


دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية

The Role of Human Resources Empowerment Strategy on Achieving Strategic Goals for Palestinian Government Institutions

إسلام عصام هللو^{1*}، رامي أكرم الغرباوي²

¹ كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى (فلسطين) ، ee.halalu@alqa.edu.ps ، 

² وزارة الإعلام، غزة (فلسطين) ، ramy.gharbaoui@gmail.com ، 

تاريخ النشر: 2024/06/30

تاريخ القبول: 2023/12/28

تاريخ الاستلام: 2023/08/17

Abstract:

The Aim of This study is to identify the role of the human resources empowerment strategy on achieving the strategic goals in Palestinian government institutions. To accomplish the study, the researcher prepared a questionnaire, and also conducted interviews, as he adopted the descriptive analytical approach in his study. As to the study population, it consists of 217 staff members of the senior level in the security and good governance sector of the Palestinian government in the Gaza Strip, The study found that there is a relationship between the human resources empowerment strategy with its different dimensions (information sharing, self-managed teams, and independence and freedom of action) and the achievement of the strategic goals in Palestinian government institutions, and that human resources empowerment strategy's dimensions of self-managed teams and independence and freedom of action have an impact on achieving the strategic goals.

Keywords: Human resources empowerment strategy; Strategic goals; Security and good governance sector.

JEL Classification: O40; O42.

مستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة دراسة رئيسة لجمع البيانات الأولية إضافة إلى استخدام المقابلات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (217) موظفاً من الفئة العليا والأولى ممن يعملون في قطاع الأمن والحكم الرشيد بالحكومة الفلسطينية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية متمثلة بالأبعاد (المشاركة في المعلومات، وفرق العمل المدارة ذاتياً، والاستقلالية وحرية التصرف) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. ووجود أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية؛ الأهداف الإستراتيجية؛ قطاع الأمن والحكم الرشيد.

تصنيفات JEL: O40؛ O42.

مقدمة

يُعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسات الأساسية وعمودها الفقري، حيث يُعد الأفراد استثماراً رئيسياً فيما إذا أُحسن إدارته وتنميته؛ ومن خلاله تتحقق أهداف المؤسسات؛ ويزيد إنتاجيتها ونموها، ويتجسد ذلك عملياً عن طريق تمكين العاملين في اتخاذ القرارات الصحيحة في وقت أسرع من دون الرجوع إلى قياداتهم الأمر الذي يتطلب مستوى عالٍ من المرونة التنظيمية، واتساع رقعة التشاركية.

وتزايد الاهتمام بمفهوم تمكين الموارد البشرية، كما يُشير Pradhan & Panda (2019:15) من خلال الممارسات الإدارية والدوافع الذاتية التي تُعزز مهارات الموظفين والفرق التنظيمية المختصة وتزودهم بالدعم المتبادل والضروري على مستوى وظائفهم لإحداث تغيير على مستوى المنظمة.

كما وتعتبر الأهداف الاستراتيجية نقطة البداية والنهاية لأي نشاط إنساني، فهي أساس وجود المنظمات وبقائها واستمرارها وجزء من تصميمها، فالمنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها (زكي، 2019: 611).

ولأن المؤسسات في الحكومة الفلسطينية تسعى في إطار هيكلية مؤسساتها وتسكين موظفيها وإعداد التوصيف الوظيفي الشامل لإرساء دعائم استراتيجية تمكين الموارد البشرية محط هذه الدراسة، إلا أن هذه الممارسات الإدارية قد تواجه مشكلات في بيئة العمل الحكومية، ولقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على تساؤلات فيما يتعلق بالاستراتيجية ما المستوى المطلوب الذي يحقق وصولاً سريعاً لغايات وأهداف المؤسسات الحكومية؟ وهل هناك ممارسة لكافة أبعاد الاستراتيجية؟ وهل يوجد دور حكومي واضح لتمكين الموارد بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية، في ضوء ما سبق فإن الباحثين يحاولون من خلال هذه الدراسة التعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يغلب على العمل الحكومي بكافة مستوياته البيروقراطية والمركزية، والتي تنعكس على أنشطته الخدماتية التي يقوم بتأديتها، وعلى الإجراءات الإدارية المتبعة في كافة الجوانب الإدارية والمالية في المؤسسة الحكومية برمتها، وهذا بطبعه يبطئ من عمليات التطوير وإيجاد نواة عمل لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في جوانبها المتعددة.

وبالرغم من ذلك فإنه يوجد محاولات ساعية لتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في أروقة العمل الحكومي، وإن كان هذا الأمر يبدو منخفضاً بعض الشيء، إلا أن الأمانة العامة لمجلس الوزراء ووفق سياساتها تسعى جاهدة لتنشيط جوانب العمل الحكومي المؤسسي من خلال إعداد الهياكل التنظيمية، وإعداد مدونة السلوك العام للموظف في الوظيفة الحكومية، وإقرار أدلة الإجراءات والخدمات الحكومية، والسعي الحثيث لتطبيق موازنة البرامج والأداء والتي تعطي فرصة كبيرة للربط بين الهيكليات والموازنات واستثمار جهود الموظفين في كافة البرامج والأنشطة المقررة على مستوى الدوائر الحكومية، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة بفرق العمل المتخصصة.

كما وتضع الأمانة العامة التطوير المؤسسي في أعلى سلم الأولويات الحكومية في الإطار الإستراتيجي، وهذا بطبعه قاعدة جيدة ممكن البناء عليها نحو تحقيق كامل لاستراتيجية الموارد البشرية والتي من خلالها تستطيع المؤسسات أن تتقدم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تسعى إليها باحترافية.

وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة قام الباحثان قام الباحثان بإجراء عدد من المقابلات في إطار مجتمع الدراسة، حيث ركزت على تبيان دور استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي كما يلي: أفاد م. محمد المصري مدير عام إدارة السياسات والتخطيط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، في المقابلة التي عقدت يوم الأربعاء الموافق 2022/5/11م: بأن الحكومة في أمس الحاجة إلى تعزيز الإبداع للحصول على أفضل النتائج للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تمكين الموظفين، كما وأكد د. تيسير محسين مستشار رئيس المكتب الإعلامي الحكومي، في المقابلة التي عقدت يوم الأربعاء الموافق 2022/5/11م: بأن استراتيجية تمكين الموارد البشرية لها تأثير إيجابي وفعال إذا ما تم تعزيزها وتطويرها على مستوى تحقيق الأهداف بشكل عام. كما أشار أ. أكرم حجاج مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، يوم الخميس الموافق 2022/5/12م: أنّ المورد البشري أحد المكونات الرئيسة لنجاح الأعمال وعنصر فاعل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية اذا تم توظيفها بالشكل الصحيح، وأوضح م. إياد أبو صفية مدير عام الإدارة العامة للسياسات بديوان الموظفين العام، في المقابلة التي عقدت يوم الخميس الموافق 2022/5/12م: أنّ العمل الحكومي يستند بشكل كبير على إنشاء وتطوير فرق العمل المتخصصة والاستفادة من

الكادر البشري، ويرى أ. إسماعيل الثوابته مدير عام الإدارة العامة للإنتاج الإعلامي بوزارة الإعلام المكتب الإعلامي الحكومي، في المقابلة التي عقدت يوم الأحد الموافق 2022/5/15م: أنَّ تمكين الموارد البشرية يسهم بشكل كبير وفاعل في تحرير الموظف العامل من القيود والحدود التي تُحجّم تحركاته وتصرفاته الإدارية، وأكد أ. صلاح الأشقر مدير عام التخطيط بوزارة الداخلية الشق المدني، يوم الثلاثاء الموافق 2022/5/17م: بأنَّ الحكومة بحاجة لتأسيس قواعد التمكين وربط أهداف التمكين بأهداف المؤسسة، ومن خلال المقابلات نستنتج ما يعزز شعور الباحثين بمشكلة الدراسة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: (ما دور استراتيجية تمكين

الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟)

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
2. ما مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على واقع استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2. الوصول إلى معرفة مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
4. الوقوف على أثر أبعاد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

1. قد تسهم هذه الدراسة في لفت أنظار الباحثين والدارسين والمهتمين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال استراتيجيات تمكين الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يُعتبر التمكين متغير مهم في الإنجاز والإنتاجية.
2. حث المؤسسات الحكومية الفلسطينية بقطاع الأمن والحكم الرشيد للاستخدام الأمثل لاستراتيجيات تمكين الموارد البشرية لأهميتها البالغة وأثرها والواضح في زيادة الإنتاجية وتطوير الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. تكمن الأهمية في إلقاء الضوء على استراتيجيات تمكين الموارد البشرية لما لها من دور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

متغيرات الدراسة:

- أ - المتغير المستقل: (استراتيجيات تمكين الموارد البشرية) وتشمل الأبعاد: المشاركة في المعلومات، فرق العمل المُدارة ذاتياً، الاستقلالية وحرية التصرف.
- ب - المتغير التابع: (تحقيق الأهداف الاستراتيجية).

تم اختيار أبعاد المتغير المستقل استناداً إلى عدد من الدراسات متمثلة في: دراسة فروانة 2020، ودراسة السهلاني، 2020، ودراسة الزهراء 2016.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المشاركة في المعلومات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

— لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين فرق العمل المُدارة ذاتياً وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ بين الاستقلالية وحرية التصرف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية

1- الإطار النظري

1-1- استراتيجية تمكين الموارد البشرية

شهد عقد التسعينات من القرن العشرين تزايد الاهتمام والتركيز على استراتيجية تمكين الموارد البشرية، حيث تُعد من الأولويات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة نصب عينها لدورها الكبير في نجاح وتميز المنظمات، ومركز الحركة والفعل والإبداع في مسيرة التميز المؤسسي.

ويُعد التمكين أحد الأساليب الفعالة التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الموظفين، عن طريق الاستخدام الأمثل لقدرات الأفراد وفرق العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Behroozi, et al, 2012: 46).

وترى سارة وفلة (2018: 357) أن ازدياد وتيرة التقدم التكنولوجي والعولمة، وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال بالإضافة إلى طموحات العاملين التي تعتبر المحرك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع التطورات وإيجاد وسائل جديدة لمواكبتها. ويُعرف النويقة (2014: 432) تمكين الموارد البشرية بأنها استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسئوليات، ومنحهم الحرية لأداء عملهم بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد والبيئة المناسبة لأداء العمل. كما ويمكن تعريفها بأنها تمكين الأفراد بكل تفاصيل العملية الإدارية، وتطوير قدراتهم، وتأهيلهم، وإشراكهم في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، ومنحهم صلاحيات التنقل فيما وتعيينهم في الأماكن المناسبة (Asiri & Al Sharqi, 2020: 160). بينما يرى مصـلح وحسن (2022: 52) بأنها تُعتبر من أدوات الإدارة الحديثة التي تعزز ثقة العاملين بأنفسهم وبمؤسستهم وبناء قدراتهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة بالتفويض وتحسين الاتصال وتدفق المعلومات والتحفيز مما يؤدي إلى تميز المؤسسة وتطورها المستمر وتمكنها من تقديم أفضل أداء وبكفاءة عالية.

ومن خلال ما سبق يُعرف الباحثان استراتيجية تمكين الموارد البشرية إجرائياً بأنها: استراتيجية تنظيمية عميقة يسعى من خلالها قطاع الأمن والحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية لتعزيز ثقافة التشاركية في بيئة العمل ورفع درجة تفاعل الموظفين في كافة تفاصيل العملية الإدارية ومنحهم الصلاحيات الواسعة بما يكفل قيامهم بالمهام بحرية واستقلالية تامة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة المستقبلية.

1-2- أهمية وفوائد استراتيجيات تمكين الموارد البشرية:

- اهتم الباحثون والمختصون باستراتيجيات تمكين الموارد البشرية، حيث يُشير النمر، وآخرون (2013: 548-549) والخشالي؛ الزغي (2011: 69) أن أهمية التمكين تتضح من خلال ما يلي:
1. تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل إبداعاتهم.
 2. تحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها.
 3. إحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة واستمرارية التطوير.
 4. تنمية إسهامات العاملين كأفراد وأعضاء في فريق، واستثمار فرص النمو.
 5. منح الأفراد مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في أعمالهم.
 6. معالجة المشكلات المنظمات المتمثلة في هرمية المستويات الإدارية وتعددتها ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين.
 7. تمكين العاملين يُخفف ضغوط العمل حيث يُساعد الموظفين على الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالكفاءة.

ويرى الباحثان بأن أهمية استراتيجيات تمكين الموارد البشرية تكمن في مدى إمكانية المنظمات وقدرة قيادتها على استيعاب الموظفين العاملين في المؤسسة وإشغالهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة الإنتاجية، وذلك بتطوير القدرات والارتقاء بالأداء وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح القوة للعاملين واعطاءهم الحرية والاستقلالية في التصرف.

1-3- خصائص استراتيجيات تمكين الموارد البشرية

- تميزت استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بالعديد من الخصائص التي تخدم بيئة العمل في المنظمة وهنا سيتم التطرق لأهم الخصائص والمميزات حيث يُشير البنا وخفاجي (2014: 56) بأن المنظمة المُمكنة تتسم بمجموعة من الخصائص وهي:
1. إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الفرد والثوق بقدراته، وإشعاره بأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة، فالتمكين يدعو لإحلال الالتزام محل الرقابة، والفريق محل الانفراد، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة.
 2. مشاركة الجميع في تداول المعلومات وتبادل تغذيتها وتوظيفها دون قيود تعيق حركتها.
 3. جعل العمل الجماعي بديلاً عن العمل الفردي، ورسم الأدوار وتوصيف المهام للجماعات وليس للفرد.

4. وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل مع الجمهور.

5. تطبيق التمكين على كافة المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة الإدارية وموظفيها.

1-4- أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية

أ- بُعد المشاركة بالمعلومات:

تعد مشاركة العاملين بالمعلومات من أهم الأسس التي يقوم عليها مفهوم التمكين، ففي المفتاح الأول للتمكين وبدون المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤوليات (السهلاني، 2020: 57). ويرى الباحثان بأن المشاركة في المعلومات تعتبر عصب العمل الإداري في المؤسسات بكافة المستويات الإدارية والتي تسهم بشكل كبير وتخدم الإدارة والمسؤولين في اتخاذ القرارات السليمة والرشيده الحالية والمستقبلية، وتعزز من دور الموظفين الذين يعملون في الصفوف الأمامية بالمؤسسة، والذين على تماس مع الجمهور، وأصحاب المصلحة.

ب- بُعد فرق العمل المُدارة ذاتياً:

تعتبر فرق العمل جماعة من الأفراد كلاً منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها يجتمعون لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق (قرامطية، مسراتي، 2020: 273).

ويرى الباحثان بأن فرق العمل المتخصصة على صعيد المؤسسات تعتبر ضمان قوة للإجراءات والمشروعات والمبادرات والنشاط الذي تقوم به المؤسسة، على اعتبار أن الفرق هي حصاد جهود جماعية تصب في صالح عمل المؤسسة وتعزيز من دورها داخلياً وخارجياً.

ج- بُعد الاستقلالية والحرية:

يشير Sadq et. al (2019: 117) بأن الاستقلالية تعني إعطاء الموظفين صلاحيات واسعة لاتخاذ إجراءات أوسع، مثل إعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيعه بين أنفسهم، وتطوير مجموعات العمل شبه المتنقلة المعروفة الآن باسم "العمل الجماعي".

ويرى الباحثان بأن الاستقلالية وحرية التصرف وإدارة المواقف في بيئة عمل المؤسسة عبارة عن إجراء إداري تتخذه الإدارة من أجل الارتقاء والتطوير من كادر الموظفين الموجودين لديها وإعطاء الفرصة والمساحة لإبراز أفضل ما لدى الموظف بحيث يكون له بصمة واضحة في أداء العمل وقدرة عالية على إيجاد طرق ووسائل وآليات تساعد على أداء عمله ومهمته بطريقة يجد أنها مختصرة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

1-5- الأهداف الاستراتيجية

لا شك أن الأهداف الاستراتيجية هي النقطة المستقبلية التي وضعتها المنظمات العامة والخاصة للوصول إليها وتحقيقها، لاسيما وأن ذلك يتأتى في غمرة عملية إدارية متشابكة ومترابطة مع بعضها البعض تهدف في منتهى الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية كما رسمتها تلك المنظمات.

كما وتُعتبر الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها، وهو توجه ينبغي على القيادات الأمامية لمفاصل الدولة العمل به وتحسين مدياته المكانية والزمانية، وبقدر ما تكون الأهداف والإدارات والمفاصل واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، بنفس القدر تكون الإدارات العليا أمام فرص النجاح والتقدم إلى الأمام (زيدان، 2017: 29).

1-5-1- مفهوم الأهداف الاستراتيجية

تعدّ الأهداف في حقيقة الأمر أنها تمثل النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية، والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة، كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يُعتبر عملية صعبة، حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً (محمد، 2014: 75).

ويمكن تعريف الأهداف الاستراتيجية بأنها الغايات التي تريد المنظمة الوصول إليها موظفة كل الجهود والطاقات من أجل تحقيق مرحلة من المراحل التي تقع على الطريق الذي يوصلها إلى الرؤية (الكرخي، 2009: 242). كما يمكن تعريفها بأنها النتائج النهائية للنشاط المخطط والتي يصب انجازها في صالح تحقيق رسالة المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012: 18). في حين يعرفها العبيدي والبرزنجي (2021: 58) بأنها تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين بحيث (تتحقق الغاية بتحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف) وهي إما أن تكون أهداف مالية، أو استراتيجية، أو مستقبلية طويلة الأمد.

ومن خلال ما سبق يُعرف الباحثان الأهداف الاستراتيجية إجرائياً بأنها: الغاية التي يسعى قطاع الأمن والحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية إلى تحقيقها في الأجل الطويل والتي تنبثق من رؤيتها ورسالتها، وتمثل نتائج الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الوزارات والهيئات الحكومية في القطاع.

1-5-2- أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية

تتمتع الأهداف الاستراتيجية على صعيد المؤسسات بالأهمية الكبيرة لما لها من أهمية بالغة فى النهايات التى تسعى المؤسسات للوصول إليها والتي تتعلق بالخطط الاستراتيجية ونشاط المؤسسات.

وكما يرى كامل وآخرون (2018: 11) أن الدور الإستراتيجى يتطلب الربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، بما يساعد المنظمة على تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وتتجلى أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية فى العديد من النقاط التالية:

- أ. تُعد أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن القيام بوظيفة التخطيط دون وجود أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
 - ب. المرشد لاتخاذ القرارات: إن الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التى تواجهها فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
 - ج. تساعد المستويات العليا على وضع الأهداف للمستويات الإدارية الأخرى الفرعية.
 - د. تسهم فى تحديد مراكز المسئولية: حيث إن الأهداف تتحقق من خلال الإدارات والأفراد وبالتالي يمكن تحديد مسئولية كل إدارة أو قسم أو فرد بناء على الأهداف المناطة به لتحقيقها.
 - هـ. تُسهم فى تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يُساعد فى التفويض السليم للسلطة كما ويساعد فى التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- ويرى الباحثان بأن أهمية الأهداف تتجلى فى أنها خارطة الطريق لمنظمات الأعمال حيث تعتبر الموجه الرئيس للسير فى طريق تحقيق أفضل النتائج، وبذل الجهود وتوزيع الأدوار فى عملية التنفيذ، والارتقاء وتجويد الآليات والإجراءات والسياسيات للوصول إلى المساعي المستقبلية التى تهدف المؤسسات لتحقيقها.

2- الدراسات السابقة

- دراسة (زهية؛ أسماء، 2021) هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد الهيكل التنظيمى فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة عملية تستهدف تحقيق التوافق مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد.

- دراسة (فروانة، 2020) هدفت الدراسة التعرف إلى أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأدوية في قطاع غزة، واختار الباحثون أبعاد التمكين الخمسة (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير والقدرة التنظيمية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل، التأثير والقدرة التنظيمية).
- دراسة (الطلاء، 2020) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي لدى المنظمات الأهلية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية (الهيكل التنظيمي، مشاركة المعلومات، تميز الذات، المعنى)، ووجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- دراسة (السهلاني، 2020) هدفت الدراسة إلى دور استراتيجيات التمكين من خلال أبعادها (توافر المعلومات وامتلاكها، والاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، فرق العمل المُدارة ذاتياً) في تحسين أداء العاملين (أداء المهمة، الأداء السياقي، الأداء التكيفي)، وتوصلت الدراسة إلى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات التمكين بأبعادها (توافر المعلومات وامتلاكها، والاستقلالية وحرية التصرف، امتلاك المعرفة، فرق العمل المُدارة ذاتياً)، وتحسين أداء العاملين.
- دراسة (Javadi & Amini, 2019) هدفت الدراسة لبيان أثر استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بأبعادها (معنى العمل، القدرة على الفعالية، الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الثقة والشعور بالأمان) في الأمانة العامة من المجلس الوطني لجمهورية أفغانستان الإسلامية، وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجيات تمكين الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (معنى العمل، القدرة على الفعالية، الاستقلالية، الكفاءة الذاتية، الثقة والشعور بالأمان) لدى موظفي الأمانة العامة.
- دراسة (كمال، 2018) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسلية بالجزائر)، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجيات تمكين الموارد البشرية (الحرية والاستقلالية، فرق العمل

ذاتية الإدارة، والقوة التنظيمية) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- دراسة (المصري، 2016) هدفت الدراسة تبيّان أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة.
- دراسة (الملفوح، 2016) هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة ومدى دوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، أظهرت النتائج أنه يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.
- دراسة (الزهراء، 2016) هدفت الدراسة لتوضيح أثر تمكين العاملين بأبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والأهداف الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، بسبب عدم اهتمام المؤسسات بدرجة كبيرة بتمكين العاملين.
- دراسة (Ukil, 2016) هدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين الموارد البشرية على تحقيق رضا الموظفين في الشركات والبنوك الخاصة بنغلادش، حيث تشير الدراسة إلى أنه من خلال تمكين الموظفين يمكن للمؤسسة زيادة مستوى رضا الموظفين الذي يؤدي بالتالي إلى تحسين جودة الخدمة.

1-2- التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بالإمكان أن تكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحثان- التي ربطت بين المتغيرين تمكين الموارد البشرية وأثره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كذلك ركزت هذه الدراسة على قطاع حكومي حيث أنّ الدراسات السابقة جاءت بخلاف هذا التوجه واقتصرت في التطبيق على وزارة أو هيئة حكومية بعينها، أو شركات ومؤسسات في مجالات مختلفة. حيث استهدفت الدراسة قطاع (الأمن والحكم الرشيد) والذي يشتمل على 11 وزارة وهيئة حكومية. كما وتميزت هذه الدراسة بعقد العديد من المقابلات ذات العلاقة بالموضوع والتي تعمق البحث وتضفي عليه الناحية العملية والخبرة

والكفاءة الشَّخصية، والحرص على تثبيت المعلومة الدقيقة واستشعار مدى أهمية الموضوع ومدى تطبيقه في مجتمع الدراسة القائم قطاع الأمن والحكم الرشيد.

3- منهجية وإجراءات الدراسة

1. منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

2. مجتمع الدراسة: بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنَّ المجتمع المستهدف يتكون من الموظفين في الفئة العليا والفئة الأولى في الوزارات والهيئات الحكومية بالمحافظات الجنوبية "قطاع الأمن والحكم الرشيد" حيث يتبع له (11) وزارة وهيئة حكومية بواقع (217) موظف وموظفة. وقامَ الباحثان باستخدام طريقة الحصر المسح الشامل، حيث تم توزيع (217) استبانة على مجتمع الدراسة وتم استرداد (201) استبانة بنسبة (92.6%).

3. صدق الاستبانة: ويعني تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر والتنجي، 2014: 14). ويوجد العديد من الاختبارات التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

أ. صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري": تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) محكمين، متخصصين في إدارة الأعمال، والاحصاء التطبيقي، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي: أظهرت النتائج أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد مجال "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، وفقرات مجال "تحقيق الأهداف الإستراتيجية" والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ج. الصدق البنائي Structure Validity: يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويُبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) موظف، ويبين الارتباط بجميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

د. ثَبَات الاستبانة **Reliability**: وتحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.919،0.977)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.985)، وهذا يعني أنّ الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة..

4- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test: تم استخدام اختبار كولمغوروف – سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإنّ توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.592	0.771	المشاركة في المعلومات.
0.520	0.815	فرق العمل المُدارة ذاتياً.
0.127	1.174	الاستقلالية وحرية التصرف.
0.954	0.515	استراتيجية تمكين الموارد البشرية.
0.376	0.912	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
0.531	0.808	جميع المجالات معاً.

4-1- المحكّ المعتمد في الدراسة: (مركز الإحصاء- أبو ظبي، 2017: 27)

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (مركز الإحصاء- أبو ظبي، 2017: 27)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المحكّ المُعتمد في الدراسة

المتوسّط الحسابيّ	الوزن النسبي	درجّة الموافقة
من 1 - 1.79	من 20% - 36%	مُنخَفِضَة جَدًّا
أكبر من 1.80 - 2.59	أكبر من 36% - 52%	مُنخَفِضَة
أكبر من 2.60 - 3.39	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 - 4.19	أكبر من 68% - 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%	كبيرة جداً

5- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

5-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (3): متغير (الجنس)

النوع الاجتماعي	العَدَد	النسبة المئوية %
ذكر	164	81.6
أنثى	37	18.4
المجموع	201	100.0

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته (81.6%) من عينة الدراسة ذُكور، بينما (18.4%) إناث. يُفسر الباحثان بأن ارتفاع نسبة الذكور في العينة، يُعود إلى أن القدرات والامكانيات التي يمتلكونها في الإدارة والمتابعة للأعمال والمهام المناطة بهم وما لديهم من إمكانية واسعة في الاتصال والتواصل والمكوث لأوقات طويلة في العمل والمتابعة الميدانية وهذا الأمر يسهل عند الذكور بنسب أكثر من الإناث، وهذا إلى جانب آخر أنّ هناك وظائف يتطلب موظفين ذُكور فيها لما تقضيه الوظيفة من تحمل مسؤوليات تكون الأولوية فيها للذكور أكثر من الإناث كالنيابة العامة، والداخلية والقضاء ديوان المظالم.

5-2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم (4): متغير (الفئة العمرية)

الفئة العمرية	العَدَد	النسبة المئوية %
أقل من 35 سنة	41	20.4
من 35 - أقل من 45 سنة	116	57.7
45 سنة فأكثر	44	21.9
المجموع	201	100.0

يتضح من جدول (4) أنّ ما نسبته 20.4% من عينة الدراسة فتهم العمرية أقل من 35 سنة، 57.7% تتراوح فتهم العمرية من 35- أقل من 45 سنة، بينما 21.9% فتهم العمرية 45 سنة فأكثر. ويُفسر الباحثان بأن ما نسبته (57.7%) في الفئة العُمريّة من 35 سنة وأقل من 45 سنة وعددهم 116 موظف حيث تأخذ المساحة الأكبر في الإشراف والمتابعة وهذا اهتمام من قيادة العمل الحكومي اتجاه فئة الشباب الذين لديهم القدرة والكفاءة على إدارة العمل وتحمل تبعاته. أما فيما يتعلق بالموظفين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة فأكثر والتي حصلت على نسبة (21.9%) فيرى الباحثان بأن هذه النسبة منطقية حيث يتطلب العمل موظفين يتمتعون بالمعرفة الواسعة والدراية الكافية بالسياسات الحكومية وكيفية إدارة الأمور في الوظائف المختلفة لاسيما طبيعة المُشكلات التي تواجه العمل الحكومي. فيما حصل على ما نسبته (20.4%) من عدد أفراد العينة ممن تقل أعمارهم عن 35 سنة ويتقلدون مناصب إدارية من الفئة الأولى، وبالتحديد فئة الشباب، ويفسر الباحثان بأن الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعنى بفئة الشباب من الكادر الحكومي وتدفع به إلى تَوَلّي مسؤوليات وإدارة في الشأن العام، وتُعطي هذه النسبة مؤشر اهتمام لهذه الفئة.

5-3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5): متغير (المؤهل العلمي)

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
59.7	120	بكالوريوس
35.3	71	ماجستير
5.0	10	دكتوراه
100.0	201	المجموع

يتضح من جدول (5) أنّ ما نسبته 59.7% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 35.3% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 5.0% مؤهلهم العلمي دكتوراه. ويُفسر الباحثان بأنّ النسبة السائدة في بيئة العمل بقطاع الأمن والحكم الرشيد وبحسب النتائج أنّ ما نسبته (59.7%) وعددهم 120 موظفاً وموظفة من حملة شَهادة البكالوريوس وإن كانت هذه النسبة الأكبر فيرى الباحثان بأن هذه النسبة طبيعية على اعتبار أن درجة البكالوريوس تُعتبر الشهادة الأولى والتي تكون في متناول الجميع، وبحسب النتائج أيضاً فإن نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بلغت (35.3%) وعددهم 71 موظفاً وموظفة حيث يرى الباحثان أن التطوير الذاتي ذا أهمية خاصة لأفراد مجتمع الدراسة الذين يتقلدون

مسئوليات ومستويات إدارية تتطلب السير في التطوير والسُّلم الوظيفي بشكل متوازي. كما جاءت نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه (5%) وعدددهم 10 موظفين وهذا يؤكد ما أشرنا إليه في تفسير النتائج السابقة.

ويرى الباحثان بأن أهمية الموازنة بين العمل وطبيعته والمهام الموكلة للموظفين، وبين الاستمرار في التطوير الذاتي واستكمال الدراسة العليا وذلك لكون هذه الوظائف تتطلب خبرة واسعة ومؤهلاً أعلى.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من دراسة الملفوح (2016)، ودراسة فروانة (2020) والتي تشير إلى أنّ حملة شهادة البكالوريوس هي الأعلى لعينة الدراسة.

6- توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في القطاع الحكومي

جدول رقم (6): متغير (سنوات العمل في القطاع الحكومي)

النسبة المئوية %	العدد	سنوات العمل في القطاع الحكومي
14.4	29	أقل من 10 سنوات
53.7	108	من 10 – أقل من 15 سنة
31.9	64	15 سنة فأكثر
100.0	201	المجموع

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 14.4% من عينة الدراسة سنوات عملهم في القطاع الحكومي أقل من 10 سنوات، 53.7% تتراوح سنوات عملهم في القطاع الحكومي من 10- أقل من 15 سنة، بينما 31.8% سنوات عملهم في القطاع الحكومي 15 سنة فأكثر. ويُفسر الباحثان بأن ذلك يعود لعدة أسباب منها أن التوظيف في المؤسسات الحكومية مؤخراً انخفضت نسبته بسبب الأوضاع الاقتصادية التي يعيشها قطاع غزة والظروف الصعبة المترتبة جراء الحصار، وأيضاً انعكست هذه الظروف برمتها على العمل الحكومي في كافة القطاعات فمن العام 2012 تقريباً أوقف الترقّيات للوظائف الإشرافية والتي أُعيد العمل بها لحل الإشكاليات المتراكمة بسبب التكاليفات في أواخر عام 2019م حيث تم الإعلان عن مسابقات للوظائف الإشرافية في كافة المؤسسات الحكومية وهذا يعكس حالة النتائج أن ما نسبته (14.4%) ممن تقل خدمتهم في العمل الحكومي عن 10 سنوات، وأن المساحة الأوسع كانت فيمن خدمتهم في العمل الحكومي من 10 وأقل من 15 سنة وبلغت نسبتهم (53.7%)، وأن من هم أكثر من 15 سنة يمثلون نسبة (31.9%).

6-1- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (7): متغير (المسمى الوظيفي)

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
1.0	2	وكيل وزارة
1.0	2	وكيل مُساعد
13.4	27	مدير عام
5.0	10	نائب مدير عام
10.4	21	مدير وحدة
69.2	139	مدير دائرة
100.0	201	المجموع

يتضح من جدول (7) أنّ ما نسبته 1.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي وكييل وزارة ووكيل مُساعد، 13.4% مدير عام، 5.0% نائب مدير عام، 10.4% مدير وحدة، بينما 69.2% مساهم الوظيفي مدير دائرة. ويُفسر الباحثان بأنّ هذه النسب تعكس واقع هيكلي تنظيمي هرمي ليس فيه تكديس في المستويات الإدارية الأعلى من حيث وكييل وزارة ووكيل مُساعد حيث تمثل 1% من حجم العينة، وأيضاً 13.4% مدراء عامون أي أنّ الإدارة الوسطى المتمثلة بمدراء الدوائر والوحدات هم النسبة الأكبر التي يقع عليها عبئ العمل والمتابعة والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كونهم الكتلة الأكبر التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها في كافة المستويات تشغيلية وتنفيذية واستراتيجية، فيما يُعنى المدراء العامون والوكلاء في رسم السياسات وتصويب المسار التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وفق ما هو مخطط له.

6-2- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

جدول رقم (8): متغير (مكان العمل)

م	مكان العمل/ الوزارة	العدد	النسبة المئوية %
1.	الأمانة العامة لمجلس الوزراء	28	14
2.	وزارة الداخلية/ الشق المدني	59	29
3.	وزارة العدل	15	7.5
4.	المكتب الإعلامي الحكومي	18	9.0
5.	ديوان الموظفين العام	24	12
6.	النيابة العامة	18	9.0

2.5	5	ديوان الفتوى والتشريع	7.
7.5	15	المجلس الأعلى للقضاء نظامي	8.
1.5	3	ديوان المظالم	9.
6.0	12	المجلس الأعلى للقضاء الشرعي	10.
2.0	4	مكتب الشؤون الخارجية	11.
100.0	201	المجموع	

يتضح من جدول (8) أنَّ ما نسبته 29.4% من عينة الدراسة يعملون في وزارة الداخلية/ الشق المدني، 13.9% يعملون في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، 11.9% يعملون في ديوان الموظفين العام، 9.0% يعملون في المكتب الحكومي، 9.0% يعملون في النيابة العامة، 7.5% يعملون في وزارة العدل، 7.5% يعملون في المجلس الأعلى للقضاء النظامي، 6% يعملون في المجلس الأعلى للقضاء الشرعي، 2.5% يعملون في ديوان الفتوى والتشريع، 2% يعملون بمكتب الشؤون الخارجية، 1.5% يعملون في ديوان المظالم. ويُفسر الباحثان بأنَّ هذه النسب منطقية ومناسبة من ناحية أعداد الموظفين في تلك المؤسسات وهي متناسبة مع طبيعة الهيكل التنظيمي فيها وتعكس حالة من التوزيع المتناسب والطبيعي بين الوظائف وطبيعة المهام التي يؤديها الموظفين ومن ناحية أخرى فإنَّ النتيجة تتناسب مع حجم الموظفين في كل وزارة أو هيئة حكومية.

-تحليل جميع فقرات مجال: استراتيجيات تمكين الموارد البشرية:

جدول رقم (9) مجال " استراتيجيات تمكين الموارد البشرية"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
المشاركة في المعلومات	7.17	1.92	71.69	2	كبيرة
فرق العمل المُدارة ذاتياً	7.21	1.78	72.06	1	كبيرة
الاستقلالية وحرية التصرف	6.94	1.71	69.40	3	كبيرة
جميع فقرات المجال	7.10	1.69	71.05	-	كبيرة

من جدول (9) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجيات تمكين الموارد البشرية يُساوي 7.10 أي أنَّ الوزن النسبي 71.05%، وهذا يعني أنَّ هناك مُوافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بشكل عام.

وتوضح النتائج بأن استجابة أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة حسب لأبعاد

استراتيجية تمكين الموارد البشرية حيث حصلت على الأوزان النسبية التالية:

- مستوى تحقيق بُعد فرق العمل المُدارة ذاتياً في قطاع الأمن والحكم الرشيد جاء بوزن نسبي (72.06%)، وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- مستوى تحقيق بُعد المشاركة في المعلومات في قطاع الأمن والحكم الرشيد جاء بوزن نسبي (71.69%) وهو بدرجة موافقة كبيرة.
- مستوى تحقيق بُعد الاستقلالية وحرية التصرف في قطاع الأمن والحكم الرشيد جاء بوزن نسبي (69.40%) وهو بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن مستوى تحقيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية في قطاع الأمن والحكم الرشيد جاءت بدرجة كبيرة، كما ويؤكد على توافر الأبعاد بدرجة كبيرة (فرق العمل المُدارة ذاتياً، المشاركة بالمعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف)، وتشير النتائج بأن بُعد فرق العمل المُدارة ذاتياً حصل على المرتبة الأولى، فيما حصل على المرتبة الثانية بُعد والمشاركة بالمعلومات، وجاء بالمرتبة الثالثة بُعد الاستقلالية وحرية التصرف، وكما وتشير هذه النتائج إلى أنّ استراتيجية تمكين الموارد البشرية حصلت على درجة موافقة كبيرة من أفراد عينة الدراسة، كما وتبين هذه النتائج بأنّ هناك اهتمام لدى قيادة العمل الحكومي والتزام بتطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتوفير بيئة مناسبة للتمكين الإداري في المؤسسات بقطاع الأمن والحكم الرشيد، بالإضافة إلى خبرة الموظفين وقدرتهم على تحمل المسؤوليات والتبعات الإدارية في كافة المستويات الإدارية، كما أنّ هذه النتائج دالة على زيادة وعي وأهمية فرق العمل المُدارة ذاتياً، والمشاركة بالمعلومات، والاستقلالية وحرية التصرف لدى قيادة العمل الحكومي بقطاع الأمن والحكم الرشيد، وهذا يصب بشكل واضح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين من جودة الأداء في بيئة العمل.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (2020) حيث إن المستوى العام لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية جاء بوزن نسبي (74.79%)، ودراسة السهلاني (2020) جاءت بوزن نسبي (77.47%)، ودراسة الطلاع (2020) جاءت بوزن نسبي (85.4%)، ومن خلال الدراسات يتضح أنّ معظم المتوسطات الحسابية لعبارات استراتيجية تمكين الموارد البشرية جاءت قوية، وهذا يدلّل أنّ استراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة قوية.

وبهذا يتم الإجابة على السؤال الأول في الدراسة، والذي ينص على التالي "ما واقع استراتيجيات تمكين الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟ كما وتم تحقيق الهدف الأول والذي ينص على التالي "معرفة واقع استراتيجيات تمكين الموارد البشرية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية".

ويرى الباحثان بأن واقع استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في قطاع الأمن والحكم الرشيد متحققة وفق الدراسة بالأبعاد التالية (المشاركة في المعلومات، وفرق العمل المُدارة ذاتياً، والاستقلالية وحرية التصرف) وهُنَاكَ مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات تمكين الموارد البشرية بشكل عام، كما أظهرته نتائج التحليل في الدراسة.

تحليل فقرات مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية":

جدول رقم (10) مجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	7.51	1.75	75.07	1	كبيرة
2.	تحرص المؤسسة على توظيف كادر متخصص في مجال التخطيط الإستراتيجي.	7.16	1.78	71.59	7	كبيرة
3.	تُشرك المؤسسة جميع الموظفين في إعداد الخطة الاستراتيجية بكل مكوناتها.	6.73	1.91	67.31	13	متوسطة
4.	تبتكر المؤسسة أساليب جديدة تحقق من خلالها الأهداف الاستراتيجية.	6.67	1.78	66.67	15	متوسطة
5.	تسعى المؤسسة لمواكبة أفضل وأحدث الوسائل لإنجاز أفكارها التطويرية.	6.90	1.71	69.00	12	كبيرة
6.	تحرص المؤسسة على وضع الأهداف الاستراتيجية في إطار زمني محدد لتنفيذها.	7.21	1.69	72.09	4	كبيرة
7.	تهتم المؤسسة بتحسين جودة الخدمات وتطوير ما تقوم به من مهام وإجراءات.	7.46	1.62	74.63	2	كبيرة
8.	تُعد المؤسسة حُطط دقيقة لمواردها البشرية بهدف تحقيق التوازن بين	6.98	1.69	69.80	10	كبيرة

					متطلبات وسياسات العمل.
متوسطة	16	64.65	2.11	6.47	9. تمنح المؤسسة الحوافز والمكافآت لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
متوسطة	14	66.77	2.08	6.68	10. توفر المؤسسة برامج التدريب والتطوير للموظفين مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
كبيرة	11	69.15	1.93	6.92	11. تحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة ومواكبة التطور التقني.
كبيرة	9	70.60	1.72	7.06	12. تنسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع تطلعات الجمهور.
كبيرة	8	70.95	1.67	7.09	13. تتميز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة الكافية للاستجابة للمتغيرات البيئية الطارئة.
كبيرة	3	72.74	1.66	7.27	14. تتصف الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالواقعية والوضوح.
كبيرة	6	71.64	1.75	7.16	15. تحرص المؤسسة على التقييم الدوري لقياس مدى تحقق أهدافها الاستراتيجية.
كبيرة	5	71.79	1.78	7.18	16. تنسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع بعضها البعض دون تعارض.
كبيرة		70.28	1.62	7.03	جميع فقرات المجال معاً

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تولى المؤسسة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية " يساوي 7.51 أي أنّ الوزن النسبي 75.07%، وهذا يعني أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ قطاع الأمن والحكم الرشيد في الحكومة الفلسطينية يُعنى بدرجة كبيرة في التخطيط الإستراتيجي وذلك بوجود إدارات ووحدات إدارية تنظيمية على الهيكل التنظيمي تقوم بمهام التخطيط الإستراتيجي ورسم السياسات العامة وتعمل على أسس وقواعد التخطيط الإستراتيجي وهذه الهياكل مترابطة وتتبع فنياً للإدارة العامة للسياسات والتخطيط في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وبالتالي نستطيع القول بأنّ حصول

الفقرة الأولى بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (75.17%) يعني أنّ درجة الاستجابة كبيرة من أفراد العينة باتجاه التخطيط الإستراتيجي، والتي تؤكد على أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية من قبل (الإدارة والموظفين).

— المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " تمنح المؤسسة الحوافز والمكافآت لدورها الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 6.47 أي أنّ الوزن النسبي 64.65%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن قيادة العمل الحكومي في قطاع الأمن والحكم الرشيد تولي أهمية لمبدأ التحفيز والمكافأة ولكن ليس بدرجة تتناسب مع ما مُتطلبات إنجاز الخطط وتحقيق الأهداف الاستراتيجية حيث حصلت على وزن نسبي (64.65%) وهي بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة وهذا يدلّ بأنّ الحوافز والمكافآت وإن كانت موجودة فإنها ليست بالمستوى المطلوب حسب النتائج، ويرى الباحثان بأنّ الرواتب التي يتقاضاها الموظفون في الحكومة لها تأثير قوي في هذا الجانب لتأثيرها المادي والمعنوي على المستجيبين بعينة الدراسة.

— بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.03 أي أنّ الوزن النسبي 70.28%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وأتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة كمال (2018) حيث أنّ المستوى العام لأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعاً بوزن نسبي (77.4%) ويُفسر ذلك بأنّ رغبة الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية نابعه ذاتياً منهم للارتقاء وتحسين أوضاعهم الوظيفية والتي ترتبط بنجاح المؤسسات التي يعملون فيها. وبهذا يتم الإجابة على السؤال الثاني في الدراسة، والذي ينص على التالي " ما مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟".

كما وتم تحقيق الهدف الثاني والذي ينص على التالي " التعرف على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية"

ويرى الباحثان بأنّ واقع تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الأمن والحكم الرشيد متحققة حيث تولي المؤسسة الحكومية متمثلة بقيادة متابعة العمل الحكومي بقطاع غزة اهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتبذل قيادة الحكومة

جهوداً كبيرة في تحقيق ذلك من خلال تفعيل الحوافز والمكافآت في إطار تنشيط الموظفين للمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستوى المؤسسة أو الوزارة وهذا بطبعه يؤثر على مستوى القطاع الحكومي والحكومة ككل، وهناك مُوافقة بِدَرَجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال "تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

7- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

جدول رقم (11): نتائج الفرضية الرئيسة الأولى

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون	الفرضية
0.000	.862*	$\alpha \leq 0.05$ لا تُوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

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

يبين جَدول (11) أنَّ معامل الارتباط يُساوي .862، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية بأبعادها (المشاركة بالمعلومات، فرق العمل المُدارة ذاتياً، الاستقلالية وحرية التصرف) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تعتبر مشاركة الموظفين بالمعلومات المتعلقة بالمهام التي يقومون بها خلال العملية الإدارية في كافة المستويات في المؤسسات بقطاع الأمن والحكم الرشيد بالحكومة الفلسطينية، وهذا يؤكد أهمية المعلومات وما تلعبه في واقع بيئة العمل من تغييرات إيجابية تؤثر بشكل قوي في انجاح العمل وتزيد من قدرة الموظفين على التصرف واتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة، وأيضاً ما يترتب على فرق العمل من تنشيط وتبادل معلومات وتناقل خبرات وارتفاع وزيادة الإنتاجية والتخصصية في تناول المتغيرات والأمر التي تطرأ في بيئة العمل، كما أيضاً اتاحة الفرصة للموظفين بالاستقلالية وحرية التصرف التي تطور لديهم

مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات والقدرة العالية على التعامل مع المستجدات والأمر الطارئة التي تقابلهم خلال تأدية أعمالهم اليومية. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة فروانة (2020)، ودراسة كمال (2018)، ودراسة المفلوح (2016) على وجود علاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بأبعادها المختلفة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وينتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين المشاركة في المعلومات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين فرق العمل المُدارة ذاتياً وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين الاستقلالية وحرية التصرف وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

تم استخدام الأتحدار الخطي المتعدد والجداول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (12): تحليل الأتحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية. Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الأتحدار	المتغيرات المستقلة
0.706	0.378	0.112	المقدار الثابت
0.675	0.420	0.035	المشاركة في المعلومات
0.000	4.482	0.355	فرق العمل المُدارة ذاتياً
0.000	8.731	0.592	الاستقلالية وحرية التصرف
معامل التحديد المُعدّل = 0.763.		معامل الارتباط = 0.876.	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 215.848	

من النتائج الموضحة في جدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.876، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.763. وهذا يُعني أنّ 76.3% من التغير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى الوزارات والهيئات الحكومية بالمحافظات

- الجنوبية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 215.848، كما أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للمشاركة في المعلومات ذاتياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ويرى الباحثان أنّ ذلك يُعزى إلى حساسية العمل في بعض المؤسسات والهيئات الحكومية في قطاع الأمن والحكم الرشيد والتي يغلب على عملها الحساسية العالية لتبادل بعض المعلومات ولكن بما لا يؤثر بشكل كبير على الانسيابية في المستويات الإدارية المختلفة وهذه المؤسسات متمثلة في وزارة الداخلية، والقضاء بشقيه الشرعي والنظامي، والنيابة العامة، ديوان الموظفين العام، والإعلام الحكومي.
- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لفرق العمل المُدارة ذاتياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ويرى الباحثان أنّ ذلك يعود للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها فرق العمل ولا تتقاطع بشكل سلب مع الهيكل التنظيمي في الوزارات والهيئات الحكومية بشكل عام وقطاع الأمن والحكم الرشيد بصورة خاصة محل الدراسة حيث أنّ مخرجات فرق العمل بالإمكان أن توظف ويُستفاد منها، ولكن ضمن إطار الهيكل التنظيمي.
- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ للاستقلالية وحرية التصرف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ويرى الباحثان أنّ الموظفين في الوزارات والهيئات الحكومية العاملة في قطاع الأمن والحكم الرشيد إذا سمح لهم المجال في إدارة المهام وتأدية الواجبات المطلوبة منهم بشيء من الاستقلالية والحرية في التصرف فإن ذلك سيكون أثره كبير على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك يرجع إلى تعزيز دور الانتماء المؤسسي لدى الموظفين ويزيد من دافعيتهم نحو العمل والسعي الحثيث والحرص والتفاني لتبني الرؤى والتوجهات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

- معادلة الاتّجار:

تحقيق الأهداف الاستراتيجية = $0.112 + (0.035 \times \text{المشاركة في المعلومات}) + (0.355 \times$

$\text{فرق العمل المُدارة ذاتياً}) + (0.592 \times \text{الاستقلالية وحرية التصرف})$

ويعزو الباحثان ذلك إلى أنّ بعض مؤسسات قطاع الأمن والحكم الرشيد متمثلة بوزارة الداخلية، ومؤسسة النيابة العامة، ومؤسسة القضاء بشقيه النظامي والشرعي، وأيضاً ديوان الموظفين يغلب عليها الحساسية في تبادل بعض المعلومات، وفي ذات السياق أيضاً فإن وزارة الإعلام المتمثلة بالمكتب الإعلامي الحكومي والذي يتوجب عملها توخي أعلى درجات تحري الدقة في نشر المعلومات، وهذا بطبعه ينعكس على المهام التي يؤديها الموظفين في تلك المؤسسات ومدى إتاحة المعلومات من قبل الإدارات المختلفة فيها، ويرى الباحثان أنه يوجد حساسية في تبادل بعض المعلومات إلا أن هذا الأمر في إطار ضيق لا يؤثر بشكل أو بآخر على الانسيابية العالية التي تتمتع بها هذه المؤسسات بناءً على النتائج التي أوضحتها الدراسة في تبادل المعلومات وقنوات الاتصال المتابعة في كافة المستويات الإدارية، كما وأظهرت النتائج بأنّ بُعد فرق العمل المُدارة ذاتياً له تأثيراً قوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويرى الباحثان أن ذلك يرجع إلى أن هناك مرونة عالية في الهيكل التنظيمي وأنّ أداء المهام والواجبات الوظيفية لكافة الموظفين في المستويات الإدارية موجه نحو تحقيق الأهداف وتطوير الأليات التي تساعد على ذلك، كما وأظهرت الدراسة بوجود تأثير لبُعد الاستقلالية وحرية التصرف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويرى الباحثان أنّ هناك مساحة واسعة من التفويض تمنحها الإدارة تتيح للموظفين التصرف بحرية تامة في حدود الصلاحيات الممنوحة ووفق التوصيف الوظيفي دون الرجوع للإدارة.

اتفقت مع دراسة فروانة (2020) في بعد فرق العمل حيث تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وعدم تأثير المشاركة في المعلومات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما اتفقت مع دراسة كمال (2018) والتي توضح بأنّه يوجد أثر (لفرق العمل المُدارة ذاتياً) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة الملفوح (2016) في بُعد (فرق العمل المُدارة ذاتياً) حيث أظهرت الدراسة بوجود أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واتفقت مع دراسة الزهراء (2016) في بُعد (فرق العمل المُدارة ذاتياً والاستقلالية وحرية التصرف) حيث يوجد أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

8- النتائج والتوصيات

النتائج:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية متمثلة بالأبعاد (المشاركة في المعلومات، وفرق العمل المُدارة ذاتياً، والاستقلالية وحرية التصرف) وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- وجود أثر لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعديّ (فرق العمل المُدارة ذاتياً، والاستقلالية وحرية التصرف)، بينما لا يوجد أثر لبعُد المشاركة في المعلومات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل "استراتيجية تمكين الموارد البشرية" أنّ الوزن النسبيّ يُساوي 71.05%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة.
- أظهرت النتائج أنّ الوزن النسبيّ لبعُد المشاركة بالمعلومات يُساوي 71.69%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعَد.
- أظهرت النتائج أنّ الوزن النسبيّ لبعُد "فرق العمل المُدارة ذاتياً" يُساوي 72.09%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعَد.
- أظهرت النتائج أنّ الوزن النسبيّ لبعُد "الاستقلالية وحرية التصرف" يُساوي 69.40%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البُعَد.
- أظهرت النتائج المتعلقة بالمتغير التابع "تحقيق الأهداف الاستراتيجية" أنّ الوزن النسبيّ يُساوي 70.28%، وهذا يعني أنّ هُنَاك مُوافقة بِدرجَة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

التوصيات:

- نَشْر الثقافة التي تُعزز استراتيجية تمكين الموارد البشرية والسعي الحثيث لخلق بيئة عمل داعمة لمفهوم التمكين وذلك بزيادة مساحة الصلاحيات الممنوحة للموظفين في كافة المستويات الإدارية وتحقيق أبعاد الدراسة (المشاركة بالمعلومات، وتشكيل فرق العمل المتخصّصة، والاستقلالية وحرية التصرف).
- زيادة تفعيل مبدأ مشاركة المعلومات بين الموظفين في المؤسسات الحكومية بقطاع الأمن والحكم الرشيد بشكل فعّال في كافة المستويات الإدارية.

- تَبني قيادة العمل الحكومي بقطاع الأمن والحكم الرشيد مبدأ العمل بروح الفريق واعتماد العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل المتخصصة، ورفع مستوى تبادل المعلومات والخبرات في كافة المستويات الإدارية.
- التأكيد على إشراك الموظفين في كافة المستويات الإدارية بالمشاركة الفاعلة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتقديم التصورات الداعمة بحيث يتم إخراجها بصورة يتبناها الجميع ويسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية الموضوعية.
- تشجيع الإدارات العامة والوحدات التنظيمية على إعداد الخطط التطويرية على مستوى قطاع الأمن والحكم الرشيد تستهدف الموارد البشرية والارتقاء بها، والسعي الحثيث لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموارد البشرية إدارياً ومالياً وفنياً ومعنوياً.
- ربط منظومة تقييم الأداء المؤسسي وتقييم الأداء العام للموظفين بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قائمة المراجع والمصادر

- البحر، غيث والتنجي، معن (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات، الطبعة الأولى.
- البحراوي، سيد (2018). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج، الطبعة الأولى، مصر.
- البناء، حسين؛ الخفاجي، نعمة. (2014). استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة. دار الأيام للنشر والتوزيع - عمان.
- الجرجراوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الخشالي، شاكر؛ القطب، محيي؛ الزغبى، حسين. (2011). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين "دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية والهندسية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية 6 (25)، 61-100.
- رشيد، صالح؛ جلاب، احسان. (2015). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- زكي، محمد. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 609-660.
- الزهراء، نيفاف. (2016). أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم البواقي، الجزائر.

- زهية، بن مسلي؛ أسماء، تعقلت. (2021). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- زيدان، سلمان. (2017). العمق الإستراتيجي موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- سارة، خلفه؛ فلة، عيساوي. (2018). التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 1 (3)، 357-366.
- السهلاني، علي. (2020). دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- السهلاني، علي. (2020). دور استراتيجية التمكين في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية استطلاعية لأراء عينة من ضباط وموظفين ومراتب في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة كربلاء) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء.
- الطلاع، علاء. (2020). أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة" [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
- العبيدي، أardan؛ البرزنجي، أحمد. (2021). الإدارة الاستراتيجية مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها (ط. 1)، دار الدكتور للعلوم الإدارة والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد.
- فروانة، شريف. (2020). أثر تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات الأعمال (دراسة ميدانية على شركات الأدوية في قطاع غزة) [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- قرامطية، زاهية؛ بوخاري، سمية؛ مسراتي، خولة. (2020). أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 13 (1)، 268-281.
- كامل، مصطفى؛ باشري، نفيسه؛ رستم، دعاء. (2018). إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة.
- الكرخي، مجيد. (2009). التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- كمال، يوسف. (2018). العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة أوراق اقتصادية 1 (3)، 122-141.
- محمد، محمد هاني. (2015). الإدارة الاستراتيجية الحديثة. دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان.
- محمود، محمد؛ البحري، السيد. (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية (ط. 1). دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- مركز الاحصاء- أبو ظبي (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.
- المصري، روز. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

- المصري، شادي. (2015). متطلبات التمكين من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.
- مصلح، عطية؛ يوسف، حسن. (2022). أثر التمكين الإداري في تحقيق التنمية المستدامة لدى المؤسسة الأمنية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7 (17)، 49-63.
- مقابلة مع أ. إسماعيل الثوابته مدير عام الإدارة العامة للإنتاج الإعلامي بوزارة الإعلام المكتب الإعلامي الحكومي، بتاريخ 2022/5/15م.
- مقابلة مع أ. صلاح الأشقر مدير عام التخطيط بوزارة الداخلية الشق المدني، بتاريخ 2022/5/17م.
- مقابلة مع د. تيسير محسن مستشار رئيس المكتب الإعلامي الحكومي، بتاريخ 2022/5/11م.
- مقابلة مع م. أكرم حجاج مدير عام الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية، بتاريخ 2022/5/12م.
- مقابلة مع م. إياد أبو صافية مدير عام الإدارة العامة للسياسات بديوان الموظفين العام، بتاريخ 2022/5/12م.
- مقابلة مع م. محمد المصري مدير عام إدارة السياسات والتخطيط بالأمانة العامة لمجلس الوزراء، بتاريخ 2022/5/11م.
- الملفوح، فاتن. (2016). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة [دراسة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى بغزة.
- النمر، سعود؛ خاشقجي، هاني؛ محمود، محمد؛ حمزاوي، محمد. (2013). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة (ط. 7). مطبعة الشقري.
- النويقة، عطا الله بشير. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (3)، 426-452.
- Asiri, Ali & Al Sharqi, Omar. (2020). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8, (2328), 161-162.
- Behroozi. M., Fadaiyan. B., & Ebneroomi. S. (2012). "A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective". Procedia - Social and Behavioral Sciences, 46.
- Mohammad, Javadi & Taghi, Amini. (2019). Investigating human resource empowerment strategy at the Secretariat of Meshrano Jirga of the National Assembly of the Islamic Republic of Afghanistan, Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo 20 (4), 245-267.
- Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019): "Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool", Global Business Review, 1-19.
- Sadq, Zana & Ahmad, Brwa & Jwmaa, Swran. (2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq), International Journal of Social Sciences & Educational Studies 5 (3), 110-127.
- Ukil, Minhajul (2016). The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprizes In Bangladesh, Business: Theory and Practice 17 (2), 178-189.

Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (2012), Strategic management and business policy: Toward global sustainability. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

قائمة المراجع والمصادر باللغة الانجليزية

- Al-Karkhi, Majid (2009). Strategic Planning: A Theoretical and Applied Presentation. Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Khashali, Shaker; Al-Qutb, Mohie; Al-Zugbi, Hussein (2011). The Impact of Administrative Empowerment in Enhancing the Trust Among Employees "Field Study in Electrical and Engineering Industries Companies, Mutah Journal for Research and Studies – Humanities and Social Sciences Series 6 (25), 61-100.
- Al-Malfouh, Faten (2016). Employee Empowerment and Its Role in Achieving the Strategic Objectives of the Islamic University in Gaza [Unpublished Master's Thesis]. Al-Aqsa University in Gaza.
- Al-Masri, Roz (2016). Women's Leadership Between Transactional and Transformational and its Impact on Achieving Strategic Objectives of NGOs in Gaza [Unpublished Master's Thesis]. Islamic University of Gaza.
- Al-Masri, Shadi (2015). Empowerment Requirements from the Perspective of Administrative Staff in Palestinian Universities in Gaza Governorates [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University in Gaza.
- Al-Nimr, Saud; Khashoggi, Hani; Mahmoud, Mohammed; Hamzawi, Mohammed (2013). Public Administration: Foundations, Functions, and Modern Trends (7th ed.). Al-Shuqri Printing Press.
- Al-Nuqia, Ata Allah Bashir (2014). The Impact of Team Empowerment on Achieving Organizational Excellence at Taif University: An Applied Study. Jordanian Journal of Business Administration, 10 (3), 426-452.
- Al-Obaidi, Aradan; Al-Barzanji, Ahmed (2021). Strategic Management: An Approach to Organizational Creativity Strategy and its Components (1st ed.), Dr. Publishing House for Administrative, Economic, and Other Sciences, Baghdad.
- Al-Sahlani, Ali (2020). The Role of Empowerment Strategy in Improving Employee Performance (An Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Officers, Employees, and Ranks in the Directorate of Civil Status, Passports, and Residence in Karbala Governorate) [Unpublished Master's Thesis]. University of Karbala.
- Al-Sahlani, Ali (2020). The Role of Empowerment Strategy in Improving Employee Performance (An Analytical Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Officers, Employees, and Ranks in the Directorate of Civil Status, Passports, and Residence in Karbala Governorate) [Unpublished Master's Thesis]. University of Karbala.
- Al-Tala, Ala (2020). The Impact of Human Resources Empowerment Strategy on Improving Financial Performance "A Field Study on NGOs in Gaza" [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University in Gaza.
- Al-Zahraa, Niyaf (2016). The Impact of Employee Empowerment on Achieving Strategic Objectives of Commercial Banks - A Study of a Sample of Banks in the Wilaya of Oum El Bouaghi [Unpublished Master's Thesis]. University of Oum El Bouaghi, Algeria.
- Asiri, Ali & Al Sharqi, Omar. (2020). Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8, (2328), 161-162.

- Bahar, Ghaith and Tannaji, Maan (2014). Statistical Analysis of Questionnaires Using IBM SPSS Statistics, Sabr Center for Statistical Studies and Policies, First Edition.
- Bahrawi, Sayed (2018). Researchers' Guide on How to Read the Results of Statistical Analysis Using SPSS and How to Comment on the Results, First Edition, Egypt.
- Banna, Hussein; Khafaji, Neama (2014). Organizational Empowerment Strategy to Enhance the Effectiveness of Knowledge Management Processes. Dar Al-Ayyam for Publishing and Distribution – Amman. Jarjawi, Ziad (2010). Methodological Rules for Building Questionnaires, Second Edition, Sons of Jarrach Press, Palestine.
- Behroozi. M., Fadaiyan. B., & Ebneroomi. S. (2012). “A survey of effective elements of empowerment of the university employees of medical sciences toward a conceptual framework: Iran's perspective”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46.
- Farwana, Sharif (2020). The Impact of Human Resources Empowerment on Achieving Strategic Objectives of Business Companies (A Field Study on Pharmaceutical Companies in Gaza) [Unpublished Master's Thesis]. Al-Aqsa University in Gaza.
- Interview with Mr. Akram Hajjaj, Director General of the General Administration of Administrative and Financial Affairs, dated 12/5/2022.
- Interview with Mr. Ismail Al-Thawabitha, Director General of the General Administration of Media Production at the Ministry of Information, Government Media Office, dated 15/5/2022.
- Interview with Mr. Iyad Abu Safia, Director General of Policies at the General Personnel Council, dated 12/5/2022.
- Interview with Mr. Mohammed Al-Masri, Director General of Policy and Planning Department at the General Secretariat of the Council of Ministers, dated 11/5/2022.
- Interview with Mr. Salah Al-Ashqar, Director General of Planning at the Ministry of Interior, Civil Affairs Section, dated 17/5/2022. Interview with Dr. Taysir Mohsen, Advisor to the Head of the Government Media Office, dated 11/5/2022.
- Kamal, Yousfi (2018). The Relationship Between Human Resources Empowerment Strategy and Achieving Strategic Objectives in Economic Institutions - An Analytical Study of a Sample of Economic Institutions in M'sila Province, *Economic Papers Journal* 1 (3), 122-141.
- Kamel, Mustafa; Bashri, Nafisa; Rustam, Doaa (2018). Human Resources Management, Cairo University.
- Mahmoud, Mohammed; El-Bahiri, Sayed (2009). Contemporary Trends in Educational Institution Management (1st ed.). Dar Alam Al-Kutub for Printing, Publishing, and Distribution, Cairo.
- Maslih, Atiya; Youssef, Hassan (2022). The Impact of Administrative Empowerment on Achieving Sustainable Development in the Palestinian Security Institution. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research*, 7 (17), 49-63.
- Mohammad, Javadi & Taghi, Amini. (2019). Investigating human resource empowerment strategy at the Secretariat of Meshrano Jirga of the National Assembly of the Islamic Republic of Afghanistan, *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo 20 (4), 245-267.
- Mohammed, Mohammed Hani (2015). Modern Strategic Management. Al-Mu'taz Publishing House, Amman.
- Pradhan, R. K., & Panda, M. (2019): "Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool", *Global Business Review*, 1-19.

- Quramatia, Zahia; Bukhari, Soumia; Masrati, Khawla (2020). The Impact of Administrative Empowerment on Developing Human Competencies in Higher Education Institutions, *Journal of Economic, Management, and Commercial Sciences*, 13 (1), 268-281.
- Rashid, Saleh; Jalab, Ihsan (2015). *Strategic Management and the Challenges of the Third Millennium*. Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution, Amman.
- Sadq, Zana & Ahmad, Brwa & Jwmaa, Swran. (2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness (An Analytical Study of Managers' Views in a Sample of Private Banks in Erbil/ Iraq), *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 5 (3), 110-127.
- Sarah, Khalifa; Fella, Issawi (2018). Administrative Empowerment as a New Culture in Business Organizations. *Forum Journal for Economic Studies and Research*, 1 (3), 357-366.
- Statistics Center - Abu Dhabi (2017), *Guide to Conducting Opinion Polls, Methodology and Quality Guides - Guide No. (11)*, Abu Dhabi, United Arab Emirates, First Edition.
- Ukil, Minhajul (2016). The Impact Of Employee Empowerment On Employee Satisfaction And Service Quality: Empirical Evidence From Financial Enterprises In Bangladesh, *Business: Theory and Practice* 17 (2), 178-189.
- Wheelen, Thomas L.& Hunger, J. David (2012), *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. 13th ed. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- Zahia, Bin Masli; Asma, Taqlit (2021). The Impact of Organizational Structure Dimensions in Achieving the Strategic Objectives of the Institution - A Field Study of the Directorate of Telecommunications Algeria in M'sila Province [Unpublished Master's Thesis]. University of Mohammed Boudiaf in M'sila.
- Zaidan, Salman (2017). *Strategic Depth: The Role of Planning and Information in Decision Making*. Dar Zahran for Publishing and Distribution, Amman.
- Zaki, Mohammed (2019). Organizational Flexibility and its Role in Achieving the Strategic Objectives of the Organization – A Field Study on the Holding Company for Water and Sanitation in Matrouh Governorate, *The Scientific Journal of Economics and Commerce*, 609-660.