



## جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري:

دراسة تطبيقية بوزارة الداخلية الليبية

\* د. طارق رمضان زنبو

\* أ. د. خالد مسعود يحيى

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس جاهزية القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية للإصلاح والتطوير الإداري، وقد تناولت الدراسة بعض العوامل التي تسهم في تحسين وتنمية جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري، وهي: (مستوى الدورات التدريبية التي تلقيت في مجال الإصلاح والتطوير الإداري، ومدى فهم وإلمام القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية بشروط ومعايير شغل الوظيفة "الوصف الوظيفي"، ومستوى الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية الأمنية، ومدى فهم وإلمام القيادات الإدارية الأمنية بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ومدى وجود صعوبات في تحطيم الموارد البشرية، ومدى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، والفارق المعنوي بين آراء القيادات الإدارية الأمنية التي تشكل اتجاهاتهم للإصلاح والتطوير الإداري طبقاً للعامل الديموغرافي)؛ استخدم الباحثان استمرارات الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات لغرض تحقيق أهداف الدراسة، واختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات، واشتملت على البيانات الشخصية عن المستهدفين بالبحث، وبيانات حول عوامل (متغيرات) الدراسة، وحُلت البيانات الأولية التي جمعت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للظواهر الاجتماعية (SPSS) الإصدار (22)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، حيث حللت عدد (51) استمار استبانة، وزُرعت على مسئولي الشؤون الإدارية بوزارة الداخلية بطرابلس في عينة قصدية (عمدية) مسحية شاملة؛ وبنية الدراسة على التساؤل الرئيس التالي: (ما مدى جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة

\* د. طارق رمضان زنبو، مدير المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، رئيس اللجنة العلمية بالمركز - ليبيا.

\* أ. د. خالد مسعود يحيى، مستشار شؤون دراسات وأبحاث الأمن القومي، عضو ومقرر اللجنة العلمية بالمركز القومي للبحوث والدراسات العلمية.



الداخلية الليبية؟)، وقد توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات الأولية التي جمعت باستخدام

استثمارات الاستبانة إلى ما يلي:

1. أن عينة الدراسة لم يتقنوا دورات تدريبية في مجالات الإصلاح والتطوير الإداري و مجالاته المختلفة.
2. أثبتت الدراسة أن هناك ندرة في القيادات الإدارية الأمنية من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير ودكتوراه).
3. أثبتت الدراسة أن هناك قلة في تخصصات العلوم الإدارية والتنظيم الإداري بعينة الدراسة، الأمر الذي يفسّر الضعف الواضح في فهم المعايير والتقنيات والمعارف في مجال الإصلاح والتطوير الإداري و مجالاته المختلفة.
4. بيّنت الدراسة أن غالبية مسؤولي الشؤون الإدارية بعينة الدراسة هم من حملة الرتب العسكرية العالية (رائد فما فوق) وهذا يعده مؤشراً إيجابياً يعكس خبرة هؤلاء في العمل.
5. أثبتت الدراسة أن هناك ضعفاً واضحاً في مستوى فهم عينة الدراسة لحدود اختصاصاتهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم الوظيفية.
6. أثبتت الدراسة أن مدى الإلمام وفهم شروط ومعايير شغل الوظيفة (التصنيف الوظيفي) كان ضعيفاً.
7. أثبتت الدراسة أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الدورات التدريبية التي تلقنها القيادات الإدارية الأمنية، والدورات التدريبية المطلوبة لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".
8. أثبتت الدراسة أنه: "توجد صعوبات في تخطيط الموارد البشرية تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".
9. أثبتت الدراسة وجود: "ضعف في مستوى التسويق مع الجهة المختصة بخطيط وتنمية الموارد البشرية بمكونات وزارة الداخلية".



10. أثبتت الدراسة أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، والوعي والاهتمام المطلوب لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو التطوير الإداري والملكات".

11. أثبتت الدراسة أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم (الرتبة العسكرية، التخصص، الخبرة).

12. أثبتت الدراسة أنه: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم ولصالح المؤهل العلمي الماجستير.

13. أثبتت الدراسة أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم (الرتبة العسكرية، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة).

**Abstract:** This study measures the admonitive Security leaders' readiness to administration reform and development. It tackles certain factors that contribute to improving and developing the readiness of security administrative leaders to reforming and developing their administrations. That is, the level of the training courses they received in the area of administrative reform and development, the extent of administrative security leaders' knowledge and understanding of the prerequisites and the criteria of performing their job, (job description), the level of demographic characteristics of the administrative security leaders, how much knowledge they have about their duties and responsibilities, whether there are hardships in the area of human resource planning, awareness and attention administrative security leaders give to the standards and criteria for administration reform and development, and differences in the points of views of security leaders which shape their respective attitudes towards reforming and developing their administration in accordance with demographic factors.

The researchers used a questionnaire as a basic instrument for data gathering with the purpose of realizing the objectives of the study, as well as testing certain



hypotheses and answering certain questions. The questionnaire contained personal questions about the testees and about the variables of the study. Then the gathered data was analyzed through employing a statistical package for social sciences (SPSS) version no (22). This study adopted a descriptive approach by which (51) questionnaire handouts were analyzed that had been previously handed over to administrative affairs officials at the ministry of interior, who constituted a comprehensive survey sample. The study raised the following major question: How much are the security administrative leaders in the ministry of interior prepared to reform and develop the admiration in their ministry. Analyzing the data gathered from the questionnaire, the study concluded the following:

1. The population of the study did not receive any training courses on various aspects of administrative reform and development.
2. It showed that a few of them got higher academic degrees, (namely MA. And PhD. degrees)
3. It confirmed, through the sample and testees, that few are those who did specialize in administrative science and administrative organization. This explains how poor is their knowledge of the standards, the techniques and their understanding of administrative reform and development is.
4. The study indicated that a majority of the population of the study who are already administrative affairs officials are high – ranking military personnel (major or higher), but this is a positive point that reflects the expertise they enjoy in their job.
5. It proved, through the sample of the study, that there is weakness in their knowledge of the limits of their specializations and responsibilities and job competence.
6. The study showed weakness in knowing and understanding the preconditions and standards of performing their job, (job description).
7. It proved the presence of statistically significant differences in the training courses given to the administrative security leaders and in the training courses that are required for developing the readiness of administrative security leaders to administrative reform and development in the ministry of interior.
8. It also indicated the presence of hardships facing human resource planning, which hinder the administrative security leaders' effort toward creating administrative reform and development at the ministry of interior.



9. It found out weakness in the level of coordination with the authority charged with planning and developing the human resource in the ministry's components.
10. It confirmed the presence of significant individual differences in the awareness and interest of security administrative leaders regarding the standards, criteria and administrative reform at the ministry of interior, given that the awareness required from them is to improve their readiness to embetering their administration and cadres.
11. It showed no presence of significant statistically differences in the amount of awareness and interest of administrative security leaders about the standards and basics of reform and administrative improvement of the ministry of interior. The reason is attributed to the leaders' demographic characteristics, (namely, their military ranks, specializations and expertise).
12. The study concluded the presence of statistically significant individual differences in the awarene and interest of security administrative leaders with regard to the level of security administrative leaders' awareness, and interest about the standards and basics of administrative reform and development at the ministry of interior. This is attributed to different demographic characteristics, and goes in favour of the academic qualifications (namely, an MA. degree).
13. This study proved the presence of no statically- significant individual differences in the security administrative leaders' readiness to administrative reform and development at the ministry of interior, which is attributed to their different demographic characteriscs (namely, their military ranks, specializations, academic qualifications and expertise).

#### المقدمة:

أصبحت المنظمات الشرطية، كغيرها من منظمات المجتمع، تعيش بيئة مضطربة ومتسرعة الأحداث وبالغة التعقيد في شتى المجالات، منها الإدارية والعملية والتنظيمية، الأمر الذي يحمل في طياته دلالات وانعكاسات خطيرة، وتحديات كبيرة ومتسرعة نحو تطوير أداء المنظمات الشرطية، وذلك خلق أمام المنظمات الشرطية، تحديات كبيرة، وصراعات مستمرة على صعيد الأفراد المنتسبين إليها والعمليات على حد سواء، ناهيك عن تحدي تحسين قدراتها في التكيف مع التغيرات البيئية التي



تعمل بها وتشكل أطراها التنفيذية والاستراتيجية والعملية، وتنوعت النظم الشرطية وتسارعت في تطورها مع التطورات العلمية والتكنولوجية، وأصبح تطوير منظومات الإدارة الشرطية ضرورة ملحة لتحقيق أمن واستقرار ورفاهية المجتمع، في إطار ثوابت الدولة ومصالحها العليا (كروب، 2006: 9).

لقد أصبح الإصلاح والتطوير الإداري سمة المنظمات الشرطية الناجحة، بعد أن كانت تعد من قبيل الترف الإداري؛ لأن أمن المجتمع ومؤسساته أصبح يمثل هدفاً استراتيجياً لا مناص من العمل على تحقيقه، وتسخير الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية لبلوغه. (سعيد، 2001: 17)؛ إن الإصلاح والتطوير الإداري يعبر عن الجهود الفكرية والفنية والتنظيمية الهدافة إلى إدخال تغييرات جوهرية في أنظمة الإدارة، ووضع معايير لتحسين نظامها العام، ونظمها الفرعية، ومنها الهياكل، الأفراد، معايير ونظم اتخاذ القرارات، الخطط والبرامج والاستراتيجيات، نظم التكيف والاستجابة... وغيرها. (العزاوي، 2006: 151).

في ظل الصراعات التي شهدتها الدولة الليبية، وعدم استقرار هياكل الدولة ومؤسساتها وحكوماتها والهر الذي طال ثروات المجتمع، وتدني مستوى معيشة المواطن، أصبح لزاماً تطوير المنظومة الشرطية؛ للحفاظ على أمن واستقرار المجتمع ومؤسساته، والحد من ظواهر الجريمة المنظمة والتهريب، وغسل الأموال، والاتجار بالمنوعات، ولا يتحقق الاستقرار الأمني المجتمعي إلا من خلال إحداث تغييرات راديكالية في نظم وعمليات الشرطة، وفرض برامج الإصلاح والتطوير الإداري والمؤسسي، والاستفادة بالخبرات والكفاءات المحلية والدولية، ومحاكاة تجارب وخبرات الدول والدراسات والبحوث والأمنية والشرطية والاستراتيجية في هذا المجال، وذلك للحد من ظاهرة الانفلات الأمني، وتدني مستوى الأداء على الصعيد الشرطي والأمني، على حد سواء.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لقياس مستوى جاهزية القيادات غير الإدارية الشرطية للإصلاح والتطوير الإداري، وتسلیط الضوء على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه برامج الإصلاح والتغيير بوزارة الداخلية بليبيا.



## الإطار العام للدراسة:

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لاحظ الباحث أن هناك العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تعصف بوزارة الداخلية بليبيا (مشاكل تنظيمية وإدارية، ومشاكل مالية، وصعوبات تقنية... وغيرها)، وهناك عديد من المظاهر، أو الشواهد الدالة على وجود صعوبات تحدّ من كفاءة وفاعلية الأداء بالوزارة قيد الدراسة، منها تضخم الجهاز الإداري، وتكدس الموارد البشرية، ووضع الأشخاص غير المناسبين في الوظائف غير المناسبة، والتضارب والتدخل في الاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية بالهيكل التنظيمي، وضعف مستوى الاعتماد على معايير علمية وواضحة لتقدير الأداء، وعدم وضوح معايير تشكيل لجان إعداد الخطط والاستراتيجيات، وعدم اعتماد نظام الملاكات الوظيفية، وتعقيد الكثير من الإجراءات المتعلقة بالعمليات والخدمات، وضعف مستوى الإمام بقواعد وإجراءات ومفاهيم الوصف والتوصيف الوظيفي ومعدلات الأداء، وإعداد الملاكات الوظيفية، واتخاذ القرارات (الباروني، 2020)،

الأمر الذي برمز معه التساؤل البحثي الرئيس التالي:

(ما مدى جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية الليبية؟).

وترجم التساؤل الرئيس للدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى تلقي القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية لدورات تدريبية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري؟

2. ما مدى فهم الإمام القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية بشروط ومعايير شغل الوظيفة (التوصيف الوظيفي)؟

3. ما مستوى الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية؟

4. ما مدى فهم الإمام القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية؟

5. ما مدى وجود صعوبات، في تحطيط الموارد البشرية، من شأنها أن تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية؟



6. ما مدى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية؟

7. ما مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، تعزيز لاختلاف الخصائص демографية بينهم؟

8. ما مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية، للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، تعزيز لاختلاف الخصائص демографية بينهم.

#### فرضيات الدراسة:

بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الدورات التدريبية، التي تلقتها القيادات الإدارية الأمنية، والدورات التدريبية المطلوبة لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية، للإصلاح والتطوير الإداري.

2. **الفرضية الثانية:** توجد صعوبات في تحفيظ الموارد البشرية تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.

3. **الفرضية الثالثة:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مسنيات وعي واهتمام القيادات الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، والوعي والاهتمام المطلوب لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.

4. **الفرضية الرابعة:** هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزيز لاختلاف الخصائص демографية بينهم.

5. **الفرضية الخامسة:** هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، تعزيز لاختلاف الخصائص демографية بينهم.



### أهداف الدراسة:

هدف الدراسة إلى ما يلي:

- القياس والتعرف على مدى جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.
- اكتشاف أهم الصعوبات والعراقيل التي تحد من جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.
- إثارة انتباه المسؤولين وصناع القرار بوزارة الداخلية لأهمية الاهتمام ببرامج وخطط الإصلاح والتطوير الإداري، بصفته مدخلاً لتحسين الأداء المؤسسي والعملياتي لوزارة الداخلية.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تستمد الدراسة أهميتها من كونها أنجزت بمؤسسة من مؤسسات الدولة السيادية التي يؤثر مستوى أدائها في أمن واستقرار الدولة الليبية، بأطرها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتشريعية.
- هذه الدراسة مهمة؛ لكونها تناولت موضوع الإصلاح والتطوير الإداري، بصفته مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المؤسسي والعملياتي لوزارة الداخلية بليبيا.
- هذه الدراسة مهمة؛ لكونها ستقدم نتائج ووصيات عملية؛ لتحسين قدرة المصلحة قيد الدراسة على إدارة الأزمات.
- هذه الدراسة إسهام متواضع لإثراء المكتبة الليبية والعربية بحقائق علمية حول العوامل المؤثرة في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري في بيئة الشرطة الليبية.

### حدود الدراسة:

#### 1. الحدود الموضوعية للدراسة:

ركّزت هذه الدراسة على قياس مستوى جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية الليبية، وتحليل مستوى العوامل التي تحدد مستوى الجاهزية التي تناولتها الدراسة، وهي: (مستوى الدورات التدريبية التي تُلقي في مجال الإصلاح والتطوير الإداري، ومدى فهم



وإمام القيادات الإدارية الأمنية بوزارة الداخلية بشروط ومعايير شغل الوظيفة "التصنيف الوظيفي"، ومستوى الخصائص الديموغرافية للقيادات الإدارية الأمنية، ومدى فهم وإمام القيادات الإدارية الأمنية بواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ومدى وجود صعوبات في تحفيظ الموارد البشرية، ومدى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، والفرق المعنوية في آراء القيادات الإدارية الأمنية التي تشكل اتجاهاتهم للإصلاح والتطوير الإداري طبقاً للعامل الديموغرافي).

## 2. الحدود المكانية والزمنية للدراسة:

أنجزت هذه الدراسة بوزارة الداخلية بطرابلس، وذلك خلال الفترة (أغسطس - نوفمبر 2020م).

## 3. الحدود البشرية للدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مسحية شاملة تكونت من (97) مفردة: مدربين، ورؤساء أقسام، ووحدات الشؤون الإدارية بوزارة الداخلية، حيث حُلّت (51) بنسبة (52.5%) من مجتمع الدراسة.  
منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة بيانات ومتغيرات الدراسة، حيث قيس وحُلّ وُوصِفَ واقع جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للتطوير الإداري والملاءك والعامل التي شكلت مستوى الجاهزية بوزارة الداخلية الليبية، الأمر الذي عمق فهم وتفسير ظاهرة اتجاهات القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري، وقدمت نتائج تحليلية عملية من واقع البيئة الشرطية الليبية، فيما إثراء للمعرفة في مجال الإدارة الشرطية وتطبيقاتها.

## مصادر بيانات الدراسة:

البيانات الثانوية: رُوجع ما تتوفر للباحث من مصادر تاريخية عن أدبيات الظاهرة قيد الدراسة (الإصلاح والتطوير الإداري واتجاهات القيادات الإدارية والأمنية نحوها) في الكتب والمجلات والدوريات والرسائل والأطروحات العلمية المنجزة حولها، الأمر الذي أسهم في تشكيل رؤية وإطار عام حول متغيرات الدراسة وإطارها المنهجي وسلوكها وعلاقتها وتفاعلاتها، وما استجد من حقائق بشأنها من منظور أطراف وبيئات متنوعة.



**البيانات الأولية للدراسة:** صُممَت واعتمدَت استِمارَاتِ الاستِبانَة، لكونَها أدَاءً رئيْسَةً لِجمْعِ الْبَيَانَاتِ الْعَمَلِيَّةِ حولَ جاهِزِيَّةِ القيادَاتِ الإِدارِيَّةِ الْأَمْنِيَّةِ لِلإِصْلَاحِ وَالْتَطْوِيرِ الإِدارِيِّ وَالْعِوَالِيَّاتِ الْمُؤثِّرَةِ فِيهَا، وَوُزِّعَتِ استِمارَاتِ الاستِبانَةِ عَلَى عِيَنةِ قَصْدِيَّةِ (عَدْمِيَّةِ) قَوْمَهَا (97) مُفْرِدةً هُمْ كُلُّ مُسْؤُلِيِّ الشَّؤُونِ الإِدارِيَّةِ بِوزَارَةِ الدَّاخِلِيَّةِ بِطَرَابِلسِ، وَحَالَتِ (51) استِمارَةً إِسْبَانَةً لِانْطِبَاقِ الشَّرُوطِ وَالْمَوَاضِعِ الْعَلْمِيَّةِ وَالْمَوْضِعِيَّةِ عَلَيْهَا، وَالْجَدُولُ التَّالِيُّ رقمُ (1) يَبَيِّنُ الْإِسْبَانَاتِ الْمُوزَعَةِ وَالْمَفْقُودَةِ وَالْمَعْتَمِدَةِ لِلْتَّحْلِيلِ.

جدول (1): الاستِمارَاتِ الْمُوزَعَةِ وَالْمَتَحَصَّلِ عَلَيْهَا وَنَسْبَةِ الْمُسْتَرَدِ وَالْفَاقِدِ مِنْهَا

نسبة الاستِمارَاتِ الصالحة	عدد الاستِمارَاتِ الصالحة	نسبة الاستِمارَاتِ غير الصالحة	عدد الاستِمارَاتِ غير الصالحة	نسبة الاستِمارَاتِ المفْقُودَة	عدد الاستِمارَاتِ المفْقُودَة	عدد الاستِمارَاتِ الْمُوزَعَةِ
%52.6	51	%6.18	6	%41.22	40	97

#### مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ حجم مجتمع الدراسة (97) مُفرِدةً هُمْ كُلُّ مُسْؤُلِيِّ الشَّؤُونِ الإِدارِيَّةِ بِوزَارَةِ الدَّاخِلِيَّةِ بِطَرَابِلسِ، فِي حينَ بلَغَ حجم عيَنةِ الدراسةِ، وَهِيَ عيَنةُ قَصْدِيَّةِ (عَدْمِيَّةِ) عَدْدُ (51) مُفرِدةً مِنْ مجتمع الدراسةِ الأصْلِيِّ.

#### التعريفات الإجرائية بالدراسة:

1. **القيادة الإدارية:** "هي القدرة أو المهارة في التأثير بالمرؤوسين، بحيث يُحققون على أداء وإنجاز ما تحدده القيادة الإدارية، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص"؛ ومن وجهاً نظر "النتائج" تعرف القيادة الإدارية بأنها "القدرة على حث وتحفيز الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه". (حنفي، 2007: 426).
2. **الاتجاهات:** هي درجة الاستعداد لدى أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة. (أبو خديجة، 2007: 118).



3. **اتجاهات القيادات الإدارية:** هي ميل القائد أو المدير للاستجابة فكراً وسلوكاً، للمنهج العلمي والتوجه العالمي، وهو الاستعداد الذهني للمديرين لتبني فلسفة إدارية وتنظيمية وتطبيقاتها. (بواشرى، 2005: 127).

4. **اتجاهات القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري:** يقصد الباحث بها مستوى قيم واتجاهات وممارسات القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري، ومدى إمامهم بأساليب ونظم وتقنيات ومهارات ومناهج الإصلاح والتطوير الإداري، وتبنيهم لها في ممارساتهم الإدارية، بحيث تشكل ثقافتهم وقرارتهم في بيئة العمل (الباروني، 2020: 3).

**الإطار النظري للدراسة (الدراسات السابقة):**

1. دراسة (الفرجاني، 2008) بعنوان: "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني: دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة". هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري بالشرطة الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر قيادات الشرطة، ومحاولة التعرف إلى مدى ممارسة وتطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، والتهديدات التي تؤثر بالسلب في أمن المجتمع الفلسطيني، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ نظراً ل المناسبة وملامحه طبيعة متغيرات الدراسة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لمديري الشرطة في محافظات غزة؛ توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك ضعف في تطبيق مفاهيم الإصلاح والتطوير الإداري وممارسته.  
2. أثبتت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير بقطاع الشرطة الإداري قد يسهم في تعزيز الأمن الفلسطيني.

3. أثبتت الدراسة أن الصراع التنظيمي يؤثر في مستوى تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لمؤسسات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

4. أثبتت الدراسة أن انخفاض مستوى الولاء والانتماء التنظيمي أدى إلى ضعف تبني وتطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري لدى قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.



## 2. دراسة (الخنيطي، 1994) بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى جاهزية المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام بالأردن، واقتراح الحلول المناسبة لتطوير الأجهزة الحكومية الأردنية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث، استهدفت عينة قوامها (256) مديرًا بالمستويات الإدارية الثلاثة (عليا، ووسطى، وتنفيذية)؛ وتوصلت الدراسة إلى عديد من النتائج الميدانية أهمها:

1. أن تطوير أساليب العمل وتنظيمه يعد من أولويات المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية.
2. أن تركز جهود التطوير الإداري في المستويات القيادية العليا، إلى جانب انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية، ونقص الكوادر الإدارية المؤهلة والمدرية، وضعف مشاركة المستويات الإدارية الثلاثة في برامج الإصلاح والتطوير الإداري، يشكل عقبات في اتجاه تحقيق مستويات أعلى من التنمية الإدارية والتطوير المؤسسي.

## 3. دراسة (العبيقي، 2005) بعنوان: "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية السعودية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أهم المعوقات التي تعرقل جهود التطوير التنظيمي، وتأثير هذه المعوقات في أداء الأجهزة الأمنية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بمدخلية الوثائق والمسمح الاجتماعي، كما اعتمدت الدراسة صحائف الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية عن الدراسة، علاوة على استقراء الوثائق والمستندات المتعلقة بجهود التطوير التنظيمي؛ وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. هناك أثرٌ معنويٌ ذو دلالة إحصائية لمستوى تعليم عينة الدراسة في الأداء الوظيفي.
2. ضعف مستوى مشاركة مديرى المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية في صناعة القرارات أثر سلباً في مستويات أدائهم الوظيفي، ومن ثم انخفاض مستوى الأداء التنظيمي للأجهزة الأمنية السعودية.
3. أثر ضعف مستوى الحوافز المادية والمعنوية في مدى مشاركة المديرين في جهود الإصلاح والتغيير التنظيمي، وذلك أثر في مستويات أدائهم.



4. توصلت الدراسة إلى أن تعقيد الإجراءات واللوائح يؤثر سلباً في الأداء الوظيفي والتنظيمي، ومن ثم ضعف مخرجات برامج التطوير التنظيمي.

4. دراسة (السعيد، 2003) بعنوان: "معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية: دراسة مسحية على العاملين في ديوان إمارة الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أنواع و مجالات التقنية المستخدمة في العمليات الإدارية في الأجهزة الأمنية بديوان إمارة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والكشف عن المعوقات التي تواجه تطبيق التقنيات الحديثة في العمليات والمهام الإدارية، وهدفت الدراسة أيضاً للتعرف إلى إيجابيات تطبيق التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية لتطوير الهياكل والنظم الإدارية، وتحسين الأداء في الأجهزة الأمنية؛ وبنية الدراسة على تسؤال بحثي رئيس ينص على: (ما معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية في الأجهزة الأمنية بإمارة الرياض؟)؛ وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. هناك ضعف في مستويات فهم ومعرفة عينة الدراسة بأهمية تطبيق التقنيات الحديثة وانعكاساتها على تحسين الأداء الإداري للأجهزة الأمنية.

2. ضعف مستوى البرامج التربوية الموجهة لتنمية معارف ومهارات التعامل مع التطورات التقنية الحديثة أثر سلباً في مستوى تبني وتطبيق التقنيات الحديثة في الإدارة والعمليات.

5. دراسة (الشهري، 2003) بعنوان: "التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن: دراسة تطبيقية على شرطة مدينة الرياض".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى آراء العاملين فيما يتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض، وتطويره بما يتماشى مع قواعد وأسس التنظيم الإداري الفعال والمفهوم الشامل للأمن، واقتراح نموذج مثالي للهيكل التنظيمي ينسجم مع واقع البيئة الشرطية العصرية، كما هدفت الدراسة إلى تقييم الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة الرياض، من حيث نقاط القوة والضعف بها، وآفاق ومعوقات تطويرها بما ينسجم مع المفهوم الشامل للأمن والقواعد العامة للتنظيم الإداري الفعال؛ وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:



1. من النقاط الإيجابية للهيكل التنظيمي الحالي لشرطة مدينة الرياض بناؤها على التقسيم الوظيفي.
2. يفتقر الهيكل التنظيمي الحالي لشرطة مدينة الرياض لأقسام متخصصة في الأمن الاجتماعي، والأمن السياسي، والأمن الاقتصادي، والأمن الجنائي، الأمر الذي أثر سلباً في قدرة الهيكل التنظيمي على محاكاة مفهوم الأمن الشامل.
3. افتقار شرطة مدينة الرياض للعناصر المؤهلة والمتخصصة والفنية في فروع الأمن المختلفة.

6. دراسة (القطانى، 2006) بعنوان: "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطنى السعودى".

هدفت هذه الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي إلى معرفة وإبراز الدور الحيوي للمؤسسات الأمنية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف إلى مدى إسهام تقنيات واستراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري في تحسين الأداء الأمني وتطوير المنظومة الأمنية؛ وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن غياب الاعتماد على البعد الاستراتيجي واستشراف المستقبل يؤدي إلى شيوع الظواهر السلبية التي تهدد الأمن الوطنى الشامل.
2. أن عدم ممارسة وتطبيق استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء المؤسسي الشرطي وشيوع المظاهر السلبية المؤثرة في الأمن الوطنى الشامل.

7. دراسة (مصباح، 2004) بعنوان: "الخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى أهمية وجود تخطيط استراتيجي علمي ومدروس بعدد من الشركات الصناعية بلبيبا، وكذلك إثارة انتباه القيادات العليا بالشركات إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي بصفته مدخلاً لتحسين الفاعلية التنظيمية؛ ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته، هي:

1. وجود وعي بالشركات قيد الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وذلك أسمهم في تحقيق فعالية الشركات قيد الدراسة.

2. أن وعي القيادات الإدارية أسمهم في تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالشركات قيد الدراسة.
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الشركات قيد الدراسة.



## 8، دراسة (أبوسنية، 2007) بعنوان: "القيادة الإدارية وأثرها في التفكير الإبداعي: دراسة تطبيقية على مجمع جنзор للغزل والنسيج".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القائد في تنمية ومعرفة قدرات التفكير الابتكاري في مجمع جنзор للغزل والنسيج، ومحاولة التعرف إلى سلوكيات القادة السائدة التي تؤثر في نمط التفكير الابتكاري، ومدى جودة هذه الأنماط في مجمع جنзор للغزل والنسيج؛ ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن هناك ثقة متبادلة بين المديرين والعاملين، وأن أغلب العاملين يرغبون في التميز ويسعون إلى تحقيق هدف واحد هو (تحقيق أهداف المجتمع)، وأن القادة يساعدونهم على تحقيق أهدافهم، وأن أغلب أفراد العين متتفقون على وجود نظام للحواجز مطبق داخل المجمع يشجع على التفكير الابتكاري، وأن المديرين يقومون بإيفاد المتفقين في دورات تدريبية في الخارج للرفع من مهاراتهم.

## 9. دراسة (الباروني، 2013) بعنوان: "دور المحددات الإدارية (الأهداف والمتطلبات) للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الإداري".

ركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين محددات التخطيط الاستراتيجي في مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وهي (معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومستوى توافر متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي من معلومات وكفاءات إدارية وغيرها) وبين الأداء الإداري لعينة قصدية مختارة من قطاع الموانئ في ليبيا، حيث تحدّدت مشكلة الدراسة في أن "هناك انخفاضاً في مستوى الأداء الإداري للشركة قيد الدراسة، سببه قد يكون انخفاض مستوى التخطيط الاستراتيجي، وانخفاض مستوى المحددات الإدارية للتخطيط الاستراتيجي موضوع هذه الدراسة"، هذه الإشكالية أثبتت بعد استهداف عينة قصدية من القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومستوى الأداء الإداري، والعلاقة بين المعايير التي على أساسها تُصاغ الأهداف الاستراتيجية والأداء الإداري، وكذلك العلاقة بين مستوى توافر متطلبات عملية التخطيط الاستراتيجي والأداء الإداري؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت



صحيفة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية حول معايير أو متغيرات الدراسة، وحلّلت صحائف الاستبانة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم (معامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي)، علاوة على للتوزيعات التكرارية، واختبار  $T$ ؛ ومن نتائج الدراسة إثبات حقيقة أن "هناك انخفاضاً في مستويات التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الأداء الإداري، وضعف مستوى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي الفعال، وضعف مستوى معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية، وكذلك إثبات العلاقة الطردية الموجبة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الإداري، أيضاً إثبات العلاقة العكسية السالبة بين كل من مستوى توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومستوى معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية ومستوى التخطيط الاستراتيجي بالشركة قيد الدراسة".

10. دراسة (الباروني، 2015) بعنوان: "أثر نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي للتدريب: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على تحليل مستوى نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية (المتغير المستقل بالدراسة)، وتحليل مستوى المتغير التابع للدراسة (التخطيط الاستراتيجي للتدريب)، وتحليل العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع؛ استخدمت صحيفة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية حول متغيري الدراسة، وحلّلت صحائف الاستبانة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، إلى جانب للتوزيعات التكرارية واختبار  $Z$ ؛ وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية.
2. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب.



3. أثبتت الدراسة أن العلاقة بين توافر نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف توافر نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية زاد معها تدنٌ في مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).

4. أثبتت الدراسة أن توافر نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية (المتغير المستقل) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره في التغيير في مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا مستقبلاً.

11. دراسة (الباروني، 2015) بعنوان: "أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الليبية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا، وركزت الدراسة على قياس مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، بصفته متغيراً مستقلاً بالدراسة، وقياس مستوى المتغير التابع للدراسة (فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب)، ومن ثم فإن مشكلة الدراسة تبلورت في "معرفة العلاقة التأثيرية لتطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب؛ اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتقسيم العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما فرضية الدراسة فقد نصت على أن (هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بالإدارة قيد الدراسة)؛ استخدمت صحيفة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية حول محاور أو متغيرات الدراسة، وحللت صحائف الاستبانة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، إلى جانب التوزيعات التكرارية واختبار Z. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها:



1. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب.
2. أثبتت الدراسة وجود ضعف في مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب.
3. أثبتت الدراسة أن العلاقة بين مستوى تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب وفاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب علاقة طردية، أي أنه كلما زاد ضعف تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب زاد معها انخفاض في مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب (والعكس صحيح).
4. أثبتت الدراسة أن تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب (المتغير المستقل) له القراءة على القياس والتبيؤ بتأثيره مستقبلاً في التغير في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب (المتغير التابع) بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا.

12. دراسة (الباروني، 2015) بعنوان: "أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مجمع مليته للنفط والغاز".

هدفت هذه الدراسة إلى للتعرف إلى أثر أبعاد القيادة الإدارية لنظم معلومات التخطيط الاستراتيجي (التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية، وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي) في الميزة التنافسية، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية بمجمع مليته للنفط والغاز؛ ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث طور صحفة استبيانة تضمنت عدداً من المحاور تعطي متغيرات الدراسة، وبعد التأكيد من صدق وثبات أداة الدراسة وزرعت الاستبيانة على عينة عشوائية بسيطة من القيادات الإدارية بالمجمع قيد الدراسة، وحللت صحفى الاستبيانة باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للظواهر الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، إلى جانب التوزيعات التكرارية واختبار Z؛ وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. ارتفاع مستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية ومستوى الميزة التنافسية بالمجمع قيد الدراسة.



2. انخفاض مستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي بالجمع قيد الدراسة.

3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05) بين الميزة التنافسية وباقى المتغيرات المستقلة مجتمعة (مستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية، ومستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي).

4. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عن مستوى معنوية (0.05) لمستوى التأهيل والتدريب التقني للقيادات الإدارية في مستوى الميزة التنافسية للمجمع قيد الدراسة.

5. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمستوى وعي القيادات الإدارية بأهمية تطوير نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي في مستوى الميزة التنافسية.

13. دراسة (الباروني، ميرة، 2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي واتجاهات القيادات الإدارية نحوها: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية من خلال التعرف إلى مستوى إدراكيهم ووعيهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي، ووضوح مبادئه وأساليبه، ومستوى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: (ما مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية؟)؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في قياس مستوى اتجاهات القيادات الإدارية نحو التخطيط الاستراتيجي بجامعة الزاوية، وذلك باستخدام صحائف الاستبانة أداة لجمع البيانات الأولية، التي ورّعت على مفردات عينة الدراسة، وبعد إخضاع البيانات إلى التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج (SPSS) لاختبار الفرضيات توصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1. أن غالبية القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون وعيهم وإدراكيهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي في جامعة الزاوية عند ممارستها بالجامعة، وما يؤكد هذه النتيجة هو تكوين فريق مستمر للتخطيط الاستراتيجي بإدارة الجامعة ي العمل على دراسة ووضع مقترن الخطة الاستراتيجية بالجامعة.



2. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة يؤكدون وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، وهذا ما يؤيد وجود تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية محددة ورسالة واضحة المعالم وأهداف معينة وواضحة لجميع العاملين والمعاملين مع الجامعة.

3. أن القيادات الإدارية بعينة الدراسة على درجة كافية بممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، الأمر الذي جعل العديد من كليات الجامعة يشرعون في إجراء التحليل الاستراتيجي في أغلب كليات الجامعة، وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، وإمكانية بذل الجهد في تحديد واكتشاف عناصر التخطيط الاستراتيجي من رؤية، ورسالة، وأهداف استراتيجية، وخطط وسياسات استراتيجية.

4. أثبتت الدراسة أن للقيادات الإدارية بجامعة الزاوية اتجاهات إيجابية نحو التخطيط الاستراتيجي بالجامعة.

14. دراسة (الباروني، 2019) بعنوان: "دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية: دراسة تحليلية على المديرين بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس، وبنية الدراسة على تساؤلات عدة: الأول، ما هو واقع ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في الشركة قيد الدراسة؟ والآخر، ما هو واقع اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية في ضوء خصائصهم الديموغرافية؟ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومتغيراتها، واستهدفت عينة قصدية (عمدية) بالتحليل شملت: مديرين عامين، مدير الإدارات، مدير الدوائر، رؤساء المكاتب، رؤساء الأقسام، بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس، البالغ عددهم (60) مفردة، حيث حللت بيانات (58) مفردة من المجتمع الرايلي باستخدام برنامج (SPSS)، واعتمدت الدراسة صحائف الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:



1. وجود فروق ذات دلالة معنوية بين النتائج المحققة في مستوى ممارسة المديرين للإدارة الاستراتيجية في المنظمة قيد الدراسة وبين النتائج التي يمكن أن يحققها المديرون باتباعهم المنهج العلمي في الإدارة الاستراتيجية.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين اتجاهات المديرين نحو مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية وبين مستوى اتجاهاتهم نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية لو اتباعوا المنهج والأسلوب العلمي.

3. وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول اتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

15. دراسة (الباروني، 2017) بعنوان: "محددات فاعلية نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب: دراسة وصفية تحليلية على مستشفى صرمان العام".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى محددات نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب، وتحليل أثر هذه المحددات في فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب بمستشفى صرمان العام، والمحددات المعتمدة بهذه الدراسة كانت على التوالي: (مستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب، مستوى ثقافة التخطيط الاستراتيجي للتدريب، مستوى معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب، مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على صحفية الاستبانة أداة لجمع البيانات، واستهدفت عينة مسحية شاملة لكل القيادات الإدارية بمستشفى صرمان العام، وبلغ حجم عينة الدراسة (40) مفردة، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج عد، حيث أظهرت الدراسة أن مستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب كان (متوسطاً) من وجهة نظر أفراد العينة، وأن مستوى ثقافة التخطيط الاستراتيجي للتدريب كان (مرتفعاً)، وأن مستوى وضوح معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب كان (منخفضاً)، وأن مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية كان (منخفضاً)، وأن مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب كان (منخفضاً)، كما بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب في مستوى التخطيط الاستراتيجي



للتدريب، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة التخطيط الاستراتيجي للتدريب في مستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى وضوح معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب في مستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في مستوى نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة التخطيط الاستراتيجي للتدريب في مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لباقي محددات نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب المعتمدة بهذه الدراسة في مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

**16. دراسة (الباروني، 2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية وتطوير الموارد البشرية".**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر التخطيط الاستراتيجي للتدريب في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة قيد الدراسة، والتعرف إلى أثر اختلاف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في آرائهم حول مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب، وآرائهم حول مستوى تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة قيد الدراسة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملامحها لطبيعة ومتغيرات وأهداف الدراسة، هذا المنهج يعبر عن الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً، اعتمدت الدراسة صحفة الاستبانة للحصول على البيانات التي ساعدت على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث وزّع عدد (79) صحفة استبانة، وشملت الدراسة عينة من القيادات الإدارية بإدارات وأقسام الشركة في مستويات الإدارة (العليا، والوسطى)، وقد حددت عينة الدراسة بطريقة إحصائية بحيث كانت ممثلة مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي للتدريب في فعالية تنمية وتطوير الموارد البشرية، حيث بلغت نسبة الأثر (39%) ما لم يؤثر مؤثر آخر.



2. عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة بالخطيط الاستراتيجي للتدريب، وفاعلية تنمية وتطوير الموارد البشرية، رغم اختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

3. بينت الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي للتدريب كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة لإنجمالي المحور (2.22) وفق مقياس التدرج الثلاثي.

4. أظهرت الدراسة أن مستوى فاعالية تنمية وتطوير الموارد البشرية كان مرتفعاً، حيث بلغت قيمة متوسط الاستجابة لإنجمالي المحور (2.431) وفق مقياس التدرج الثلاثي.

17. دراسة (الباروني، 2013) بعنوان: "الخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره في أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي للتدريب وتأثيره في الرفع من مستوى أداء العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، وشملت عينة الدراسة القيادات الإدارية بمستوى الإدارة العليا وعددهم (44) مديرًا، لأنهم المسؤولين بصورة مباشرة عن إعداد ومتابعة الخطط الاستراتيجية، وذلك من منطلق أن التخطيط الاستراتيجي مهمة أو وظيفة أساسية للإدارة العليا في المنظمات المختلفة، واعتمدت الدراسة صحفية الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة بطريقة تناسب كل أفراد العينة، وقد قام الباحث بتوزيع صحفى الاستبانة الخاصة بالدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ عددها (44) مفردة، تمكن الباحث من استعادة (43) صحفى استبانة مكتملة البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أشارت النتائج إلى أن القصور في المهارات الإدارية هي من العوائق التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للتدريب.

2. أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي للتدريب ومستوى أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للنفط.

3. كشفت الدراسة أن الإدارة العليا بالمؤسسة تسعى إلى توضيح أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتدريب للعاملين.



4. أن هناك لامركزية مؤسسية في رسم السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بالتدريب في المؤسسة الوطنية للنفط.

5. عدم وجود استراتيجية علمية للتدريب الأمر الذي أدى إلى مشاكل في تنفيذ الخطة الاستراتيجية المختلفة.

**الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق خصائصهم الديموغرافية:**

**1. الصفة الوظيفية:**

جدول (2): توزيع عينة الدراسة بحسب صفاتهم الوظيفية.

النسبة%	عدد الحالات	الصفة الحالية
3.9	2	مساعد مدير إدارة
54.9	28	مدير شؤون إدارية ومالية
3.9	2	رئيس قسم
2.0	1	مدير مكتب شؤون قانونية
7.8	4	مدير مكتب شؤون عامة
3.9	2	مدير مكتب شؤون الخدمة
15.7	8	مساعد مدير مكتب الشؤون العامة
5.9	3	مدير عام
2.0	1	إداري
<b>%100</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>

بيّنت النتائج في الجدول رقم (2) أن غالبية المجيبين، وعدهم (28) ثمانية وعشرون (28) وبنسبة (54.9%) يعملون بصفة مدير شؤون إدارية ومالية، وأن (8) ثمانية مجيبين وما نسبته (15.7%) يعملون بصفة مساعد مدير مكتب شؤون عامة، وأن (4) أربعة مجيبين وما نسبته (7.8%) يعملون بصفة مدير مكتب شؤون عامة، وأن (3) ثلاثة منهم وما نسبته (5.9%) يعملون بصفة مدير عام، وأن مجيبين اثنين وما نسبته (3.9%) يعملان بصفة مساعد مدير إدارة، واثنين، وبالنسبة نفسها، يعملان بصفة رئيس قسم، واثنين أيضاً، وبالنسبة نفسها، يعملان بصفة مدير مكتب الشؤون الخدمة، ومجيئاً واحداً وما نسبته (2%) يعمل بصفة مدير مكتب شؤون قانونية، وآخر وبالنسبة نفسها يعمل بصفة إداري.



## 2. المؤهل العلمي:

جدول (3): توزيع عينة الدراسة بحسب مؤهلاتهم العلمية.

النسبة %	عدد الحالات	المؤهل العلمي
2	1	ثانوي
54.9	28	دبلوم عالٍ
37.3	19	بكالوريوس
5.9	3	ماجستير
0	0	دكتوراه
%100	51	المجموع

بيّنت النتائج في الجدول رقم (3) أن غالبية المجبين، وعدهم (28) وما نسبته (54.9%) يحملون مؤهل الدبلوم العالي، وأن مثباً واحداً وما نسبته (2%) يحمل المؤهل الثانوي و(19) مثباً وما نسبته (37.3%) يحملون المؤهلات الجامعية و(3) منهم وما نسبته (5.9%) يحملون مؤهل الماجستير.

## 3. التخصص:

جدول (4): توزيع عينة الدراسة بحسب تخصصاتهم.

النسبة %	عدد الحالات	التخصص
51.0	26	علوم أمنية
2.0	1	علوم سياسية
5.9	3	محاسبة
3.9	2	إعلام
2.0	1	لغة عربية
9.8	5	قانون
15.7	8	ادارة أعمال
2.0	1	علوم بحرية
2.0	1	ميكانيكا



2.0	1	برمجة وتحليل نظم
2.0	1	حاسب آلي
2.0	1	علوم فنية
<b>%100</b>	<b>51</b>	<b>الإجمالي</b>

بيّنت النتائج في الجدول رقم (4) أن غالبية المجبين وبنسبة بلغت (51%) متخصصون في العلوم الأمنية و(8) من المجبين وما نسبته (15.7%) متخصصون في إدارة الأعمال و(5) مجبين وما نسبته (9.8%) متخصصون في القانون و(3) من المجبين وبنسبة (5.9%) متخصصون في المحاسبة، وأن مجبين اثنين وما نسبته (3.9%) متخصصان في الإعلام، ومجيباً واحداً، وما نسبته (2%) متخصص في العلوم السياسية، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في اللغة العربية، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في العلوم البحرية، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في الميكانيكا، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في برمجة وتحليل النظم، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في الحاسوب الآلي، ومجيباً واحداً وما نسبته (2%) متخصص في العلوم الفنية.

#### 4. سنوات الخبرة في العمل:

جدول (5): توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات خبرتهم في العمل.

النسبة %	عدد الحالات	عدد سنوات الخبرة
3.9	2	أقل من 5 سنوات
15.7	8	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
15.7	8	10 إلى أقل من 15 سنة
21.6	11	15 إلى أقل من 20 سنة
13.7	7	20 إلى أقل من 25 سنة
29.4	15	25 سنة فأكثر
<b>%100</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>



بيّنت النتائج في الجدول رقم (5) أن غالبية المحبّين وعدهم (15) وبنسبة بلغت (29.4%) كانت لهم خبرة (25 سنة فأكثر)، في حين أن (11) من المحبّين وما نسبته (21.6%) تراوحت خبرتهم (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، و(8) محبّين وما نسبته (15.7%) تراوحت خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و(8) محبّين وبنسبة (15.7%) كانت خبرتهم (10) إلى أقل من 15 سنة، و(7) محبّين وما نسبته (13.7%) تراوحت خبرتهم من (20 إلى أقل من 25 سنة)، ومحبّين اثنين وما نسبته (3.9%) كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

#### 5. مجالات الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد عينة الدراسة:

جدول (6): توزيع عينة الدراسة بحسب مجال الدورات التدريبية التي تلقواها.

مجال الدورات التدريبية	عدد الحالات	النسبة %
التحقيق الجنائي	6	20.69
حاسب آلي	5	17.24
الشؤون الإدارية	4	13.79
إعداد قادة	3	10.34
لغة إنجليزية	2	6.9
مكافحة التزوير	2	6.9
إعداد الميزانيات	1	3.45
مكافحة المخدرات	1	3.45
التقييم الوظيفي	1	3.45
الصادر والوارد	1	3.45
إعداد التقارير	1	3.45
ورش العمل	1	3.45
أمن المطارات	1	3.45

أظهرت النتائج في الجدول رقم (6) أن أكثر الدورات التدريبية التي تلقاها المحبّون كانت في مجال التحقيق الجنائي، وعدد المحبّين (6) وبنسبة (20.69%)، يلي ذلك الدورات في مجال



الحاسب الآلي وعدها (5) وبنسبة بلغت (17.24%)، ثم الدورات في مجال الشؤون الإدارية وعدها (4) وبنسبة بلغت (13.79%)، يلي ذلك الدورات في مجال اللغة الانجليزية وعدها (2) وبنسبة (6.9%)، وفي مجال مكافحة التزوير وعدها (2) وبنسبة مقدارها (3.45%) في مجالات إعداد الميزانية، ومكافحة المخدرات، والتقييم الوظيفي، والصادر والوارد، وإعداد التقارير، وورش العمل، وأمن المطارات.

ومن ثم، فإن نتائج الدراسة تشير إلى وجود خلل كبير في تصميم البرامج التدريبية يعزى إلى ضعف تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية حول أسس ومفاهيم وتقنيات الإصلاح والتطوير الإداري (إعداد الملاكات الوظيفية، وتصميم الهياكل التنظيمية، والوصف والتوصيف الوظيفي، ومعدلات الأداء، وتبسيط الإجراءات، ومعايير وأسس تقييم الأداء، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراعات، والتخطيط الاستراتيجي، وغيرها من مجالات الإصلاح والتطوير الإداري).

#### 6. الرتبة العسكرية:

جدول (7): توزيع عينة الدراسة بحسب رتبهم العسكرية.

الرتبة	المجموع	الحالات	النسبة %
عميد	7	7	13.7
عقيد	21	21	41.2
مقدم	10	10	19.6
رائد	7	7	13.7
نقيب	2	2	3.9
ملازم أول	1	1	2
مساعد ضابط	1	1	2
لا يوجد	2	2	3.9
<b>المجموع</b>		<b>51</b>	<b>%100</b>

بيّنت النتائج في الجدول رقم (7) أن (7) مجيبين وما نسبته (13.7%) كانوا برتبة عميد، و(21) مجيباً وما نسبته (41.2%) كانوا برتبة عقيد، و(10) مجيبين وما نسبته (19.6%) كانوا



برتبة مقدم، و(7) محبيين وما نسبته (13.7%) كانوا برتبة رائد، ومحبيين اثنين وما نسبته (3.9%) كانوا برتبة نقيب، ومحبياً واحداً وما نسبته (2%) كان ملازم أول، ومحبياً واحداً وما نسبته (2%) مساعد ضابط، ومحبيين اثنين وما نسبته (3.9%) كانوا من دون رتبة عسكرية.

#### الإطار العلمي للدراسة:

#### جمع وتحليل بيانات الدراسة:

استخدمت استمرارات الاستبانة لعرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها والإجابة عن تساؤلاتها، فقد اشتملت الاستبانة على البيانات الشخصية عنهم المتمثلة في: (الرتبة العسكرية، والجهة التابع لها، والصفة الحالية، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في العمل، وغيرها من المحاور)، وتنوعت الأسئلة في استمرارات الاستبانة بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، كما اشتملت الاستبانة على أسئلة خصصت للدورات التربوية المتعددة التي تلقاها المستهدفوون بهذه الدراسة، علاوة على الصعوبات في مجال تحطيط الموارد البشرية التي تواجه المستهدفين.

وقد استخدم الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقاييس الخماسي، حيث أعطيت درجة واحدة للإجابة (غير موافق) ودرجتان للإجابة (موافق إلى حد ما) وثلاث درجات للإجابة (موافق)، وقد استخدم متوسط القياس (2) وهو متوسط القيم (1، 2، 3) للإجابات الثلاث، ليكون نقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل فقرة أو محور.

ولتحديد درجة الاتفاق على كل فقرة من فقرات استمرارة الاستبانة، استخدم اختبار One Sample T-Test، فتكون الدرجة مرتفعة (أفراد العينة منتفقين على محتوى الفقرة) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة للفقرة أكبر من قيمة متوسط القياس (2) في مقياس التدرج الثلاثي، وتكون الدرجة منخفضة (أفراد العينة غير منتفقين على محتوى الفقرة) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة للفقرة أقل من قيمة متوسط القياس (2)، وتكون الدرجة متوسطة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.



الجدول رقم (8) يوضح ترميز بدائل الإجابات باستمارات الاستبانة المعتمدة بالدراسة، حيث اعتمد الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقاييس الثلاثي، حيث أعطيت درجة واحدة للإجابة (غير موافق) ودرجتان للإجابة (موافق إلى حد ما) وثلاث درجات للإجابة (موافق)، وقد استخدم متوسط القياس (2) وهو متوسط القيم (1، 2، 3) للإجابات الثلاث، ليكون نقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة.

جدول (8): ترميز بدائل الإجابة

الإجابة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق
الترميز	1	2	3

#### الأساليب الإحصائية المعتمدة بالدراسة:

لقد أدخلت البيانات إلى الحاسوب الآلي بعد ترميزها، لإجراء التحليلات الإحصائية الالزمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية – SPSS)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها وبمستوى المعنوية (0.05) الذي يُعد مستوىً مقبولاً في العلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة (Sekaran, 2003)؛ وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تترنح إليها القيم، ومن حيث التعرف إلى مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أو لا، وحيث إن الاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة إلى عرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف إلى خصائص الظاهرة قيد الدراسة، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس (مقاييس النزعة المركزية والتشتت)، وقد استخدمت الأدوات الإحصائية الآتية:

- **التوزيعات التكرارية:** ويستخدم لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوباً إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، وبحيث تعطى صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.



- **المتوسط الحسابي المرجح**، ويستخدم لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقاييس التدرج الثلاثي.
- **الانحراف المعياري**: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن المتوسط الحسابي لها.
- **اختبار تي (T-test)**: لتحديد جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابة ومتوسط القياس (2) في المقاييس الثلاثي.
- **معامل كرونباخ ألفا**: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (استمرار الاستبانة).
- **اختبار التباين الأحادي**: واستخدم هذا الاختبار لتحديد معنوية الفروق في وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، وقياس معنوية الفروق في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري، بحسب البيانات демографية.

#### قياس صدق أداة الدراسة:

حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللزمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وأن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري الذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها؛ وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد أخذ في الحسبان جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

#### صدق الاتساق البنائي لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (9): معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة.

قيمة الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المحاور	ت
0.025	* 0.315	5	الدورات التدريبية التي تلقنها القيادات الإدارية الأمنية.	1
0.000	** 0.893	17	الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية.	2



0.002	**0.415	6	وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.	3
-------	---------	---	--	---

\* قيمة الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

بيّنت النتائج في الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي الاستبانة ومحور (الدورات التدريبية التي تلقّتها القيادات الأمنية) تساوي (0.315)، وبين إجمالي الاستبانة ومحور (الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية) تساوي (0.893)، وبين إجمالي الاستبانة ومحور (وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية) تساوي (0.415)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

#### قياس ثبات أداة الدراسة:

وهو قياس مدى الاتساق في نتائج المقياس، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وحسب الثبات عن طريق معامل (ألفا كرونباخ) حيث إن معامل (ألفا) يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل (ألفا) للثبات تعدّ مقبولة إذا كانت (0.6)، وأقل من ذلك تكون منخفضة.

(Sekaran, 2003: 311). ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة استخدمت استمارات الاستبانة البالغ عددها (51) استماراً، وقد كانت قيمة معامل (ألفا) للثبات المحور "الدورات التدريبية التي تلقّتها القيادات الإدارية الأمنية" (0.758)، ولمحور "الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية" (0.76)، ولمحور "وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية" (0.789)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبانة (0.749)، ومن ثم يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (10): معامل (ألفا كرونباخ) للثبات.

ن	اجمالي الاستبانة	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الدورات التدريبية التي تلقّتها القيادات الإدارية الأمنية.	5	0.758
2	الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية.	17	0.76



0.789	6	وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.	3
<b>0.749</b>	<b>28</b>	<b>إجمالي الاستبانة</b>	

**الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة وفق إجابات المستهدفين:**

**1. الوصف الموجز والدقيق للواجبات والمسؤوليات الوظيفية:**

الجدول التالي رقم (11) يوضح إجابات عينة الدراسة حول واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية.

جدول (11): يبين الوصف الموجز والدقيق لواجبات ومسؤوليات عينة الدراسة.

الوصف الوظيفي	العدد	النسبة %
جمع البيانات الوظيفية وإدراجهما بالمنظومة والإشراف عليها، وجمع الملفات ومراجعةها.	2	3.92
متابعة المراسلات الإدارية مع إتمام الإجراءات المالية والوظيفية للعاملين، أرشفة التقارير السنوية.	9	17.65
مراجعة القرارات الصادرة عن الإدارة مع إبداء الرأي القانوني مع تقديم الاقتراحات.	1	1.96
توزيع المهام على الموظفين، توفير المنظومة الالكترونية.	3	5.88
تسهيل العمل الإداري.	5	9.8
القيام بأعمال البحث الجنائي، أعمال المرور، متابعة مراكز الشرطة، العلاقات العامة، حضور المناسبات للدولة الليبية.	1	1.96
وضع هيكلية إدارية لمديرية أمن غربان ومكوناتها، إعطاء المحاضرات لتحسين أداء العاملين.	1	1.96
نشر الوعي الأمني في وسائل الإعلام، وتوثيق الاجتماعات الدورية والطارئة.	1	1.96
تنفيذ الأوامر الصادرة من المدير، تقديم التقارير الدورية، حصر الاحتياجات ومتابعة المشتريات، معالجة نقاط الضعف.	3	5.88
تنفيذ المستندات المالية وفق القانون.	1	1.96
وضع سياسات لتطوير أنظمة تقنية المعلومات.	1	1.96
القيام بالأعمال الإدارية اليومية، تقليص فائض المالك، رفع كفاءة العاملين، تطوير العمل.	1	1.96
وضع الخطط الاستراتيجية لتسهيل العمل وتطويره.	2	3.92

بيان  
بيان  
بيان  
بيان  
بيان  
بيان  
بيان  
بيان



3.92	2	حضر القوة العمومية، ومتابعة الإجراءات الإدارية لأعضاء الشرطة.
1.96	1	الإشراف على منظومات الجوازات المفروعة آلياً، والإشراف على منظومات النازحين والمهجرين.
1.96	1	ضبط المخالفات الإدارية وإحالتها على جهات الاختصاص.

يتضح من خلال إجابات عينة الدراسة في الجدول (11)، المحدودة جداً في نطاق الاختصاص الوظيفي لكل منهم، أن هناك ضعف واضح في مستوى فهم عينة الدراسة لحدود اختصاصاتهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم الوظيفية.

## 2. مدى الإلمام وفهم شروط ومعايير شغل الوظيفة (التوصيف الوظيفي):

الجدول التالي رقم (12) يبين مدى فهم واستيعاب عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي (المؤهل والتخصص والخبرة) للوظائف التي يتولون القيام بها.

جدول (12): اشتراط المؤهل والتخصص والخبرة في التوصيف الوظيفي لوظائف عينة الدراسة.

المجموع	لا	نعم	التوصيف الوظيفي
51	45	6	المؤهل العلمي
51	46	5	التخصص
51	40	11	الخبرة

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) أن (6) من المجيبين أكدوا أن المؤهل العلمي يشترط لشغل وظيفته مسئول الشؤون الإدارية، في حين أن (45) من المجيبين بينوا أن المؤهل العلمي غير مشروط لشغل الوظيفة، أما فيما يخص التخصص فإن (5) من المجيبين أكدوا أن التخصص مشروط لشغل وظيفة مسئول الشؤون الإدارية، في حين أن (46) من المجيبين بينوا عكس ذلك، وفيما يخص الخبرة فإن (11) من المجيبين أكدوا أن الخبرة مشرورة لشغل وظيفة مسئول الشؤون الإدارية، و(40) منهم بينوا أن الخبرة غير مشرورة في وظائفهم.

## 3. القدرات الذهنية والبدنية التي يشترط توافرها في شاغلي وظيفة مسئولي الشؤون الإدارية:

الجدول التالي رقم (13) يبين مدى فهم واستيعاب عينة الدراسة للتوصيف الوظيفي (القدرات الذهنية والبدنية) للوظائف التي يتولون القيام بها.



جدول (13): اشتراط القدرات الذهنية والبدنية في التوصيف الوظيفي لوظائف عينة الدراسة.

النسبة %	عدد الحالات	الدرجة	التوصيف الوظيفي
0	0	منخفضة	القدرات الذهنية
45.1	23	متوسطة	
54.9	28	عالية	
100	51	المجموع	
0	0	منخفضة	القدرات البدنية
56.9	29	متوسطة	
43.1	22	عالية	
%100	51	المجموع	

بيّنت النتائج في الجدول رقم (13) أن (23) من المجبين وما نسبتهم (45.1%) أفادوا بأن وظيفة مسؤولي الشؤون الإدارية يجب أن تكون قدراتهم الذهنية متوسطة، و(28) من المستهدفين وما نسبتهم (54.9%) أكدوا ضرورة توافر قدرات ذهنية عالية فيمن يتولون وظيفة مسؤولي الشؤون الإدارية، في حين بيّنت النتائج أن (29) مجيئاً وما نسبتهم (56.9%) أفادوا بأن وظيفة مسؤولي الشؤون الإدارية يجب أن تكون قدراتهم البدنية متوسطة، و(22) من المجبين وما نسبتهم (43.1%) كانت إجاباتهم بضرورة أن يتمتع مسؤولو الشؤون الإدارية بقدرات بدنية عالية.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الدورات التدريبية التي تلقّتها القيادات الإدارية الأمنية والدورات التدريبية المطلوبة لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.

للحصول على الدليل على هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، حيث كانت الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لجمالي المحور أكبر من متوسط القياس (2) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وبذلك يكون الفرق إيجابياً، ومن ثم قبول الفرضية، وتكون الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لجمالي المحور أقل من متوسط

القياس (2) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبذلك يكون الفرق سلبياً، ومن ثم قبول الفرضية، وتكون الفروق غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة، وبذلك ترفض الفرضية.

## مدى تلقي الدورات التدريبية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري:

يبين الجدول رقم (14) مدى تلقي عينة الدراسة لدورات تدريبية في مجال الإصلاح والتطوير

## الإداري:

جدول (14): مدى تلقى الدورات التدريبية في مجال الاصلاح والتطوير الاداري.

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	النثار والتناسبية	الفقرة	ت
متوسطة	0.172	0.809	1.84	13	17	21	%	الدورات التدريبية في مجال الوظيفة الحالية (الشؤون الإدارية).	1
				25.5	33.3	41.2	%		
منخفضة	0.000	0.554	1.33	2	13	36	%	الدورات التدريبية في مجال الوصف والتوصيف الوظيفي.	2
				3.9	25.5	70.6	%		
منخفضة	0.000	0.554	1.33	2	13	36	%	الدورات التدريبية في مجال إعداد الملاكات الوظيفية.	3
				3.9	25.5	70.6	%		
منخفضة	0.000	0.642	1.55	4	20	27	%	الدورات التدريبية في مجال إعداد الهيئات التنظيمية.	4
				7.8	39.2	52.9	%		
منخفضة	0.000	0.700	1.57	6	17	28	%	الدورات التدريبية	5



في مجال معايير وإجراءات تقييم الأداء.								الإجمالي
منخفض	0.000	0.47	1.53	11.8	33.3	54.9	%	

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) أن الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد عينة الدراسة في مجال الوظائف الحالية (الشؤون الإدارية) كانت متوسطة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (1.84) وفق مقياس التدرج الثلاثي، في حين أن الدورات التدريبية في مجالات الوصف والتوصيف الوظيفي، وفي مجال إعداد الملاكات الوظيفية، وفي مجال إعداد الهياكل التنظيمية، وفي مجال معايير وإجراءات تقييم الأداء كانت منخفضة، فقد تراوحت قيم متوسطات الاستجابة ما بين (1.33) إلى (1.57) وفق مقياس التدرج الثلاثي، وكانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (1.53) وهو أقل من قيمة متوسط القياس (2)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (صفرًا) وهي أقل من (0.05)، لذا فإن الفرق سلبي ذو دلالة إحصائية ومن ثم قبول الفرضية الأولى "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية في الدورات التدريبية التي تلقتها القيادات الإدارية الأمنية والدورات التدريبية المطلوبة لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".

**الفرضية الثانية:** توجد صعوبات في تحطيط الموارد البشرية تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.

للحتحقق من الفرضية الثانية، استخدم اختبار (One Sample T-Test)، فكان مستوى الصعوبات (مرتفعا) إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من متوسط القياس (2) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وبذلك تقبل الفرضية، ويكون مستوى الصعوبات (منخفضا) إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أقل من متوسط القياس (2) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبذلك ترفض الفرضية، ويكون مستوى الصعوبات (متوسطا) إذا كانت



قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة، وبذلك تقبل الفرضية.

جدول (15): مستوى الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية.

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الأحرف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق إلى ٩٥%	غير موافق	النثار والتبسيبة	الفقرة	ت
متوسطة	0.497	0.614	2.06	11	32	8	ك	الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية.	1
				21.6	62.7	15.7	%		

من الجدول رقم (15) تبين أن (8) مجيبين من عينة الدراسة وبنسبة (15.7%) بينوا عدم وجود صعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية، و(32) منهم وبنسبة (62.7%) أكدوا وجود صعوبات محدودة، في حين أن (11) مجيباً من عينة الدراسة وبنسبة (21.6%) أكدوا وجود صعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية، وكانت قيمة متوسط الاستجابة (2.06) وفق مقياس التدرج الثلاثي، وقيمة الدلالة الإحصائية (0.497) وهي أكبر من (0.05)، وتدل على أن مستوى الصعوبات في تخطيط الموارد البشرية كان متوسطاً، لذا تقبل الفرضية الثانية "توجد صعوبات في تخطيط الموارد البشرية تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".

ولتحديد أسباب هذه الصعوبات، فإن النتائج في الجدول رقم (16) بينت أسباب الصعوبات التي تواجه عينة الدراسة في مجال تخطيط الموارد البشرية:

جدول (16): أسباب الصعوبات في مجال تخطيط الموارد البشرية.

الترتيب	الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الأحرف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	موافق إلى ٩٥%	غير موافق	النثار والتبسيبة	الفقرة	ت
الثالث	مرتفعة	0.002	0.739	2.33	25	18	8	ك	عدم وجود ملاك وظيفي معتمد.	1
					49.0	35.3	15.7	%		



الحادي عشر	منخفضة	0.005	0.761	1.69	9 17.6	17 33.3	25 49.0	% %	عدم وجود هيكلية تنظيمية معتمدة.	2
الحادي عشر	متوسطة	0.471	0.771	2.08	17	21	13	%	عدم وجود دليل لمعايير ومعدلات الأداء المعيارية.	3
					33.3	41.2	25.5	%		
الثاني عشر	مرتفعة	0.000	0.658	2.35	23 45.1	23 45.1	5 9.8	% %	عدم وجود متخصصين في تخطيط الموارد البشرية.	4
					15 29.4	23 45.1	13 25.5	% %	ضعف مكتب التخطيط والمتابعة.	5
الحادي عشر	متوسطة	0.709	0.747	2.04	20 39.2	21 41.2	10 19.6	% %	ضعف مستوى التنسيق مع الجهة المختصة بتخطيط الموارد البشرية بالوزارة.	6
					20 39.2	19 37.3	12 23.5	% %	لا يوجد وحدة مختصة بالتخطيط والمتابعة في الجهة التي تتبعها.	7
الثاني عشر	متوسطة	0.159	0.784	2.16	7 13.7	18 35.3	26 51.0	% %	الاختلافات بين مكاتب وأقسام الشؤون الإدارية مع مكتب التخطيط والمتابعة في الجهة التي تتبعها.	8
					14 27.5	25 49.0	12 23.5	% %	عدم وجود وصف ونطقي وظيفي للوظائف.	9
الحادي عشر	مرتفعة	0.011	0.688	2.25	20	24	7	%	عدم وجود	10



					39.2	47.1	13.7	%	متخصصين ومستشارين في الوصف والتصنيف الوظيفي.	
الثالث	مرتفعة	0.001	0.653	2.33	22	24	5	%	عدم وجود مستشارين ومتخصصين في إعداد الملاكات الوظيفية.	11
الرابع عشر	منخفضة	0.000	0.612	1.51	3	20	28	%	عدم الاقتناع بأهمية تخطيط الموارد البشرية.	12
الخامس عشر	منخفضة	0.000	0.516	1.33	5.9	39.2	54.9	%	عدم الاقتناع بأهمية إعداد الملاكات الوظيفية والوصف والتصنيف الوظيفي.	13
الثالث عشر	منخفضة	0.000	0.640	1.57	1	15	35	%	عدم الاقتناع بأهمية إعداد الملاكات الوظيفية والوصف والتصنيف الوظيفي.	14
الثامن	متوسطة	0.180	0.722	2.14	4	21	26	%	طبيعة عمل الجهة التابع لها لا تتناسب الاهتمام بإعداد الملاكات الوظيفية والوصف والتصنيف الوظيفي.	15



										الوصف الوظيفي.
الخامس	مرتفعة	0.009	0.619	2.24	17	29	5	٪	تخطيط الموارد البشرية يحتاج جهد ووقت وميزانية غير متوفرة حالياً.	16
					33.3	56.9	9.8	٪		
الأول	مرتفعة	0.000	0.572	2.59	32	17	2	٪	البرامج التدريبية بالوزارة لم تتضمن دورات متخصصة في إعداد الهياكل التنظيمية والملاكات والوصف الوظيفي.	17
					62.7	33.3	3.9	٪		

من الجدول رقم (16) شخصت درجات الصعوبات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة التي تواجه القيادات الإدارية الأمنية في مجال تخطيط الموارد البشرية، وهي:

#### الصعوبات مرتفعة الدرجة:

- (1) إن البرامج التدريبية بالوزارة لم تتضمن دورات متخصصة في إعداد الهياكل التنظيمية والملاكات والوصف الوظيفي.
- (2) عدم وجود متخصصين في تخطيط الموارد البشرية بالجهة التابع لها.
- (3) عدم وجود ملاك وظيفي معتمد، وعدم وجود مستشارين ومتخصصين في إعداد الملاكات الوظيفية.
- (4) عدم وجود متخصصين ومستشارين في الوصف والتوصيف الوظيفي.
- (5) حاجة تخطيط الموارد البشرية إلى الجهد والوقت والميزانية وهي غير متوفرة حالياً.



### أما الصعوبات المتوسطة فكانت:

- (1) ضعف مستوى التنسيق مع الجهة المختصة بتخطيط الموارد البشرية بالوزارة.
- (2) عدم وجود وحدات متخصصة بالتخطيط والمتابعة.
- (3) عدم وجود مخاطبات وضعف اهتمام الجهات العليا بالوزارة بشأن الملاكات الوظيفية والوصف والتوصيف الوظيفي.
- (4) عدم وجود دليل لمعايير ومعدلات الأداء المعيارية بالجهة التابع لها.
- (5) عدم وجود وصف وتوصيف وظيفي للوظائف، وضعف مكتب التخطيط والمتابعة بالجهة التابع لها.

### وكانت الصعوبات المنخفضة كما يلي:

- (1) عدم وجود هيكلية تنظيمية معتمدة.
- (2) تداخل الاختصاصات بين مكاتب وأقسام الشؤون الإدارية مع مكتب التخطيط والمتابعة.
- (3) طبيعة عمل الجهة التابع لها لا تتناسب الاهتمام بإعداد الملاكات الوظيفية والوصف والتوصيف الوظيفي.
- (4) عدم الاقتراح بأهمية تخطيط الموارد البشرية.
- (5) عدم الاقتراح بأهمية إعداد الملاكات الوظيفية والوصف والتوصيف الوظيفي.

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، والوعي والاهتمام المطلوب لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية.

للحصول على تأكيد الفرضية الثالثة، استخدم اختبار (One Sample T-Test)، وكانت الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من متوسط القياس (2) وقيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وبذلك يكون الفرق إيجابياً (أي أن مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية كان مرتفعاً)، ومن ثم قبول الفرضية، وتكون الفروق معنوية ذات دلالة



إحصائية إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة لجمالي المحور أقل من متوسط القياس (2) وقيمة الدالة الإحصائية أقل من (0.05) وبذلك يكون الفرق سلبياً (أي أن مستوىوعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية كان منخفضاً)، ومن ثم قبول الفرضية، وتكون الفروق غير معنوية إذا كانت قيمة الدالة الإحصائية أكبر من (0.05) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة (أي أن مستوىوعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية كان متوسطاً)، وبذلك ترفض الفرضية.

جدول (17): مؤشرات وعي واهتمام عينة الدراسة بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري.

الرتبة	الدرجة	قيمة الدالة الإحصائية	الإدراك المعياري	المتوسط المترتب	متوافق	متوافق مع	غير متوافق	الاتكاز والتنبؤ	الفقرة	ت
الثالث	مرتفعة	0.000	0.460	2.71	36	15	0	ك	توصي بضرورة وأهمية اعتماد الوصف والتوصيف الوظيفي والملاكات في حركة الموارد البشرية، (التكليفات، المكافآت، التعيينات، الترقيات، النقل، التدب، الإعارة).	1
الأول	مرتفعة	0.000	0.401	2.80	70.6	29.4	0	%	تطبيق نظام الوصف والتوصيف الوظيفي سيؤدي إلى	2



										تطبيق معايير الكفاءة والاستحقاق في تولي الوظائف.	
الثاني	مرتفعة	0.000	0.428	2.76	39	12	0	%	ك	تطبيق نظام الوصف والتصنيف الوظيفي سيؤدي إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية بطريقة موضوعية ومعيارية.	3
السادس	متوسطة	0.071	0.684	2.18	17	26	8	%	ك	هناك موارد بشرية زائدة عن الحد اللازم لإنجاز العمل ولا يقومون بأي مهام في الجهة التي تبعها.	4
الخامس	مرتفعة	0.001	0.648	2.31	21	25	5	%	ك	وجود موارد بشرية زائدة عن الحد اللازم لإنجاز العمل ولا يقومون بأية مهام في الجهة التي تبعها يؤثر	5

سلباً في أداء المكافة بين بوظائف ومهام.									
الرقم	العنوان	القيمة	القيمة المئوية	القيمة المئوية المعدلة	القيمة المئوية المعدلة	القيمة المئوية المعدلة	القيمة المئوية المعدلة	النسبة المئوية	نظام الملاكات الوظيفية سيؤدي إلى إعادة تنظيم الموارد البشرية بما يحقق كفاءة اقتصادية وجودة أداء عالية.
6	أداء المكافة بين بوظائف ومهام.	0.000	0.510	2.69	70.6	27.5	2.0	%	نظام الملاكات الوظيفية سيؤدي إلى إعادة تنظيم الموارد البشرية بما يحقق كفاءة اقتصادية وجودة أداء عالية.

من الجدول رقم (17) يتبيّن أن أهم التوصيات التي أوصى بها عينة الدراسة، التي تعكس مستوى وعيهم واهتمامهم بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري هي: (أن تطبيق نظام الوصف والتوصيف الوظيفي سيؤدي إلى تطبيق معايير الكفاءة والاستحقاق في تولي الوظائف، يلي ذلك أن تطبيق نظام الوصف والتوصيف الوظيفي سيؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة موضوعية ومعيارية، وفي الترتيب الثالث ضرورة وأهمية اعتماد الوصف والتوصيف الوظيفي والملاكات في حركة الموارد البشرية (التكليفات، المكافآت، التعيينات، الترقيات، النقل، الندب، الإعارة)، يلي ذلك أن تطبيق نظام الملاكات الوظيفية سيؤدي إلى إعادة تنظيم الموارد البشرية بما يحقق كفاءة اقتصادية وجودة أداء عالية، ثم استغلال الموارد البشرية الزائدة عن الحد في مجالات أخرى، لضمان عدم التأثير السلبي في أداء المكلفين بالوظائف والمهام).

ولتحديد مستوىوعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية نحو معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري، فإن قيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور تساوي (2.58) وهي أكبر من قيمة متوسط القناس (2)، وأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (صفرًا) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى أن

مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية كان (مرتفعاً) لذا قبل الفرضية الثالثة "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، والوعي والاهتمام المطلوب لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو التطوير الإداري والملاءك".

**الفرضية الرابعة:** هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوىوعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

لاختبار الفرضية الرابعة، استخدم اختبار التباين الأحادي، فكانت الفروق فيوعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية معنوية ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05).

جدول (18): نتائج اختبار (التبابين الأحادي) لتحديد معنوية الفروق في اهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية  
معايير وأسس الاصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب البيانات الديموغرافية.

النتيجة	الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التخصص
لا تؤدي للتوصيف	0.24	0.353	2.57	28	دبلوم عالي
		---	1.67	1	ثانوي
		1.67	2.83	3	محاسبة
		0.236	2.67	2	إعلام
		---	2	1	لغة عربية
		0.435	2.6	5	قانون
		0.383	2.65	8	علوم إدارية
		---	2.5	1	علوم بحرية
		---	2.83	1	ميكانيكا
		---	2.67	1	برمجة وتحليل نظم
		---	2	1	حاسب آلي
		---	1.67	1	علوم فنية
النتيجة	الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الخبرة
لا تؤدي للتوصيف	0.34	0.236	2.83	2	أقل من 5 سنوات
		0.431	2.48	8	5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.445	2.44	8	10 إلى أقل من 15 سنة
		0.328	2.76	11	15 إلى أقل من 20 سنة
		0.39	2.48	7	20 إلى أقل من 25 سنة
		0.314	2.58	15	25 سنة فأكثر

## ١. الـتـةـ العـسـكـرـةـ:

بيان النتائج في الجدول رقم (18) أن قيمة متوسط الاستجابة لاهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تترواح ما بين



(1.67) إلى (2.76) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.12) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الرتبة العسكرية.

## 2. المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول رقم (18) أن قيمة متوسط الاستجابة لاهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب المؤهل العلمي تتراوح ما بين (1.67) إلى (2.89) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.038) وهي أقل من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب المؤهل العلمي ولصالح فئة الماجستير.

## 3. التخصص:

أوضحت النتائج في الجدول رقم (18) أن قيمة متوسط الاستجابة لاهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب التخصص تتراوح ما بين (1.67) إلى (2.83) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.24) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب التخصص.

## 4. الخبرة:

بيّنت النتائج في الجدول رقم (18) أن قيمة متوسط الاستجابة لاهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الخبرة تتراوح ما بين (2.44) إلى (2.83) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة



الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.34) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اهتمام ووعي القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الخبرة.

**الفرضية الخامسة:** هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى إلى اختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم.

جدول (19): نتائج اختبار (التبابن الأحادي) لتحديد معنوية الفروق في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب البيانات الديموغرافية.

النتيجة	الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرتبة
لـ فـ فـ فـ فـ فـ فـ فـ	0.834	0.284	2.06	7	عميد
		0.273	2.06	21	عقيد
		0.317	2	10	مقدم
		0.264	2.12	7	رائد
		0.094	1.93	2	نقيب
		---	2.33	1	ملازم أول
		---	1.73	1	مساعد ضابط
		0.306	2.05	2	لا يوجد
النتيجة	الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي
لـ فـ فـ فـ	0.171	0.214	2.34	3	ماجستير
		0.324	2.03	19	جامعي
		0.221	2.04	28	دبلوم عالٍ
		---	1.73	1	ثانوي
النتيجة	الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التخصص
لـ فـ فـ	0.41	0.209	1.98	26	علوم أمنية
		---	2.62	1	علوم سياسية
		0.169	2.15	3	محاسبة

الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية	النتيجة
لأنواع فنون	0.55	1.92	0.118		أقل من 5 سنوات
		8	0.294		5 إلى أقل من 10 سنوات
		8	0.242		10 إلى أقل من 15 سنة
		11	0.216		15 إلى أقل من 20 سنة
		7	0.431		20 إلى أقل من 25 سنة
		15	0.234		25 سنة فأكثر
		1	1.73		علوم فنية
		1	2		حاسب آلي
		1	1.83		برمجة وتحليل نظم
		1	2.32		ميكانيكا
		8	0.337		علوم إدارية
		5	0.47		قانون
		1	2.1		لغة عربية
		2	0.047		إعلام

## ١. الريمة العسكرية:

بيت النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة متوسط الاستجابة لجاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الرتبة العسكرية تتراوح ما بين (1.73) إلى (2.33) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابين الأحادي) تساوي (0.834) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم



وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الرتبة العسكرية.

## 2. المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة متوسط الاستجابة لجاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب المؤهل العلمي تتراوح ما بين (1.73) إلى (2.34) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.171) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب المؤهل العلمي.

## 3. التخصص:

بينت النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة متوسط الاستجابة لجاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب التخصص تتراوح ما بين (1.73) إلى (2.62) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (التبابن الأحادي) تساوي (0.41) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب التخصص.

## 4. الخبرة:

أوضحت النتائج في الجدول رقم (19) أن قيمة متوسط الاستجابة لجاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الخبرة تتراوح ما بين (1.89) إلى (2.1) وفق مقياس التدرج الثلاثي، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية (لاختبار التبابن) الأحادي تساوي (0.55) وهي أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية (0.05)، وتشير إلى عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية بحسب الخبرة.



## نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى إثبات الحقائق العلمية التالية:

1. أن أفراد عينة الدراسة لم يتقى دورات تدريبية في مجالات الإصلاح والتطوير الإداري و مجالاته المختلفة مثل: (إعداد الملاكات الوظيفية، ومعدلات الأداء، ومعايير تقييم الأداء، وتبسيط الإجراءات، والوصف والتوصيف الوظيفي، وإعداد الهياكل والنظم الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي، وتنمية الثقافة التنظيمية، وإدارة الصراعات، وإدارة التغيير، ونظم المعلومات والاتصالات، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ونظم وعمليات الشرطة الإلكترونية، والحكومة)، في حين وجد أن عينة الدراسة وبما نسبتهم (1.96%) تلقوا فقط دورة واحدة في مجال تخطيط الموارد البشرية، وعدد (4) أشخاص وبنسبة (13.79%) من العينة تلقوا دورات في مجال الشؤون الإدارية، في حين تلقى عدد (3) أشخاص وبنسبة (10.34%) دورات تدريبية في مجال التقييم الوظيفي، الأمر القادة، وعدد (1) شخص وبنسبة (3.45%) تلقى دورة تدريبية في مجال التقييم الوظيفي، الأمر الذي يستوجب التركيز على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعمق معارف ومدارك ووعي وخبرة القيادات الإدارية الأمنية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري و مجالاته وتقنياته.
2. أثبتت الدراسة أن هناك ندرة في القيادات الإدارية الأمنية من حملة المؤهلات العلمية العليا (ماجستير ودكتوراه).
3. أثبتت الدراسة أن هناك قلة في تخصصات العلوم الإدارية والتنظيم الإداري بعينة الدراسة، الأمر الذي يفسر الضعف الواضح في فهم المعايير والتقنيات والمعارف في مجال الإصلاح والتطوير الإداري و مجالاته المختلفة.
4. بينت الدراسة أن غالبية مسئولي الشؤون الإدارية بعينة الدراسة هم من حملة الرتب العسكرية العالية (رائد فما فوق) وهذا يعد مؤشراً إيجابياً يعكس خبرة هؤلاء في العمل.
5. أثبتت الدراسة أن هناك ضعفاً واضحاً في مستوى فهم عينة الدراسة لحدود اهتماماتهم ومسؤولياتهم وصلاحياتهم الوظيفية.



6. أثبتت الدراسة أن مدى الإلمام وفهم شروط ومعايير شغل الوظيفة (التصنيف الوظيفي) كان ضعيفاً.

7. أثبتت الدراسة أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الدورات التدريبية التي تلقتها القيادات الإدارية الأمنية والدورات التدريبية المطلوبة لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".

8. أثبتت الدراسة أنه: "توجد صعوبات في تحطيط الموارد البشرية تعرقل جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية".

9. أثبتت الدراسة أن: "هناك ضعف في مستوى التسويق مع الجهة المختصة بتحطيط وتنمية الموارد البشرية بمكونات وزارة الداخلية".

10. أثبتت الدراسة أنه: "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستويات وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية، والوعي والاهتمام المطلوب لتطوير جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو التطوير الإداري والملاكات".

11. أثبتت الدراسة أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية بمعايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم (الرتبة العسكرية، التخصص، الخبرة).

12. أثبتت الدراسة أنه: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي واهتمام القيادات الإدارية الأمنية حول معايير وأسس الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم ولصالح المؤهل العلمي الماجستير.

13. أثبتت الدراسة أنه: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية تعزى لاختلاف الخصائص الديموغرافية بينهم (الرتبة العسكرية، التخصص، المؤهل العلمي، الخبرة).



### توصيات الدراسة:

1. إجراء المزيد من الدراسات المعمقة لباقي العوامل المؤثرة في مستوى جاهزية القيادات الإدارية الأمنية للإصلاح والتطوير الإداري، التي لم تتناولها هذه الدراسة بالتحليل، مثل أثر العوامل (مستوى الصراعات التنظيمية، مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في مجالات التنظيم والإدارة، وضوح الأهداف والخطط الاستراتيجية، معايير الاختيار والتعيين وتقدير الأداء، ضغوط العمل، مستوى الولاء والانتماء التنظيمي للقيادات الأمنية ... وغيرها من العوامل) في جاهزية القيادات الإدارية الأمنية نحو الإصلاح والتطوير الإداري.
2. تصميم البرامج التدريبية وتنكيفها للقيادات الإدارية الأمنية في مستوى الإدارة العليا والوسطى بوزارة الداخلية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري ومناهجه وأساليبه و مجالاته وتقنياته، الأمر الذي سيسمح في تعمق معارف ومدارك ووعي وخبرة القيادات الإدارية الأمنية في مجال الإصلاح والتطوير الإداري.
3. نشر وتعزيز ثقافة وقيم الإصلاح والتطوير الإداري بوزارة الداخلية من خلال تشجيع ودعم البحوث والدراسات العلمية في هذا المجال، وعقد ورش عمل وندوات ولقاءات دورية في مجالات الإصلاح والتطوير الإداري.
4. تشجيع برامج التعليم والبحث العلمي في مستويات التعليم العالي (الماجستير والدكتوراه) ب مجالات التنظيم والإدارة لضمان تمية كوادر شرطية علمية قادرة ومؤهلة لرسم وتنفيذ خطط وبرامج تحسين الأداء المؤسسي والعملية وإصلاح وتطوير النظم والعمليات الإدارية والشرطية بوزارة الداخلية.
5. تطوير دليل خاص بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء وتبسيط الإجراءات واعتماد الملاكات الوظيفية والوصف والتوصيف الوظيفي، وإعداد الهياكل التنظيمية لوزارة الداخلية بكل مكوناتها وتقسيماتها الإدارية والعملية.
6. الاستعانة بالخبراء والمستشارين وبيوت ووكالات الخبرة والاستشارات الوطنية والأجنبية في مجالات الإصلاح والتطوير الإداري وتقنياته و مجالاته.



7. دعم وتشجيع مكاتب وإدارات ومراكز البحث والدراسات الأمنية والاستراتيجية بوزارة الداخلية، وبناء مكتبات وقواعد بيانات علمية لدعم البحث العلمي الأمني والاستفادة بتجارب الدول والجهات المناظرة بالداخل والخارج في مجالات التطوير والإصلاح الإداري والعملياتي والمؤسسي.
8. تحسين مستوى التنسيق بين مكونات الوزارة مع الجهة المختصة بتخطيط وتنمية الموارد البشرية داخل وخارج الوزارة.
9. اعتماد نظام الوصف والتوصيف الوظيفي والملاكات في التخطيط لحركة الموارد البشرية (الحواجز والعقوبات، التكليفات، المكافآت، التعيينات، الترقيات، النقل، الندب، الإعارة.... وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية).

#### المراجع:

##### أولاً/ المراجع العربية:

1. الحنطي، محمد (1994)، "اتجاهات المديرين نحو التطوير والإصلاح الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الأردن: عمان.
2. العذيقى، حسن (2005)، "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية السعودية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: الرياض.
3. السعيد، خالد (2003)، "معوقات تطبيق التطور التقني في الأجهزة الأمنية وانعكاساتها الإدارية: دراسة مسحية على العاملين في ديوان إمارة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: الرياض .
3. الشهري، سعد (2003)، "التنظيم الأمثل للشرطة في ضوء المفهوم الشامل للأمن: دراسة تطبيقية على شرطة مدينة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: الرياض .
4. القحطاني، فيصل (2006)، "استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني السعودي"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية: الرياض .
5. الفرجاني، عبد الفتاح محمد (2008)، "واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني: دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير (منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين: غزة.
6. مصباح، أحمد خلف (2004)، "التخطيط الاستراتيجي وفاعلية المنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا: جنزور.



7. حنفي، عبد الغفار (2007)، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، من دون طبعة، دار الفكر الجامعي، مصر: الاسكندرية.

8. أبو خديجة، هيثم عبد الله (2007)، "المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة: دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن"، أطروحة دكتوراه (منشورة)، جامعة دمشق، سوريا: دمشق.

9. بوashiри، آمنة (2005)، "توجيه القيادات الإدارية"، من دون طبعة، دار الجامعي، مصر: القاهرة.

10. أبو سنينة، ميلود محمد سعيد (2007)، "القيادة الإدارية وأثرها في التفكير الابتكاري"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الدراسات، طرابلس: ليبيا.

11. كلوب، عرابي (2006)، "الشرطة الفلسطينية: الماضي، الحاضر، المستقبل"، مكتبة ومطبعة دار المنارة، من دون طبعة، فلسطين: غزة.

12. العزاوي، نجم (2006)، "التدريب الإداري"، دار البيازوري للنشر والتوزيع، من دون طبعة، الأردن: عمان.

13. الباروني، خالد مسعود (2020)، "تخطيط الموارد البشرية مدخل للتطوير الإداري"، ورقة قدمت بورشة عمل بعنوان: "واقع وتحديات وآفاق التطوير الإداري بوزارة الداخلية في ظل التحديات الراهنة" بتاريخ 30/اغسطس/2020م، ليبيا: طرابلس.

14. الباروني، خالد مسعود (2013)، "دور المحددات الإدارية (الأهداف والمتطلبات) للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الإداري"، مجلة جامعة الزيتونة (علمية محكمة)، منشورات جامعة الزيتونة، العدد الثامن، ليبيا: ترهونة.

15. الباروني، خالد مسعود (2015)، "أثر نظام معلومات الرقابة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي للتدريب: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية بليبيا"، مجلة المكتبات والمعلومات (علمية محكمة)، دار النخلة للنشر، العدد الرابع عشر، ليبيا: طرابلس.

16. الباروني، خالد مسعود (2015)، "أثر القيادة الإدارية لنظام معلومات التخطيط الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على مجمع مليئة للنفط والغاز"، المجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية (علمية محكمة)، منشورات الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الثاني، ليبيا: تاجوراء.

17. الباروني، خالد مسعود (2015)، "أثر تطبيق معايير صياغة الأهداف الاستراتيجية للتدريب على فاعلية التخطيط الاستراتيجي للتدريب"، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية (علمية محكمة)، منشورات كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسميرية الإسلامية، العدد الخامس، ليبيا: زليطن.

18. الباروني، خالد مسعود، ميرة، أبو عجيلة علي (2017)، "التخطيط الاستراتيجي واتجاهات القيادات الإدارية نحوها: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة بجامعة الزاوية"، مجلة القلم، العدد الرابع، منشورات جامعة طرابلس الأهلية، ليبيا: جنوزر.

19. الباروني، خالد مسعود (2019)، "دور الخصائص الديموغرافية واتجاهات المديرين نحو ممارسة الإدارة الاستراتيجية: دراسة تحليلية على المديرين بديوان الشركة العامة للكهرباء بطرابلس"، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، المجلد الثاني، العدد الأول، ليبيا: سرت.



20. الباروني، خالد مسعود (2017)، "محددات فاعلية نظام معلومات التخطيط الاستراتيجي للتدريب: دراسة وصفية تحليلية على مستشفى صرمان العام، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة بنى وليد، العدد التاسع، بنى وليد.

21. الباروني، خالد مسعود (2017)، "التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره في تنمية وتطوير الموارد البشرية"، مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد الخامس، منشورات الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ليبيا: تاجوراء.

22. الباروني، خالد مسعود (2013)، "التخطيط الاستراتيجي للتدريب وأثره في أداء العاملين، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد السابع، دار النخلة للنشر، ليبيا: طرابلس.

ثانياً/ المرجع الأجنبي:

Sekaran, Uma (2003), "Research Methods for Business", A Skill – Building Approach, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale.