

الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

د. وفا محمود عياد *

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) من العاملين في الوزارة، وهي عينة قصدية، واستخدمت الدراسة استبانة الإدارة الاستراتيجية، واستبانة التطوير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن الوزن النسبي لمحور الإدارة الاستراتيجية بلغ (67.1%) بدرجة تقدير متوسطة، وبلغ الوزن النسبي لمحور التطوير التنظيمي بلغ (69%) بدرجة تقدير مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ما عدا مجال تحليل البيئة الداخلية في الإدارة الاستراتيجية توجد فروق لمتغير النوع لصالح الذكور. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل هادفة لتوضيح دور الإدارة الاستراتيجية في الارتقاء بالعمل في الوزارة، وكذلك لتوضيح دور التطوير التنظيمي في الارتقاء بالعمل في الوزارة.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة الاستراتيجية، التطوير التنظيمي، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية).

Strategic management and its relationship to organizational development in the Palestinian Ministry of Awqaf and Religious Affairs in the southern governorates

Abstract

The study aimed to reveal the relationship of strategic management with organizational development in the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the southern governorates. The study sample consisted of (160) workers in the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the southern governorates, which is an intentional sample. The study followed the descriptive approach, and the study used a strategic management and development questionnaire. The study concluded that the relative weight of the strategic management axis was (67.1%) with a medium degree of appreciation, and the relative weight of the organizational development axis was (69%) with a high degree of appreciation, and there is a statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \geq 0.05$) between Strategic management and organizational development and there are no differences between the response averages of the respondents on strategic management and organizational development among workers in the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the southern governorates according to the variable of gender, educational qualification, and years of service. Except for the field of internal environment analysis in strategic management, there are differences for the gender variable in favor of males.

The study recommended the necessity of holding training courses and workshops to clarify the role of strategic management in upgrading work in the ministry, as well as to clarify the role of organizational development in upgrading work in the ministry.

Keywords: strategic management, organizational development, the Ministry of Awqaf.

حيث تُعد الإدارة الاستراتيجية في تصور
الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد
غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات
المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص
والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة
لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة
على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها (أبو النصر،
2015: 64).

المقدمة:

أولاً: الإطار العام للبحث:

تحرص وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
ال فلسطينية على تطوير العمل ضمن أروقة الوزارة، من
ال خلال التطلع إلى المتغيرات الحديثة في مجال
الإدارة، حيث برز حديثاً متغير الإدارة الاستراتيجية
والذي لاقى اهتمام الباحثين.

من خلال ما سبق جاءت فكرة الدراسة الحالية للتعرف على (الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتنظيم في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية).

مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: (ما علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتنظيم في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟) وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
2. ما مستوى التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حول الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

وتُبرز الإدارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها (الصادقي، 2020: 151).

ويبرز التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية (اللوذي، 2010: 21).

كما ويعتبر التطوير التنظيمي أحد عمليات المؤسسة المحورية التي تمكنها من الرقي باستمرار نحو الحالات الأفضل، وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات على جميع المستويات، فبيئة العمل اليوم أصبحت كثيرة التغيير وبصورة مستدامة، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسات المبادرة باعتماد برنامج التطوير التنظيمي باعتباره برنامجاً مخططاً للتغيير (بطاهر، 2018: 27).

من خلال ما سبق يرى الباحث أن توظيف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية للإدارة الاستراتيجية في العمل داخل أروقة الوزارة، يُعد من أبرز المتغيرات الإدارية الحديثة التي قد تؤدي إلى التطوير التنظيمي الإيجابي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى:

1. الكشف عن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. الكشف عن مستوى التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
3. التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
4. توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حول الإدارة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات التالية (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
5. توضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية حول التطوير التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في جانبين:

الجانب الأول: الأهمية النظرية: وتتمثل في:

- تقديم محور نظري بتناول الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

- إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في العمل ودورها المهم في تطوير أداء المنظمة.

- تقديم دراسة قد تنفيد الباحثين والمهتمين والمتخصصين.

الجانب الثاني: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:

- تعريف القائمين على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بمستوى كل من الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي بالوزارة.

مصطلحات الدراسة:

الإدارة الاستراتيجية:

يعرفها الطوخي (2019: 1192) بأنها: تلك الإدارة التي تضع القرارات الإدارية وخطط العمل التي تحدد التوجيهات على المدى البعيد، وتضم المسح البيئي سواء (داخليا- أو خارجيا)، والتخطيط الاستراتيجي (وضع الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى)، والتطبيق الاستراتيجي، والتحكم والتقييم.

التطوير التنظيمي:

يعرفه دوروشوك (Doroshuk, 2019: 63 - 64) بأنه: عملية تحسين مستمرة متعددة الأبعاد، تتم في المنظومة العاملة داخل المؤسسة، بهدف إحداث نقلة نوعية جديدة، مما يزيد من قدرتها على البقاء والمنافسة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوع: اقتصرت الدراسة على موضوع الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.

وهي مجموعة من العمليات الإدارية المتفق عليها مسبقاً والتي تحدد أداء إدارة المنظمة في المدى البعيد، مع العمل على مواجهة التحديات المحيطة بها، واستغلال جميع الفرص المتاحة، وتحديد نواحي القوة والاستفادة منها، ونواحي الضعف لتصحيحها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (القحطاني وآخرون، 2018: 30).

وكذلك هي تلك الإدارة التي تضع القرارات الإدارية وخطط العمل التي تحدد التوجيهات على المدى البعيد، وتضم المسح البيئي سواء (داخلياً- أو خارجياً)، والتخطيط الاستراتيجي (وضع الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى)، والتطبيق الاستراتيجي، والتحكم والتقييم (الطوخي، 2019: 1192).

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تبرز أهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في استجابتها للتحديات التي تواجهها المنظمة في هذا العصر وذلك باتخاذها قرارات ذات توجه استراتيجي يساعد المنظمة على اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة المستقبل بكل تحدياته المتعددة (العتيبي، 2017: 408).

وتستمد الإدارة الاستراتيجية أهميتها وإستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف وإستراتيجيات وخطط المنظمة ككل، وتسهم في تحديد رسالة المنظمة، ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها وخططها بناء على ما تواجهه من فرص وتهديدات بيئية وعلى ما تملكه من نقاط قوة (السويدي، 2019: 247).

وتتلخص أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحديد خارطة طريق المؤسسة لمساعدتها في تحديد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل، وتسهم في زيادة قدرتها على مواجهة التهديدات والمنافسة الشديدة المحلية والدولية، وتمنحها مكانية امتلاك ميزة

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال شهري ابريل - مايو 2022م.

الحد البشري: تم إجراء الدراسة على موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة الاستراتيجية:

تُعد المبادئ الأساسية للإدارة الإستراتيجية هي الإطار الحاكم لكل محاور التطوير للإدارة الرشيدة وهي في نفس الوقت تمثل منظومة من العمليات المتكاملة والمتعاقبة والتي تتأثر وتؤثر في عملية الإدارة الإستراتيجية وكذلك تتأثر وتؤثر في متغيرات السياسة والفكر والتخطيط الاستراتيجي، وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازاتها في مجال أنشطة الأعمال المختلفة عن طريق تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية تعنى إدارة التغيير وإدارة الموارد وإدارة البيئة (الطوخي، 2019: 1191).

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

تعددت وتوعدت التعريفات التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وذلك حسب سياسة وإجراءات المنظمة التي توظف الإدارة الاستراتيجية في عملها، ومن أبرز تلك التعريفات ما يلي:

تعرف بأنها: تلك العملية التي يتم من خلالها دمج المديرين من جميع أجزاء المنظمة لصياغة الاستراتيجيات والقيام بتنفيذها سعياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة (Kinicki, & Williams, 2006: 171).

3. **التحليل البيئي:** تتطلب مرحلة التحليل جمع كم هائل من البيانات والمعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة، فالحقائق المتوافرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ، وتطلق الإدارة الاستراتيجية من تحليل منهجي شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

4. **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:** من الضروري في هذه المرحلة الاهتمام بالتوجه الجيد والمستمر للقوي البشرية، وقيادتهم، وتحفيزهم لبذل أقصى جهد في إتقان العمل لتطبيق الاستراتيجية، وذلك لضمان نجاحها بإرادة وإخلاص، ولتحقيق ذلك يعتبر اختيار القيادة التي تتناسب مع الإستراتيجية من أهم خطوات عملية التطبيق، لذلك يجب الاهتمام باختيار القادة، والاهتمام بتبنيهم وإعدادهم بصورة مستمرة، لأن لكل إستراتيجية متطلباتها من الكوادر الإدارية ذات المواصفات والخصائص التي قد لا تتفق مع غيرها من الإستراتيجيات.

ثانياً: التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات الإدارية وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل في كافة الأبعاد (خليفة، 2020: 665).

مفهوم التطوير التنظيمي:

تعددت وتتنوع التعريفات التي تناولت التطوير التنظيمي وذلك حسب سياسة وإجراءات المنظمة التي توظف الإدارة الاستراتيجية في عملها، ومن أبرز تلك التعريفات ما يلي:

تنافسية مستمرة، واستغلال الموارد بشكل فعال، مما توفر فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية، وتنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق (الحارون، 2019: 19).

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

توجد ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي: على مستوى المنظمة، وعلى مستوى وحدة الأعمال، وعلى مستوى الوظائف داخل وحدة الأعمال، وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى الوصول إليه مما يساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة ويساعد في تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية (Wright, et al, 2016: 244- 245).

وتنضح المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية في الآتي (الحارون، 2019: 13-18):

1. **تحديد رسالة المنظمة:** يشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المنظمة، فهي تمثل الأداة لتحديد هوية المنظمة، ومدى تميزها عن باقي المنظمات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات.
2. **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** إن تحديد الرسالة، والأهداف بشكل مسبق من قبل إدارة المنظمة، يعد بمثابة الطريق التي ستتجهها المنظمة في تسيير أمورها، فتؤدي أعمالها بوضوح وموضوعية، كما أن تحديد الأهداف هو الناتج المتوقع، والخدمة التي ستصل إليها المنظمة، وتحقيق الموجود برؤية واضحة وواثقة.

القرارات وحل المشكلات ومن ثم العمل على تطويرها للتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

2. **جماعات العمل:** جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت المجموعة موجودة بصفة دائمة أم مؤقتة ينتهي عملها بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الإيجابي فيما بينها.

3. **التنظيم نفسه:** ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى (التطوير التنظيمي) إلى تحسين النشاطات ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

الدراسات السابقة:

يعرض الباحث في هذا الجانب أبرز الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، وذلك فيما يلي:

أولاً: **الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية:**

دراسة الشمري (2020) والتي هدفت الدراسة الكشف عن أثر التميز المؤسسي على العلاقة بين الإدارة

يعرف بأنه: جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم عن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية وتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق للأهداف التنظيمية (الحسان، 2019: 10).

وهو مجموعة عمليات ونشاطات تسعى المنظمة من خلالها إلى توليد معرفة جديدة واستثمارها في المنظمة بهدف تطوير قدراتها وإمكانياتها بما يحقق ديمومة تميزها وتحقيق التقدم المستمر لتحسين أدائها والارتقاء بها لتحقيق التميز (عامر، 2020: 220).

ومن أبرز سمات التطوير التنظيمي في الآتي (خليفة، 2020: 676):

1. **الشمولية:** وتعني الشمول والاهتمام بالعناصر البشرية العاملة، وبالتنظيم الداخلي وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة.

2. **الاستمرارية:** وتعني الاستمرار في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة.

3. **المشاركة:** وتعني مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيسي والقوة الدافعة للتطوير.

وتتضح مجالات التطوير التنظيمي كما يلي (عوض، 2012: 414-415):

1. **الأفراد:** هم أهم عناصر (التطوير التنظيمي) لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع

ممارسة الإدارة الإستراتيجية يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولسنوات الخدمة وكانت لصالح أقل من 5 سنوات، وتخصص الكلية لصالح الكليات العلمية.

فيما هدفت دراسة الشنتف وقفه (2019) للكشف عن دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، واشتملت عينة الدراسة من (205) من العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية جاء بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية.

وهدف دراسة جيتشوهي (2015) للكشف عن ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الأكاديمية في كينيا، وتكونت العينة من (153) من الأعضاء الأكاديميين الإداريين في جامعة الأمم المتحدة الدولية في كينيا، واستخدمت الدراسة استبانة الإدارة الاستراتيجية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الأكاديميين لا يتبعون سياسات واضحة في أدائهم وأعمالهم وإدراهم للأقسام الإدارية التي يشغلونها في الجامعة.

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت التطوير التنظيمي:

هدفت دراسة صويص (2020) للكشف عن مستوى توافر مكونات الرقابة الإدارية والكشف على قدرة الجامعات الحكومية في فلسطين على تحقيق التطوير التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (194) موظف

الإستراتيجية وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر، واشتملت عينة الدراسة من (196) موظف في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري، وتوصلت الدراسة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية جاءت بمستوى مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الأزمات قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتميز المؤسسي على العلاقة ما بين الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المجتمعة (التصميم وجمع المعلومات، التطبيق، والتقييم) وإدارة الأزمات في مؤسسة العمل الاجتماعي القطري.

وهدف دراسة الغامدي (2019) للكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في مدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الإستراتيجية، واشتملت عينة الدراسة من (100) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك احتياج تدريبي لتطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة الريادة لاستراتيجية، وفقاً لمتغير الخدمة، وبتغير الدورات التدريبية.

بينما هدفت دراسة الحارون (2019) للكشف عن درجة ممارسة الإدارة الإستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، واشتملت عينة الدراسة من (269) رؤساء أقسام وعضو هيئة تدريس بالجامعات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لممارسة عمداء الكليات للإدارة الإستراتيجية كانت مرتفعة، ويوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة

التطوير التنظيمي لدى العاملين في جامعة آل البيت جاء بدرجة متوسطة، وجاءت الأبعاد مرتبة تنازلياً (الأساليب والأدوات التكنولوجية، العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، الأهداف والاستراتيجيات، متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية) وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات الأمن الفكري والتطوير التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في جامعة آل البيت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تميزت الدراسة الحالية في أنها أجريت في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المتبع، واختيار العينة، وأبرز الأساليب الإحصائية، وتفسير ومناقشة النتائج.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وفي تفسير ومناقشة نتائج الدراسة ودعمها بنتائج الدراسات السابقة وكذلك في حجم ونوع العينة المستخدمة في الدراسة، وتحديد الأدوات المستخدمة في الدراسات الحالية، والتعرف على المراجع الأكثر تعاملًا مع الإدارة الاستراتيجية، والتطوير التنظيمي والتي تعامل معها الباحث في الإطار النظري، وكذلك في اختبار عينة الدراسة الحالية، وبناء الأداة المناسبة لها واختيار أنسب الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات البحث.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، والذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة

من العاملين بالجامعات الحكومية في فلسطين، واستخدمت الدراسة استبانة الرقابة الإدارية، والتطوير التنظيمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى حصول مجال التطوير التنظيمي على نسبة (75.601%) بمستوى مرتفع، وكذلك أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التطوير التنظيمي تعزى للنوع، والجامعة، والعمر، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة بينما توجد فروق تبعاً لسنوات الخدمة.

فيما هدفت دراسة عبد السلام وآخرون (2019) للكشف عن أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (400) موظف بالجامعة العمالية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي (تمتية المورد البشري - الأهداف والإستراتيجيات - الهيكل التنظيمي)، وأظهر البحث عدم وجود اختلافات في التطوير التنظيمي تعزى لمغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخدمة، العمر) باستثناء متغير (المستوى الوظيفي).

وهدف دراسة الحمدان (2018) للكشف عن محتوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز المركز الرئيسي، وذلك من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، وتكونت عينة الدراسة من (290) موظفة إدارية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإدارية على التطوير التنظيمي، وتوجد علاقة عكسية دالة إحصائياً بين بعد القيادة الإدارية (النمط الأوتوقراطي) والتطوير التنظيمي.

فيما هدفت دراسة مبارك (2016) للكشف عن علاقة الأمن الفكري بالتطوير التنظيمي لدى العاملين في جامعة آل البيت، وتكونت عينة الدراسة من (372) عضو هيئة تدريس وإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن

عينة الدراسة: قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (170) من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، حيث تمثل عينة الدراسة (10%) من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتوزيع 170 استبانة واسترداد (160) بنسبة (94.1%)، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة فتصنفها وتحللها" (الأغا، 2000: 43).

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وعددهم (1600) حسب وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية.

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	115	71.9
	أنثى	45	28.1
	المجموع	160	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	29	18.1
	بكالوريوس	101	63.1
	دراسات عليا	30	18.8
	المجموع	160	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	15	9.4
	5-10 سنوات	82	51.3
	15 سنة	63	39.4
	المجموع	160	100%

أدوات الدراسة:

تم إعداد استبانة حول (الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية)، وتم توزيع عينة أولية استطلاعية للتأكد من سلامة تطبيق الاستبانة، والتي تم إعدادها وفقاً للأسلوب العلمي السليم وتم اختيار توزيع ليكرت الخماسي للكشف عن آراء المبحوثين ضمن الأوزان التي تم اعتمادها.

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

وصف الاستبانة:

تتكون استبانة الإدارة الاستراتيجية من (46) فقرة موزعة على (4) مجالات رئيسية.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة

(0.845)، وبعد تحليل البيئة الداخلية (0.895)، بعد تحليل البيئة الخارجية (0.902)، وبعد تنفيذ الاستراتيجية (0.911)، وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.936)، ويدل ذلك على أن معاملات الثبات مرتفعة.

ثانياً: التطوير التنظيمي

تتكون استبانة التطوير التنظيمي من (17) فقرة موزعة على (3) مجالات رئيسية.

صدق وثبات الاستبانة:

صدق الاتساق الداخلي: حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الهيكل التنظيمي (0.610 - 0.810)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد الأساليب والإجراءات (0.598 - 0.803)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد تكنولوجيا المعلومات (0.639 - 0.810)، وتبين أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً، وتم حساب العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، فتبين أن العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية (0.899)، والعلاقة بين بعد الأساليب الإجرائية والدرجة الكلية (0.895)، وتبين أن العلاقة بين بعد تكنولوجيا المعلومات والدرجة الكلية (0.795)، ويدل ذلك على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد صياغة الاستراتيجيات (0.785 - 0.891)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد تحليل البيئة الداخلية (0.636 - 0.896)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد تحليل البيئة الخارجية (0.589 - 0.862)، وتراوحت معاملات الارتباط للبعد تنفيذ الاستراتيجية (0.690 - 0.852)، وتبين أن جميع فقرات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وبذلك تعتبر جميع الفقرات دالة إحصائياً، وتم حساب العلاقة بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، فتبين أن العلاقة بين بعد صياغة الاستراتيجيات والدرجة الكلية (0.847)، والعلاقة بين بعد تحليل البيئة الداخلية والدرجة الكلية (0.795)، وتبين أن العلاقة بين بعد تحليل البيئة الخارجية والدرجة الكلية (0.801)، وأن العلاقة بين بعد تنفيذ الاستراتيجية والدرجة الكلية (0.730)، ويدل ذلك على أن جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه

ثبات فقرات الاستبانة: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لبعده صياغة الاستراتيجيات (0.809)، وبعد تحليل البيئة الداخلية (0.895)، بعد تحليل البيئة الخارجية (0.911)، وبعد تنفيذ الاستراتيجية (0.925) وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.928)، وتبين أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لبعده صياغة الاستراتيجيات

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=1) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

ثبات فقرات الاستبانة: للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، وتبين أن معاملات ألفا كرونباخ لبعده الهيكل التنظيمي (0.784)، وبعده الأساليب والإجراءات (0.858)، وبعد تكنولوجيا المعلومات (0.878)، وتبين أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية لبعده الهيكل التنظيمي (0.911)، وبعده الأساليب والإجراءات (0.865)، وبعد تكنولوجيا المعلومات (0.932)، وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.945)، ويدل ذلك على أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (2) المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة التأييد
1.80 - 1	20% - 36%	منخفض جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	منخفض
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%	مرتفع
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	مرتفع جدا

الاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها، معامل ألفا كرونباخ Cronbache Alfa لحساب معامل الثبات، طريقة التجزئة النصفية Split Half Method لحساب معامل الثبات، معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل الارتباط وللإجابة على الفرضيات المتعلقة بالعلاقة، المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين،

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: الاتساق الداخلي Internal Consistency لحساب صدق

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للتعرف على مستوى الإدارة الاستراتيجية، ويوضح الجدول التالي ذلك:

اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر .

نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

جدول رقم (3) تحليل أبعاد الإدارة الاستراتيجية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
4	64.3	0.868	3.22	بعد صياغة الاستراتيجيات
3	66.4	0.916	3.32	بعد تحليل البيئة الداخلية
2	68.9	0.947	3.44	بعد تحليل البيئة الخارجية
1	70.3	0.941	3.52	بعد تنفيذ الاستراتيجية
	67.1	0.837	3.36	الإدارة الاستراتيجية

على قياس مدى تحقيقها لأهدافها، ولكن تحتاج الوزارة لبذل المزيد من الجهود من أجل الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية وتوظيفها في العمل بالوزارة.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للتعرف على التطوير التنظيمي العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (3) يوضح أن الوزن النسبي لمحور الإدارة الاستراتيجية بلغ (67.1%) بمستوى متوسط.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية تعمل على إبراز مهامها من خلال الأنشطة والخطط الاستراتيجية الهادفة والفاعلة والحرص على إقامة علاقات بناءة وفاعلة مع العاملين، والحرص على تطوير مهاراتهم من خلال تنفيذ العديد من التدريبات الهادفة، كما وتحرص الوزارة على وضع رؤية هادفة وواضحة تناسب المجتمع والأحداث والتطورات في الوقت الراهن، وتحرص

جدول رقم (4) تحليل أبعاد التطوير التنظيمي

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
الهيكل التنظيمي	3.59	0.97	71.8	1
الأساليب والإجراءات	3.46	1.003	69.2	2
تكنولوجيا المعلومات	3.3	1.001	66	3
التطوير التنظيمي	3.45	0.909	69	

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي، وينبثق من السؤال السابق الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

جدول (4) يوضح أن الوزن النسبي لمحور التطوير التنظيمي بلغ (69%) بمستوى مرتفع.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن أهداف الوزارة تتسم بالوضوح، وتحرص على توضيح الخطط التي تنفذها للعاملين، ولكن دون الشكل المطلوب، حيث يتوجب على الوزارة القيام بتوضيح خططها للعاملين فيها وكذلك الاهتمام بتطوير العاملين وتطوير أدائهم في العمل، وإشراكهم في رسم السياسات العامة وتنفيذها، وكذلك يتوجب الحرص على توفير نظام سلس للاتصال والتواصل بين كافة مكونات الوزارة، والعمل على توضيح الصلاحيات وتوظيفها لخدمة العمل.

جدول رقم (5) العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي				الأبعاد
التطوير التنظيمي	تكنولوجيا المعلومات	الأساليب والإجراءات	الهيكل التنظيمي	
**0.913	**0.894	**0.863	**0.757	بعد صياغة الاستراتيجيات
**0.849	**0.794	**0.776	**0.765	بعد تحليل البيئة الداخلية
**0.819	**0.697	**0.719	**0.835	بعد تحليل البيئة الخارجية

**0.818	**0.673	**0.704	**0.869	بعد تنفيذ الاستراتيجية
**0.932	**0.845	**0.843	**0.874	الإدارة الاستراتيجية

حيث يلعب التطوير التنظيمي من خلال الإدارة الإستراتيجية الحكيمة دوراً مهماً في خلق بيئة مناسبة للأفراد، مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل، وقدرتهم على المشاركة في صنع القرار، بما يساهم في صياغة السياسات، ودعم أعضاء المنظمة للعمل معاً وبطريقة منهجية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على مقياس الإدارة الاستراتيجية لمغيرات الدراسة (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

وينبثق من السؤال السابق الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع (نكر - أنثى)

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول (5) يوضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي حيث كانت قيمة (ز) = 0.932 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05.

يعزو الباحث وجود علاقة بين كافة أبعاد الإدارة الاستراتيجية بالتطوير التنظيمي إلى أن الإدارة الاستراتيجية تحرص على رسم الأهداف والسياسات وتوضيح الرؤية والرسالة، وأن تكون مناسبة للعمل، هذا ما يرتبط بشكل إيجابي بالتطوير التنظيمي والذي يهدف إلى تطوير أداء العاملين والمنظمة بالشكل المطلوب والمناسب، من خلال التدريب وتقييض الصلاحيات، والارتقاء بالعمل.

حيث أن الإدارة الاستراتيجية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، من خلال تطوير إستراتيجيات فعالة من أجل المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوظيف الإدارة الاستراتيجية لتمكين العاملين من التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمة، من خلال اتخاذ قرارات ذات توجه استراتيجي تساعد المنظمة على اختيار أفضل البدائل المتاحة لمواجهة المستقبل بكل تحدياته المتعددة، من خلال تحديد مهمة المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وخططها بناءً على الفرص والتهديدات البيئية التي تتعرض لها،

جدول رقم (6) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	النوع	البعد
0.078	1.77	0.8	3.291	115	ذكر	بعد صباغة الاستراتيجيات
		1.01	3.022	45	أنثى	
0.013	2.52	0.85	3.43	115	ذكر	بعد تحليل البيئة الداخلية
		1.03	3.031	45	أنثى	
0.191	1.31	0.92	3.504	115	ذكر	بعد تحليل البيئة الخارجية
		1.01	3.286	45	أنثى	
0.113	1.59	0.87	3.59	115	ذكر	بعد تنفيذ الاستراتيجية
		1.1	3.328	45	أنثى	
0.051	1.95	0.77	3.437	115	ذكر	الدرجة الكلية (الإدارة الاستراتيجية)
		0.97	3.15	45	أنثى	

المهام الأساسية والرئيسية للذكور، ويغلب طابع العمل الذكوري في السياسات العليا بالوزارة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

جدول (7) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
0.907	0.098	0.07	2	0.15	بين المجموعات	بعد صباغة الاستراتيجيات
		0.76	157	120	داخل المجموعات	

			159	120	المجموع	
0.882	0.126	0.11	2	0.21	بين المجموعات	بعد تحليل البيئة الداخلية
		0.85	157	133	داخل المجموعات	
			159	133	المجموع	
0.181	1.73	1.54	2	3.07	بين المجموعات	بعد تحليل البيئة الخارجية
		0.89	157	139	داخل المجموعات	
			159	143	المجموع	
0.256	1.373	1.21	2	2.42	بين المجموعات	بعد تنفيذ الاستراتيجية
		0.88	157	138	داخل المجموعات	
			159	141	المجموع	
0.797	0.227	0.16	2	0.32	بين المجموعات	الدرجة الكلية (الإدارة الاستراتيجية)
		0.71	157	111	داخل المجموعات	
			159	111	المجموع	

يبتين من الجدول رقم (7)

المستقبل، وهذا ما يعتمد على المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملين بغض النظر عن المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.797$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث النتيجة السابقة عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي إلى أن الإدارة الاستراتيجية ترتكز على المهارات التي تتمتع بها الوزارة ورؤيتها على النظرة الاستراتيجية البناءة تجاه

جدول رقم (8) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بعد صباغة الاستراتيجيات	بين المجموعات	2.33	2	1.17	1.56	0.213
	داخل المجموعات	117	157	0.75		

			159	120	المجموع	
0.695	0.365	0.31	2	0.62	بين المجموعات	بعد تحليل البيئة الداخلية
		0.85	157	133	داخل المجموعات	
			159	133	المجموع	
0.684	0.38	0.34	2	0.69	بين المجموعات	بعد تحليل البيئة الخارجية
		0.9	157	142	داخل المجموعات	
			159	143	المجموع	
0.255	1.377	1.21	2	2.43	بين المجموعات	بعد تنفيذ الاستراتيجية
		0.88	157	138	داخل المجموعات	
			159	141	المجموع	
0.454	0.795	0.56	2	1.12	بين المجموعات	الدرجة الكلية (الإدارة الاستراتيجية)
			157	110	داخل المجموعات	
		0.7	159	111	المجموع	

نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على استبانة التطوير التنظيمي تبعاً لمغيرات الدراسة (النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)؟

وينبثق من السؤال السابق الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى)

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

يبتين من الجدول رقم (8)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.454 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن الإدارة الاستراتيجية ترتبط بشكل بالخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين، ونظرتهم تجاه المستقبل، والصلاحيات المخولة إليهم برسم سياسات المستقبل للوزارة، وذلك بغض النظر عن سنوات الخدمة للموظف.

جدول رقم (9) نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير نوع

البعد	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	ذكر	115	3.678	0.86	1.86	0.064
	أنثى	45	3.363	1.2		
الأساليب والإجراءات	ذكر	115	3.557	0.96	1.93	0.055
	أنثى	45	3.218	1.09		
تكنولوجيا المعلومات	ذكر	115	3.397	0.95	1.93	0.055
	أنثى	45	3.059	1.11		
الدرجة الكلية (التطوير التنظيمي)	ذكر	115	3.543	0.82	1.033	0.083
	أنثى	45	3.213	1.07		

يتبين من الجدول رقم (9)

وهذا ما يبرر عدم وجود فروق تعزى لمتغير النوع.

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.083$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن العمل داخل الوزارة يحدد المهام لكل من الجنسين، ولكل منهم دوره ومهامه المنوطة به في الإدارة الاستراتيجية،

استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات.

جدول رقم (10) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.25	2	1.12	1.197	0.305
	داخل المجموعات	147	157	0.94		
	المجموع	150	159			
	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.031	0.97

		1.02	157	160	داخل المجموعات	الأساليب والإجراءات
			159	160	المجموع	
0.968	0.032	0.03	2	0.07	بين المجموعات	تكنولوجيا المعلومات
		1.02	157	159	داخل المجموعات	
			159	159	المجموع	
0.793	0.232	0.19	2	0.39	بين المجموعات	الدرجة الكلية (التطوير التنظيمي)
		0.83	157	131	داخل المجموعات	
			159	131	المجموع	

داخل الوزارة، وهذا ما يعتمد على المهارات والخبرات التي يتمتع بها العاملون بغض النظر عن المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

استخدم الباحث اختبار "ف" للتعرف على الفروق بين المجموعات

يتبين من الجدول رقم (10)

أن قيمة مستوى الدلالة sig=0.793 وهي أكبر من α=0.05 وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث النتيجة السابقة عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي إلى أن التطوير التنظيمي يرتكز رؤية الوزارة لتطوير العمل داخل الوزارة، ومهاراتهم في اتباع مناسب للاتصال والتواصل

جدول رقم (11) نتائج اختبار التباين الأحادي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.9	2	0.95	1.007	0.368
	داخل المجموعات	148	157	0.94		
	المجموع	150	159			
الأساليب والإجراءات	بين المجموعات	2.84	2	1.42	1.417	0.246
	داخل المجموعات	157	157	1		
	المجموع	160	159			
	بين المجموعات	5.09	2	2.54	2.588	0.078

		0.98	157	154	داخل المجموعات	تكنولوجيا
			159	159	المجموع	المعلومات
0.183	1.717	1.41	2	2.81	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.82	157	128	داخل المجموعات	
			159	131	المجموع	

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي.

4. لا توجد فروق بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ما عدا مجال تحليل البيئة الداخلية في الإدارة الاستراتيجية توجد فروق لمتغير النوع لصالح الذكور.

توصي الدراسة بالآتي:

1. العمل على توظيف وزارة الأوقاف

لإدارة الاستراتيجية في العمل بالوزارة، مع تنفيذ العديد من التدريبات التي تؤهلهم لذلك.

2. العمل على توظيف وزارة الأوقاف

للتطوير التنظيمي في العمل بالوزارة، مع تنفيذ العديد من السياسات والإجراءات التي تحقق ذلك.

3. عقد الدورات التدريبية وورش العمل

الهادفة لتوضيح دور الإدارة الاستراتيجية في الارتقاء بالعمل في الوزارة.

يتبين من الجدول رقم (11)

أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.183$ وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية، حيث يتضح أنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التطوير التنظيمي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن التطوير التنظيمي يرتبط بالخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين، ونظرتهم تجاه المستقبل، والصلاحيات المخولة إليهم برسم سياسات المستقبل للوزارة، وذلك بغض النظر عن سنوات الخدمة للموظف.

النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي كما يلي:

1. أن الوزن النسبي لمحور الإدارة

الاستراتيجية بلغ (67.1%) بدرجة تقدير متوسطة.

2. بلغ الوزن النسبي لمحور التطوير

التنظيمي بلغ (69%) بدرجة تقدير مرتفعة.

من خلال التطوير التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

الحمدان، صفاء (2018). مستوى تأثير القيادة الإدارية على التطوير التنظيمي في الجامعات: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، 2(8): 77-101.

خليفة، منى (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 11(1): 664-700.

السويدي، فلاح (2019). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية التعليمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 27(1): 240-281.

الشمري، فايز (2020). التميز المؤسسي وأثره على العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: مؤسسة العمل الاجتماعي في قطر: دراسة حالة، مجلة رماح للبحوث

4. إقامة ورش عمل تناقش تطوير العمل داخل الوزارة.

5. إشراك العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت (2015). مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، ط2 القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الأغا، إحسان. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته، مطبعة الأمل التجارية: فلسطين.

بطاهر، بختة (2018). مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين التطوير التنظيمي للمؤسسات: دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب وحدتي مستغانم، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، 10(2): 23-38.

الهارون، أمل (2019). درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالميزة التنافسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحسبان، نداء (2019). أثر جودة الأرشفة الإلكترونية على أداء العاملين

- والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، (47): 91-115.
- الشنتف، يوسف وقفه، محمد (2019). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، كلية فلسطين التقنية- دير البلح، (6): 401-442.
- الصديقي، عبد الرحمن (2020). الإدارة الإستراتيجية وتطوير أداء المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية على العاملين في بعض المؤسسات الحكومية بالمنطقة الغربية للملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، مصر، (4): 148-170.
- صويص، محمد (2020). دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتميز الإدارية، (4): 23-42.
- الطوخي، محمد (2019). الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، مصر، (2): 106-1237.
- الطوخي، محمد. (2019): الإدارة الإستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ،
- مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، مصر، (2): 106-1190.
- عامر، سامح (2020). أثر البراعة التنظيمية على تطوير الأداء التنظيمي بمؤسسات التعليم العام قبل الجامعي بالتطبيق على محافظة القاهرة، العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مصر، (3): 28-3289.
- عبد السلام، رمضان والزواوي، شيماء والطبلاوي، أسامة (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، (6): 223-264.
- العتيبي، عالية (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (11): 397-480.
- عوض، عاطف (2012). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة حالة جامعة العلوم والآداب والتكنولوجيا في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، (1): 414-415.
- الغامدي، عبد الرحمن (2019). الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس

- introduction. New York: McGraw-Hill.
- Wright, P. & Kroll, M. & Pamela, J. (2016). Strategic Management Concept and Cases, New Jersey Prentice Hall, Inc.
- الثانوية بمدينة جدة في ضوء متطلبات الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، 35(9): 326-361.
- القحطاني، قمر والصياحي، إيمان والغنام، باسمة والحوشاني، منال والماضي، أحلام (2018). دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، مصر، 19(12): 25-54.
- اللوزي، موسى (2010). التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، عمان: دار وائل للنشر.
- مبارك، نور (2016). مستوى الأمن الفكري لدى العاملين في جامعة آل البيت وعلاقته بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Doroshuk, H. (2019). Organizational Development as a Modern Management Tool for Transformation of the Company - Case of Ukrainian Energy Company, Management Journal, 1 (23): 61-74.
- Gichohi, P. (2015). The Strategic Management Practices in Academic Librariessin Kenya: The Case of USIU Libraries, Library Philosophy and Practice (e- Journal). 12- 15.
- Kinicki, W. & Williams, B. (2006). Management a practical