.200	1.470	0.641	5	3.205	ما بين المجموعات	العوامل الخارجية
		0.436	242	105.515	داخل المجموعات	
			247	108.720	المجموع	
0.084	1.972	0.532	5	2.662	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.270	242	65.340	داخل المجموعات	
			247	68.001	المجموع	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (24.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الداخلية) المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (التخصص)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.615)، وهي أعلى من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (0.004)، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي ومجال (العوامل الخارجية)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.470، 1.972)، وهما أدنى من قيمتهما الجدولية عند مستويات دلالة (0.200، 0.084)، وهي ليست دالة إحصائياً. ولمعرفة الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

## جدول رقم (25.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة H2-4

المجال	إدارة عامة	إدارة عامة	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	قانون	إدارة أعمال	نظم معلومات / حاسوب	التخطيط ورسم السياسات
العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي	إدارة عامة		0.01	0.10-	*0.33	0.13	0.06-
	محاسبة/علوم مالية ومصرفية/تدقيق حسابات	0.01-		0.10-	*0.33	0.13	*0.59-
	قانون	0.10	0.10		*0.43	0.23	0.04
	إدارة أعمال	*0.33-	*0.33-	*0.43-		0.20-	*0.39-
	نظم معلومات / حاسوب	0.13-	0.13-	0.13-	0.23-	0.21	0.18-
	التخطيط ورسم السياسات	0.06	0.06	0.06	0.04-	*0.39	0.18

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (25.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الداخلية) المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تبعاً لمتغير (التخصص) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (إدارة عامة) و(إدارة أعمال) ولصالح فئة (إدارة عامة).
- بين الفئتين (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات) و(إدارة أعمال) ولصالح فئة (محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات).
- بين الفئتين (قانون) و(إدارة أعمال) ولصالح فئة (قانون).
- بين الفئتين (التخطيط ورسم السياسات) و(إدارة أعمال) ولصالح فئة (التخطيط ورسم السياسات).

## نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة H2-5

نصت الفرضية الفرعية الخامسة H2-5 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (الوزارة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة H2-5، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (26.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية الخامسة H2-5

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.042	2.524	0.772	4	3.088	ما بين المجموعات	العوامل الداخلية
		0.306	243	74.316	داخل المجموعات	
			247	77.404	المجموع	
*0.003	4.163	1.743	4	6.973	ما بين المجموعات	العوامل الخارجية
		0.419	243	101.747	داخل المجموعات	
			247	108.720	المجموع	
*0.005	3.868	1.018	4	4.070	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.263	243	63.931	داخل المجموعات	
			247	68.001	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (26.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي للدرجة الكلية ولجميع مجالاتها (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية) تبعاً لمتغير (الوزارة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.868، 2.524، 4.163)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.005، 0.042، 0.003) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائية.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائية، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

### جدول رقم (27.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة H2-5

المجال	وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	وزارة العمل	وزارة الزراعة	وزارة المالية والتخطيط
العوامل الداخلية	وزارة الصحة	0.11-	*0.40	0.09	0.09
	وزارة التربية والتعليم	0.11	*0.51	0.20	0.19
	وزارة العمل	*0.40-	*0.51-	*0.31-	*0.32-
	وزارة الزراعة	0.09-	0.20-	*0.31	0.01-
	وزارة المالية والتخطيط	0.09-	0.19-	*0.32	0.01
العوامل الخارجية	وزارة الصحة	*0.29-	*0.35	0.19	0.05
	وزارة التربية والتعليم	*0.29	*0.64	*0.48	*0.35
	وزارة العمل	*0.35-	*0.64-	0.16-	*0.29-
	وزارة الزراعة	0.19-	*0.48-	0.16	0.14-
	وزارة المالية والتخطيط	0.05-	*0.35-	*0.29	0.14
وزارة الصحة		0.14-	*0.38	0.16	0.04

0.19	*0.30	*0.52		0.14	وزارة التربية والتعليم	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
*0.33-	0.22-		*0.52-	*0.38-	وزارة العمل	
0.12-		0.22	*0.30-	0.16-	وزارة الزراعة	
	0.12	*0.33	0.19-	0.04-	وزارة المالية والتخطيط	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (27.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الداخلية) المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
- بين الفئتين (وزارة التربية والتعليم) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
- بين الفئتين (وزارة الزراعة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الزراعة).
- بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).  
ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو (العوامل الخارجية) المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:
- بين الفئتين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
- بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة الصحة، وزارة العمل، وزارة الزراعة، وزارة المالية والتخطيط) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
- بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).  
ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تبعاً لمتغير (الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئتين (وزارة الصحة) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة الصحة).
- بين (وزارة التربية والتعليم) وكل من (وزارة العمل) و(وزارة الزراعة) ولصالح (وزارة التربية والتعليم).
- بين الفئتين (وزارة المالية والتخطيط) و(وزارة العمل) ولصالح (وزارة المالية والتخطيط).

## نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة H2-6

نصت الفرضية الفرعية السادسة H2-6 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة). ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى H2-6، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (28.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية السادسة H2-6

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
العوامل الداخلية	خدمية	154	3.88	0.57	0.230	0.607
	إشرافية	94	3.79	0.55		
العوامل الخارجية	خدمية	154	3.90	0.68	0.884	0.473
	إشرافية	94	3.89	0.65		
الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي	خدمية	154	3.89	0.54	0.464	0.508
	إشرافية	94	3.84	0.50		

تشير نتائج الجدول رقم (28.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية وللعوامل الداخلية والخارجية (0.884، 0.230، 0.464)، وهي جميعها أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.508، 0.607، 0.473) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائياً، وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة عمل الوزارة).

## نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة H2-7

نصت الفرضية الفرعية السابعة H2-7 على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (حجم الوزارة).

ولاختبار الفرضية الفرعية السابعة H2-7، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتائج

جدول رقم (29.4): نتيجة اختبار الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المطبق على

### الفرضية الفرعية السابعة H2-7

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات		
*0.002	3.875	1.187	2	2.374	ما بين المجموعات	العوامل الداخلية
		0.306	245	75.030	داخل المجموعات	
			247	77.404	المجموع	
*0.001	7.807	3.257	2	6.514	ما بين المجموعات	العوامل الخارجية
		0.417	245	102.206	داخل المجموعات	
			247	108.720	المجموع	
*0.001	7.668	2.003	2	4.006	ما بين المجموعات	الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي
		0.261	245	63.996	داخل المجموعات	
			247	68.001	المجموع	

\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (29.4) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير (حجم الوزارة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.807، 3.875، 7.668)، وهي جميعها أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.001، 0.002، 0.001) على الترتيب، وهي بذلك دالة إحصائية.

ولمعرفة الفروق الدالة إحصائية، تم استخدام اختبار (LSD)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

### جدول رقم (30.4): نتيجة اختبار LSD المطبق على الفرضية الفرعية السابعة H2-7

المجال	حجم الوزارة	صغيرة: أقل من 2000 موظف	متوسطة: من 2000-10000 موظف	كبيرة: أكثر من 10000 موظف
العوامل الداخلية	صغيرة: أقل من 2000 موظف		1.39-	*0.23-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	0.14		0.09-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.23	0.09	

المجال	حجم الوزارة	صغيرة: أقل من 2000 موظف	متوسطة: من 2000-10000 موظف	كبيرة: أكثر من 10000 موظف
العوامل الخارجية	صغيرة: أقل من 2000 موظف		*0.36-	*0.34-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	*0.36		0.03
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	*0.34	0.03-	
الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي	صغيرة: أقل من 2000 موظف		*0.25-	*0.28-
	متوسطة: من 2000-10000 موظف	*0.25		0.28-
	كبيرة: أكثر من 10000 موظف	0.03-	*0.28	

\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول رقم (30.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الدرجة الكلية للعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير (حجم الوزارة) وذلك بين الفئات الآتية:

- بين الفئة المتوسطة والفئة الصغيرة ولصالح الفئة المتوسطة.

- بين الفئة الكبيرة والفئة المتوسطة ولصالح الفئة الكبيرة.

كما تبين النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير حجم الوزارة وذلك بين الفئة الكبيرة والفئة الصغيرة ولصالح الفئة الصغيرة.

ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو العوامل الخارجية المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير حجم الوزارة وذلك بين الفئة الصغيرة الحجم والفئتين (المتوسطة والكبيرة) ولصالح الفئتين المتوسطة والكبيرة.

أي أنه كلما زاد حجم الوزارة، زاد تأثير العوامل (الداخلية والخارجية) على فعالية التخطيط الاستراتيجي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناولت الدراسة موضوع فعالية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية، والعوامل المؤثرة عليها. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قصدية من العاملين ضمن الفئات العليا و فرق التخطيط ورسم السياسات في الوزارات الفلسطينية، وفيما يلي عرضٌ لأبرز النتائج ومناقشتها، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الموجهة لصناع القرار ورسم السياسات العامة في الوزارات الفلسطينية والمعنيين بالتخطيط الاستراتيجي.

### 1.5 مناقشة الإجابة على أسئلة الدراسة

#### 1.1.5 نتائج الإجابة على السؤال الرئيس ومناقشته

نص السؤال الرئيس للدراسة على: ما مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لمدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.79) وبنسبة مئوية مقدارها (75.8%)، ويعزى ذلك إلى أن عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بالوزارات الفلسطينية ضمن الفئات الإدارية العليا و فرق التخطيط ورسم السياسات، يعتقدون بفعالية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية و بدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبتها المئوية (74.2%)، وأن هناك عوامل تؤثر على هذه الفعالية و بدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية مقدارها (77.4%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطابع العام للعمل في الوزارات الفلسطينية يسوده النظام البيروقراطي، والذي يسعى وبكل جهد إلى رسم سياسات عامة، ووضع خطط استراتيجية بناء على الواقع والإمكانات والاحتياجات التي تلزم كل وزارة للعمل بها، ويمكن أن تكون هذه النتيجة الإيجابية (المرتفعة) قد جاءت بناء على الخبرات المتراكمة في ظل الأزمات المتعاقبة التي تواجهها الوزارات الفلسطينية، فضلاً عن الاعتماد على أجندة السياسات الوطنية والتي تسعى وبشكل دؤوب إلى تحسين وتعزيز عمل الوزارات الفلسطينية في مواجهة التحديات والظروف القهرية.

#### 1.1.1.5 نتيجة الإجابة على السؤال الأول ومناقشته

نص السؤال الأول على : ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية؟

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (74.2%)، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العنزي، 2019؛ محمد، 2019؛ الكبيسي وحמיד، 2018؛ Papke-Shields, et al., 2017؛ الديراوي، 2017؛ إبراهيم، 2016؛ القهيوي، 2016؛ الكلثم وبدارنة، 2012)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الكفاوين والزعبي، 2021؛ الزعبي، 2020؛ بن خليفة وعموري والعباسي، 2019؛ سلامة، 2019؛ ملك، 2016؛ Sophia and Owuor, 2015؛ حافي، 2012).

وقد جاء ترتيب مجالات فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تنازلياً كالآتي:

#### أولاً: نتيجة الإجابة على المحور الأول (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) ومناقشته

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لمجال (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) لدى الوزارات الفلسطينية وذلك من وجهة نظر الفئات الإدارية العليا وفرق التخطيط ورسم السياسات، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.90) وبنسبة مئوية مقدارها (78.0%)، حيث تعتقد عينة الدراسة بوجود التزام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تطوير الأداء العام للوزارة، وأن رؤية الوزارات المبحوثة ورسالتها واضحة ومعلنة لجميع العاملين، كما أكدت العينة بأن لدى الإدارة العليا فهماً واضحاً لعملية التخطيط الاستراتيجي، ووجود قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى صنّاع القرار في الوزارات المبحوثة، كما أكدت عينة الدراسة بوجود انسجام بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية الوزارة ورسالتها، وأن الأهداف الموضوعية تصف مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات التي تحتاجها الوزارة لتحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن وضوح للخدمات المقدمة للمجتمع في رسالة الوزارة، وترى عينة الدراسة بأن رؤية الوزارة تؤكد على أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة ضمن استراتيجيتها، وأن أهداف الوزارة تشكل الإطار العام لتحديد الأهداف التشغيلية وأولويات العمل على مستوى الوحدات التنظيمية، كما تعتقد عينة الدراسة بأنه يتم مراجعة للأهداف الاستراتيجية الموضوعية بشكل دوري، مما يسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف، كما تتصف الأهداف بالمرونة والقابلية للتعديل، وهو ما يتناسب مع ما تم الإشارة إليه مسبقاً، كما تعتقد العينة بأن الخطط الاستراتيجية مبنية على إمكانات الوزارة المتوفرة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العمل في الوزارات الفلسطينية يتطلب وضع رؤية ورسالة وأهداف واضحة يمكن تحقيقها، فضلاً عن الحاجة لوجود المرونة في عملية التنفيذ أو التعديل عليها بناءً على المستجدات والحالات الطارئة التي قد تمر بها.

## ثانياً: نتيجة الإجابة على المحور الثاني (وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية) ومناقشتها

بينت النتائج وجود درجة مرتفعة لعملية وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية لدى الوزارات الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.73) وبنسبة مئوية مقدارها (74.6%)، ويعزى ذلك إلى وجود تأكيد لدى عينة الدراسة بأنه يتم تكوين فرق عمل لصياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل كافة الإدارات والوحدات العاملة في الوزارة، كما يتم الرجوع إلى التشريعات واللوائح الناظمة لعمل الوزارة قبل البدء بوضع الخطط الاستراتيجية، وتستند الأهداف العامة للوزارات المبحوثة إلى أجندة السياسات الوطنية، ويتم مراعاة قابلية الأهداف الموضوعية للقياس، كما يتم الاستفادة من المعلومات والبيانات السابقة عند وضع الخطط المستقبلية للوزارة، وهناك مراعاة لخطوات التنفيذ للأنشطة الموضوعية عند صياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، كما تؤكد العينة بأنه يتم وضع جدول زمني محدد لكل هدف من الأهداف الرئيسية ضمن الخطة الاستراتيجية، وتتم مراعاة الظروف الخارجية المؤثرة على عمل الوزارة في صياغة الخطط الاستراتيجية، كما تؤكد العينة على إجراء تغيير على الأهداف الاستراتيجية في حالة تغير الحاجات ورغبات المجتمع المحلي، وهناك اعتقاد بأن الأهداف الاستراتيجية هي أهداف واقعية قابلة للتطبيق، وتؤكد عينة الدراسة بأنه يتم تخصيص ميزانية خاصة لجميع الأنشطة والأهداف ضمن الخطط الاستراتيجية، كما تتبنى الإدارة العليا مبدأ ابتكار وسائل جديدة في إدارة المخاطر المستجدة، مع إيلاء أهمية لمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وضع/صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة يستند أساساً لأجندة السياسات الوطنية، والاستراتيجية القطاعية التي يرسمها مكتب رئيس الوزراء، وبالتالي يتم وضعها بالتناسق مع عمل كافة الوزارات، وبما يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة لديها.

## ثالثاً: نتيجة الإجابة على المحور الثالث (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية لدى الوزارات الفلسطينية المبحوثة وذلك من وجهة نظر الفئات العليا وفرق التخطيط ورسم السياسات، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.49) وبنسبة مئوية مقدارها (69.8%)، حيث تعتقد عينة الدراسة أن هناك وفرة في الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة العالية والقادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كما أن هناك التزاماً لدى الإدارة العليا بتنفيذ كافة الأهداف الاستراتيجية، ويتم العمل على تطوير نظم المعلومات المستخدمة في الوزارات المبحوثة بشكل مستمر، وتؤكد العينة بأن هناك ازدياداً ملحوظاً في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها عند تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية، كما تعتمد الإدارات العاملة في الوزارات المبحوثة على منهجية واضحة في التعامل مع ظاهرة مقاومة

التغيير أثناء تنفيذ الخطط المرسومة، وترى العينة بوجود تقارب بين الزمن المحدد والزمن المتحقق عند الانتهاء من تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتؤكد العينة على تجنيد كافة الموارد المتاحة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعية، ويتم الاتفاق على إبقاء أو تحسين أو توقيف الاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف المستجدة، وهناك اعتقاد لدى العينة بأنه تتم مراجعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجية قبل الانتقال للمرحلة التالية لضمان النجاح في تحقيق الأهداف، فضلاً عن تأكيد العينة بوجود رقابة دائمة على الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وهناك اعتقاد لدى العينة بأن عملية تنفيذ الاستراتيجيات والخطط قد تم بنجاح، وتعتقد العينة بأن الهيكل التنظيمي يتلاءم مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية وبدرجة اتفاق مرتفعة، في حين تعتقد العينة بأن عملية تدريب وتطوير مهارات العاملين في الوزارات المبحوثة بهدف ضمان تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية تتم بدرجة متوسطة.

وعلى الرغم من أن عملية التنفيذ تتطلب مهارة وجهداً مرتفعاً، ويصعب إنجاز جميع بنود الخطط الاستراتيجية المرسومة بدقة وفي الوقت المناسب، إلا أن المتابعة الحثيثة لفرق التخطيط ورسم السياسات تلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الأهداف.

#### رابعاً: نتيجة الإجابة على المحور الرابع (التحليل البيئي داخلياً وخارجياً) ومناقشته

بينت النتائج وجود تطبيق للتحليل البيئي (داخلي وخارجي) لدى الوزارات المبحوثة وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.72) وبنسبة مئوية مقدارها (74.4%)، حيث تعتقد عينة الدراسة والمتمثلة في الفئات العليا و فرق التخطيط ورسم السياسات لدى الوزارات الفلسطينية بأنه يتم إجراء تحليل للبيئة الداخلية بهدف التعرف إلى نقاط القوة والضعف لدى الوزارة، كما تتم عملية التحليل البيئي بهدف التعرف إلى العوامل المؤثرة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، ويساعد التحليل البيئي في تطوير كل من (رؤية، رسالة) الوزارة، فضلاً عن تحديد الاستراتيجيات التطويرية المطلوبة، وتؤكد عينة الدراسة بأن الإدارة العليا العاملة في الوزارات المبحوثة تقوم بتحليل البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما تعمل الوزارة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، فضلاً عن تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه كافة المستويات الإدارية في الوزارات المبحوثة، وهناك سعي في الحد من تأثيرات التهديدات الخارجية المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتؤكد العينة بأنه يتم تحديد المسؤولية في أقسام ووحدات الوزارة عند إجراء التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، كما يُستفاد من التحليل البيئي في تطوير الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح، وتعتقد العينة بأن الوزارات

المبحوثة تمتلك كفاءات بشرية ذات خبرة مناسبة لإجراء التحليل البيئي دون الاعتماد على مصادر خارجية.

ويرى الباحث أن الاستفادة من المعلومات والنتائج والتجارب السابقة التي مرّت على الوزارات الفلسطينية قد لعب دوراً مهماً في الأخذ بعين الاعتبار لأهمية الرجوع إليها، وإجراء التغذية الراجعة، فضلاً عن إجراء عمليات التقييم وإعادة التقييم لهذه الخطط، إذ نرى أن العديد من الوزارات الفلسطينية قد قامت بتعديل خططها الاستراتيجية خلال فترة الأزمة التي مرّت بها أثناء تفشي جائحة كورونا، وبما يتناسب مع الظروف الطارئة والمستجدة، ومن هنا كان لزاماً عليها إجراء تحليل بيئي دائم ومتجدد لضمان تحقيق الأهداف ولو كان ذلك بالحد الأدنى المسموح به.

#### 2.1.1.5 نتيجة الإجابة على السؤال الثاني ومناقشته

نصّ السؤال الثاني على: ما مدى الفعالية في عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟ وللإجابة على السؤال الثاني، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، اسم الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، عدد العاملين في الوزارة). وأظهرت النتائج الآتي:

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات.
- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية ولجميع المجالات (باستثناء مجال تنفيذ الخطط الاستراتيجية).
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص وذلك للدرجة الكلية ولمجالي (تنفيذ الخطط الاستراتيجية) و(التحليل البيئي داخلياً وخارجياً)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص وذلك لمجالي (وضوح الرؤية والرسالة والأهداف) و(وضع/صياغة الخطط الاستراتيجية).
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الوزارة، وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير طبيعة عمل الوزارة وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير طبيعة عمل الوزارة وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات باستثناء مجال (تنفيذ الخطط الاستراتيجية).

### 3.1.1.5 نتيجة الإجابة على السؤال الثالث ومناقشته

نص السؤال الثالث على: ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية؟

أظهرت النتائج وجود تأثير للعوامل (الداخلية والخارجية) على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية وذلك من وجهة نظر الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.87) وبنسبة مئوية مقدارها (77.4%)، حيث تعتقد العينة أنّ هناك تأثيراً للعوامل الخارجية أعلى من تأثير العوامل الداخلية على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89، 3.85) وبنسبة مئوية مقدارها (77.8%، 77.0%) على الترتيب.

ويرى الباحث أن هناك دوراً مهماً ومؤثراً لضمان إنجاز الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية تلعبه الظروف المحيطة بعمل الوزارات الفلسطينية، سواء أكانت ظروفاً داخلية أم خارجية، إلا أن الحالة

الفلسطينية تواجه تحدياتٍ خارجيةً بدرجة أعلى من التحديات الداخلية، والذي يؤثر على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي المرسوم لدى هذه الوزارات.

#### أولاً: نتيجة الإجابة على المحور الأول (العوامل الداخلية) ومناقشته

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لتأثير العوامل الداخلية على فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية وذلك من وجهة نظر الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.85) وبنسبة مئوية مقدارها (77.0%)، حيث تعتقد العينة بأن توفر قواعد بيانات مشتركة بين الأقسام والوحدات الإدارية يُسهّل من عملية الوصول إلى المعلومات، كما أن هناك اعتقاداً بأهمية موازنة الوزارة عند وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية، وتؤكد العينة بأن التزام الإدارة العليا يساعد في نجاح عملية التنفيذ للأنشطة والمهام وبدرجة مرتفعة، فضلاً عن أن إجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية تعد من الأمور الواجب مراعاتها لضمان الإنجاز ضمن الوقت المحدد، وتؤكد العينة بأن أنظمة المعلومات تلعب دوراً مهماً في إنجاز الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، كما تؤكد العينة على توفر جهاز رقابي لدى الوزارات المبحوثة متخصص بضمان الجودة، وتعتقد العينة بوجود دور للنمط الإداري في إدارة الأداء بفاعلية، كما أن هناك اعتقاداً لدى العينة بأن مقاومة الموظفين للتغيير قد تؤدي إلى إفشال عملية تنفيذ الخطط الموضوعية، وتؤكد العينة بأهمية توفر دائرة مختصة بالبحث والتطوير تهدف إلى تحديد احتياجات الوزارة، ومن جانب آخر، هناك اعتقاد لدى العينة بتوفر بنية تحتية ملائمة للنمو والتطوير في الخدمات المقدمة، ويمكن لجميع موظفي الوزارات المبحوثة المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية وبدرجة مرتفعة.

#### ثانياً: نتيجة الإجابة على المحور الثاني (العوامل الخارجية) ومناقشتها

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لتأثير (العوامل الخارجية) على فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي لدى الوزارات الفلسطينية المبحوثة ومن وجهة نظر الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.89) وبنسبة مئوية مقدارها (77.8%)، حيث تعتقد العينة بأهمية الربط بين الخطط الاستراتيجية وأجندة السياسات الوطنية، كما تؤكد العينة على أن الحالة الاقتصادية تؤثر على مساعي الوزارات المبحوثة في النمو والتطور، ومن جانب آخر، فهناك اعتقاد بأن القيود المفروضة من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلية تجاه تطور القطاع العام الفلسطيني تلعب دوراً سلبياً في فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تتأثر الوزارة بالأزمات الخارجية التي تتعرض لها بشكل سلبي، ومن أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر على فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجية، تبرز تبعية الاقتصاد الفلسطيني لسلطة الاحتلال، كما تعتقد

العينة بأن ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد اللازمة يؤثر سلباً على فعالية الخطط الاستراتيجية، وهناك اعتقاد لدى العينة بأن الانشقاق الفلسطيني يؤدي إلى إضعاف فعالية الخطط الاستراتيجية من حيث توحيدها في المحافظات الفلسطينية، كما تعتقد العينة بأن التداخل في صلاحيات الوزارات والمؤسسات العامة يؤدي إلى عدم قدرتها على إنجاز الخطط والأهداف الاستراتيجية بالكفاءة المطلوبة، وتواجه الوزارات الفلسطينية إشكالية التغيير الدائم في احتياجات ورغبات المواطنين، أما على صعيد التنافسية، فتؤكد عينة الدراسة بوجود منافسة شديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأهلية، حيث تمتاز الخدمات التي تقدمها بجودة أعلى عند مقارنتها بالخدمات التي تقدمها الوزارات الفلسطينية، في حين أظهرت النتائج أن الحاجة للحصول على المعلومات الخارجية بهدف تسهيل عملية تقديم الخدمات للمواطنين قد جاءت بدرجة متوسطة.

#### 4.2.1.5 نتيجة الإجابة على السؤال الرابع ومناقشتها

نص السؤال الرابع على أنه: ما أبرز العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي من حيث المتغيرات الديموغرافية في الوزارات الحكومية الفلسطينية؟ وللإجابة على السؤال الرابع، تم اشتقاق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، التخصص، الوزارة، طبيعة عمل الوزارة، حجم الوزارة).

حيث أظهرت النتائج ما يلي :

- وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس وذلك للدرجة الكلية وللعوامل الداخلية، ولصالح الذكور، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل الخارجية المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن النسبة العظمى من صناع القرار ورسم السياسات هم من الذكور نظراً لسيادة الذكور على المناصب الإدارية العليا في الأجهزة الإدارية العاملة في السلطة الفلسطينية.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة وذلك للدرجة الكلية ولجميع العوامل (الداخلية والخارجية). وتظهر النتائج أن هذه الفروق قد جاءت لصالح وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم ووزارة المالية والتخطيط، ويعزى ذلك إلى ارتفاع أعداد العاملين في هذه الوزارات، فضلاً عن الخبرات المتراكمة لديها وما يتبعها من وضع خطط استراتيجية بعيدة ومتوسطة المدى بشكل أكثر فاعلية من بقية الوزارات، كما يعتقد الباحث أن هذه الوزارات لديها استقرار إداري نسبي، حيث تتحدد طبيعة أعمالها في قطاع الصحة والتعليم والحسابات والموازنة المالية، في مقابل وجود عوامل كثيرة (داخلية وخارجية) مؤثرة بدرجة كبيرة، والتي تعيق عمل بقية الوزارات (الزراعة والعمل).
- وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وذلك للدرجة الكلية ولجميع المجالات (العوامل الداخلية والخارجية).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل الداخلية المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير التخصص وذلك للدرجة الكلية وللعوامل الخارجية.
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الوزارة وذلك للدرجة الكلية ولمجالي (العوامل الداخلية والعوامل الخارجية).
- وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير طبيعة عمل الوزارة وذلك للدرجة الكلية ولمجالي (العوامل الداخلية والعوامل الخارجية).
- ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات الفئات العليا والعاملين ضمن فرق التخطيط ورسم السياسات نحو العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير حجم الوزارة وذلك للدرجة الكلية ولمجالي (العوامل الداخلية والعوامل الخارجية).

## 2.5 التوصيات والمقترحات

### 1.2.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية المطبقة على مجموعة من الوزارات الفلسطينية، يوصي الباحث بضرورة إعادة تقييم للأداء، وذلك عبر استخدام عدة نماذج بهدف الكشف عن النموذج الأمثل ولكل وزارة على حدة، فضلاً عن أهمية الأخذ بنتائج الدراسة بشكل مستقل، ومقارنة كل نتيجة وارتباطها بالخطط الاستراتيجية المرسومة، مع أهمية الاستفادة من التغذية الراجعة عند إجراء التحليل البيئي وذلك لمعالجة نقاط الضعف (إن وجدت)، والعمل على تعزيز نقاط القوة والبنود الإيجابية بشكل مرن يضمن الكفاءة والفاعلية في الأداء.

ومن الأهمية توفر وحدة إدارية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي، تتوفر لديها كافة البيانات والاحتياجات كمركز بحوث وسياسات استراتيجية، والتي يمكنها العمل بكفاءة وفاعلية قصوى لضمان رسم الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة، والقابلة للتنفيذ، مع المرونة فيها، وإجراء المتابعة والتقييم أولاً بأول.

كما توصي الدراسة صناع القرار ورسمي السياسات العامة لدى الوزارات الفلسطينية بشكل عام، وفرق التخطيط الاستراتيجي على وجه التحديد العمل على الآتي:

- العمل على مراجعة الأهداف الاستراتيجية بهدف ضمان توفر عامل المرونة والقابلية للتعديل.
- صياغة الخطط الاستراتيجية بناءً على إمكانيات الوزارة المتوفرة، سواء المالية منها أو تلك المتعلقة بالموارد البشرية والهيكل التنظيمي وتوفر الإمكانيات المادية المناسبة.
- ضرورة مشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية نظراً لعمليهم المباشر واطلاعهم على أدق التفاصيل المتعلقة باحتياجات الأقسام والوحدات الإدارية في الوزارات الفلسطينية.
- تبني مبدأ الابتكار، ودعم الموهوبين، مع تعزيز توظيف وسائل عمل جديدة في إدارة المخاطر.
- تدريب الموظفين على عملية تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية بهدف تحسين مهاراتهم ومعارفهم لضمان النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
- مراجعة تصميم الهيكل التنظيمي والعمل على تعديله بما يتناسب مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية.
- السعي نحو استقطاب الموارد البشرية من أصحاب الكفاءات العلمية والخبرات العملية وخصوصاً عند إجراء التحليل البيئي (الداخلي والخارجي).

- الاستفادة من التحليل البيئي بهدف تطوير الإجراءات الرقابية على أعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح.
- العمل على توفير بنية تحتية تتناسب مع التطور والتغير في طبيعة الخدمات المقدمة للمواطنين نظراً لتغير احتياجاتهم ورغباتهم.
- التنسيق مع بقية الوزارات بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمواطنين وذلك لتسهيل عملية تقديم الخدمات.
- العمل على تطوير مستوى الخدمات المقدمة للوصول بها إلى مستوى الجودة وذلك لمواجهة المنافسة مع القطاعين الخاص والأهلي.

### 2.2.5 المقترحات

ويقترح الباحث الاستفادة من نتائج الدراسة واعتبارها نواة لدراسات مستقبلية تشمل كافة الوزارات الفلسطينية، وذلك لتعميم النتائج وتقديم التوصيات المناسبة لصناع القرار ووضع السياسة العامة في فلسطين بهدف تعزيز وتطوير التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى مستوى مرتفع من الكفاءة والفاعلية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، جعفر (2016). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية على المصارف التجاري في السودان، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- أبو حلوب، مهند (2015). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع الخاص الإنتاجي الصناعي الفلسطيني في الاستراتيجية الوطنية للتصدير، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أجندة السياسات الوطنية (2016). أجندة السياسات الوطنية 2017-2022: المواطن أولاً، رام الله، فلسطين.
- آل سعود، عبد العزيز (2012). أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع(23): 177-225.
- البابا، ميسم (2019). التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات القطاع العام: دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- بن خليفة، أحمد وعموري، فادية والعباسي، رمزي (2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مجموع عموري - بسكرة "الجزائر"، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع(3)، 245-251.
- بن لحرش، صراح ولامية، عاتي وعطية، يوسف (2020). أثر فجوة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- بوبكر، هاشم (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج28، ع(2): 46-59.
- جبر، نجوى (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الاداء المؤسسي في وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- الحافظ، علي (2011). دور عمليات نقل المعرفة في تقليل فجوة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء الأطباء في بعض مستشفيات محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، مج33، ع(101): 171-189.

حافي، ياسر (2012). تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة العمل الفلسطينية بين المعوقات ومقومات النجاح من وجهة نظر المديرين والمديرين العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

الحسن، ربحي والنعيف، أمجد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، مج37، ع(1)، 33-11.

الحمداي، موفق والجادري، عدنان وقنديلي، عامر وبني هاني، عبد الرزاق وأبو زينة، فريد (2006). أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن. الدوري، حسين (2010). الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري: التخطيط الاستراتيجي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الديراوي، أيمن (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط – دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الاقتصاد والإدارة، مج25، ع(3)، 98-76.

ديوان الموظفين العام (2017). الخطة الاستراتيجية الوطنية للخدمة المدنية – إدارة التطوير، رام الله، فلسطين، نيسان 2017.

ديوان الموظفين العام (2022). مركز الإدارة والقيادة: بيانات غير منشورة، رام الله، فلسطين. رند، شكري (2021). دور التخطيط الاستراتيجي في التجربة التنموية في ماليزيا، رسالة ماجستير غير منشورة، في التخطيط والتنمية السياسية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الزعبي، غرام (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

سلامة، محمد (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، مج39، ع(4)، 162-143.

شراب، سائد (2011). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

الصديقي، عبد الرحمن (2019). علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي وأثره في المنظمات بالتطبيق على شركة صافولا للصناعات الغذائية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، مج29، ع(2): 165-206.

الصمادي، بشرى (2015). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، *مجلة التربية - جامعة الأزهر*، مج34، ع(4): 67-95.

عبد المطلب، عبد الحميد (2010): *دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عناية، جمال (2011). علاقة نظام تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العنزي، أنور (2019). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الفاعلية التنظيمية من خلال عناصر المنظمة المتعلمة كمتغير وسيط في الشركة السعودية للكهرباء، *أطروحة دكتوراه*، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الغالبى، طاهر وإدريس، وائل (2009). *إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غانم، بكر (2017). *واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الفلسطينية، مركز غزة للدراسات الاستراتيجية*، غزة، فلسطين.

الفضل، طلال (2021). *معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين برئاسة وزارة الموارد المائية والري والكهرباء، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص*، مج3، ع(11)، 123-146.

قطيط، عدنان (2023). *آليات مقترحة لتجسير فجوات الأداء الاستراتيجي بالجامعات: دراسة حالة*، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

القهيوي، ليث (2016). *تحليل بعض العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج)*، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مج4، ع(1)، 45-64.

الكبيسي، صلاح (2012). *العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي: بحث تحليلي*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، مج81، ع(56): 32-51.

الكبيسي، صلاح وحميد، شيماء (2018). تقييم الاستراتيجية المقترحة لوزارة التخطيط للفترة من (2018-2022)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج24، ع(109)، 22-50.

الكفاوين، عبد المجيد والزعبي، خالد (2021). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي كمتغير وسيط: دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع(2)، 209-245.

الكلثم، حمد وبدارنه، حازم (2012). معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع(10)، 187-202.

مجلس الوزراء الفلسطيني (2020). دليل الخدمات الحكومية: المجلس الأعلى للرياضة والشباب، متوفر عبر الرابط

<http://palestinecabinet.gov.ps/GovService/List?Orgl>

d=3، استرجع بتاريخ: 2022/10/17.

محمد، "محمد سعد" (2019). التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية - جامعة أسوان، مج2، ع(4): 91-118.

محمد، دعاء (2015). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.  
محمد، نسرين (2019). فعالية التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على وزارة العمل والإصلاح الإداري وتنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

المربع، صالح (2013). التخطيط الاستراتيجي كطريق لتطوير المستقبل، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مج33، ع(377): 1268-1319.

المعهد العربي للتخطيط (2022). دليل التخطيط التنموي، الكويت، متوفر عبر الرابط

<https://www.arab->

تاريخ [api.org/Files/Publications/PDF/804/804\\_30112022.pdf](https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/804/804_30112022.pdf)

الزيارة: 2023/12/3.

- مكتب رئيس الوزراء – الخطة الوطنية للتنمية (2021). الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2021-2023، رام الله، فلسطين.
- مكتب رئيس الوزراء – الخطة الوطنية للتنمية (2021). الاستراتيجية القطاعية للعمل 2021-2023، رام الله، فلسطين.
- مكتب رئيس الوزراء – الخطة الوطنية للتنمية (2021). الاستراتيجية القطاعية للصحة 2021-2023، رام الله، فلسطين.
- ملك، فلسطين (2016). دور الإدارات العليا في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالتي وزارة المالية ووزارة التخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- منصور، امتياز (2012). واقع التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- مؤشرات الأداء لإدارة الأعمال (22 أكتوبر، 2020). أهم معوقات تخطيط وإدارة الاستراتيجية، <https://kpi.com.sa/?p=3625>، تاريخ المشاهدة: 2022/3/1.
- نوجي، النور والمهل، عبد العظيم وعلي، الطاهر وحمد، يوسف (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع(2)، 116-135.
- وزارة الزراعة الفلسطينية (2023). نبذة عن الوزارة، رام الله، فلسطين، متوفر عبر الرابط الرسمي للوزارة <https://www.moa.pna.ps/strategies2>، تاريخ الزيارة: 2024/1/2.
- وزارة المالية والتخطيط الفلسطينية (2018). نبذة عامة، رام الله، فلسطين، متوفر عبر الرابط الرسمي للوزارة <https://www.pmof.ps/internal.php?var=09&tab=02>، تاريخ الزيارة: 2023/12/28.
- وزوز، عصام (2019). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية النسوية الفلسطينية: الواقع والمأمول، رسالة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach: Work study, *EMERALD*, 51(1), 17–31.
- Bryer, T. A. (2021). Introduction to the Handbook of Theories of Public Administration and Management. In *Handbook of Theories of Public Administration and Management*. Edward Elgar Publishing.
- Elbanna, S., Andrews, R., & Pollanen, R. (2016). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada. *Public management review*, 18(7), 1017-1042.
- Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations, *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR)*, 4(6), 66-90
- Johnsen, Å. (2021). Does formal strategic planning matter? An analysis of strategic management and perceived usefulness in Norwegian municipalities. *International Review of Administrative Sciences*, 87(2), 380-398.
- Jones, C. (2017). *Bureaucratic politics and organizational process models*. New York: Oxford University Press.
- Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.

- Khan, M. and Khaliq, M. (2014). Strategic planning and reality of external environment of organizations in contemporary business environment, *Business Management and Strategy*, 5(2): 165-182.
- Kiptoo, J.(2014). Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations. Available online at: [https://e-schoolmis.com/system\\_dir\\_library/admin\\_lib/uploads/7795-Factors\\_That\\_Influence\\_Effective\\_Strateg.pdf](https://e-schoolmis.com/system_dir_library/admin_lib/uploads/7795-Factors_That_Influence_Effective_Strateg.pdf), retrieved at: 22/12/2022.
- König, P., & Wenzelburger, G. (2014). Toward a theory of political strategy in policy analysis. *Politics & Policy*, 42(3), 400–30.
- Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2021). Strategic Planning and Firm Performance: The Mediating Role of Strategic Maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 479-486.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kiptoo, J.K., and Mwirigi, F. (2014). Factors that influence effective strategic planning process in organization, *Journal of Business and Management*, 16(6), 188-194.
- Mohamed, Z. A., Ann, H, & Yee, W. (2010). Strategic management. 40150, Sahah Alam, Selangor Darul Ehsan, Malaysia: Oxford Fajar Sd. Bhd. Oxford University Press.
- Moore, M. (2013). Recognizing public value. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Nian, Ch., Qiu, J. and Wang, Z. (2014). An approach to filling firms' knowledge gaps based on organizational knowledge structure, *Journal of Knowledge Management*, 18(1): 1-18.
- Nser, H. (2014). Strategic Management: Creating competitive advantagesm Ch1., ebook, available online at: <https://quizlet.com/62036103>, retrieved at: 1/1/2024.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179
- Shahin, B. (2011). Evaluating the effectiveness of strategic planning within the Middle Eastern public sector, *Doctorial Dissertation*, Victoria University, Melbourne, Australia.
- Shapiro, J. (2013). *Strategic planning toolkit*, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.
- Sitepu, R. H., Nasution, H. S., & Daryanto, E. (2023). The Use of Internal and External Environmental Analysis in Strategic Management at SMPN 1 Laubaleng, North Sumatra Province. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(1), 81-94.
- Sitepu, R., Nasution, H., Daryanto, R. (2023). The Use of Internal and External Environmental Analysis in Strategic Management at SMPN 1 Laubaleng, North Sumatra Province. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* . 2(1), 81–94.

Sophia, O. M., and Owuor, D. (2015). Effects of strategic planning on organizational growth: A case study of Kenya Medical Research Institute, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(9), 1-15.

Steurer, R. (2013). Disentangling governance: A synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Sciences*, 46(4), 387–410.

الملحق "أ": قائمة بأسماء لجنة التحكيم

مكان العمل	التخصص	الاسم والرتبة الأكاديمية

الملحق "ب": الاستبانة بصيغتها النهائية والمعدلة

بسم الله الرحمن الرحيم

Arab American  
University  
Ramallah Site



الجامعة العربية الأمريكية  
موقع رام الله

### الاستبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية" من أجل الحصول على دراسة الماجستير في تخصص التخطيط الاستراتيجي وتجديد الاموال ، يرجى من حضرتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الدراسة علما أن جمع هذه البيانات هو لأغراض البحث العلمي فقط، وأعدكم بسرية التعامل مع إجاباتكم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

إياس محمد عباس الننتشة

إشراف

الدكتور نصر عبد الكريم

## الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

### 1. الجنس

ذكر  أنثى

### 2. سنوات الخبرة

5 سنوات فما دون  6-10 سنوات  11-15 سنة

16-20 سنة  21 سنة فأكثر

### 3. المسمى الوظيفي

وكيل وزارة  وكيل مساعد  مدير عام

مدير دائرة  رئيس قسم/شعبة/وحدة  فريق التخطيط ورسم السياسات

### 4. التخصص

إدارة عامة  محاسبة / علوم مالية ومصرفية / تدقيق حسابات  قانون

إدارة أعمال  نظم معلومات / حاسوب  موظف لدى فرق التخطيط ورسم

السياسات

### 5. اسم الوزارة

وزارة الصحة  وزارة التربية والتعليم  وزارة المالية والتخطيط

وزارة الزراعة  وزارة العمل

### 6. طبيعة عمل الوزارة

خدمية  إشرافية

### 7. حجم الوزارة

صغيرة (أقل من 2000 موظف)  متوسطة (من 2000 إلى 10000 موظف)

كبيرة (أكثر من 10000 موظف)

## الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء تحديد درجة موافقتك على انطباق العبارات الواردة على الوزارة التي تعمل فيها  
المحور الأول: فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المجال الأول: وضوح الرؤية والرسالة والأهداف</b>						
1	لدى الإدارة العليا فهم واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي					
2	هناك قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى صناع القرار في الوزارة					
3	يوجد التزام من قبل الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي بهدف تطوير الأداء العام للوزارة					
4	رؤية الوزارة رسالة واضحة ومعلنة لجميع العاملين					
5	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية للوزارة بشكل دوري					
6	هناك وضوح للخدمات التي تقدمها الوزارة للمجتمع في رسالتها					
7	تؤكد رؤية الوزارة على أهمية توظيف التكنولوجيا الحديثة ضمن استراتيجيتها					
8	تتصف أهداف الوزارة بالمرونة وقابليتها للتعديل					
9	تصف أهداف الوزارة مجالات النتائج الرئيسية والنشاطات التي تحتاجها لتحقيق هذه الأهداف					
10	هناك انسجام بين الأهداف الاستراتيجية ورؤية ورسالة الوزارة					
11	تعتقد بأن الخطط الاستراتيجية مبنية على إمكانيات الوزارة المتوفرة					

					تشكل أهداف الوزارة الإطار العام لتحديد الأهداف التشغيلية وأولويات العمل على مستوى الوحدات التنظيمية	12
<b>المجال الثاني: وضع (صياغة) الخطط الاستراتيجية</b>						
					يتم الرجوع إلى التشريعات واللوائح التي تنظم عمل الوزارة قبل البدء بوضع الخطط الاستراتيجية	1
					يتم تكوين فرق عمل لصياغة أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل كافة الإدارات والوحدات العاملة في الوزارة	2
					يتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر عند وضع الخطط المستقبلية للوزارة	3
					يتم الرجوع إلى أجندة السياسات الوطنية عند إعداد الخطط الاستراتيجية للوزارة	4
					يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للوزارة بحيث تكون قابلة للقياس	5
					تعتقد بأن الأهداف الاستراتيجية هي أهداف واقعية قابلة للتطبيق	6
					يتم وضع جدول زمني محدد لكل هدف من الأهداف الرئيسية ضمن الخطة الاستراتيجية	7
					يتم مراعاة الظروف الخارجية المؤثرة على عمل الوزارة على صياغة الخطط الاستراتيجية	8
					يتم تخصيص ميزانية خاصة لجميع الأنشطة والأهداف في الخطط الاستراتيجية	9
					تولي إدارة الوزارة أهمية لمشاركة العاملين في صياغة الأهداف الاستراتيجية	10
					تتغير الأهداف الاستراتيجية للوزارة بتغير حاجات ورغبات المجتمع المحلي	11

					تتبنى الإدارة العليا مبدأ ابتكار وسائل جديدة في إدارة المخاطر المستجدة	12
					تراعي الإدارة خطوات التنفيذ للأنشطة الموضوعية عند صياغة الخطط الاستراتيجية والتنفيذية	13
<b>المجال الثالث: تنفيذ الخطط الاستراتيجية</b>						
					هناك تقارب بين الزمن المحدد والزمن المتحقق عند الانتهاء من تنفيذ الخطط الاستراتيجية	1
					يتم تجنيد كافة الموارد المتاحة بهدف تنفيذ الاستراتيجية	2
					تعتمد الإدارة منهجية واضحة في التعامل مع مقاومة التغيير أثناء تنفيذ الخطط الاستراتيجية	3
					تتوفر لدى الوزارة الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة العالية لتنفيذ الخطط الاستراتيجية	4
					يتم تدريب وتطوير مهارات العاملين في الوزارة لضمان تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية	5
					هناك رقابة دائمة على الأنشطة المرتبطة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية	6
					تتم مراجعة كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط الاستراتيجية قبل الانتقال للمرحلة التالية لضمان النجاح في تحقيق الأهداف	7
					تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ الأهداف الاستراتيجية	8
					هناك ازدياد ملحوظ في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها عند تنفيذ الخطط والأهداف الاستراتيجية	9
					يتم تطوير نظم المعلومات المستخدمة في الوزارة بشكل مستمر	10

					11 يتلاءم الهيكل التنظيمي مع مراحل تنفيذ الاستراتيجية
					12 يتم الاتفاق على إبقاء أو تحسين أو توقيف الاستراتيجية بما يتناسب مع الظروف المستجدة
					13 تعتقد بأن تنفيذ الاستراتيجية والخطط قد تم بنجاح
<b>المجال الرابع: التحليل البيئي (داخلياً وخارجياً)</b>					
					1 تتم عملية تحليل للبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الوزارة
					2 تقوم الإدارة العليا بتحليل البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها
					3 تتم عملية التحليل البيئي بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية
					4 تعمل الوزارة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية
					5 تسعى الوزارة للحد من تأثيرات التهديدات الخارجية المؤثرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية
					6 تمتلك الوزارة كفاءات بشرية ذات خبرة لإجراء التحليل البيئي
					7 يتم تحديد المسؤولية في أقسام ووحدات الوزارة عند إجراء التحليل البيئي (الداخلي والخارجي)
					8 يستفاد من التحليل البيئي في تطوير الإجراءات الرقابية على الأعمال لضمان إنجازها بالشكل الصحيح
					9 تم تحديد القضايا الاستراتيجية التي تواجه المستويات الإدارية المختلفة في الوزارة
					10 يساعد التحليل البيئي في تطوير رؤية ورسالة الوزارة وتحديد الاستراتيجية التطويرية المطلوبة

المحور الثاني: العوامل المؤثرة على فعالية عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية الفلسطينية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>المجال الأول: العوامل الداخلية</b>						
1	هناك أهمية لموازنة الوزارة عند وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية					
2	يمكن لجميع موظفي الوزارة المشاركة في صياغة التخطيط الاستراتيجي					
3	هناك أهمية لوجود دائرة مختصة بالبحث والتطوير في تحديد احتياجات الوزارة					
4	تلعب أنظمة المعلومات دوراً مهماً في إنجاز الأهداف الاستراتيجية بكفاءة					
5	تعتبر الخبرة عاملاً مؤثراً في نجاح التخطيط الاستراتيجي في الوزارة					
6	يعتبر النمط الإداري من أبرز العوامل المؤدية إلى إدارة الأداء المؤسسي بفاعلية					
7	تؤدي مقاومة الموظفين للتغيير إلى إفشال عملية التنفيذ للخطط الاستراتيجية					
8	إن توفر قواعد بيانات مشتركة بين جميع الأقسام والوحدات يسهل عملية الوصول إلى المعلومات					
9	تتوفر بنية تحتية ملائمة للنمو والتطوير في الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين					
10	يتوفر لدى الوزارة جهاز رقابي خاص بها لضمان الجودة					

					تعتبر إجراءات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي من الأمور الواجب مراعاتها لضمان الإنجاز ضمن الوقت المحدد	11
					يساعد التزام القيادة بالتخطيط الاستراتيجي في نجاح عملية التنفيذ للأنشطة والمهام	12
<b>المجال الثاني: العوامل الخارجية</b>						
					تواجه الوزارة منافسة شديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأهلية العاملة في نفس المجال	1
					تمتاز الخدمات التي تقدمها المؤسسات الخاصة والأهلية بجودة أعلى عند مقارنتها بالخدمات التي تقدمها الوزارة	2
					هناك تغير دائم في احتياجات ورغبات المواطنين عدم ثبات البيئة الخارجية) والذي يؤثر على قدرة الوزارة في تحقيق أهدافها	3
					تتأثر الوزارة بالأزمات الخارجية التي تتعرض لها والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام	4
					تبعية الاقتصاد الفلسطيني لسلطة الاحتلال	5
					توجد أهمية للربط ما بين الخطة الاستراتيجية للوزارة وأجندة السياسات الوطنية	6
					تؤثر الحالة الاقتصادية على مساعي الوزارة في النمو والتطور	7
					ارتفاع تكاليف الحصول على الموارد اللازمة	8
					القيود التي تفرضها سلطات الاحتلال تجاه تطور القطاع العام الفلسطيني	9
					الانشقاق الفلسطيني يضعف من فعالية تطبيق الخطط الاستراتيجية في المحافظات الفلسطينية	10

					11	هناك حاجة ماسة للحصول على المعلومات الخارجية لتسهيل عملية تقديم الخدمات للمواطنين
					12	يؤدي التداخل في صلاحيات الوزارات والمؤسسات العامة إلى عدم القدرة على الإنجاز بالكفاءة المطلوبة

أية مقترحات إضافية يمكن الإشارة إليها قد تراها مفيدة في تحقيق الفعالية للخطط الاستراتيجية التي تتبناها الوزارة.

.....

.....

.....

.....

مع الشكر

## الملحق "ج": كتاب تسهيل المهمة

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

2022/8/27

لمن يهمه الأمر

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطناب أليس محمد عيسى النثشة والذي يحمل الرقم الجامعي 201812976 هو طالب ماجستير في برنامج التخطيط الاستراتيجي وتجند الأموال ويعمل على رسالة الماجستير الخاصة به بعنوان:

"تقييم فعالية التخطيط الاستراتيجي في وزارات الحكومة الفلسطينية تحت إشراف الدكتور نصر عبدالكريم"، أتمنى من حضرتكم الإيثار لمن يلزم لمساعدته للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطي هذه الرسالة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: 1970 4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: 1970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: FGS@aaup.edu ; PGS@aaup.edu Website: www.aaup.edu

## **Evaluation of the Effectiveness of Strategic Planning Among the Palestinian Governmental**

Prepared by: Iyas Mohammad Abbas Annatsheh

Supervised by: Dr. Naser Abdulkareem

2023

### **Abstract**

The study aimed at evaluating the effectiveness of strategic planning in the Palestinian ministries, among investigating the effectiveness of strategic planning process, and to recognize the main factors that affect on the effectiveness of strategic planning process in the Palestinian ministries, to achieve the study objectives, a descriptive and analytical methodology were applied, where a questionnaire was designed and distributed among a purposive sample that consisted of (248) male and female employees who work at higher administrative levels planning and policy making teams among five Palestinian ministries (Health ministry, education ministry, financial and planning ministry, labor ministry, and agriculture ministry), the study tool proved its reliability and consistency.

The study revealed that there was a high degree of the effectiveness of the strategic planning process among the Palestinian ministries with (74.2%) of agreement, where its fields came at the following order (clearance of vision and mission and objectives, setting/formulating strategic plans, internal and exterior environmental analysis, achieving strategic planning), and there was a high degree of the factors that affect on the effectiveness of strategic planning process, with (77.4%) of agreement, where the external factors came first, followed by internal ones, and there were a statistical differences between mean scores of higher administration levels and planning and policy making teams toward the effectiveness of strategic planning due to their (years of experiences,

specialization, ministry), and there were statistical differences between mean scores of higher administration levels and planning and policy making team toward the factors that affect the effectiveness of strategic planning due to their (gender, years of experience, specialization, ministry).

The study recommended the importance of adopting strategic planning fields and to assist them among the Palestinian ministries in order to achieve high level of effectiveness, and to study the internal and external factors that affect the effectiveness of strategic planning process, in order to reduce its negative effects on the Palestinian ministries performance.

**Keyword:** effectiveness, strategic planning, ministry.