

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة"

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

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

اسم الطالب: وسام عبد العزيز محمد سلامة
Student's name: WESAM A. M. SALAMA
التاريخ: 16 رجب 1436 هـ
Date: 05-05-2015
التوقيع: وسام سلامة
Signature:



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - غزة

تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى

القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة

إعداد الباحث /

وسام عبد العزيز سلامة

إشراف /

د. محمود إبراهيم الجعبري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الدولة والحكم الرشيد

العام الدراسي

1436هـ، 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ وسام عبد العزيز محمد سلامة، لنيل درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

" القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن
الوطني في محافظات غزة "

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 26 جمادي الأول 1436 هـ، الموافق 2015/03/17 م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. محمود إبراهيم الجعبري مشرفاً ورئيساً

د. رشدي عبد اللطيف وادي مناقشاً خارجياً

د. نضال فريد عبد الله مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية
د. محمد إبراهيم المدهون
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

(المجادلة:11)

صدق الله العظيم

إهداء

للأرواح الشهداء الذين سطرُوا بدمائهم أروع معاني البطولة والفداء في معارك الوفاء والنصر والتمكين .

للوالدي والدي والدي العزيزين حفظهما الله ورعاهما .

للأبناء الشعب الفلسطيني المرابط المجاهد على أرض فلسطين .

للأسرى العظام القابعين خلف قضبان السجان

للإخواني وأخواتي الأحباب على قلبي

للزوجتي الغالية التي وقفت بجانبتي وساندتني في مشواري هذا وأبنائي الأعمام .

للأصدقاء قديمي ورفقاء دربي الأعمام الذين ساندوني في مسيرتي التعليمية .

للأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذا البحث إلى النور .

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع .

شكرتقدي

الحمد لله حمد الشاكرين .. وسبحان الله تسبيح العارفين .. ولا إله إلا الله إقرار الموحدين .. لك الحمد بما خلقتنا ورزقتنا وهديتنا وعلمتنا وأنقذتنا وفرجت عنا .. لك الحمد بالإيمان ولك الحمد بالإسلام ولك الحمد بالقرآن ولك الحمد بالأهل والمال والمعافة .. بسطت رزقنا وأظهرت أمنا وجمعت فرقنا وأحسنمت معافاتنا .. ومن كل ما سألتك ربنا أعطيتنا فلك الحمد على ذلك حمداً كثيراً .. لك الحمد بكل نعمة أنعمت بها علينا في قديم أو حديث أو سر أو علانية أو خاصة أو عامةوالصلاة والسلام على سيد الأولين و الآخرين .. الرحمة المهداة والنعمة المسداة .. وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين ، قدوتنا سيدنا محمد الرسول النبي صلى الله عليه وسلم . إنه لمن تمام الأعمال وكمال الأخلاق ، الاعتراف لذوي الفضل بفضلهم وشكرهم وتقديرهم ، و انطلاقاً من العرفان بالجميل، لذا فإنني من هذا الصرح العلمي الشامخ ، فإنه يسرني ويتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي ومشرفي الأستاذ الدكتور محمود الجعبري الذي أمدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما تواني يوماً عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات، فكان لي عوناً وسنداً في التغلب على العقبات من خلال التواصل الفعال وحمداً لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري وعسى أن يطيل عمره ليبقى نبراساً متألئناً في نور العلم والعلماء، فله كل الاحترام والتقدير .

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة النقاش الموقرين :

الدكتور / رشدي عبد اللطيف وادي ..والدكتور / نضال عبدالله لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة راجياً من المولى جل في علاه أن تسهم ملاحظتهما القيمة وآرائهما السديدة في إثرائها وكذلك الشكر موصول لقارئ الرسالة ولهم جميعاً على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة وإغنائها بمقترحاتهم القيمة . كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة في الجامعات الفلسطينية ، الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة .

والشكر موصول إلى الأخوة قادة الأجهزة الأمنية ولضباط وزارة الداخلية والامن الوطني ، والذين أبدوا تعاوناً عظيمًا في الإجابة على بنود الاستبانة بكل شفافية وموضوعية . وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ، ومد لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها على الوجه الأكمل .

وأتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل من جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة بالإدارة والعاملين والطلبة، لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية وشكري إلى الأستاذ/ محمد العكر "أبو يوسف"(المحلل الاحصائي للرسالة).

ولن يفوتني أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير إلى والدي ووالدتي الغاليين وزوجتي وأبنائي الأعزاء وإخوتي وأخواتي وأصدقائي ورفقاء دربي الذين ساندوني ووقفوا بجانبني منذ بداية مسيرتي التعليمية وجزاهم الله عني كل الخير .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة والتعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة فيها والكشف عن أكثر المعوقات التي تحد من توفر القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في هذه الوزارة والكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة والتعرف على إذا ما كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أنماط القيادة الإستراتيجية و أشكال الثقافة التنظيمية و المعوقات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، الدورات) .

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة على أصحاب الرتب السامية العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة والبالغ عددهم (1200 ضابطاً) موزعين حسب الرتب والمحافظات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

1. أن مستوى أنماط القيادة الإستراتيجية وزنها النسبي (66.9%)، كما أن " القيادة الإستراتيجية التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.89%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية التحويلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.56%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية المشاركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.97%) وهذا بدوره يدل على أن القيادة الاستراتيجية التنفيذية هي النوع السائد في وزارة الداخلية والأمن الوطني .
2. أن مستوى الثقافة التنظيمية وزنها النسبي (66.7%)، كما تبين أن " الثقافة التنظيمية المحافظة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.02%)، ويليه " الثقافة التنظيمية المرنة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.6%)، ويليه " الثقافة التنظيمية الإبداعية " بوزن نسبي (63.4%)، وهذا يدل على أن الثقافة التنظيمية المحافظة هي الثقافة السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني .
3. أن مستوى المعوقات وزنها النسبي (63.7%)، وتبين أن " المعوقات فنية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.70%)، ويليه " معوقات بشرية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي

(63.65%)، ويليه " معوقات تنظيمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88%)،

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

يجب العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة، وتبتعد عن الجمود من خلال الحرص على مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع القرارات الخاصة بتحقيق أهداف وزارة الداخلية والأمن الوطني بالإضافة مشاركتهم في وضع الخطط الاستراتيجية وحث القيادات بصفة عامة والقيادات الاستراتيجية بصفة خاصة على تشجيع مرؤوسيهـم على طرح المبادرات الابتكارية وممارسة الأساليب الإبداعية في مواجهة المشكلات الأمنية والعمل وفق نظام خاص للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القيادات الاستراتيجية على العمل بالإضافة لإخضاع القادة الاستراتيجيين لدورات مختصة في مهارات التخطيط والقيادة للوصول إلى إدارة الجودة .

Abstract

The study aimed to identify the styles at the Ministry of Interior and National Security Strategy Leadership Styles in the Gaza Strip and to identify the forms of organizational culture prevailing in the Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip and detect most obstacles that limit the strategic leadership and its relationship to the development of organizational culture in the Ministry of Interior and National Security the disclosure of the relationship between strategic leadership styles and forms of organizational culture among security chiefs in the Ministry of Interior and National Security provinces of Gaza and to identify will there are statistically significant differences between the averages of the sample estimates of the strategic leadership styles and forms of organizational culture and constraints due to the variables of differences (Qualification, Rank military, years of service, courses)

The study descriptive analytical method and followed with the aim phenomenon analyze and detect relationships between different dimensions, and included the study population to the owners of the ranks of the High staff in the Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip and the 1,200 distributors by grade level and the provinces, was taking a stratified random sample of 15% of the study population .

The study found the most important results

1. The strategic leadership level patterns and relative weight (66.9%), also show that the level of the organizational culture and the relative weight (66.7%), also show that the constraints weighing the relative level (63.7%).is this moderate high- low
2. The Pearson correlation coefficient between strategic leadership and organizational culture is equal to (0.712), a proportional correlation coefficient.

3. There were no statistically significant differences in strategic leadership qualification to the variable patterns of differences, the military rank and years of service, while there are differences in the strategic leadership patterns due to the variable province.

Recommendations of the study:

In light of the theoretical framework for the study, and results of, lead researcher with the following recommendations:

That work to provide an organizational culture that is flexible, and away from the deadlock by ensuring the participation of workers in the various administrative levels in the special achievement of the objectives of the Ministry of Interior and National Security decision-making process and urged leaders in general strategy, in particular to encourage subordinates to launch innovative initiatives and practice methods and leadership creative in the face of security problems and work according to a special system of material and moral incentives to encourage strategic leadership to work.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	البيان
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
ص	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول القيادة الاستراتيجية	
11	المقدمة
12	مفهوم القيادة
13	مفهوم الاستراتيجية
14	مفهوم القيادة الاستراتيجية
16	أهمية القيادة الاستراتيجية
17	مسئولية القيادة الاستراتيجية
18	القادة الاستراتيجيون

19	العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية
20	خصائص القادة الاستراتيجيون
21	ممارسات القيادة الاستراتيجية
23	أنماط القيادة الاستراتيجية
28	أبعاد القيادة الاستراتيجية
المبحث الثاني الثقافة التنظيمية	
37	المقدمة
38	مفاهيم الثقافة التنظيمية
38	أهمية الثقافة التنظيمية
41	خصائص الثقافة التنظيمية
43	عناصر الثقافة التنظيمية
44	مستويات الثقافة التنظيمية
45	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
46	انواع الثقافة التنظيمية
49	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
50	نظريات الثقافة التنظيمية
52	المحافظة على الثقافة التنظيمية
55	وزارة الداخلية والأمن الوطني
56	رسالة وزارة الداخلية
56	الهيكلية العامة لوزارة الداخلية
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
67	الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية
76	الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية
82	التعقيب العام على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية	
87	منهجية الدراسة
87	مجتمع الدراسة
88	عينة الدراسة
91	أداة الدراسة

93	صدق الاستبانة
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
104	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
112	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
116	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
117	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
128	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
138	النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
145	النتائج
147	التوصيات
قائمة المراجع	
151	المراجع العربية
157	المراجع الأجنبية
162	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	بيان الجدول	رقم الجدول
87	مجتمع الدراسة	1.
88	توزيع العينة الطبقيّة	2.
88	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.
89	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية	4.
90	توزيع أفراد العينة حسب المحافظة	5.
90	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة	6.
91	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التي التحقت بها	7.
92	عدد فقرات القيادة الاستراتيجية	8.
92	عدد فقرات الثقافة التنظيمية	9.
93	عدد فقرات المعوقات	10.
93	مقياس الإجابات	11.
94	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (القيادة الاستراتيجية المشاركة) والدرجة الكلية للمجال	12.
94	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (القيادة الاستراتيجية التحويلية) والدرجة الكلية للمجال	13.
95	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (القيادة الاستراتيجية التنفيذية) والدرجة الكلية للمجال	14.
96	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (الثقافة التنظيمية المحافظة) والدرجة الكلية للمجال	15.
96	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية المرنة) والدرجة الكلية للمجال	16.
97	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (الثقافة التنظيمية الإبداعية) والدرجة الكلية للمجال	17.
97	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (معوقات تنظيمية) والدرجة الكلية للمجال	18.
98	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (معوقات فنية) والدرجة الكلية للمجال	19.
98	معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (معوقات بشرية) والدرجة الكلية للمجال	20.
99	يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للقيادة الاستراتيجية	21.
99	يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية	22.
100	يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للمعوقات	23.

100	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للقيادة الإستراتيجية	24.
101	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للثقافة التنظيمية	25.
101	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية المعوقات	26.
104	جدول التوزيع الطبيعي	27.
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب	28.
104	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب	29.
107	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال القيادة الاستراتيجية التحويلية	30.
108	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال القيادة الاستراتيجية التنفيذية	31.
109	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب	32.
110	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية المحافظة	33.
111	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية المرنة	34.
112	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة التنظيمية الابداعية	35.
113	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب	36.
114	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات تنظيمية	37.
115	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات فنية	38.
115	حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات بشرية	39.
116	معاملات الارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية	40.
117	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي	41.
118	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية	42.
120	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة	43.

121	44.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية المشاركة
121	45.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية التحويلية
122	46.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية التنفيذية
123	47.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظات
124	48.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة
125	49.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الدورات
126	50.	يوضح الفروقات بين فئات الدورات من خال القيادة الاستراتيجية المشاركة
126	51.	يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الإستراتيجية التحويلية
127	52.	يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الإستراتيجية التنفيذية
127	53.	يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الاستراتيجية
128	54.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي
129	55.	يوضح الفروقات بين فئات المؤهل العلمي للثقافة التنظيمية المحافظة
130	56.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية
131	57.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة
132	58.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية المحافظة
133	59.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية المرنة
133	60.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية الابداعية
134	61.	يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية
135	62.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة
136	63.	يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الدورات

137	64. يوضح الفروقات بين فئات الدورات للثقافة التنظيمية المحافظة
138	65. يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي
139	66. يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية
140	67. يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة
141	68. يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة
142	69. يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الدورات

قائمة الأشكال

رقم الشكل	بيان الشكل	رقم الصفحة
1	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	46
3	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	50

قائمة الملاحق

رقم الملحق	بيان الملحق	رقم الصفحة
.1	الاستبانة بصورتها الأولية	162
.2	قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة	171
.3	الاستبانة بصورتها النهائية	172

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

هناك ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كانت تبعيتها أو مجال عملها ألا وهي : القيادة الفعالة، الكوادر البشرية القادرة والمبدعة، ورسالة المنظمة التي توحد الرؤى والقيم وتدفع بإتجاه التجويد والإنجاز، وإن تكامل و تناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية ويجعلها رائدة و سباقه، تبتكر وتبدع وتقوم ولا تقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضرورياً ولازماً فإن القيادة الإدارية الذكية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري لهي بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

وتتميز الإدارة بوضوح الرؤية المستقبلية والحرص على كفاءة وفاعلية المنظمات وتطويرها بشكل مستمر ومتجدد يكون ذلك عبر رؤية خاصة تنسم بقيادة مسؤولة صاحبة رسالة للارتقاء بها ويظهر ذلك من خلال القيادة الاستراتيجية ولما تمثله تلك القيادة من دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والابداع كوسائل فاعلة تدعم الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح واطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية. (المربع، 2008: 2)

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن نظرا لدورها الهام في مساندة ودعم العمل والعمليات التطويرية في أية منظمات ومؤسسات. وتعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان ، ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات حيث يكتسبها بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد ، وتسهم في تزويدهم بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم ، وتعطي لهم الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات ، وبما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير ، فإن ثقافة المنظمة ما هي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها. (سمير عبد الإله، 2006 : 2)

وكذلك أصبحت الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً للقيادة في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات ومدرائها أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عاملها، والمنظمات

والمؤسسات الإدارية تعطي اهتماماً بالغاً لبيئة العمل وثقافة العامل لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية للأمة والمحدد الرئيس للإنتاج، ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية وبخاصة أن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية وتؤثر في سلوك وأداء الأفراد وتماسك البناء الاجتماعي للمنظمة. (القريوتي، 2000: 150).

وتبعاً لذلك نجد أن القيادة الإستراتيجية تحرص على ترسيخ مبادئ وأسس ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة ومتميزة تدعم عوامل الولاء والانتماء للمؤسسات الوطنية وتسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وينضح ذلك من خلال إلقاء الباحث الضوء على أهم ما ورد في أدبيات الإدارة عن موضوع القيادة الإستراتيجية ومفهومها وأهميتها وأنماطها وخصائصها ومهامها وعوامل نجاحها وكذلك الثقافة التنظيمية بكل جوانبها والتعرف على أبرز ما كُتب في تلك الأدبيات عن دور القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية، وكان لا بد للباحث من تناول هذه المفاهيم وتناول دور القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثير القيادة فيها من جوانب مختلفة حيث أوضحت دراسة المريع التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ودراسة عبد الإله عن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، بينما تسعى هذه الدراسة لإكمال ما انتهت إليه الدراسات السابقة من خلال إجراء الدراسة الحالية للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في التأثير على الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بصفة خاصة إيماناً بأهمية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على الابتكار والإبداع في منظماتها.

وحيث أن الباحث يعمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني فيسعى من خلال هذه الدراسة لتوضيح دور القيادة في المؤسسات والمنظمات بشكل عام وفي وزارة الداخلية والأمن الوطني بشكل خاص وما ولهذا الدور من أهمية في إعداد القادة ينعكس بدوره على تطوير الثقافة التنظيمية في الوزارة حيث أن عملهم لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب العمل وإنما يمتد ليشمل الاهتمام في ثقافة تنظيمية مواكبة للتغيير والتحديث ، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على فاعلية الأداء و يخدم الأهداف الموضوعية للوزارة .

مشكلة الدراسة:

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بالثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بوجه خاص في ضوء التأثيرات المترتبة على سلوك القيادي الاستراتيجي و التأثير في قيم وسلوك العاملين في الوزارة مما يزيد أو يحد من مستوى الأداء والمساعدة في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار والإبداع بمشاركة المرؤوسين والعاملين في مواجهة المشاكل ، ويقع هذا علي عاتق القائد الاستراتيجي .

ويلفت الباحث هنا الي وضعية الوزارة بقطاع غزة حيث انها تعمل في ظل إدارة أزمات وكوارث وفي وضع خاص يضع أمام أدائها الكثير من المعوقات المادية والفنية، لذا فإن مشكلة البحث تتلخص في السؤال الرئيس التالي.

ما أنماط القيادة الاستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ؟

أسئلة الدراسة :

يتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة؟
2. ما أشكال الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة؟
3. ما أهم المعوقات التي تحد من عمل القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟
4. ما العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة؟

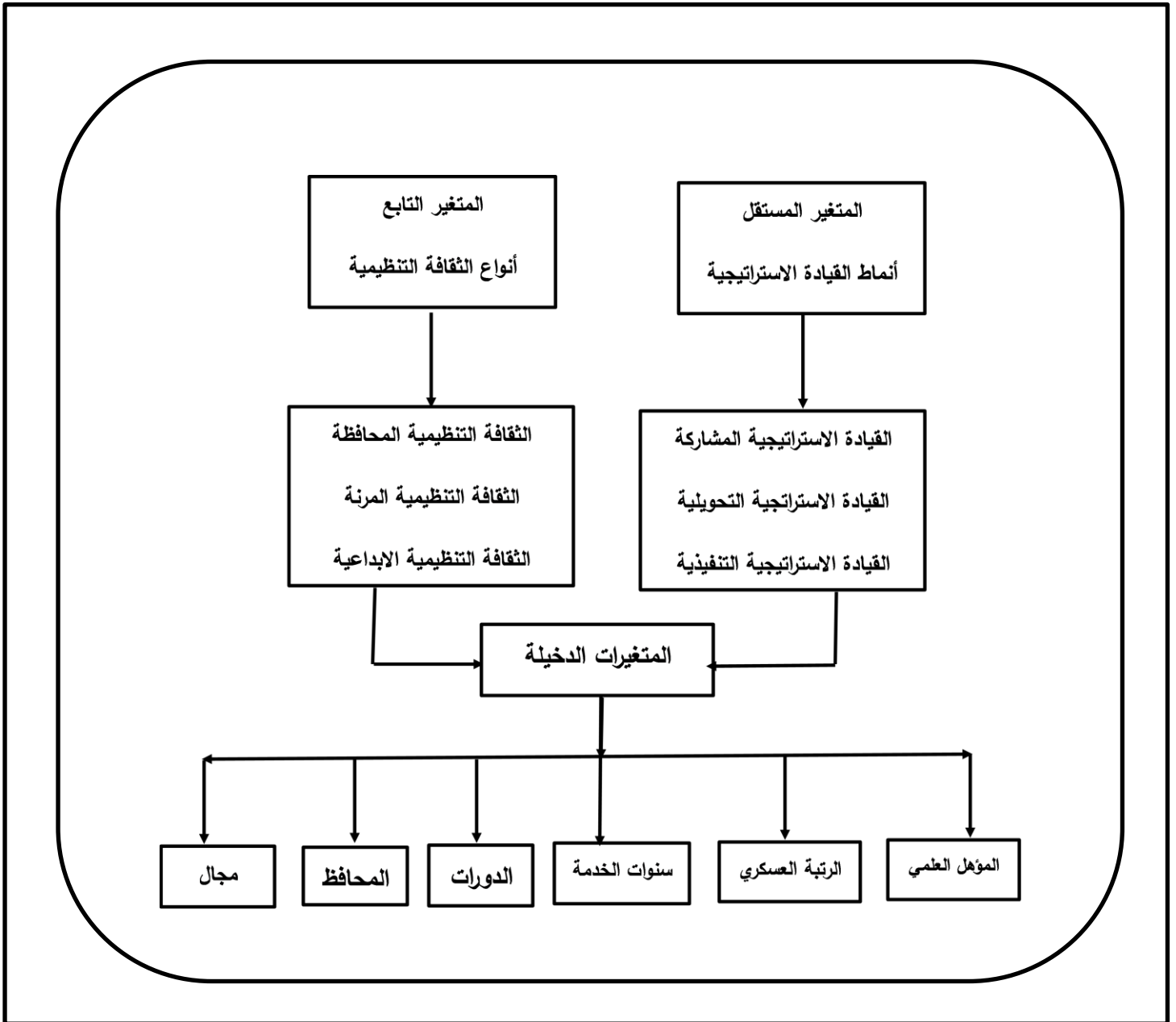
فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية، المحافظة ، سنوات الخدمة ، الدورات).

3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية، المحافظة ، سنوات الخدمة ، الدورات).

4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدراسة (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المحافظة ، سنوات الخدمة ، الدورات).

متغيرات الدراسة :



الشكل من تصميم الباحث

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أنماط القيادة الإستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.
2. التعرف على أشكال الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.
3. الكشف عن أكثر المعوقات التي تحد من القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
4. الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وأشكال الثقافة التنظيمية لدى قادة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من جانبين الجانب النظري ويتمثل في إلقاء الضوء على النواحي المختلفة للمتغيرات التي تشتمل عليها الدراسة، والجانب العملي وهو القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، وفيما يلي عرض لهذه النقاط:
1. تم تناول البحث لأهمية وزارة الداخلية والأمن الوطني نفسها ودورها المميز في المجتمع لا سيما أن الوزارة من المؤسسات التي تحقق الأمن والاستقرار للمجتمع وتساهم في تطبيق القانون وانعكاس ذلك على المجتمع الفلسطيني.
 2. اثناء المكتبة العربية حيث أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع محدودة وقليلة جداً الأمر الذي دعا الباحث للقيام بهذه الدراسة من خلال القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
 3. قد تساعد هذه الدراسة في حث المدراء والقادة على الإبداع والتجديد ومواكبة التطوير التنظيمي وتبني توجهات إستراتيجية خاصة في مجال إستراتيجية قيادة الوزارة والهيكل التنظيمي والمهام والأنشطة واتجاهات ومهارات الأفراد والقيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني.
 4. ربما تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين وطلاب الجامعات والمؤسسات الأمنية لفهم الأنماط ودورها واجراء أبحاث جديدة في هذه المواضيع وفي نفس المضمون.

5. تقديم اقتراحات وتوصيات لصناع القرار في وزارة الداخلية والأمن الوطني من شأنها أن تعزز من انماط القيادة الاستراتيجية الهادفة.
6. يأمل الباحث أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفته وإثراء معلوماته في هذا المجال، وأن تصنف هذه الدراسة كإضافة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية.

حدود الدراسة:

يحدد مجال الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

• الحد البشري:

يقتصر الحد البشري للدراسة على قيادات الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني من رتبة رائد الى لواء.

• الحد المكاني أو الجغرافي:

تم تطبيق الدراسة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة

• الحد الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في العام الدراسي الحالي 2014 - 2015 م.

• الحد الموضوعي:

تقتصر الدراسة دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة .

مصطلحات الدراسة :

القيادة الإستراتيجية:

هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، 2002م: 38-39).

وهي قدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغيير إستراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، وإنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة

ككل بدلا من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. (شعبان والعايدي، 2008: 33).

التعريف الاجرائي للقيادة الاستراتيجية:

يعرف الباحث القيادة الإستراتيجية بأنها العنصر الفعال لتطوير المنظمات والمؤسسات بشكل مستمر ومتجدد، ويكون ذلك عبر رؤية خاصة تتسم بها هذه القيادة، حيث تعتبر نفسها مسؤولة و صاحبة رسالة وترى أن الغاية من وجودها بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها ويظهر ذلك من خلال طريقتها في التفكير والتصرف مما يجعل لها جاذبية وتأثير وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي تتبناها هذه القيادة وتسعى إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد.

الثقافة التنظيمية:

ويعرفها الباحث في هذه الدراسة: بأنها تعني مجموعة القيم والمبادئ ، والأفكار والمفاهيم، والعادات والتقاليد السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستويات الأداء التنظيمي لمنسوبيها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من أجل السعي لتحقيق الأهداف المكلفين بها وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة.

المبحث الأول

القيادة الاستراتيجية

- المقدمة.
- أولاً: مفهوم القيادة.
- ثانياً: مفهوم الاستراتيجية.
- ثالثاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية.
- رابعاً: أهمية القيادة الإستراتيجية.
- خامساً: مسؤولية القيادة الاستراتيجية.
- سادساً: القادة الإستراتيجيون.
- سابعاً : العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية.
- ثامناً: خصائص القادة الإستراتيجيون.
- تاسعاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية.
- عاشراً : أنماط القيادة الاستراتيجية.
- الحادي عشر: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

المبحث الأول القيادة الإستراتيجية

المقدمة:

المجتمع الفلسطيني كأحد المجتمعات له تكويناته الخاصة به، وله خصائصه ومميزاته، وله مراحل للبناء والتطور المعتمدة على الظروف التي مر بها، لذلك يمكن ملاحظة أن المجتمع الفلسطيني له ميزة تختلف عن باقي المجتمعات الأخرى لا سيما أن الظروف المحيطة به مختلفة إلى حد ما عن باقي المجتمعات، حيث يختلف عن باقي المجتمعات من حيث أوضاعه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي أثرت سلباً على القضية الفلسطينية برمتها وإن شكل الهيمنة السياسية في الحقل السياسي الفلسطيني ما بعد بناء السلطة الفلسطينية قد تحولت وتداخلت مع طابع الهيمنة الإستعمارية التي يمثلها المشروع الصهيوني في فلسطين، حيث نشأت تركيبة الهيمنة المكملة للعنصر الاستعماري المهيمن أساساً، بشكلها المعروف اليوم، هذا بالترافق مع نشوء شكل جديد للكيانية السياسية الفلسطينية ارتكز إلى القوى والأجهزة "الأمنية" الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة كآليات تفعيل الهيمنة في جانب، وإلى الامساك بمجرى المال في جانب مكمل.

فجاءت أهمية القيادة كعملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المؤسسة ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية.

إن القيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية؛ لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وهي البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات، وكما أنها ضرورة لتدعيم القوى الايجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل ووضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحة المؤسسة. (سويدان، العدلوني، 2002 : 165).

فالقيادة الناجحة هي التي تساعد الأفراد والجماعات على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها، والعاملون في المؤسسة كأفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل، وإن القائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسته للسلوك القيادي المناسب، فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا

عن خوف وإنما عن احترام ، وإن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات ، حيث إن المشاركة تساعد القائد على التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة ، والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم للهدف ، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى أن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه(عياصرة،2006: 123) .

والقيادة الحكيمة الواعية تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة(أحمد،2003 : 83) .

أولاً: مفهوم القيادة:

اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة باختلاف الزوايا التي ينظرون منها لموضوع القيادة، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم القيادة ، وتبعاً لذلك كان لا بد من وضع بعض التعريفات المهمة بالقيادة من خلال مختصين بها.

القيادة لغة:

ان الجذر اللغوي للفعل (قاد) فيه تقريب للمعنى إلى الذهن فقد ورد في مختار الصحاح والقاموس المحيط :قاد وقيادة وقيادا، قاد الدابة مشى بها للأمام ، والقيادة ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه، والقائد جمعه قواداً وقادة ، والقيادة هي مهنة القائد(قشطة،2010: 166) هي السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير في مرؤوسيه من اجل تحقيق الأهداف المنشودة(المغاري،2009: 9) وهي عملية التأثير وإلهاب الحماس لدى الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة الى استخدام السلطة الرسمية (عياصرة،2006: 34).

القيادة اصطلاحاً:

"تعرف على أنها: "التأثير على سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على المستوى المطلوب لتحقيق رؤية محددة (هاشم ، 2001: 425). وإنها عملية التأثير وإلهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية (عياصرة ، 2006: 34).

القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيرًا مقصودًا على الآخرين لغرض إرشادهم أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (المخلافي، 2007، 286).

وتعتبر القيادة تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها تتوافر فيه خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلاً للصدارة وأحق بالقيادة، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير فيهم ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب.

(ربيع، 2006: 13).

وبالنظر إلى التعريفات السابقة لمفهوم القيادة فإن الباحث يرى أنها قد اختلفت في تناولها لمفهوم القيادة، وذلك لاعتبارات ترجع للباحثين والكتاب وطبيعة المرحلة التي تم التعريف فيها ، حيث ركزت بعضها على البعد الاجتماعي للقيادة وبعضها على صفات وسمات القائد وسلوكه ، والبعض الآخر ركز على البعد المستقبلي للقيادة الذي يمثل الاتجاه الحديث في القيادة ، إلا أن التعريفات السابقة تتفق بأن: القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى، كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين ، وهي وظيفة ودور يمارسه القائد. ويقصد الباحث بالقيادة في هذه الدراسة و مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة على التأثير في سلوك العاملين بهدف حثهم على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بأكبر قدر ممكن من الفعالية التي تتمثل في كفاءة الأداء وزيادة تماسك الجماعة. والمساهمة في فهم الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة لتطوير أدائها .

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية:

نقلت كلمة استراتيجية من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها التي ترتبط مفهومها بشكل صارم بالتخطيط لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك حتى القرن التاسع عشر الميلادي ،ولكن هنا سيكون لهذه الكلمة معنى مختلف ، إذ صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال الحديثة منها والمبادرة والرائدة والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها فهي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذه الإدارة العليا يكون مستمداً من الأهداف العليا للمنظمة؛ ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات العليا للمنظمة للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها

من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها (الركابي، 2004: 45).

وقد أشار Steiner إلى عدم وجود إجماع واسع وكبير حول معنى الإستراتيجية إلى مجموعة من التعاريف لمفهوم الإستراتيجية: (بني حمدان و آخرون ، 2009 : 167)

- الإستراتيجية ما تقوم به الإدارة العليا من أعمال ذات أهمية كبيرة للمنظمة.
- الإستراتيجية تشير إلى القرارات التوجيهية الأساسية، أي بمعنى الأغراض والرسالة والمقاصد الأساسي.
- الإستراتيجية تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة الضرورية لتحقيق هذه التوجهات.
- الإستراتيجية المعنى المحدد للإجابة على سؤال ماذا يتعين على المنظمة أن تفعل.
- الإستراتيجية تشير إلى الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكيف يتسنى لها ذلك

ثالثاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية:

لا يوجد تعريف وحيد منفق عليه للقيادة الإستراتيجية نظراً لتعدد وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، ولتنوع وتعدد الوظائف التي تقوم بها، وفيما يلي بعض من تعريفاتها:

فهي نمط قيادي حديث العهد بالمنظمات، ويعد عنصراً هاماً حاسماً في تطوير فعاليتها وتحسينها خلال فترة زمنية قصيرة، ويمكن للقائد الإستراتيجي استقراء الواقع تمهيداً لوضع رؤية مستقبلية تترجم إلى أفعال وقدرات وتوجهات إستراتيجية بالدرجة التي تمكن هؤلاء القادة من إعداد وتهيئة بيئة تنظيمية تساعد وتشجع العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي، وهي إحدى أنماط القيادة التي تقدم الرؤية المستقبلية والاتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمنظمة مع ضرورة توافر مهارات وسمات القائد الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الإستراتيجية بالاتجاه المطلوب (حفي، 2003: 45).

ويعرفها "Lee & Chen, 2007" بأنها قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، والتفكير بشكل إستراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة.

ويعرفها "Pisapia, 2009": بأنها القدرة على صناعة قرارات منطقياً حول الغايات، الأفعال، والتكتيكات في بيئات الغموض أو عدم التأكد.

ويعرفها "Guillot, 2003" بأنها قدرة القائد ذي الخبرة الذي يشغل القمة والذي يملك الحكمة والرؤية لابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة، معقدة، غير مؤكدة، ومتقلبة.

ويرى "Hughes & Beatty, 2005" أن الأفراد والفرق يطبقون القيادة الإستراتيجية حين يفكرون، ويتصرفون، ويؤثرون في الآخرين بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة على أساس أن بؤرة تركيز القيادة الاستراتيجية تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أو النجاح الدائم للمنظمة، أي يرى أن عمل القيادة الإستراتيجية يتمثل في دفع وتوجيه المؤسسة بحيث تحقق الازدهار والنجاح على المدى البعيد، من خلال السعي الدائم إلى امتلاك مجموعة من القدرات التي توفر قيمة مميزة للمعنيين بالمنظمة على المدى الطويل.

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها القيادة التي تعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة، وهي أكثر اتساعاً من القيادة التقليدية التي تركز على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط، وتميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل. (يونس، 2002: 39)

كما أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي متى اقتضى الأمر ذلك، وإنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، إدارة المنظمة ككل بدلاً من إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. (شعبان والعايدي، 2008: 33).

ويعرفها (جلاب) بأنها قدرة مجموعة من الأفراد على التفكير والتصرف والتأثير في الآخرين على الطريقة التي تمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. (جلاب، 2004: 26).

التعريف الاجرائي للقيادة الاستراتيجية:

يعرف الباحث القيادة الإستراتيجية بأنها العنصر الفعال لتطوير المنظمات والمؤسسات بشكل مستمر ومتجدد، ويكون ذلك عبر رؤية خاصة تتسم بها هذه القيادة، حيث تعتبر نفسها مسؤولة و صاحبة رسالة وترى أن الغاية من وجودها بالجماعة أو المنظمة هو الارتقاء بها ويظهر

ذلك من خلال طريقتها في التفكير والتصرف مما يجعل لها جاذبية وتأثير وقد تكون هذه الجاذبية نتيجة الأهداف التي تتبناها هذه القيادة وتسعى إلى تحقيقها على المدى القريب والبعيد.

رابعاً: أهمية القيادة الإستراتيجية:

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة إستراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الإستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة. (الدوري، 2005: 27).

ويمكن تحديد ملامح أهمية القيادة الاستراتيجية في :

- 1- القيادة الإستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية، وإمتلاكها لرؤية مستقبلية (مسلم، 2005: 187)
 - 2- تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال . (رشيد وجلاب ، 2008 : 370 - 371)
 - 3- تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة ، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة ، حيث تحرص القيادة الإستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة . (يونس ، 2002 : 27)
 - 4- للقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم الثقافة التنظيمية في المنظمة ، بجانب المتغيرات الأخرى ، حيث إن القائد الإستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام مما يؤقر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة
 - 5- القيادة الإستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى ، لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الإستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الرحب ، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة للقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور ولديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع .
- (الركابي، 2004 : 93)

6- تسهم القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة حيث توجد علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الإستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها (lee and chen,2009:2563) يرى الباحث أن الأهمية للقيادة الاستراتيجية ترجع إلى منطلقات ثلاثية وهي طبيعية وبيئية ومتغيرة والمعقدة ، وطبيعة البيئة التنافسية ، وطبيعة الأدوار والقدرات والممارسات القيادية ، وأن هذه المنطلقات الثلاثة تركز على بعضها البعض ، ومع هذه المتغيرات فإنها تحتاج لقيادة من نوع جديد ذات رؤية إستراتيجية وتمتلك مهارات وخصائص غير تقليدية بحيث تستطيع تخطي الواقع برؤية استشرافية طموحة وقدرة تنفيذية لتحقيق الأهداف.

خامساً: مسؤولية القيادة الاستراتيجية :

يرى (lee and chen,2009) أن القيادة الإستراتيجية يضطلع بها كبار المديرين، ويؤكد أن القادة الإستراتيجيين يكونون على المستوى العالي الذين يستطيعون معه صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. (Lee & Chen, 2007).

أما (Georg & Michael, 2008) فيرى أن القيادة الإستراتيجية تقع فوق المستوى الإجرائي التنفيذي للإدارة، وفي السياق ذاته تفرق الكاتبتان " Dusya & Mary, 2004 " بين القيادة والقيادة الاستراتيجية بالقول إن نظرية القيادة تشير إلى القادة بأي مستوى في المنظمة، أما القيادة الإستراتيجية فتشير إلى دراسة الناس في قمة المنظمة.

ويخالف الرأي السابق فريق من علماء الإدارة أصحاب الاجتهادات العلمية المتعمقة في الفكر الإستراتيجي، منهم: (Hitt & Ireland, 2002) حيث يرون أن القيادة الإستراتيجية يمكن أن تمارس على كل المستويات داخل المنظمة. (رشيد وجلاب ، 2008 : 370 - 371)

ويتفق الباحث مع الرأي الذي يرى أنّ الإستراتيجية عملية اكتشاف مستمرة تتضمن كلا من عناصر القمة والقاع ومن الأسفل للأعلى، وعندما يتم ابتكار الاستراتيجية بالاختصار على كبار المدراء والتنفيذيين من خارج المنظمة، فإن المنظمة قد تُضَيِّعُ أو تفقد معلومات وفرص جوهرية كان من الممكن أن تحصل عليها من التواصل وتبادل الرأي مع الأفراد في كافة أنحاء المنظمة والذين يتأثرون بقراراتها فيما وراء مجالاتهم ومناطقهم الوظيفية الخاصة، هؤلاء يملكون العديد من الفرص للعمل والتصرف كقادة استراتيجيين.

سادساً: القادة الاستراتيجيون:

هم أولئك الذين يتمتعون بالمرونة والتعاطف مع الآخرين، مع عدم الإخلال بالقيم الجوهرية للمنظمة في نفس الوقت، ويبحثون عن طرق مختلفة للتغلب على المعوقات غير المتوقعة، وهم أشخاص ملهمون ذوو خبرة ودراية ولا يضيعون في التفاصيل الدقيقة، ويعملون بالتعاون مع الآخرين بعيداً عن التصرفات الفردية (sadler,2009:45) .

والقادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الاحيان الى التناقض فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة ، عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

والقادة الإستراتيجيون يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمية بالمنظمة، لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ،ويصيغون رؤية وإستراتيجيات عملية وهيكله سياسات العمل ،ولذلك يديرون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل ،ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي ،ودعم خطط الاتصال بين أجزائها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (يونس، 2002: 43).

لذلك يرى الباحث أنه يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيين هم : المدراء والقادة في المناصب العليا ، والذين يعملون على صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وتصميم هيكلها التنظيمية بما يحقق الأهداف التي نشأت من أجلها المنظمة ومن أنسب أنماط القيادة الاستراتيجية في هذا المجال هو النمط التحويلي الذي يسعى من خلالها القائد لنقل الخبرات والتجارب السابقة للمسؤولين وكذلك النمط المشارك المبني على مشاركة المرؤوسين في صنع القرار .

سابعاً : العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية:

لا شك أن للقيادة الإستراتيجية علاقة تبادلية وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المؤسسة التي يعمل بها القائد الإستراتيجي، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإستراتيجية 'إيجاباً وسلباً. وأهم هذه العوامل هي:

1. **العوامل الخاصة بالقائد** يتأثر القائد بلا شك بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالشخصية،

وأهمها نظام القيم الذي يؤمن به، ميول القائد الشخصية، مدى ثقته بمرؤوسيه

2. **العوامل الخاصة بالمرؤوسين**، توجد مجموعة من العوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن أن

تؤثر في عملية اختيار القائد، نذكر منها: درجة تماسك المجموعة، مدى فاعلية الجماعة

في العمل المطلوب، وقدرات أعضاء المجموعة (ربيع، 2008: 122-126). "فقد تتباين

القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى

الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفق هذا وذلك فقد

يتباين البعض في تحملهم المسؤولية" (حسن، 2004: 82).

3. **أهداف المؤسسة**، سواء منها أهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

4. **نوع مؤسسة العمل**، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو الأساليب التنظيمية وهيكلها

التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها، ونوع الحوافز الجماعية وجماعة العمل .

5. **الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل**، أي ما تمر به المؤسسة من ظروف

وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية (العديلي، 1993: 227) فهي ذات

أثر كبير في اتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المؤسسة

من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب

6. **الموقف والضغوط الزمنية**، يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة، ذلك أن

المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة خاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن

نطاق إمكانية المرؤوسين. وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار

دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

(حسن، 2004: 83).

لذلك يرى الباحث أن القيادة الإدارية الفاعلة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل المؤثرة

والمحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد، ومحدوديته، والخلفية الشخصية، والخبرة

العلمية والعملية، مقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه، وللموقف وللمرؤوسين ، وهذه العوامل مجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير .

ثامناً: خصائص القادة الإستراتيجيون:

بالإضافة إلى جودة الفهم والحفظ والفتنة ومحبة المعرفة والعدل والصدق بقوة العزيمة فإن القادة الاستراتيجيين يجب أن يتسموا بالخصائص التالية:

1. نفاذ البصيرة: من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي والثقة بالنفس والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة (المنيف،2004: 41).
2. الالتزام والارتباط مع أتباعه وقوة الشخصية وتوجيه كل طاقاته واتجاهاته لتحقيق أهداف المنظمة وتطوير نشاطاتها من خلال أقواله وأفعاله.
3. القدرة على الارتقاء بمستويات أداء العاملين معه لمستوى أداء أعلى وأفضل من خلال النصح والإرشاد والتوجيه المستمر .
4. القدرة على التأثير في المرؤوسين ورفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم في التصرف ومواجهة المشكلات .
5. القدرة على مواجهة المعضلات الإستراتيجية المتعارضة من خلال اكتشافها وتمثيلها ومعالجتها وتوفير السياق الذي يسمح بالتفوق النوعي لإحداهما على الأخرى حسب رغبات العملاء ومصصلحة المنظمة وتحطيم التفكير الإستراتيجي الجامد، وتدوير العمل وتحقيق التآزر والتعاوض(252-253:2005,read).
6. القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة (تشابمان، 2002: 17)
7. القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.
8. التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
9. التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
10. الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
11. القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
12. التمتع برؤية تكاملية وشمولية.
13. تقبل النقد وتجاوز الأخطاء كأنها طريق النجاح.
14. المثالية والطموح والإيمان بقدرة الفرد على صنع مستقبله.

15. الميل الى الإبداع والابتكار لجلب مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها (الكبيسي، 2006: 15-16).

تاسعاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية:

تغطي هذه الفقرة وتهتم بالإسهامات الفكرية لباحثين عدة وردت تحت مسميات مختلفة نذكر منها، ممارسات أو مكونات أو أفعال القيادة الإستراتيجية أو أدوار القائد الإستراتيجي. وفيما يأتي الإسهامات الفكرية التي تناولها البحث في هذا المجال:

الإسهام الاول: أنموذج (Handscombe & Norman , 1989) : طرَحَ هذا الأنموذج في مؤلفهما الموسوم ((القيادة الإستراتيجية))، ويقوم على وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي ، هي تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستراتيجية، الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن. (Willcoxson2003: 31).

الإسهام الثاني: أنموذج (Thompson , 1997) : ظهر هذا الأنموذج عام 1997 من خلال إسهام (Thompson) في مؤلفه الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية: الادراك والتغيير))، ويقوم على فكرة وجود سبعة أدوار للقيادة الإستراتيجيين، وهي:

1. الرؤية الإستراتيجية.

2. الاستشراف العملي للأمور والمشكلات.

3. التركيب والسياسات.

4. شبكة الاتصالات.

5. الحكم والإدارة.

6. الثقافة.

7. إدارة التغيير.

الإسهام الثالث: أنموذج (Hagen and Hassan 1998): تبلورت فكرة هذا الأنموذج في

أن للقيادة الإستراتيجيين خمسة أدوار تتمثل بالآتي :

1. تطوير المقدره الجوهرية (المقدرة المميزة).

2. تطوير رأس المال البشري.

3. الاستخدام الفاعل للتقنية الجديدة.

4. تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.

5. التصرف الإستراتيجي المناسب. (Willcoxson , 2003: 38)

الإسهام الرابع: أُنموذج (Hitt et al, 2001): طرح هذا الأُنموذج من قبل الكاتب Hitt وزملائه وتحديداً في المؤلف الموسوم ((الإدارة الإستراتيجية : التنافسية والعولمة)).

تتلخص أهمية هذا الأُنموذج في تحديده ستة ممارسات للقيادة الاستراتيجية الفاعلة، وهي:

أ- تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة: ويقصد به تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم ، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد ، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.(Macmillan & Tampoe ,2000:74).

ب- اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدره الجوهرية أو المقدره المميزة بشكل أساس إلى موارد المنظمة وقابلياتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة. وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من المقدره الجوهرية واتخاذها منها رمزا للمنافسة يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدره الجوهرية كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل تام لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابلياتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدره الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المنظمة منفردة.

أ- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال واتساقا مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلوا مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار.(Hitt et al, 2001 : 501) .

ج- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثين على أنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي (Schein,1985:28).

د. المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثين على أنها تمثل حلولاً لمشكلات التكيف الخارجي (الرقابة وعدم التأكد) ومشكلات التكامل الداخلي ومنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفاً الثقافة التنظيمية على إنها مفهوماً شاملاً لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة (Hatch , 1997:204).

ح- التأكيد على الممارسات الأخلاقية : تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة ،وفي السياق نفسه فقد اعتبرت هي المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المرببة بشأن استخدام النشاطات التسويقية ، وعلى الرغم من ذلك يؤثر بعضهم التزام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل على العكس من المنظمات الكبيرة.(Proctor , 2000: 133).

خ- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية : يقصد بالرقابة التنظيمية ، تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها . وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية. وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما : الرقابة المالية، والرقابة الإستراتيجية.

والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الإستراتيجي الخاص بالمنظمة (الفيحان وجلاب ، 2006: 140).

عاشرا: أنماط القيادة الاستراتيجية:

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفي ويشير الى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه وهو الطريق التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين وقد تطرقت الى هذه الأنماط الكثير من الدراسات والبحوث أما نمط القيادي الاستراتيجي فقد ظهر هذا المصطلح عام (1984) من قبل (Hambrick,Miller&Friesen). ويلاحظ أن هناك قلة بالمصادر التي تطرقت الى هذا المفهوم بالشرح ، وعرفت بأنها مجموعة السمات الذاتية والمهارات المكتسبة التي يمتلكها فرد ما

والتي تحدد أسلوبه في ممارسة القيادة الاستراتيجية وما يترتب عليها من مهام وقرارات تتباين من فرد لآخر (جميل، 2010: 141) .

ويرى الباحث أنها السمات والخصائص التي تميز قائد استراتيجي عن قائد آخر والتي اكتسبها خلال تجاربه السابقة.

ب- نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة : يمثل هذا النمط أفضل الأدوار القيادية في أية منظمة ،حيث تمارس الإدارة العليا فيها مهامها القيادية على أفضل وجه ،ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح ويتميز هذه القيادة أنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالته بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استنادا إلى خبرة العاملين في انجاز المهام الجديدة وتحبذ تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة كما تساهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين إيمانا بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع (المنظمة). ولذلك تصبغ قدر من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها .

ب- نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية : هو نمط قيادة الهامية محفزة فكريا ومراعية لمشاعر الأفراد فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد على تجاوز مصالحهم الخاصة من اجل رؤية المنظمة أكثر اتساعا ويلهم الآخرين برويته ويخلق الإثارة بحماسة ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على اعادة تشكيل المستقبل ويشكك في الأشياء المجرية والصحيحة ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (Bass and Avolio: 1999: 231-272)

إن القادة التحويليون يكونون في أعلى مراحل النمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية وهو ما يساعدهم على التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين ويذهب (baas) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية حيث يشير (Burns-1992) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم والتضحيات ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة بينما يؤكد (Fairholm-1995) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام ، الرؤى المشتركة والقيم لرفع

القائد والتابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية ويكون أكثر ملائمة مع الموقف الذي ينطوي تغيير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المنظمة كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويليين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المنظمة المختلفة، كما يجلب القادة التحويليون صفات ايجابية في اتجاه نقل التعلم عن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك مما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى ويكون لها تأثير ايجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة للأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية (فيرا وكروسان، 2005م: 376-377).

ويركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة ومن ناحية أخرى فان القادة التحويليين يسعون الى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية والنظم القابلة للتكيف والإجراءات المرنة وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير وتتحدى التعلم ذي الصبغة التنظيمية وعادة ما تتصف بهذا النمط من القيادة الاستراتيجية المنظمات التي تمتلك إمكانات عالية للنمو والابتكار.

ولذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية ترعى ما يلي:

1. ثقافة مفتوحة.
2. بنية عضوية.
3. نظم وإجراءات مرنة.
4. إستراتيجية المنقب (فيرا وكروسان، 2005م: 376-377).

ت- **نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية** : هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكذلك يمكن مكافئتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في انجاز العمل والمهام وفق ما هو مخطط له (Avolio-et1999:441-462).

وعادة ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز العمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول وصفل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها .

كما تساعد في تطبيق البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من اجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة ويعكس سلوك القيادة التنفيذية ادوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرف)، وعادة ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن العلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه وصقله، حيث ان القيادة التنفيذية يكون لها تأثير ايجابي في العلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذي الصبغة التنظيمية.

ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على انجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية مع الأخذ في الحسابات الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلوم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في انجاز مهام المنظمة. (فيريرا وكروسان، 2005م: 376-377-382)

مهارات القادة الإستراتيجيين: تنتوع المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإستراتيجيون، فيري هيت وإيرلندا "Hitt&Ireland, 2002" أن القادة الإستراتيجيين لديهم القدرة على التعلم وعلى تشاطر المعلومات والمعرفة والمسؤولية بين العاملين. ويضيف لذلك " Boai& Hooijberg, 2001" أن هذه القيادات تحتاج إلى مهارات شخصية، مثل: التعاطف والدافعية ومهارات الاتصال العالية، بما يجعلهم قادرين على تمييز وقراءة العواطف في الآخرين وكذلك في أنفسهم.

ويؤكد "Boai& Hooijberg" أن مهارات التعقد المعرفي، الذكاء الاجتماعي، والتعقد السلوكي تؤثر إيجابا علي جوهر القيادة الإستراتيجية، التعقد المعرفي الذي يتمثل في القدرة على البحث عن المعلومات وتفسيرها، والذكاء الاجتماعي والمتمثل في القدرة على معاملة والتمييز بين الأفراد الآخرين وبخاصة بين حالتهم المزاجية، وطبائعهم ودوافعهم ونواياهم. والتعقد السلوكي الذي يشير

إلى الموهبة في تحديد دور القيادة الصحيح في الحالة الصحيحة وفي الوقت الملائم (الفيحان وجلاب، 2006: 145).

ويري "Hughes & Beatty 2006 أن القيادة الإستراتيجية تتضمن ثلاث مهارات أساسية متداخلة، وهي:

- التفكير الإستراتيجي: وهو ما يمثل البعد المعرفي الإدراكي للقيادة الاستراتيجية والمتعلق بالعمليات المعرفية المطلوبة لجمع المعلومات والأفكار وتفسيرها وتوليدها وتقويمها.
 - التصرف الإستراتيجي: وهو ما يمثل البعد السلوكي للقيادة الاستراتيجية والمتعلق بتنسيق الجهود للالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة. (Hughes & Beatty 2006: 55).
 - أما التأثير الإستراتيجي: فهو يتعلق بالطرائق التي يؤثر عبرها القادة في الآخرين لتوليد الالتزام بالوجهة الإستراتيجية للمؤسسة. (Hughes & Beatty 2006: 55).
- في حين يرى "Boai & Hooijberg, 2001 أنه يمكن تقسيم قدرات ومهارات القادة الإستراتيجيين في ثلاثة قدرات رئيسية تمثل جوهر القيادة الاستراتيجية، وهما مقرونتين بالحكمة الإدارية.

- القدرة الاستيعابية: والتي تشير إلى القدرة على التعلم والإبداع المعرفي.
 - والقدرة التكيفية: وتشير إلى المقدرة على التغيير في ضوء ما يتحلى به القائد من مرونة وعمق معرفي وسلوكي وانفتاحية وقبول للتغيير.
- أما الحكمة الإدارية فتجمع بين خصائص الفطنة ومراعاة الوقت وفهم الفاعلين الاجتماعيين وعلاقاتهم.

والحكمة الإدارية التي يتحلى بها القائد الإستراتيجي تحدد ببساطة كمقدرة على اتخاذ الفعل الصحيح في الوقت الصحيح، ويحدد Robert Sternberg أن القادة بحاجة للحكمة لأنهم:

- أ- بحاجة لقدرات ابتكاريه لإخراج الأفكار.
- ب- بحاجة لقدرات تحليلية لتحديد ما إذا كانت الأفكار جيدة أم لا.
- ت- بحاجة لقدرات إجرائية لجعل أفكارهم وظيفية وإقناع الآخرين بقيمة أفكارهم.

بحاجة لتوازن التأثيرات الخاصة بأفكارهم على أنفسهم وعلى الآخرين، والمؤسسات في كلٍ من المدى القصير والطويل. (Boai& Hooijberg, 2001:147).

الحادي عشر: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

القادة الإستراتيجيون يديرون ويقودون وفي الوقت ذاته يوظفون الحقائق السياسية المطلوبة لترويج أفكارهم، ويرسخون القيم باعتبارها أحد المهمات المؤسسية التي يجب إنجازها. إنّ القيادة الإستراتيجية تُوازن بين القيادة والإدارة، بينما السياسات والقيم الجديدة بالاعتبار تكون في قلب القيادة الاستراتيجية، وفيما يلي عرض لأبعاد القيادة الإستراتيجية:

أولاً: البعد التحويلي في القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة التحويلية تساعد القادة الإستراتيجيين على القيام بدورهم في البيئة الدينامية شديدة التغيير من خلال التفكير الإبداعي المنتج وذلك لأن القيادة التحويلية تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة لتلائم هذه الرؤية، وهذا بدوره يتطلب من القائد أن يروج على نحو ثابت رؤيته، عبر مستويات عالية من الالتزام للرؤية والحماس، لترويجها للأعضاء، وهذا ما يساعد أعضاء المنظمة على المثابرة المستمرة خلال الأوقات الصعبة، و أن وضع التوجهات المؤسسية يمثل المظهر الحاسم للقيادة التحويلية، وذلك من خلال مساعدة العاملين لتطوير فهم مشترك حول المدرسة وأنشطتها فضلاً عن أهدافها، مما يوقظ الإحساس بالهدف أو الرؤية وأن القادة التحويليين يدركون أن أي شخص يمكن أن يساهم في وضع اتجاه أو توجه للمنظمة، وأن القائد الفعال الذي يهتم ويتلمس مشاركة العاملين في تطوير وتحقيق الرؤية والغرض المؤسسي؛ لأن الناس أكثر عرضة للمشاركة عندما يكون لديهم رأي في تطوير هذه الأفكار والممارسات. (Jansen; Vera, & Crossan, 2009 :352-357).

وربما يرجع الدور المؤثر للقيادة التحويلية في العمل والتوجه الإستراتيجي إلى أن القادة التحويليين قادرين على رؤية الصورة الكبيرة الكلية أو الرؤية الإستراتيجية، وينحازون إلى محاولات تغيير أو تحول الأفراد والمشهد التربوي ككل من خلال مساعدة التابعين على تجاوز مصالحهم واهتماماتهم الشخصية لمصلحة المجموعة أو المنظمة ككل، ويستكشفون المواهب الفريدة لكل

شخص ويقترحون الطرق التي يمكن لكل شخص من خلالها أن يساهم مساهمة ذات معنى في مهمة ورؤية المنظمة، كذلك فإن القيادة التحويلية لا تقدم وصفا للقيادة ولكن بدلا من ذلك طريقة للتفكير تدعم المبادئ المتفق عليها.

إن القيادة التحويلية تمثل العملية التي تغير وتحول الناس من خلال الاهتمام بالعواطف، القيم، الأخلاق، المقاييس، والأهداف طويلة المدى. إنها تشتمل على تقييم التابعين، تحفيز وإرضاء حاجاتهم، ومعاملتهم كبشر كاملين. وتتضمن كذلك شكل استثنائي من النفوذ (التأثير) الذي يدفع التابعين لإنجاز أكثر مما يتوقع منهم دائما. إنها العملية التي غالبا ما تتضمن القيادة الكاريزمية والقيادة صاحبة الرؤية .

إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات ودوافع التابعين المحتملة، ويسعى لإرضاء الحاجات والدوافع العليا، ويحترم شخصية أتباعه بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية من السمو فوق الدوافع والميول الشخصية بهدف إعلاء شأن المنظمة.

فالقادة التحويليون هم يحفزون ويلهمون التابعين لإنجاز نواتج رائعة (غير عادية)، ويسعون إلى تطوير القدرات القيادية لدى التابعين و إنهم يساعدون التابعين للنمو والتطور إلى قادة بالاستجابة لحاجات التابعين الفردية، وبتمكينهم، وبموازنة الأغراض والأهداف الخاصة بالتابعين شخصيا، بالقائد، بالمجموعة، وبالمنظمة على اتساعها.

ويكونون سياسيين فطنين، إنهم يدركون تأثير السياسات في عملهم ويعرفون أن بناء التحالفات السياسية ضروري لتحول المنظمة، فوجد أنهم مهندسون اجتماعيون يعرفون كيف يعملون ويتعاملون مع الناس والجماعات المختلفة داخل المنظمة، وكذلك يلعب القادة التحويليون دورا محوريا في تسريع وتيرة التغيير، ويروونه كشيء ايجابي وضروري في الواقع إنهم يعملون كوكلاء وقادة للتغيير أو ميسرين للتغيير لكي يحققون رؤيتهم لمستقبل منظماتهم من خلال عمليات ديمقراطية للتعاون والذي يستبدل الحاجة للرقابة والسيطرة إلى الرغبة في الدعم والمساندة. وتهتم القيادة التحويلية أيضا بابتكار واستخدام المعرفة من أجل بناء ديمومة التطوير والتغيير التنظيمي. (Pisapia : 2009،155).

ثانياً: البعد الإداري في القيادة الاستراتيجية:

شغلت الفروق بين الإداريين والقادة أذهان الكثير من المؤلفين في العقود الأربعة الماضية، حيث نجد أن الوصف للاختلافات الأساسية بين القادة والمديرين، نجد أن المدراء يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون الاتساق لمساعدة التحرك التنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويحلون المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل الروتيني للمنظمة ، وفي مقابل ذلك نرى القادة كمستبقيين للأحداث بدلا من أن يكونوا فقط متفاعلين معها ، ويؤثرون على الاتجاهات والتصرفات والآراء . (Capon، 2008، 186).

إن القدرة على الإدارة تمثل مظهر الاستقرار للقيادة المديرون يركزون بشكل طبيعي على المحافظة على حسن سير المنظمة لكي تتجزأ أهدافها، ويميلون إلى رؤية التابعين كمروسيين يمكن تطويرهم ليصبحوا عاملين جيدين، المديرون يصنعون التغييرات وفقا للنظم المتبعة لمواجهة مطالب الإنتاج أو العمليات المحسنة ولتبقى كلا من الكفاءة والفعالية، ويستخدمون الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، التمويل والإنفاق، والرقابة لإنجاز هذه الأهداف يركزون على تحقيق كفاءة وفعالية الإجراءات التنظيمية الجارية.

والمدير الجيد يمثل خبيراً معترفاً به في العمل الداخلي للمنظمة، حيث يعرف كيفية انجاز العمل وماهر بدرجة كبيرة في تحريك جدول الأعمال إلى الأمام، من خلال استخدام العمليات الحالية في السعي لتحقيق النتائج المتوقعة والتي تتناغم مع الأهداف الموضوعية للمنظمة. إن دوره الفطري في المنظمة هو للحد من التفاوت والتحسين التدريجي لعمليات العمل الحالية باستخدام المعايير وأدوات عملية التحسين المستمر. (أشرف السعيد وآخرون، 2011، 589)

ويرى الباحث أن المدير الجيد لديه القدرة على التخطيط ووضع الميزانية داخل حدود الاتجاهات الاستراتيجية والرؤية الموضوعية من قبل القيادات العليا بالمنظمة، ويملك القدرة على رؤية العمل الداخلي واحتياجات المنظمة بأكملها وماهر في إدارة المشروع وابتكار خطط خطوة خطوة لإنجاز الأهداف، كما أنه مسؤول عن تنظيم وتعيين الأعضاء ووضع البنية التحتية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة، ويسعى دائما إلى جمع المعلومات حول منظمته كوسيط للمعلومات.

ثالثاً: البعد السياسي في القيادة الإستراتيجية:

اليوم في البيئة العالمية المحاطة بالغموض والتعقيد وتشابك وتضارب المصالح، فإن التحول إلى قائد إستراتيجي يتطلب تركيز الانتباه على "المشهد السياسي" الذي تحدده الوظيفة والسلطة، ويستدعى إيجاد فهم مشترك بين القائد والعاملين، حيث يشكل المشهد السياسي عنصراً واقعياً في حياة القائد الإستراتيجي، لما تمثله السياسة كآلية ضرورية يمكن للأفراد والجماعات في المؤسسة التوصل عبرها إلى إتفاق حول القرارات المعقدة، وربما يرجع ذلك بالأساس إلى أن طبيعة القيادة الإستراتيجية تشمل إحداث التغيير في خضم الآراء المتباينة والمتناقضة في أغلب الأحيان، حيث تسود حالة من الغموض وعدم اليقين .

لذا يؤكد (Hughes & Beatty:2006) أن أي كتاب يتناول القيادة الإستراتيجية سيكون ناقصاً إذا لم يناقش واحدة من أصدق الوقائع في الحياة المؤسسية، ألا وهي "السياسة" والتي يراها بأنها- في أفضل الأحوال شراً لا بد منه في المؤسسات (69، Hughes & Beatty: 2006).

وربما يعود ذلك كما يري (Morrill) إلى أن عملية بناء الإستراتيجية نفسها تتطلب البراعة السياسية في تطورها وإجراءاتها لأنه يجب أن تكون مدخلاً للعالم الحقيقي للعلاقات السياسية ونماذج وأنماط التأثير المؤسسي .

إن الاعتبارات السياسية وبناء التحالفات تمثل عنصراً مكملاً لبناء الدعم التنظيمي الواسع للخطة الاستراتيجية واقتناص التوافق على الآليات الضرورية لكيفية تنفيذ الإستراتيجية و ذلك لأن الاعتبارات السياسية تدخل في تحديد ما الأهداف الإستراتيجية التي تأخذ الصدارة؟ وما الأنشطة التي ستأخذ الأولوية في أجندة أنشطة المؤسسة؟ وعليه تأخذ الأولوية في تخصيص الموارد. والمديرين لن يكونوا بارعين في تشكيل وتنفيذ الإستراتيجية بدون أن يكونوا مدركين للسياسات المؤسسية، وبدون أن يكونوا بارعين في المناورة السياسية. (Morrill:2007: 214)

وربما يرجع ذلك لأن المؤسسات تمثل كيانات سياسية، تحتوي جماعات مصالح قوية داخلية وخارجية تؤثر في صياغة القرارات الإستراتيجية، وقد تكون مجموعات المصالح تلك متصارعة حيث يكون لكل منها اهتمامات مختلفة ويمكن حل هذه الاختلافات من خلال عملية المساومة أو التفاوض أو ربما من خلال إصدار أوامر عليا، ويترتب على ذلك أن الأهداف

والغايات والقضايا الإستراتيجية بل وحتى الإستراتيجيات نفسها توضع من خلال هذه العملية السياسية وليس من خلال تقييم واختبار تحليلي محايد .

ويعتبر السلوك السياسي بأنه : أنشطة لاكتساب وتطوير واستخدام السلطة وغيرها من الموارد للحصول على النتائج المفضلة حين تسود حالة من الغموض وعدم اليقين أو يظهر خلاف حول الخيارات. ويشير "إلى مصطلح السياسة بأنه تأثير المصالح المختلفة، والجماعات أو الأفراد الذين يرغبون في طرح جدول أعمالهم الخاص على توجهات المنظمة، أي يشير إلى تأثير جماعات المصالح سواء كانوا أفرادا أو جماعات أو تنظيمات راسخة داخل المنظمة أو خارجها والتي تحاول طرح جدول أعمالها الخاص الذي يحقق أهدافها ورؤيتها الخاصة على توجه المنظمة. (Glanz2006: 69).

ويختلف مستوى التأثير الذي قد يمارسه أصحاب المصالح هؤلاء ،ويكون مشروطا بقدر اعتماد المؤسسة على هذه الجماعات في الحصول على الموارد، والصعوبات المحتملة في استبدال هذه الجماعات التي تعد مصدرا للموارد، وبالمثل يتغير تأثير أي شخص من أصحاب المصالح من قرار إلى آخر، فموقف القرار يحدد مستوى تورط صاحب المصلحة ومستوى تأثيره ومدى حركية هذا التأثير وديناميته عبر العملية كلها.

إن القادة السياسيين يرون التابعين كمنافسين ويركزون على تطوير العلاقات مع التابعين والداعمين من خلال التفاوض واستيعاب احتياجاتهم، ويستخدمون التصرفات والأفعال المتعلقة ببناء التحالفات، المفاوضات، بناء الشبكات وتعزيز الإجماع لإنجاز هذه الأهداف. ويركز القادة السياسيون بشكل طبيعي على تخصيص الموارد لزيادة تأثيرهم وتسهيل الانجازات التنظيمية، وهذه القدرة على تطوير علاقات ومعاملات لدعم الأفراد والأهداف التنظيمية يعتبر مظهراً لتحقيق التوازن للقيادة، بمعنى أن القدرة على الإقناع، وخلق الائتلافات والتحالفات، ومكافئة ومعاينة السلوك، والمساومة والتفاوض، وكسر وتفتيت المعارضة، واستعمال النفوذ والتأثير على نحو خلاق وفي الوقت الخلاق يمثل المادة الخام التي يتشكل منها الدور السياسي للقائد، ولقد حدد Matthews & "Crow" خصائص القادة السياسيين غير الفعالين في: الاستبدادية، لا يمكن الوصول إليهم، غير داعمين، ظالمين (غير منصفين)، متعنتين (غير مرنين)، متناقضين مع أنفسهم، معروفين بمحاولة تجنب الصراع (Matthews & Crow 2002 :122) .

ولقد حدد Bolman and Deal:1991 خمس مقترحات سياسية لابد وأن يكون المدير بالمؤسسة على علم بها:

- 1- يجب النظر إلى المؤسسة بأنها تتضمن " تحالفات تتألف من أفراد ومجموعات ذوى مصالح راسخة.
 - 2- الناس من خلفيات وخبرات متنوعة يمتلكون اختلافات دائمة والتي تتضمن معتقداتهم، اتجاهاتهم، تصرفاتهم، قيمهم، ورؤاهم، وفهم هذه الاختلافات حاسم للقيادة الإستراتيجية.
 - 3- تحديد كيفية توزيع ولمن يتم تقديم الموارد الشحيحة المقدمة للتنظيم المؤسسي سوف يستغرق الكثير من الوقت، وربما يؤدي إلى وجود خلافات وعدم رضا.
 - 4- الصراع يمثل حقيقة، مداخل حل الصراع ربما تساعد، ولكنها ليست الدواء الشافي، استخدام النفوذ أو السلطة ينبغي أن يأتي بدرجات متفاوتة باختلاف أماكن المؤسسة.
 - 5- المساومة، التفاوض، والتسابق على المناصب شيء مألوف في المنظمات.
- وعلى مديري المنظمات أن يدركوا أن تنشئة علاقات شخصية جيدة بين الأفراد والمجموعات داخل منظماتهم والتي تكون حاسمة ومهمة لرعاية بيئة سياسية مستقرة وفعالة لا تبدو كافية، ولكن القيادة لابد وأن تكون مدركة وعلى دراية متعمقة بحاجات منظماتها.
- ويعتبر المشهد السياسي مهما وأكثر تحديا وغموضا حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة في محاولة للتأثير فيها وإقناعها بالعدول وتغيير بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، وكذلك يعتبر المشهد السياسي مهما عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم اليقين والموارد المقيدة تحدد التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، تلعب السياسة دورا في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة. (Bolman and Deal, 1991 :258).

لكن تبقى هناك مشكلة، إذ يمكن للسياسة المؤسسية أن تضعف مصداقية القائد الإستراتيجي وقدرته على التأثير؛ لأن السلوك السياسي يمكن اعتباره منطلقا من خدمة المصلحة الذاتية، إذ يوصف القادة الإستراتيجيين بأنهم برجماتيون يحاولون القيام بكل ما هو ممكن من أجل الحفاظ على أكبر عدد من الناس راضين كلما كان ذلك ممكنا بغية تحقيق الأهداف.

وهنا يجب على القائد الإستراتيجي أن يسعى للتأثير بشكل فاعل في الآخرين، مع أخذ الواقع السياسي بعين الاعتبار، ومع الحفاظ على مصداقيته، من خلال التأكيد وإيضاح الأمر للتابعين

واقناعهم بأنه يعمل لتحقيق الصالح العام للجميع، وأن أهداف المؤسسة هي مبتغي أعماله وتصرفاته. (Pisapia : 2009،155).

رابعاً البعد الأخلاقي في القيادة الإستراتيجية:

إن موجة متصاعدة من الوعي حول أهمية أخلاقيات العمل تجتاح العالم اليوم، وأخلاقيات العمل يمكن وصفها ببساطة بمبادئ السلوك أو التصرف داخل المنظمات والتي ترشد وتوجه السلوك عامة واتخاذ القرار خاصة، لذا تحتل الأخلاقيات موقعا متميزا في التأثير الإستراتيجي على التابعين وأصحاب المصالح في داخل وخارج المنظمات، إذ إن أخلاقيات العمل تمثل مطلباً سابقاً للإدارة الاستراتيجية. ("Fred، 2005، 74)

وتؤكد أن كل قرارات عملية الإدارة الإستراتيجية تقريبا تحتوى أبعادا أخلاقية، وهذا يعني أن قرارات المنظمة تمثل منتجا للقيم الجوهرية التي يتم تشاطرها بين معظم أو كل مدراء المنظمة والعاملين، وخصوصا في البيئة التنافسية المضطربة والغامضة ، والجدير بالذكر أن أخلاقيات القادة سوف تؤثر على أخلاقيات التابعين، فلو حصلت الأخلاقيات العالية على أولوية القمة، فإن العاملين على كل المستويات سوف يتصرفون على نحو أكثر أخلاقية، والقادة الإستراتيجيون هم الأشخاص المسؤولون بشكل جوهري عن ضمان أن مبادئ أخلاقية عالية معتتقة وممارسة في المنظمة، إن كل من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية وكذلك تقويم القرارات الإستراتيجية تملك في ثناياها تشعبات وتصرفات أخلاقية.

إن التأثير الإستراتيجي في الآخرين أمر مستحيل عمليا في غياب المصداقية، وهذه تشمل بعدين: الخبرة والشخصية. أما الخبرة فتنتمثل في كفاءة القائد للعملية التقنية إضافة إلى المعرفة المؤسسية والإطلاع الواسع في الميدان. ("Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007 :263).

أما البعد الثاني من أبعاد المصداقية فيشمل بناء الثقة بشخصية القائد وسلامة أحكامه واستقامته، وهذا يشمل: إظهار الاهتمام بالصالح العام، الثقة، الوفاء بالالتزامات، العدل، قبول تحمل المسؤولية، احترام الآخرين، الاحتفاء بنجاحات التابعين، تطوير مهاراتهم، مواجهة التصرفات والأفعال الظالمة، التسامح، ومد يد العون للآخرين.

إن القادة الأخلاقيين يركزون عادة على ربط التغييرات بالمعتقدات، وهذه القدرة على التمسك بمبادئ الاختيار الذاتي والفضائل و العمل من أجل الصالح العام، وقيمة حقوق الآخرين،

هو جانب تحقيق التوازن بالقيادة. فالقادة الأخلاقيون يصنعون أحكاما حول ما يكون صحيحا وما يكون خاطئا ويدعمون رؤيتهم لما هو صحيح، إنهم يرون التابعين كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناشدة روحية وأخلاقية ومن خلال مساندة قيم المساواة والعدالة، إنهم يتصرفون بشكل مستقيم ويستخدمون أفضل الممارسات لبحث قراراتهم مع القيم والصالح العام لتحقيق الأهداف (الفيحان وجلاب ، 2006 :59).

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: مقدمة.

ثانياً: مفاهيم الثقافة التنظيمية:

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

رابعاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية:

سادساً: مستويات الثقافة التنظيمية:

سابعاً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

ثامناً: أنواع الثقافة التنظيمية:

تاسعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

عاشراً: نظريات الثقافة التنظيمية:

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

أولاً: مقدمة :

إن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات غالباً لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، ولكن تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناءً على طبيعة عملها، إجراءاتها الداخلية، وسياسات الإدارات العليا فيها ، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة غير أن وجود الثقافات التنظيمية على هذا الشكل لن تمكن هذه المنظمات من مواكبة التطورات المتسارعة المحيطة، ولن تمكنها من القيام بعمليات تحول وتطور ناجحة وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه يمكن أن تكون الثقافة عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات، وسلوكيات أعضاء المنظمة.(الباحث)

كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العمال من داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات(حلواني، 2009 : 1).

أصبحت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ بداية الثمانينات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري، ومن هذا المنطلق جاء الحديث عن مفهوم الثقافة التنظيمية الذي يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، وسيتم في هذا الفصل مناقشة الثقافة التنظيمية وأهميتها ونظرياتها وأبعادها المختلفة.

ثانياً: مفاهيم الثقافة التنظيمية:

قام بعض الكُتاب بوضع تعريفاً متنوعاً لمفهوم الثقافة، فقدم الكاتب (Kurt Lewin) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وعرف الكاتب (Gibson) وزملاؤه الثقافة التنظيمية: "بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات و مدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة" (حريم، 2004: 327).

وتعرف بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها. وهي مجموعة المعاني والقيم التي يشترك فيها أفراد المنظمة المعينة، وإن هذه المعاني والقيم تستند إلى افتراضات يتم تجسيدها في المنظمة عن طريق السلوكيات والرموز والبنى التنظيمية (الرشيد، 2004: 1640).

كما هي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القريوتي، 2000: 286).

ويعرفها الباحث: بأنها مجموعة القيم والمبادئ، والأفكار والمفاهيم، والعادات والتقاليد السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على مستويات الأداء التنظيمي لمنسوبيها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد من أجل السعي لتحقيق الأهداف المكلفين بها وتحقيق أهداف المنظمة.

لذا فإن الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية هو القيم والمعاني المشتركة التي تؤثر على سلوك الأفراد، وهو نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة والتي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عملاً مستقلاً والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، واللغة المشتركة، الرموز والطقوس

المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين.

فالكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية، والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء، والعاملين، وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة (الرخيمي، 2000: 55).

ويعتقد كثير من الباحثين في السلوك التنظيمي أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى أداء وإنجاز الجماعات والأفراد، وهذا بالتالي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فإذا كانت تمتلك ثقافة ضعيفة أو رديئة سيصيبها الفشل في الأمد البعيد لا محالة، بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تعمل به.

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكُتاب في أننا نجد أن الثقافة تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، فالثقافة توجد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة لأعضاء المنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، وأخيراً تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لإعطاء معنى لنشاطات المنشأة.

أما فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات المنظمة والأداء، فإن هناك قسماً كبيراً من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة لا يمكن إغفالها بين الثقافة التنظيمية والأداء الاقتصادي طويل الأجل. (عكاشة، 2008: 37).

ويعطي الكثير من المديرين الأولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم؛ لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث يجمع عدد من الكُتاب على أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطاً على العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتناسب معها (القيوتي، 2000: 228).

وتتمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:

أولاً: هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

ثانياً: هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

ثالثاً: العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملبسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافة المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على أتباعها.

رابعاً: تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وعزة للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين. (بركات ، 2007: 53).

خامساً: الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤدياً للإدارة، مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

سادساً: تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.

سابعاً: تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

ويرى الباحث أهمية للثقافة التنظيمية تتبع من كونها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم من خلال قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها،

فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه بالقيم والسلوكيات المتبعة.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

من الواضح أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية.

وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي :

أ- الإنسانية: يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته، فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، القيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم من تفاعلهم مع التنظيم.

ب- الاكتساب والتعلم : الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني، وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء أكان في الأسرة أم في المدرسة أم منظمة العمل ، ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة، والتجربة، ومن خلال صلاته، وعلاقاته، وتفاعله مع الآخرين (العميان، 2004 : 310).

ت- الاستمرارية : تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات، أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدرجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة، ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد، وطرق التفكير، والأنماط السلوكية ، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم، والخبرات، والمهارات، فالثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد، إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.(العميان، 2004 : 310).

ث- **التراكمية** : يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة .

هذا وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى . فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

. (الساعاتي، 1998: 93)

ج- **القابلية للانتشار**: تنتشر الثقافة التنظيمية بين المنظمات الإدارية، وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم، الاتجاهات، والعادات السلوكية، وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي(العوفي، 2005: 17).

ح- **التغير** : تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية: مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد، والجماعات، وتقبلهم للتغير في الأدوات، والأجهزة، والتقنيات، ومقاومتهم للتغير في العادات والتقاليد، والقيم جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي

خ- **الانتقائية** : أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة ، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية، والطبيعية المحيطة بها ، والمجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية.

د- **التكاملية** : تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

ويشير (Weick) إلى ست من خصائص الثقافة التنظيمية متضمنة في تعاريفها، تتمثل في أنها: كلية، ولها محدد تاريخي، وذات بناء اجتماعي، ولها صلة بالمفاهيم البشرية، وأنها عاطفية، ومن الصعب تغييرها (العوفي، 2005: 17).

ويرى الباحث أن لكل منظمة خصائصها التي تميزها عن منظمة أخرى نتيجة للتفاعل بين أفراد المنظمة حيث يستخدمون لغةً ومصطلحات وعبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك التنظيمي من حيث الاحترام والتصرف وفق معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل والمهام المطلوبة، فهناك قيم أساسية تتبناها المنظمة تتمثل في القيم، والمعتقدات، والإدراكات، والمعايير السلوكية، وإبداعات الأفراد، وأنماط السلوك المختلفة، ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، والانصياع للأنظمة والتعليمات المتبعة والتي تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى وفقاً للقواعد المرسومة حسب سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

رابعاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة هي:

أ- القيم التنظيمية: (العميان، 2002: 312)

القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ. أما القيم التنظيمية فهو المعتقد الذي يجمله الشخص والمجتمع والتي تنعكس على مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، وتعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي. إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد؛ لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فصائل هي:

الأفكار الصحيحة والأفكار الخاطئة والأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها، وكل هذه الأفكار تلعب دوراً هاماً في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم (جواد، 2000: 227).

ت- التوقعات التنظيمية :

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات الذي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

ث- الأعراف التنظيمية :

هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .(العميان، 2002: 313).

ويعتبر مفهوم المعايير من أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية إلى جانب أهميته في علم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق العمل، وإن معظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به باعتبارهم أعضاء في مجتمع ثقافي في خواصه ومكوناته، والعلوم السلوكية تعنى بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً وتنظيمياً. (جواد، 2000: 227) .

خامساً: مستويات الثقافة التنظيمية:

لقد قسمت الثقافة التنظيمية إلى عدة مستويات وهي عبارة على النحو التالي :-

أ- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئية الدولية والعولمة تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.

ب- ثقافة النشاط: (سالم، 2006: 24).

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

ت- الثقافة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

ث- ثقافة الجماعات المهنية:

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء؛ ذلك أن لجماعة العمل دوراً مهماً في الرفع من مستوى أداء العاملين (سالم، 2006 : 25).

سادساً: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

أ- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

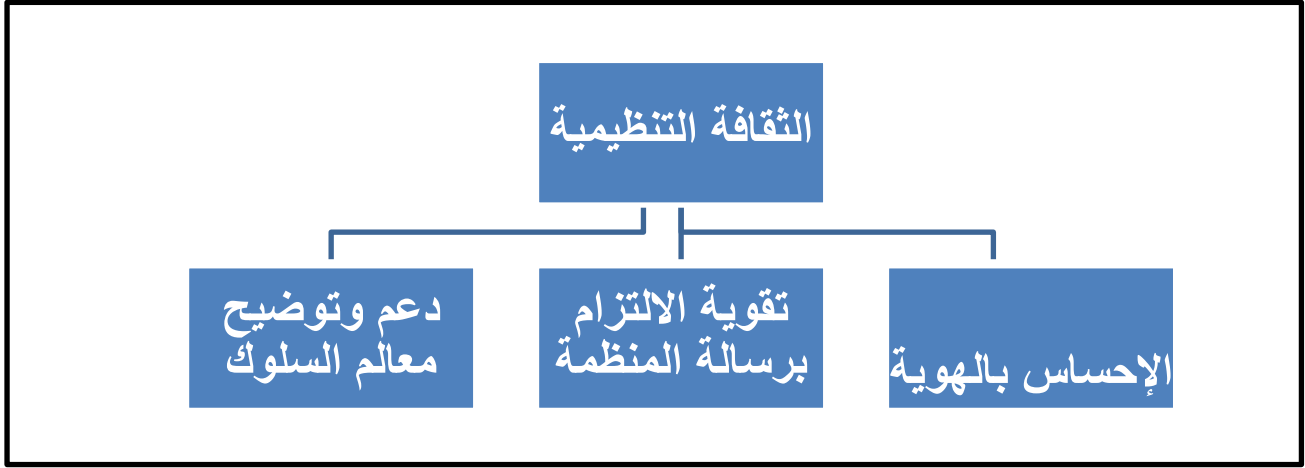
ب- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم

شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ت- **دعم وتوضيح معايير السلوك**: وتُعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. (جرينبرج وبارون، 2004: 630).

شكل رقم (1)

يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: (رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004: 63).

سابعاً : أنواع الثقافة التنظيمية:

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات. ومن أبرز هذه الأنواع:

أولاً: الثقافة المرنة :

وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل

استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادًا على أدائها العالي، وتنقسم الثقافة المرنة حسب طبيعتها كالتالي:

1. **ثقافة المهمة** : وهي التي تكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج وتدعيم العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع المرونة والتكيف، كما تعطي أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة (أبو هين، 2010: 25)

2. **ثقافة الدور**: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية (السواط والعتيبي، 1998: 62-63).

3. **الثقافات الملائمة** : حيث ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدودًا، في حين يتعرض بعضها الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة (المربع، 2008: 60).

ثانياً: الثقافة المحافظة:

وهي ثقافة ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة ، العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة، وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح ، وتنقسم الثقافة المحافظة حسب طبيعتها كالتالي:

1. **الثقافة الجامدة**: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الإستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة على اتخاذ اتجاه إستراتيجي جديد نظرًا لإمكانية تغيير البيئة ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير، كما أن الثقافات الجامدة و المحافظة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على

استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي. (الكيلاني وأبو النادي، 2010: 5).

2. **ثقافة النفوذ:** تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلاً من الخبراء مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الإستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها. (المربع، 2008: 57).

ثالثاً: الثقافة الإبداعية:

ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي تسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي و هذه الثقافة هي التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع ويمكن تحديد أجزائها كالتالي:

1. **الثقافة المساندة:** وتتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

2. **ثقافة العمليات:** وفيها يتم التركيز على طريقة العمل وليس على النتائج التي يتم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في وقته والذي يولى اهتماماً أكبر للتفاصيل في أداء عمله. (عكاشة، 2008: 21)

3. **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل مما يترتب عليه الحاجة

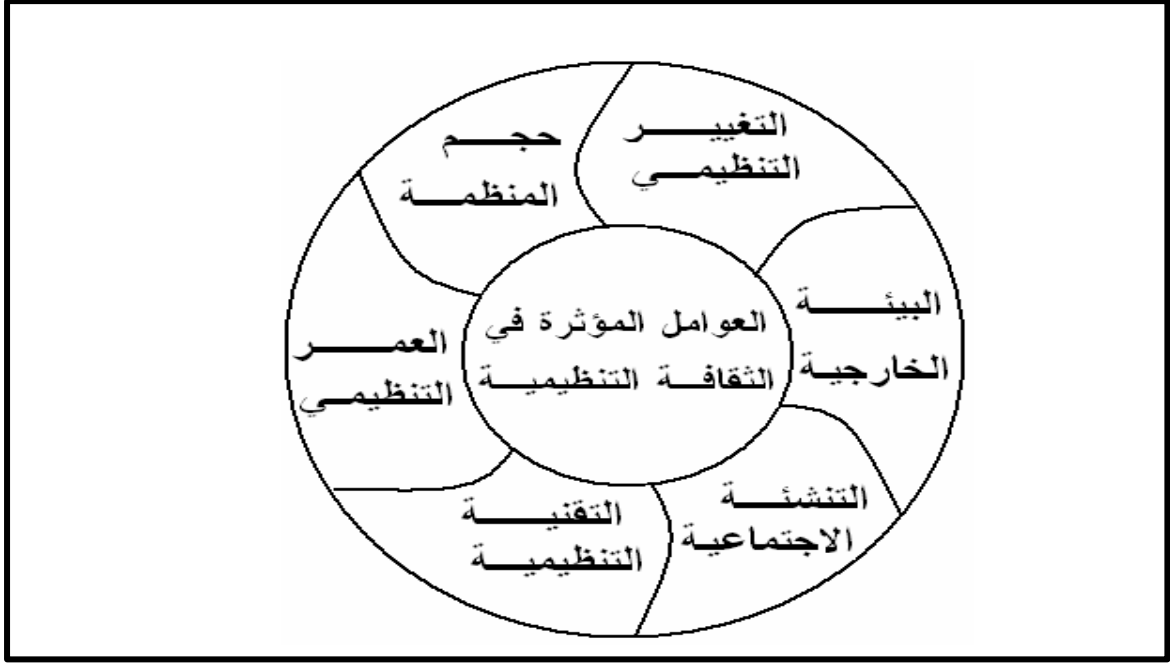
باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تتسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار (المربع، 2008: 58).

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

- أ- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
- ب- **العمر التنظيمي:** غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- ت- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منتسبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء.
- ث- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- ج- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- ح- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة. (السواط والعنبي، 1998: 60-61).

* ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي: شكل رقم (3)



المصدر: (السواط، 1999 م: 12)

وقد ذكر Shein أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:

- أ- تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- ب- القيادة الإدارية التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- ت- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على العاملين بالمؤسسة. (المربع، 2012:76).

تاسعا: نظريات الثقافة التنظيمية:

لقد أجرى كثير من الكتاب والعلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة، والشخصية، والسلوك التنظيمي وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات، والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات والتنظيم. وفي الفقرات التالية سيذكر الباحث مجموعة من هذه النظريات على النحو التالي:

1- نظرية القيم.

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة. ويورد وصفي إلى أن (أوبلر) يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية (الشلوي، 2005: 38).

2- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول: إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضًا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور. (العاجز، 2011: 12).

3- نظرية التفاعل مع الحياة.

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد واسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤديون أدوارًا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يُعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم المحيط. وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي:

- عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية (الشلوي، 2005: 96)

4- نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة ومشاركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة نحو الآخرين، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصية الأفراد (العاجز، 2011: 12).

5- نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات)، حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي (الدوسري، 2007: 31).

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملين معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، ومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة، ويتضح كذلك أن ثقافة المنظمة امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ فكري يعيشه وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي السلبي أو الإيجابي، فالرموز الفكرية والقيم التي يعتنقها الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكافة أجهزته وفئاته ومؤسساته.

عاشراً : المحافظة على الثقافة التنظيمية:

إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الإيجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية:

- أ- **الوضوح التنظيمي**: ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- ب- **البناء الهيكلي لصناعة القرار**: بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- ت- **التكامل التنظيمي**: أي أن درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة تحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- ث- **تاريخ المنظمة**: مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خحلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- ج- **الأسلوب الإداري**: وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدرًا كبيرًا من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- ح- **التنشئة**: في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه.
- خ- **تنمية العنصر البشري**: مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه (السواط والعنبي، 1998: 59).
- ومما ذكر يرى الباحث بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو تعاون الجميع و توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ويجب تنمية مهارات العاملين من خلال توفير برنامج تدريبي للعاملين لتنمية قدراتهم ومساعدتهم على تنفيذ المهام المنوطة بهم لزيادة الكفاءة والأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثالث

- وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات قطاع غزة

المبحث الثالث:

وزارة الداخلية والأمن الوطني

مقدمة:

أنشئت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن للمواطن الفلسطيني، وانطلق عمل القائمين على الوزارة من الصفر، حيث كانت الخدمات في زمن الاحتلال تقدم من خلال مكتب الإدارة المدنية الإسرائيلية، ومن بعض المجالس البلدية والقروية، وكان الاحتلال كعادته يتخذ من مكتب الإدارة المدنية مكاناً لإذلال المواطنين والتكثير بهم من خلال التباطؤ الشديد في إنجاز المعاملات، الأمر الذي نجم عن طوابير طويلة من المواطنين أمام شبائيك مكاتب الإدارة المدنية حيث وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية، واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشئون المدنية والأمنية من خلال إنشاء الإدارات والمديريات التي تقدم الخدمة للمواطن من المهدي إلي اللحد إضافة إلى إصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها. (موقع وزارة الداخلية، 2009: 2/15)

دور الوزارة ورسالتها:

- 1- إن عمل الوزارة يستهدف بالدور الأول المواطن، وذلك بتوفير كافة الوثائق اللازمة له من لحظة الولادة حتى الوفاة والتي تشمل البطاقة الشخصية وجواز السفر ثم توفير الأمن له وللممتلكاته أما بالنسبة لمؤسسات المجتمع المدني فتقوم الوزارة على تنظيم العمل العلاقة مع هذه المؤسسات من خلال تسجيلها ومتابعة عملها وخلق علاقة شراكة في ما بين وزارة الداخلية وهذه المؤسسات.
- 2- إن طبيعة العلاقة بين الوزارة والأطراف الأخرى هي علاقة تكامل وتعاون وذلك من أجل تقديم الخدمات لجميع المواطنين والمؤسسات والوزارات بما يخدم المصلحة الوطنية العامة.
- 3- دور الوزارة أن تقوم بدور التنسيق والتنظيم للعلاقة ما بين عملها وعمل وزارات الاختصاص بما يتعلق بمؤسسات المجتمع المدني وتطور هذه العلاقة وتنظيمها من خلال مذكرات تفاهم واضحة يتفق عليها المستوى التنفيذي وتوقع من المستوى السياسي وهذه بمثابة آلية مهنية للعمل للنهوض بالأداء الوظيفي في جميع إدارات الوزارة وأحياناً الوزارة تقوم بدور المنفذ من

خلال منح المواطنين الوثائق المدنية التي تسهل تنقلهم وعملهم بالإضافة إلى تجسيد مواطنتهم.

4- تعمل وزارة الداخلية على حراسة السلطات المحلية ومراقبة أعمالها مقارنة بالسياسات العامة والخطط الموضوعة من قبل الوزارة، مثل خطط الخزينة، والانسحاب، والقوة العسكرية، إدارة السلطات المحلية أو معالجة الحقوق الرسمية القانونية للسلطة المحلية (هيكلية وزارة الداخلية، 2005 : 6)

5- تعمل وزارة الداخلية على حماية أمن المواطن من خلال فرض سيطرة الأجهزة الأمنية سلطتها على الأمن العام للبلد من خلال متابعة المنحرفين وتجار المخدرات وعمليات السرقات والتزوير والإخلال بأمن المواطن وأيضاً متابعة المنفلتين أمنياً والعملاء والمشبوهين من خلال أجهزتها الأمنية

رسالة وزارة الداخلية :تحقيق أمن المواطن.

- تسعى وزارة الداخلية إلى العمل على ضمان توفير احترام حقوق المواطنين أفراداً وجماعات ومؤسسات في كل ما يتعلق بأمنهم وأمانهم وتيسير أمورهم الحياتية اليومية بتزويدهم بكل ما يستحقوا من الوثائق الشخصية اللازمة وذلك من خلال بناء الأجهزة الأمنية المنظمة والقادرة على تحقيق أهدافها لكفاءة وكذلك افتتاح المديریات في كافة محافظات الوطن لتزويد المواطنين والمؤسسات بكل ما يطلبوه من خدمات ووثائق (هيكلية وزارة الداخلية، 2005م : 7)

الهيكلية العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

لتنتمن وزارة الداخلية من النهوض بمسئولياتها وتنفيذ خططها وأهدافها، بشكل يلبي احتياجات المواطنين بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة والمرونة في ظل العراقيل والمشكلات المزمنة التي يعاني منها المواطن الفلسطيني جراء السياسات التعسفية الإسرائيلية، شرعت وزارة الداخلية في وضع هيكلية عامة بما يمكن كافة إداراتها من تفعيل خدماتها في ظل الظروف الراهنة . وتبنت وزارة الداخلية التوجيهات العامة للإصلاح الإداري وإعداد الهيكلیات التي تم وضعها من قبل وزارة التخطيط وتم إتباعها في إعداد الهيكلیات العامة للوزارة، وذلك من خلال طرح مستويين اثنين للإدارة العليا. (هيكلية وزارة الداخلية، 2005م : 33)

أ. المستوى السياسي :يرأسه الوزير، ويكون مسئولاً أمام رئيس الوزراء والمجلس التشريعي، ويمارس أعماله وفق الصلاحيات المخولة له بموجب القوانين والأنظمة المعمول بها، هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الوحدات الوظيفية الخدمات التي ترتبط بالوزير مباشرة.

ب. المستوى التنفيذي : ويرأسه الوكيل ويعاونه الوكلاء المساعدون، ويكون مسئولاً أمام الوزير عن كافة الإدارات العامة التي تتبعه ويتولى الإشراف ومتابعة سير العمل اليومي في الوزارة. وتتكون وزارة الداخلية والأمن الوطني من شقين هما الشق المدني والذي يشرف عليه وكيل الوزارة مباشرة ويتعلق بجميع الشؤون المدنية، والشق الآخر هو الأمني او العسكري ويتبع وزير الداخلية مباشرة، حيث أنه ليس هناك تفعيل لموقع مدير عام الأجهزة (الأمن الداخلي).

الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005م : 34)

منذ اللحظة الأولى لدخول السلطة الوطنية وبدء العمل في وزارة الداخلية أخذت الوزارة بإنشاء الإدارات العامة والمديريات في كافة محافظات الوطن لخدمة المواطن والتسهيل عليه في الحصول على معاملاته في منطقتة دون عناء وتقديم كافة التسهيلات للمواطنين ويتكون الشق المدني من قطاعات على رأس كل قطاع وكيل مساعد يتبع وكيل وزارة الداخلية.

وفيما يلي الإدارات العامة والمديريات:

قطاع الشؤون العامة والسياسية ويشمل : (موقع وزارة الداخلية، 2008 : 1/3)

أ - الإدارة العامة للشؤون العامة: وتقوم بالمهام التالية وهي:

- 1- تنفيذ وتسهيل حق المواطنين في ممارسة النشاطات الاجتماعية والثقافية والمهنية بحرية.
- 2- تسجيل ومتابعة الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية وذلك وفقاً لقانون الجمعيات والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000 ، والتنسيق والتعاون الكامل مع الجمعيات والهيئات بما يخدم المصلحة العامة.

3- إصدار الوثائق اللازمة للمواطنين في مجال حسن السير والسلوك وفقاً للقانون.

4- تسهيل وتطوير العلاقة المؤسسية بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني، وعقد اجتماعات دورية لمؤسسات المجتمع المدني من أجل تقليل الفجوة بين الطرفين.

5- متابعة إصدارات ونشرات مؤسسات المجتمع المدني والعمل على تحليلها علمياً للاستفادة منها.

6- إنشاء وحدة بنك معلوماتي شامل لجميع مؤسسات المجتمع المدني.

7- تحديث وتطوير القانون المتعلق بتسجيل مؤسسات المجتمع المدني واللائحة التنفيذية.

ب. الإدارة العامة للشؤون السياسية : وتقوم بالمهام التالية وهي:

1- متابعة ورصد كل ما له علاقة بالموضوع الفلسطيني المحلي والإقليمي الدولي.

2- العمل على إنجاز الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الصراع - الإسرائيلي.

3- إقامة وتوطيد العلاقات مع الأحزاب والقوى السياسية إلى تدعيم القضية الفلسطينية.

2- قطاع الشؤون الإدارية والمالية ويشمل: (هيكلية وزارة الداخلية 2007،: 50)

أ. الإدارة العامة للشؤون المالية: وهي إدارة مسئولة عن تأمين خدمات الدعم الداخلي في الوزارة والتي تشمل المجال المالي وتوفير جميع المشتريات، ومن أهم مهامها:

1- متابعة الشؤون المالية من رواتب، أجور، موازنة... الخ.

2- تأمين مختلف لوازم الوزارة والإشراف على توزيعها وصيانتها.

3- التأكد من تطبيق الضوابط المالية الملائمة في جميع دوائر الوزارة على أفضل وجه.

4- الإشراف على إعداد ميزانية الوزارة، وتأمين الالتزام بالضوابط والقيود المتعلقة بالميزانية وغيرها.

ب. الإدارة العامة للشؤون الإدارية: وهي إدارة مسئولة عن تأمين خدمات الدعم الداخلي في الوزارة والتي تشمل المجال الموارد البشرية والخدمات اللازمة وأرشفة ما يصدر عنها من وثائق ومعاملات ومراسلات، ومن أهم مهامها:

1- متابعة العمليات الإدارية في الوزارة من إدارة عامة، تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم أداء الموظفين وتحسين أدائهم.

2- متابعة شؤون الموظفين من تعيينات، نقل زيارات، علاوات، ترقيات، ورفع التوصيات بها إلى المدير العام.

3- القيام بتحديد احتياجات التدريب للموظفين العاملين بكافة الإدارات العامة، والمساهمة في تدريب وتطوير الكوادر البشرية في الوزارة.

قطاع الأحوال المدنية والجوازات ويشمل: (موقع وزارة الداخلية، 2008م)

أ. الإدارة العامة للجوازات: ومهامها هي:

1- صرف وتجديد جوازات السفر العادية للمواطنين، تسهيلا لهم في تنقلاتهم.

2- صرف وتجديد جوازات السفر الدبلوماسية وهي التي تعطى لكبار رجال الدولة.

3- توفير المعلومات المتعلقة بأعمالها للاستفادة منها من قبل المخططين والدارسين.

ب. الإدارة العامة للأحوال المدنية: ومهامها هي:

1- القيام بمهمة التسجيل الحيوي للمواطنين وذلك من خلال تسجيل الواجهات الحيوية (الولادة، الوفاة، الزواج، والطلاق) وإصدار الشهادات الخاصة لكل منها.

2- تسجيل واقعات الولادة والوفاة للأجانب إذا حدثت على أرض الوطن، وواقعات الزواج والطلاق إذا كان أحد طرفي الواقعة فلسطيني وإصدار الشهادة الخاصة لكل منها.

3- تسجيل الأسر الفلسطينية في السجل المدني، إصدار البطاقات الشخصية للمواطنين.

أما الإدارات التي تتبع وكيل وزارة الداخلية مباشرة هي:

أ. الإدارة العامة للإقامات وشؤون الأجانب والمغتربين ومهامها هي :

1- إصدار الإقامة للدبلوماسيين وتجديدها.

- 2- إصدار الإقامات للأجانب ومتابعة تجديدها.
 - 3- تنظيم إقامة الأجانب الخاضعين لشروط الإقامة.
 - 4- معالجة قضايا المنع وتنظيم ملفاتها.
 - 5- صياغة وإعداد بطاقات الإقامة لغير المواطنين والتأكد من توزيعها.
 - 6- تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بدخول وخروج الوافدين إلى الدولة.
- ب . الإدارة العامة للعلاقات العامة والإعلام :ومهامها هي : (هيكلية وزارة الداخلية ، 2007م: 56)
- 1- تقوم بالإشراف على علاقة الوزارة مع أجهزتها وإداراتها و مديرياتها على صعيد الوطن وتحسين وتطوير علاقات الوزارة بالمؤسسات الرسمية الحكومية وغير الحكومية، ومع المؤسسات الدولية، واستقبال الوفود وضيوف الوزارة الرسميين، والإعداد للاجتماعات والمؤتمرات الرسمية، والإشراف على الإعلام الداخلي والخارجي.
 - 2- تأسيس علاقات قوية و متميزة بين إدارة الوزارة والعاملين فيها، لتحقيق أقصى درجات الفهم لطبيعة الوزارة والرسالة التي تؤديها.
 - 3- توثيق علاقة الوزارة بالمؤسسات المحلية والأجنبية عبر البرامج، الزيارات المتبادلة والبرامج المشتركة، لتحقيق التعاون في مختلف المجالات.
 - 4- إجراء البحث والاستطلاعات للتعرف على اتجاهات الجمهور وأرائه نحو الوزارة وأدائها.
 - 5- إصدار النشرات والمطبوعات المختلفة، وإعداد التقارير الإخبارية التي تحمل أهم وآخر التطورات والنشاطات داخل الوزارة، وذلك باللغة العربية واللغة الإنجليزية.
- ج . الإدارة العامة للشئون القانونية :ومهامها هي : (هيكلية وزارة الداخلية ، 2007م: 58)
- 1-إعداد مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المتعلقة بالوزارة والمصالح والوحدات التابعة لها بالتنسيق مع المختصين فيها ومتابعة إصدارها.
 - 2- توثيق القوانين والأنظمة والاتفاقيات والسجلات القانونية المتعلقة بعمل الوزارة والمصالح والوحدات التابعة وحفظها وتنظيمها بالشكل الذي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة.
 - 3- إعداد الدراسات والأبحاث القانونية وتقديم المقترحات بهدف تطوير أنظمة الوزارة والأجهزة التابعة لها.
 - 4- الإشراف على أعمال القانونيين العاملين في الوزارة، وتمثيل الوزارة أما القضاء.
 - 5- تقديم المشورة القانونية للوزارة، والمساهمة في شرح القوانين والأنظمة المختلفة للعاملين في الوزارة والأجهزة التابعة لها، والعمل على نشر الوعي القانوني بين أوساط الموظفين وذلك بالتنسيق مع الإدارات الأخرى المختصة، والبت في الشكاوي والتظلمات في مختلف القضايا التي تحال إليها.
- د . الإدارة العامة للحاسوب ونظم المعلومات :ومهامها هي : (هيكلية وزارة الداخلية ، 2007م: 60)
- 1- تطوير وتحديث أجهزة الحاسب الآلي في الوزارة، وتطوير وتطبيق قاعد بيانات محوسبة

خاصة بالموظفين.

- 2- وضع نظام خاص بالمعلومات المتعلقة بأنشطة الوزارة وما تحتاجه من الأنظمة والبرامج.
 - 3- تدريب العاملين في الوزارة على استخدامات الحاسوب الآلي.
 - 4- تصميم الاستثمارات والنماذج والجداول اللازمة لعمل الوزارة.
- هـ .مديريات المحافظات وهي : (شمال غزة، غزة ، الوسطى ، خان يونس، رفح)
ومهامها تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين كل في المحافظة التي يسكن فيها.

الإدارات العامة والوحدات المتخصصة التي تتبع وزير الداخلية مباشر:

- أ .الإدارة العامة لشؤون العشائر والإصلاح :ومهامها هي (موقع وزارة الداخلية، 2008: 1/3)
- 1- العمل علي ترسيخ مبادئ الوحدة الوطنية ونشر المحبة وحرص الصفوف ونبذ النزاعات وحل النزاعات المجتمعية بإصلاح ذات البين والتسامح.
 - 2- مساعدة رجال الأمن والشرطة علي فرض النظام والقانون وحل الخلافات
 - 3- العمل علي ترسيخ أواصر الترابط العائلي والتواصل والعمل علي دعم المجتمع المدني.
 - 4-التنسيق مع وزارة العدل والقضاء والشرطة في حل الخلافات واعتماد المحكمين.
 - 5- دراسة احتياجات التجمعات السكانية ومساعدتهم في حل خلافاتهم و المحافظة علي التراث الفلسطيني من الاندثار .
 - 6- تشكيل واعتماد لجان الإصلاح وتسهيل مهمتها وتذليل العقبات التي تواجهها.
 - 7- الإشراف علي أداء لجان الإصلاح ومتابعتها والتفتيش الدوري عليها ورفع نتائج أعمالها والتقارير الصادرة عنها إلي رئاسة الإدارة للمصادقة عليها واعتمادها.
 - 8- التأكد من صحة الإجراءات المتخذة من قبل لجان الإصلاح وعدم مخالفتها لمبادئ النظام العام أو إحكام الشريعة الإسلامية.
 - 9- التنسيق مع وزارة الحكم المحلي لاعتماد المخاتير (التابعية الفنية) وإعطائهم موافقة الإجازة الأمنية بعد التأكد من وضعهم المجتمعي وقدرتهم علي حل خلافات عائلاتهم.
- ب . ديوان الوزارة ومهامه:(هيكلية وزارة الداخلية :2005: 49)
- 1- أرشفة كل ما يصدر عن وزارة الداخلية والأمن الوطني وكل ما يرد إليها.
 - 2- توزيع البريد اليومي الخاص بالمديريات في محافظات قطاع غزة، والإدارات العامة.
- ج . وحدة الإعلام الخاص ومهامها: (هيكلية وزارة الداخلية :2007: 55)
- 1.الهدف العام هو التغطية الإعلامية على النشاطات التي يقوم بها مكتب الوزير .
 - 2.هي الناطق الرسمي باسم وزير الداخلية وما يخرج من بيانات صحفية من مكتب الوزير .
- د . وحدة حقوق الإنسان ومهامها :

1- الهدف العام الذي تسعى له أعمال مبدأ سيادة القانون والتأكد من مراعاة مبادئ حقوق الإنسان حسبما وردت في الاتفاقيات الدولية وذلك في كافة مجالات عمل الوزارة.

2- رفع مستوى الكوادر في الوزارة أو في الأجهزة الأمنية بكافة ما يتصل بحقوق الإنسان، ووضع الخطط والبرامج التدريبية بالتنسيق مع رؤساء الأجهزة الأمنية.

هـ- **وحدة شئون القدس ومهامها** : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 62)

1- تعزيز الجهد الحكومي في مجال القدس من خلال مواصلة التنسيق بين الوحدات الناشئة تحت مظلة لجنة القدس الوزارية.

2- المساهمة في بلورة سياسة عليا تجاه دعم القدس والحفاظ عليها والتوصية بإنشاء الأجسام والجهات المناسبة لتنفيذ هذه السياسات.

3- تقديم المشورة ورفع التوصيات التي من شأنها الارتقاء بالأداء لوزارة الداخلية في القدس، وتنظيم التقارير الدورية لإنجازات الوزارة في مجال القدس.

و . **وحدة شئون مجلس الوزراء** :ومهامه هي) : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 63)

1- التحضير لمساهمة الوزارة والوزير في طرح البنود الخاصة بالوزارة على جدول أعمال جلسات مجلس الوزراء واللجان الوزارية، إعداد التقارير الدورية (مادة 72 من القانون الأساسي) عن أداء الوزارة للوزير تمهيداً لعرضه على مجلس الوزراء.

2- مراجعة ملف مجلس الوزراء الأسبوعي، وإعداد الملخصات اللازمة للوزير بهذا الشأن، والعمل على إعداد تصور (بالتشاور مع الجهات المختصة في الوزارة) حول رؤية الوزارة وموقفها من البنود المدرجة على جدول أعمال مجلس الوزراء.

3- التنسيق مع الأمانة العامة لمجلس الوزراء حول ترتيب مشاركة الوزير في جلسات المجلس أو تغييره أو سفره في مهمات داخلية وخارجية وإعداد تقارير مهمات السفر للوزير وإرسالها للأمانة العامة تمهيداً لعرضها على مجلس الوزراء.

4- العمل كحلقة وصل بين مجلس الوزراء والوزير من أجل متابعة تنفيذ قرارات مجلس الوزراء بما يشمل المتابعة الدورية مع الوزير والجهات المختصة والمعنيين في الوزارة في مجال تنفيذ القرارات، وتذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ، وإعداد التقارير الدورية حول التقدم في تنفيذها.

5- التنسيق الأفقي مع وحدات شئون مجلس الوزراء في الوزارات الأخرى وإطلاع الوزير على برامج عمل الوزارات الأخرى.

ز . **وحدة التخطيط والتطوير** : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 62)

1- إعداد كافة خطط الوزارة قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى بالتعاون مع مختلف إدارات ودوائر ومديريات الوزارة.

2- تقديم المشورة والدعم الفني لمختلف إدارات ومديريات الوزارة فيما يتعلق بتطوير الخطط والمشاريع.

3- إجراء دراسات منتظمة للهيكل الوظيفي والهيكلية العامة للوزارة بالتنسيق مع إدارات ومديريات الوزارة وتقديم الاقتراحات التطويرية اللازمة.

4- إعداد كافة المشاريع التمويلية المتعلقة بالبنية التحتية وتطوير برامج ومشاريع وأنشطة الوزارة وتطوير الكادر البشري العامل في الوزارة وتقديمها للممولين.

5- تطوير علاقات تعاون مشتركة مع وزارات الداخلية المماثلة العربية والدولية والمنظمات الدولية والإقليمية وإبرام اتفاقيات التعاون والصداقة مع هذه الوزارات والمنظمات ومتابعة تنفيذ ما يتم الاتفاق عليه وتمثيل الوزارة بالخصوص والمشاركة في اللجان ومجموعات العمل المشتركة.

ح . وحدة شئون المرأة : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 64)

1- الاشتراك النشط والفعال من قبل طاقم الوحدة، في تخطيط ومتابعة وتقييم البرامج والنشاطات المختلفة للوزارة وذلك من منظور النوع الاجتماعي، وبما ينسجم ويتفق مع الإستراتيجية الوطنية للنهوض بالمرأة.

2- تشجيع مشاركة المرأة في سلك الشرطة وكافة الأجهزة الأمنية.

3- أن تعمل وحدات المرأة كمحرك للسياسات التنموية القطاعية على صعيد الوزارة، فهي تساند الدوائر المختلفة في الوزارة في تطوير سياسات تنموية تأخذ المرأة بالاعتبار، وتقتصر السياسات والبرامج، والإجراءات العملية لهذا الغرض، كما تعمل على مراجعة وتعديل السياسات والبرامج المعمول بها.

ط . وحدة معلومات الأمن القومي : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 64)

1- جمع المعلومات التي تساعد على تطوير وزارة الداخلية والحفاظ على الأمن العام والأمن القومي.

2- تزويد الوزير والجهات المختصة بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تعزيز الأمن القومي وإعداد الدراسات اللازمة.

3- إجراء دراسات تقييمية لبحث أداء الإدارات العامة للوزارة وأجهزتها الأمنية المختلفة بشكل منهجي وتحديد الاحتياجات التطويرية.

ي . وحدة الرقابة الداخلية والشكاوي : (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 57)

1- متابعة سير العمل وتنفيذ ما ورد بالقرارات والتعليمات واللوائح والنظم الصادرة عن الوزارة وعلى كافة الأصعدة تنفيذًا صحيحًا في جميع مديريات وزارة الداخلية عامة.

2- متابعة أداء المديريات بشكل عام والموظفين بشكل خاص وإبداء الملاحظات حول نقاط الضعف والقوة وتنظيم التقارير الدورية.

3- التدقيق على القيود والسجلات المالية والإدارية والأعمال الأخرى التي تنفذ في الوزارة ومديرياتها والتأكد من تطابقها وفقاً للقوانين والأنظمة بالأداء.

4- التوصية بتشكيل اللجان والمشاركة فيها للتحقيق ومتابعة تصويب الأخطاء، واتخاذ الإجراءات الإدارية اللازمة للحد من الممارسات الخاطئة.

ك. طاقم من المستشارون في الشؤون المدنية: ومهامها توجيه لمساعد الوزير وتقديم النصائح والاستشارات في المجالات المتعدد سواء فيما يتعلق بالشؤون السياسية أو القانونية أو المالية أو الإدارية أو... الخ (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 57)

ثانياً: الشق الأمني أو العسكري لوزارة الداخلية والأمن الوطني:

وهي المكلفة بحفظ الأمن داخل البلد ومنع الجريمة والتصدي لأي عدوان خارجي يقع على أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية وهي عبارة عن أجهزة أمنية وشرطة وعسكرية وإدارات مركزية (عسكرية)، والإدارات المركزية تتكون من التالي:

أ. الإدارة والتنظيم: تشرف هذه الإدارة على تعيين ونقل وترقية وترفع القيود لموظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني وقد كان لمدير عام الإدارة الإشراف على شؤون الموظفين بمختلف أجنحة الوزارة المختلفة سواء المدني منها والعسكري حيث أن مرجعيته الشق المدني ديوان الموظفين العام، أما مرجعية الشق العسكري فهي الإدارة والتنظيم وقد تزامن تشغيل الإدارة مع صدور قرار رئيس السلطة ياسر عرفات رحمة الله عام 2002م بدمج أجنحة وزارة الداخلية والشرطة والأمن الوقائي والدفاع المدني مع الشق المدني في وزارة الداخلية.

ب. الشؤون الإدارية المركزية: تعمل على توفير الاحتياجات التشغيلية والرأسمالية لوزارة الداخلية وهي النمط المعتمد في الشق العسكري عادة حيث تتكون من إدارتين إحداهما للمشتريات وأخرى للمستودعات، وقد تم تطبيق هذا النظام عام 2002م، ويرأس هذه الإدارة مديراً عاماً من الشق العسكري ويعمل على الإشراف على دوائر المشتريات والمستودعات بمختلف أجنحة وزارة الداخلية.

ج. الشؤون المالية المركزية: تعمل على إعداد الموازنات العامة لوزارة الداخلية وهي عادة موازنة تجميعية تتكون من مجموعة موازنات أجنحة وزارة الداخلية وهي الشق المدني والشرطة والدفاع المدني والأمن الوقائي سابقاً، ويرأس هذه الإدارة مدير عام وهو الذي يشرف على نفقات وإيرادات وزارة الداخلية مجتمعة وعليه تقع مسؤولية الإدارة المالية للوزارة ومراقبة الإنفاق والإيراد بمختلف أجنحة الوزارة.

وتتبع الأجهزة الأمنية والعسكرية تحت إشراف وقيادة وزير الداخلية والأمن الوطني وهي:

د. جهاز الشرطة الفلسطينية:

جهاز الشرطة الفلسطيني هو أحد أذرع السلطة التنفيذية وعليه تقع أعباء حماية النظام العام

والأمن، وإقرار السكينة العامة، والحفاظ على الصحة العامة، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات وذلك بهدف حماية النظام العام للدولة ومنع الجريمة قبل وقوعها.

التعريف القانوني للشرطة: هي هيئة مدنية نظامية تتبع لوزارة الداخلية تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة مدير عام الشرطة وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شئونها التي تؤدي واجباتها في خدمة الشعب، وتكفل للمواطنين الطمأنينة، وتسهر على حفظ النظام والأمن العام والآداب وتتولى التنفيذ ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات ووفقاً للقانون.

هـ. جهاز الأمن والحماية: ومهامه هي):

1- حماية الشخصيات المهمة من وزراء وأعضاء المجلس التشريعي و كبار رجال الحكومة، والوفود الأجنبية التي تزور قطاع غزة.

2- حماية بعض المؤسسات المهمة مثل مبنى مجلس الوزراء أو وزارة الداخلية، وغيرها.

و. جهاز الأمن الداخلي ومهامه هي: (هيكلية جهاز الأمن الداخلي، 2007م: 7)

1- محاربة الأنشطة المخالفة للقانون.

2- وقاية المجتمع الفلسطيني من الاختراقات العدائية بأنواعها المختلفة.

3- المساهمة مع قوى الأمن الأخرى في فرض القانون وحماية الأمن العام.

4- مكافحة التجسس.

ز. جهاز الدفاع المدني: ومهامه هي: (موقع وزارة الداخلية، 2008م: 3)

1- تنظيم وسائل إطفاء الحرق، وإنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني.

2- تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها.

3- تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.

4- المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث

الطبيعية.

5- إعداد فرق الإنقاذ وفرق رفع الأنقاض وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.

6- تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية

الفلسطينية.

ح. جهاز الأمن الوطني ومهامه هي:

1- حماية الحدود والمعابر الخاصة بمناطق السلطة الفلسطينية.

2- التصدي ومنع أي عدوان على مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

ط. المراقب العام

يشرف ويراقب على الأجهزة الأمنية لوزارة الداخلية والأمن الوطني، ومهامه هي:

(هيكلية مكتب المراقب العام، 2008 م: 3)

- 1- تكون تبعية المراقب العام لوزير الداخلية مباشرة ولسيادته يرفع تقارير الأداء والتوصيات.
- 2- تكون من مهام المراقب العام تحقيق الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية والشرطية من خلال التفطيش الدوري والمفاجئ للتأكد من الالتزام باللوائح والقوانين وسلامة تنفيذ القرارات.
- 3- يعمل المراقب العام على إعادة صياغة للعلاقات بين الجمهور والأجهزة الأمنية والشرطية من خلال ضبط السلوك والتنظيم وسلامة الأداء وذلك بعدما أصابها من خلل في السابق.
- 4- يعمل المراقب على الحد من التجاوزات التي ترتكب ضد المواطن الفلسطيني وضمان حقوقه.

ل. مدير عام مكتب الوزير: ويقوم بالمهام التالية وهي: (هيكلية وزارة الداخلية، 2005: 65)

- 1- إدارة أعمال مكتب الوزير، ووضع الخطط اليومية والأسبوعية والشهرية لمكتب الوزير ومتابعة تنفيذها، ومتابعة الأعمال اليومية وإعداد ملخصات مكتوبة للمواضيع التي تعرض على الوزير وتنظيم اجتماعات الوزير ومتابعة توثيقها، إعداد تقارير شهرية وسنوية خاصة بمكتب الوزير.
- 2- الإشراف على إعداد كافة الترتيبات البروتوكولية للقراءات الرسمية والمؤثرات الصحفية والاجتماعات التي يعقدها الوزير بالتعاون مع الجهات المختصة في الوزارة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية

ثانياً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

ثالثاً: التعليق العام على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة ونجاح أي مؤسسة سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو قطاع المنظمات الأهلية.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت كلا من موضوع القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من نواحي مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها.

أولاً : الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية :

• الدراسات الفلسطينية التي تناولت القيادة الاستراتيجية:

1. دراسة (المزين، 2013) بعنوان : درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية

للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية

للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية حيث ان درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات

الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بوزن نسبي

72.521% وهي بدرجة كبيرة وتوجد علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متوسط تقديرات أعضاء

الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإستراتيجية ،

وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم وأوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها

تطوير المهارات الإستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية وتعزيز التوجهات

الإستراتيجية في كافة المستويات القيادية والإدارية داخل الجامعات والاستفادة من تجارب

الجامعات العالمية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

2. دراسة الخطيب (2015) بعنوان: مهارات القيادة وعلاقتها بإدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات وهي دراسة ميدانية أجريت على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى بحيث شملت الدراسة جميع الهيئات المحلية الكبرى في محافظات غزة واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم استرجاع (192) استبانة من أصل (211) استبانة تم توزيعها بنسبة استرداد بلغت (90.1%).

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها: وجود درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية وهي الذاتية الفكرية الفنية الادارية وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات ادارة الازمات من قبل مجتمع الدراسة وأظهرت وجود علاقة ايجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية..الذاتية الفنية الفكرية الادارية وادارة الازمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة .

3. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان: القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات. هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات أما مجال التطبيق فتتمثل في القيادة الادارية في المؤسسات الحكومية التي تعاني العديد من المخاطر والازمات وبلغ حجم المجتمع (2862) موظف بينما بلغ حجم العينة (193) مفردة قد كانت عينة طبقة عشوائية كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) كرمز احصائية لادخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها: أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات كان متوسطا ، حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية وهو ما يفسره الباحث بانهما أكثر مصادر المخاطر والازمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية .

4. دراسة الخطيب (2004)

بعنوان : النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة

هدفت الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة والتعرف على درجة الاختلاف في الانماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس الخبرة المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي وعدد المرؤوسين ، كما هدفت الدراسة الى التعرف أهم سمات الادارة الفلسطينية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية وتكونت عينة الدراسة من (276) موظفا موزعين على (23) وزارة حكومية .

وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها :دلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الانماط القيادية لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت اختلافا ايجابيا في بعض الممارسات الادارية لصالح الذكور ،ولأصحاب الخبرة العالية ،كما أن مديري الدوائر حظو بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.

الدراسات العربية.

1. دراسة (المربع، 2012) بعنوان: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض (من رتبة نقيب حتى رتبة عقيد)، وعددهم الإجمالي (687) ضابطاً بواقع (236) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات و(451) ضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ، أن تمارس القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ، وإن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ، وإن دور القيادة الإستراتيجية المشاركة الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هو: تقبل النقد البناء من العاملين ،

وتمارس القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وإن أدوار القيادة الإستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني درجة عالية.

2. دراسة (الزعبي ، 2010) ، بعنوان : دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات ، وذلك من خلال نشر التعلم التنظيمي ، وتمكين العاملين ، ونشر الثقافة التنظيمية ، وتفعيل التقنيات الحديثة تطوير الهياكل التنظيمية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . وتكون مجتمع الدراسة من القادة الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية وعددهم (200) قائد ، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ، ممن يشغلون وظيفة مدير ، وموظفي الفئة الأولى والثانية وعددهم (100) موظف ، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة .

وكان من أبرز نتائج الدراسة : وجود دور للقيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات ، ولا توجد فروق تعزى لمتغيرات الدراسة الأساسية .

3. دراسة (الشهراني، 2012) بعنوان : تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان.

هدفت الدراسة الحالية إلى تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في منطقة جازان، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان من رتبة مقدم إلى رتبة لواء الذين يشغلون مناصب قيادية وعددهم (37) ضابطاً، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات، وكان من أهم النتائج ، عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان أثر على حسن مواجهة الأزمة ، وضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات في حرس الحدود في منطقة جازان ، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ، ضرورة إنشاء مركز لإدارة الأزمات بقيادة حرس الحدود بمنطقة جازان، وأهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل العاملين لإدارة الأزمات في

حرس الحدود بمنطقة جازان ، وضرورة معالجة أزمة التسلل في منطقة جازان من خلال أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية والجغرافية.

4. دراسة (رحيمة، 2012) بعنوان: دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين.

هدف البحث إلى دراسة دور مهارات القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسيلي والبحث عن الدعم الوجداني، وتجنب المواجهة)، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية، إذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائداً عسكرياً في منظمتي الدفاع والداخلية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات كانت الأولى لعلاقة الارتباط، والثانية للتأثير، والثالثة للفروق، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الإستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل.

5. دراسة (إبراهيم، 2012) بعنوان : دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، دراسة ميدانية .

هدفت الدراسة الحالية إلى دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية وكان عددهم (44719)، وتكونت عينة الدراسة من (381)، واستخدمت الباحثة اختيارات من أجل التعرف على معنوية الارتباط، علاوة على استخدام الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، واستخدمت الباحثة برنامج SPSS في تحليل البيانات الميدانية، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي ، هناك مجموعة من العناصر تساهم في تكوين قدرة القائد الإستراتيجي على البناء الإستراتيجي، ويمكن ترتيب هذه العناصر وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي ، ويتم الحفاظ على موارد المنظمة وتنميتها ، ويتم الالتزام برسالة المنظمة ، ويتم العمل على إتاحة التفكير الحر في النقاش ، وهناك مجموعة من العناصر تساهم في تكوين قدرة القائد الإستراتيجي على إدارة التغيير التنظيمي، ويمكن ترتيب هذه العناصر وفقاً لأهميتها النسبية وفقاً لذلك من خلال ، أن يتم مشاركة العاملين في تحديد أهداف التغيير

التنظيمي ، ونظام التقييم يقيس مدى مساهمة القائد في رضا العميل ، ونظام التقييم يقيس مدى مساهمة القائد في الرضا الوظيفي .

1. دراسة (عبد العزيز . 2010) ، بعنوان دور القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية .

هدفت الدراسة إلى أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية بالإضافة إلى تحديد الفجوى بين الدور المطلوب من القائد الاستراتيجي اتجاه العاملين والمنظمة والدور الموجود بالفعل ، وتأثير ذلك على نجاح هذه الشركات دولياً ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة قوامها (378) من العاملين بجمهورية مصر العربية

وكان من أبرز نتائج الدراسة : أهمية تحسين وتطوير القدرات التنافسية في محافظات المنسوجات من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية ونظم بنائها وبناء نموذج يمكن تطبيقه لزيادة فعالية القيادة الاستراتيجية وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات .

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (lear, 2012) بعنوان : أهمية المعايير الحرجة للقيادة الإستراتيجية ودرجة المواءمة في المؤسسات ذات الأداء العالي.

هدفت الدراسة الى البحث في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الإستراتيجية ودرجة المواءمة في المؤسسات ذات الأداء العالي. واستخدم الباحث تصميم البحث الكمي في هذه الدراسة بهدف تقييم أثر القيادة الإستراتيجية على المواءمة لمنظمات الأعمال في جنوب أفريقيا ، وكان من أبرز نتائج الدراسة، إن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على التوائم الإستراتيجي ، وإن القيادة الإستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي ، وللقيادة الإستراتيجية الفعالة أثر في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء في جو من التنافس في البيئات المضطربة.

2. دراسة , (Deeboonmeev et al, 2014) بعنوان : العلاقة بين القيادة الاستراتيجية

وفاعلية المدرسة - تايلاند

relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية المدرسة ، من خلال تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة في المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلند بناء على التوجه نحو اللامركزية في تايلاند والذي تم تنفيذه مؤخراً ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت عينة الدراسة عشوائية قوامها (217) من القيادات الإدارية في عدد (11) من المدارس التايلندية التابعة لسلطة البلديات وصمم الباحثان استبانة خصيصاً لهذا العرض .

وكان من أبرز نتائج الدراسة : وجود مستوى عال للقيادة الاستراتيجية وكانت النتائج مرتبة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى على النحو التالي : تطبيق الاستراتيجية ، والمتابعة والتقييم ثقافة المنظمة وتحمد الاستراتيجية على التوالي ، وجود مستوى عالي للقيادة الاستراتيجية وكانت النتائج والتقييم ، ثقافة المنظمة وتحديد الاستراتيجية على التوالي، توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدرسة التايلندية التابعة لسلطة البلديات في تايلند

3. دراسة , (Araujo et al, 2013) بعنوان : تحليل العوامل المؤثرة على القيادة

الاستراتيجية ثقافة المنظمة الحوكمة وأداء المنظمات - تيمور الشرقية .

confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance.

هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية ، ثقافة المنظمة الحوكمة وأداء المنظمات ، من خلال بناء نموذج يتكون من متغيرات القيادة الاستراتيجية ، وثقافة الشركات والحوكمة وأداء المنظمة وأداء المنظمة في شركة كامرا الصناعية في تيمور الشرقية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة أداة الدراسة على العينة القصدية التي تكونت من هذه الدارسة من المدراء والمالكين للشركة .

وكان من أبرز نتائج الدراسة : أن نموذج قياس القيادة الاستراتيجية ، وثقافة المنظمة ، والحوكمة وأداء المنظمة هو نموذج مناسب وأن مؤشرات القيادة الاستراتيجية ، وثقافة المنظمة والحوكمة وأداء المنظمة صحيحة وذات ثقة من ناحية إحصائية ، وأن مؤشر قدرة القائد على التواصل يعطي أكبر مساهمة في القيادة الاستراتيجية وأن مؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة أما بالنسبة للحوكمة وأداء المنظمة فإن مؤشر مستوى الاستقلالية ومؤشر الجانب المالي يعطي أكبر مساهمة على التوالي .

4. دراسة (Hamid, 2009) بعنوان : المهارات المطلوبة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعات العلوم الطبية في إيران.

هدفت الدراسة لتحديد المهارات المطلوبة والضرورية لمديري الجودة الفاعلين في جامعات العلوم الطبية في إيران، ولإظهار العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإدارة التشاركية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كان من أبرز نتائج الدراسة ، وجود علاقة قوية بين القيادة الإستراتيجية وثقافة المشاركة، وألقت الدراسة الضوء على أهمية القيادة الإستراتيجية في منظمات الجودة ، وأن القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة ، وأوصى الباحث بالاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وتعميمها في كافة المستويات، وربط القيادة الاستراتيجية بجودة المؤسسة وتميزها.

5. دراسة (Wanasika, 2009) بعنوان : القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية .

Strategic leadership and rationale for economizing strategizing principles.

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية ، حيث أن العولمة والاضطرابات الخارجية (الأزمات) استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة على العينة القصدية المكنة من المديرين. وكان من أبرز نتائج الدراسة : يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية وإمكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد أداء الشركات واعتماداً على معلومات تم استقصائها من المديرين التنفيذيين في (20) بلد تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات.

6. دراسة : (Kiyaka et al, 2011) ، بعنوان : أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي : دراسة على المستشفيات الخاصة – تركيا.

Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals.

هدفت الدراسة على التعرف على أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء المالي المؤسسي : دراسة على المستشفيات الخاصة نم وفحص وتقييم أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة الأداء المالي

خلال الأزمات المالية والكشف عن أدوار وممارسات القادة في التغلب على الأزمات المالية مع تحقيق الحد الأدنى من الخسارة المالية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على طريقة المقابلة شبه الهيكلية وكذلك استخدموا استبانة لتقييم نمط القيادة الاستراتيجية السائد مع خمسة من المدراء العاملين في خمسة من أكبر المستشفيات الخاصة في إسطنبول بتركيا .

وكان من أبرز نتائج الدراسة : اثنين من المدراء العاملين لديهم نمط القيادة التحويلية والأخلاقية معاً بينما الثلاثة مدراء الباقين لديهم نمط القيادة الأخلاقية فقط ، وفيما يتعلق ببطاقة النتائج ، تبين أن مدير المستشفى A حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الإدارية والقيادة السياسية مقارنة بالمدراء الآخرين، وأن مدير المستشفى E حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة الأخلاقية ، وأن مدير المستشفى E حصل على أعلى النتائج في أسلوب القيادة التحويلية .

7. دراسة (فيرو وكروسان ، 2005) بعنوان : إلقاء نظرة ثاقبة علي عمليات التعليم

التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم.

هدفت الدراسة إلي إلقاء نظرة ثاقبة علي عمليات التعليم التنظيمي ومستوياته لوصف كيفية تأثير القيادة الإستراتيجية في كل عنصر من عناصر نظام التعلم، ومعرفة أثر أسلوب القيادة العليا علي التعلم التنظيمي وتطوير نموذجاً نظرياً لمعرفة أثر القيادة الإستراتيجية علي التعلم التنظيمي، والعوامل المساعدة والمعيقة لعملية التعلم التنظيمي، وذلك من خلال ربط تيارين مطورين القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، وعرض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر علي اختيار أسلوب القيادة ونوع التعلم الممكن التركيز عليه ، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم علي فحص وتحليل ما هو متوفر من الأدبيات عن القيادة الإستراتيجية والتعليم التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها ما يلي ، التفريق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، فالقيادة متعلقة بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز علي العلاقة بين القائد والأتباع، أما القيادة الاستراتيجية فهي ذات حساسية تجاه الماضي والحالمة بالمستقبل وتركز علي العمل التنفيذي كنشاط إستراتيجي ، وإن القيادة الإستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنية العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز علي البيئة الداخلية ، وطرح الباحثان نموذجاً يدمج إطارين مرسخين في أدبيات الإدارة: التعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية وهما غير متصلين سابقاً، وإن كان يوجد إفتراضات ضمنية حول دور القادة في التعلم التنظيمي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (عكاشة، 2008) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

فلسطين " Paltel " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.

وأظهرت نتائج الدراسة ، أنه يوجد اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، وإن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة ، وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ، زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين ، وزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية ، و زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطويرها.

2. دراسة (شبيب، 2007) بعنوان: اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة

الأزمات في مستشفى ناصر

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى، وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى .

وأظهرت نتائج الدراسة ضعفاً إدارياً يتعلق بالجوانب الإنسانية، والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات ، وخلصت الدراسة إلى توصيات، تؤكد على ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها، وتكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات، و ضرورة تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري.

3. دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان : واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر و جامعة الأقصى، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاث المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاث ومستوى التطوير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (مجلس الجامعة) يشكل ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي ، وخلصت الدراسة إلى توصيات، تؤكد على ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر و الأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

4. دراسة العاجز (1999) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وللتعرف على مجالات تطوير الإدارة الجامعية، وكشفت الدراسة عن أهمية التدريب الإداري للقيادات الجامعية في فلسطين، وإيجاد إدارة جامعية قادرة على إحداث تغيير اجتماعي نحو الأفضل والعمل على تفعيل دور الإدارة الجامعية الفلسطينية لتكون قادرة على استيعاب التقدم العلمي والتكنولوجي، وتحسين العمل الإداري داخل الجامعات الفلسطينية ليكون قادراً على استيعاب الأعداد المتزايدة من الطلبة، بما يتفق والإمكانات المحدودة، واقترحت الدراسة خطة برنامج تدريبي لتدريب القيادات الجامعية الفلسطينية.

وتبين من هذه الدراسة أن عملية تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية يمكن أن يلعب دوراً كبيراً في تنمية كفاءة هذه القيادات، إذا ما كان هذا التدريب مبنياً على حاجاتهم التدريبية الحقيقية، وقد استعرض الباحث في هذه الدراسة فكرة مبسطة عن التعليم العالي في فلسطين، والتعليم العالي في

إسرائيل، ونوع من المقارنة بينهما، ثم تحدث عن التنظيم الإداري لجامعات الضفة الغربية وقطاع غزة، وأهم القيادات الإدارية فيها، وتحدث الباحث عن عملية تدريب القيادات الجامعية والمقصود بها وأنماطها، والعوامل التي تؤثر على فعاليتها، وأهم مراحلها وعن الحاجات التدريبية وتعريفها، ومؤشرات اكتشافها، وأهم الأساليب والطرق المستخدمة في تحديدها، وخطوات هذا التحديد، وقدمت الدراسة بعض التوصيات التي تساهم في النهوض بالقيادة الجامعيين في فلسطين ومن أهمها أن تولى وزارة التعليم العالي اهتماما خاصا بتنمية وتطوير القيادات الجامعية الفلسطينية بكل الوسائل الممكنة، ومن بينها تبني برامج تدريبية لهم تلبي حاجاتهم التدريبية، وتلبي طموحات الشعب الفلسطيني في المجال العلمي، وذلك في ضوء الإمكانيات المتوفرة، وأن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بتوفير الدعم المالي المناسب لتنفيذ هذه البرامج التدريبية، وإرسال البعثات من القيادات الجامعية الفلسطينية إلى الخارج لتلقي الدورات التدريبية المناسبة في الدول المتقدمة، وتوفير الكتب والمراجع الخاصة بتدريب القادة والإداريين في المكتبات الجامعية وذلك للاستفادة منها في هذا المجال.

الدراسات العربية:

1. دراسة (حلواني، 2009) بعنوان : من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى رصد جوانب القصور في الثقافة التنظيمية القائمة داخل أجهزة القطاع العام من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها.

وأظهرت نتائج الدراسة، مجاملة القياديين لنظرائهم في الجهات الأخرى بهدف تبادل المصالح، واقتناع القياديين الجدد بان موظفي القيادات السابقة غير مؤهلين للاستمرار معهم، و توظيف الانتمايات بأنواعها في التعامل مع الموظفين والمراجعين، وعدم احترام وقت العمل، واستغلال الوظيفة والنفوذ للحصول على مكاسب غير مشروعة قبل ترك المنصب، واقتناع كثير من الموظفين بان النفاق للرؤساء أمر مهم ومطلوب، واعتقاد الموظفين أن التقصير يمكن أن يستخدم للتعبير عن عدم الرضا، و النظر إلى الوظيفة كوسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغلها، وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها، تكليف الأجهزة المختصة بإعادة تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية من خلال خطط متعددة، وإقناع القياديين بأهمية التغيير الثقافي ودفعهم لتبني حملاته والتجاوب مع متطلباته، والتوعية الإعلامية المكثفة بالآثار السلبية لمفاهيم الثقافة الحالية،

والاهتمام بالعدالة التنظيمية من خلال عدالة التعامل مع الموظفين وإجراءات ترفيتهم وتقييمهم، وعدالة توزيع المهام والمكافآت عليهم ، وإشراك الموظفين في التعريف بجوانب الثقافة التنظيمية القائمة وتشجيعهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي للمشاركة في تطوير القيم الإيجابية وممارسة القيم السلبية ، وإيجاد روح الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه منظماتهم، وتجاه الأعمال التي يؤدونها.

دراسة (الخليفة، 2008) بعنوان : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودي

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومن ثم تدعم الابتكار والإبداع، وتتيح جواً من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، وأظهرت نتائج الدراسة ، وإدراك العاملين لرسالة وغايات وأهداف الكلية ، ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء ، وقلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز ، ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء ، وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها ، توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة داعم للإبداع والابتكار عبر نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على أكبر قدر من اللامركزية ، واستقطاب المتميزين للعمل في كلية الأركان ، والمرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المناهج العملية والنظرية ، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية للمتميزين.

2. دراسة (الزعيبي، 2007) بعنوان : أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام بالقيم الثقافية وقيم العدالة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في محافظة .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام العاملين بالقيم الثقافية الفردية جاء بدرجة مرتفعة ، كما جاء مستوى التزامهم بالقيم الثقافية التنظيمية وقيم العدالة التنظيمية بدرجات متوسطة، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين قد جاء بدرجة متوسطة وقد جاء ترتيب أبعاد الأداء الوظيفي تنازلي على النحو التالي: الولاء الوظيفي، التعامل مع الزملاء، انجاز المهام، علاقة

الموظف مع الرؤساء، الانضباط ، وبينت الدراسة أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الخيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى الأداء الوظيفي وأوضحت الدراسة أيضاً أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى الأداء الوظيفي، وبينت أن هناك أثراً دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي ، وخلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في نظام الرواتب والأجور، وتشجيع العاملين على إبداء آرائهم واقتراحاتهم و أن تؤخذ آراؤهم الشخصية بعين الاعتبار، ثم تعزيز مبدأ الثقافة.

3. دراسة (الزهراني، 2007) بعنوان (أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المنظمات الحكومية و الخاصة، حيث تمَّ تحديد أهدافها بمراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المنظمة السعودية وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية، ودراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة وعناصر الثقافة التنظيمية والتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية(المتغيرات المستقلة) وبين كفاءة الأداء حيث اتضح أن البعد الأكثر ارتباطاً و تأثيراً بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد " القانون والنظام "، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه سالبة بين خمسة من أبعاد الثقافة التنظيمية و بين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون و النظام، التنافس، القوة، الفاعلية، الاقتصاد، و تنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل، الصفوة، الدفاع، المكافأة استغلال الفرص، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Marie, 2006) بعنوان : فهم الثقافة التنظيمية في منظمات الرعاية الصحية، و تمّ تنفيذ هذه الدراسة علي مديري الإدارة الوسطي.

استهدفت هذه الدراسة فهم الثقافة التنظيمية في منظمات الرعاية الصحية، و تمّ تنفيذ هذه الدراسة علي مديري الإدارة الوسطي، وتوصلت النتائج إلي أهمية مشاركة المديرين إستراتيجيا في تشكيل الثقافة التنظيمية في هذه المنظمات غير الهادفة للربح ،كما تم تقديم تحليل عن كيفية تأثير الثقافة التنظيمية علي المشاركة الإستراتيجية، وتم تقديم تصور لمدي تأثير الأطباء وغير الأطباء المشاركين إستراتيجيا بالثقافة التنظيمية.

2. دراسة (Renae et al., 2005) بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة علي نجاح تطبيق التغيير ودرجة الاستعداد للتغيير.

استهدفت معرفة أثر الثقافة التنظيمية وإعادة الهيكلة علي نجاح تطبيق التغيير ودرجة الاستعداد للتغيير، وتوصلت الدراسة إلي أن نجاح تطبيق التغيير كان فعّالا حيث تحقق أيضا رضا العملاء واتضح أيضا أن نظام القيم الشخصية التي تربط أعضاء الفريق تؤدي إلي رفع مستويات الاستعداد للتغيير ويؤدي إلي سهولة استخدام وتطبيق النظام الجديد ، كما توصلت الدراسة أيضا إلي أن مستوي الاستعداد له تأثير إيجابي علي رضا العملاء ، بالإضافة إلي دقة النظام وسهولة الاستخدام.

3. دراسة (lund,2003) بعنوان : اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلي اختبار أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أنواع الثقافة التنظيمية السائدة كانت على التوالي (التعاطف الإنساني - الإنجاز - القوة - النظم والأدوار) وأن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافات الإنجاز و التعاطف الإنساني وأشارت أيضا إلى وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي و ثقافتى النظم والقوة.

4. دراسة (Parker,2000) بعنوان : الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل : التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة (530) مديراً تنفيذياً يعملون في(6) منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجدية التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلاً من النهج البيروقراطي السائد، وقد أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة النظم والأدوار ما زالت تؤكد على البيروقراطية ولن تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

مقدمة

تم تصنيف الدراسات السابقة إلى محورين، حيث تناول المحور الأول الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، والمحور الثاني الدراسات التي تناولت القيادة الاستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

• أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة.
2. الاطلاع على الإطار النظري للدراسات السابقة.
3. زودت الباحث بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة.
4. اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
5. التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المتبعة.
6. بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامحها وتطويرها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1- تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الإستراتيجية تختص بوزارة الداخلية

والأمن الوطني وتحديداً الأجهزة الأمنية كونها من أكثر الأجهزة الحكومية تعرضاً للأزمات الداخلية والخارجية، وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية وأجنبية، حيث ربط الباحث بين القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية السائدة.

2- أغلب الدراسات السابقة لم تربط بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية، حيث وجد الباحث أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الثقافة التنظيمية من خلال ربطها بعدة متغيرات أخرى دراسة العاجز (1999) ، ودراسة (السر، 2008) دراسة (رحيمة، 2012) ، ودراسة (إبراهيم، 2012) ، ودراسة(وهبة، 2008) ، ودراسة (الشهراني، 2012) ، ودراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (عبد الإله، 2006) ، ودراسة (شبير، 2007) ، ودراسة (الشنطي، 2006) ، ودراسة (حلواني، 2009) ، ودراسة (الخليفة، 2008) ، ودراسة (الزعبي، 2007) ، ودراسة(الزهراني، 2007) ، فتم ربط هذه الدراسات بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي وإدارة الأزمات والرعاية الصحية وأداء العاملين والالتزام بالقيم الثقافية ومستوى الأداء .

فيما اتفقت مع دراسة (المربع، 2008) في الربط بين متغيرات الدراسة الحالية (القيادة

الاستراتيجية والثقافة التنظيمية).

تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأجهزتها الأمنية على العكس من الدراسات السابقة.

3- تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث إن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في وزارة الداخلية.

وهنا يبرز إحساس الباحث بالمشكلة وبأهمية تطبيق الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية وخاصة من خلال تناول وإبراز موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية.

ومجمل القول فإن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وإنضاج مساراتها، فبالرغم من وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، إلا أنها أكسبت الباحث سعة في الاطلاع لكل جوانب موضوع الدراسة، ويأمل الباحث في أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى المكتبة العربية.

الفجوة البحثية للدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية بشكل منفصل. مثل دراسة (عكاشة، 2008) و دراسة (الخليفة، 2008) و دراسة (وهبة، 2008) و دراسة (عبد الإله، 2006) ودراسة العاجز (1999).

ركزت الدراسات السابقة على عدد من المتغيرات مثل: (الرضا الوظيفي، مواجهة الأزمات، فاعلية الإدارة، الانتماء التنظيمي، الالتزام التنظيمي، تحسين الممارسات الإدارية، كفاءة الأداء، التوجه الاستراتيجي، الميزة التنافسية).

بعض الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في: (المدارس، الجامعات الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، الوزارات الفلسطينية).

لم تتناول الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية بشكل مستفيض كما في الدراسة الحالية.

لم تربط الدراسات السابقة محور الثقافة التنظيمية السائدة وأثر ذلك وارتباطه بالقيادة الاستراتيجية. لم تتطرق الدراسات السابقة لتناول موضوعي القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية وأجهزتها الأمنية ، وبالتالي جاءت الدراسة لتسد الفجوة البحثية للدراسات السابقة.

الدراسة الحالية :

- ربطت الدراسة الحالية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الإستراتيجية.
- ربطت الدراسة الحالية بين محور القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية وأثر هذه العلاقة على المؤسسة .
- تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الإدارية العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأجهزتها الأمنية على العكس من الدراسات السابقة.

- جدول رقم (1) يوضح الفجوة البحثية للدراسة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية بشكل منفصل. مثل دراسة (عكاشة، 2008) ودراسة (عبد الإله، 2006) ودراسة (الخليفة، 2008) ودراسة (وهبة، 2008) ودراسة العاجز (1999).	لم تتناول الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية بشكل مستفيض كما في الدراسة الحالية.	ربطت الدراسة الحالية بين الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية.
ركزت الدراسات السابقة على عدد من المتغيرات مثل: (الرضا الوظيفي، فاعلية الإدارة، تنمية المهارات الإدارية، تحسين الممارسات الإدارية، كفاءة الأداء، الميزة التنافسية).	لم تربط الدراسات السابقة محور الثقافة التنظيمية السائدة وأثر ذلك وارتباطه بالقيادة الاستراتيجية.	ربطت الدراسة الحالية بين محور تفويض الصلاحيات وتنمية المهارات القيادية.
بعض الدراسات السابقة تمثل مجتمع الدراسة في: (المدارس، الجامعات الفلسطينية، وزارة التربية والتعليم، الوزارات الفلسطينية).	لم تتطرق الدراسات السابقة لتناول موضوعي الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية وأجهزتها الأمنية ، وبالتالي جاءت الدراسة لتسد الفجوة البحثية للدراسات السابقة.	تمثل مجتمع الدراسة بالرتب السامية العاملة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وأجهزتها الأمنية ، على العكس من الدراسات السابقة.

- (المصدر: إعداد الباحث)

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: صدق أداة الدراسة

سادساً: ثبات أداة الدراسة

سابعاً: المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يستعرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم:

أولاً: منهج الدراسة:

اتبَعَ الباحث المنهج الوصفي الذي يحاول الإجابة عن السؤال الأساسي في الدراسة وماهية وطبيعة الظاهرة موضوع البحث، ويشمل ذلك تحليل الظاهرة، وبيئتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، ومعنى ذلك أن الوصف يتم أساساً بالوحدات أو الشروط أو العلاقات أو الفئات أو التصنيفات أو الأنساق التي توجد بالفعل، وقد يشمل ذلك الآراء حولها والاتجاهات إزائها، وكذلك العمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، ومعنى ذلك أن المنهج الوصفي يمتد إلى تناول كيف تعمل الظاهرة .

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 1200 فرد من أصحاب الرتب السامية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة، من رتبة رائد إلى رتبة لواء.

جدول رقم (1)
يوضح حجم المجتمع

الرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
رائد	43	803	39	34	18	937
مقدم	11	151	7	7	4	180
عقيد	6	45	3	3	1	58
عميد	6	12	0	0	0	18
لواء	0	7	0	0	0	7
المجموع	66	1018	49	44	23	1200

تبين من النتائج الموضحة في جدول (1) أن نسبة غزة في الرتب العسكرية في غزة هي أعلى نسبة بالمقارنة في المحافظات الأخرى وذلك معظم الدوائر الرئيسية تقع في غزة بينما أقل نسبة من أفراد

العينة من الرتب العسكرية في مدينة رفح وبلغ عدد الأفراد الحاصلين على الرتب العسكرية 23 فرداً واختلفت الرتب العسكرية من محافظة إلى أخرى.

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم سحب عينة طبقية عشوائية منتظمة قوامها (291) فرداً من المجتمع بنسبة 15% موزعة على محافظات قطاع غزة (الشمال، غزة ، الوسطى ، خانينونس ، رفح) ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول رقم (2)

يوضح توزيع العينة الطبقية

الرتبة/ المحافظة	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح	المجموع
راند	10	195	9	8	5	227
مقدم	3	37	2	2	1	45
عقيد	2	11	1	1	0	14
عميد	0	3	0	0	0	3
لواء	0	2	0	0	0	2
المجموع	15	247	12	11	6	291

يتبين من الجدول السابق جدول رقم (2) أنا أفراد عينة الدراسة اختلفت في المحافظات حيث حصلت محافظة غزة على أعلى نسبة من الرتب العسكرية وبلغ عدد الرتب العسكرية من أصحاب الرتب السامية (247) فرداً وجاءت في المرتبة الثانية محافظة شمال قطاع غزة وبلغ نسبة الحاصلين على الرتب السامية (15) فرداً بينما حصلت على المرتبة الثالثة في الرتب العسكرية محافظة الوسطى وبلغ الحاصلين على الرتب العسكرية (12) فرداً وجاء في المرتبة الرابعة محافظة خانيونس وبلغ الحاصلين على الرتب العسكرية (11) فرداً وجاءت في المرتبة الأخيرة محافظة رفح وبلغ عد الحاصلين على الرتب العسكرية (6) أفراد ولقد اختلفت الرتب العسكرية في المحافظات حسب الموقع العسكري والموقع الجغرافي ومدى أهمية كل محافظة وترتيبها .

جدول (3)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
13.05	38	ثانوية عامة
6.87	20	دبلوم
70.79	206	بكالوريوس
9.27	27	دراسات عليا
100	291	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (3) أن 70.79% من أفراد عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس، بينما 9.27% حاصلين على درجة الدراسات العليا، في حين 13.05% حاصلين على شهادة الثانوية العامة وأن معظم الحاصلين على الرتب السامية من حملة الثانوية العامة كانت رتب فخرية وهم من الأسرى والمحررين وبعض القادة في التنظيمات الفلسطينية، و 6.87% حاصلين على درجة الدبلوم المتوسط.

يفسر الباحث ذلك بأن أصحاب الرتب السامية يعتمدون على الشهادات حتى ينالوا الترقيات والعلو في المناصب لذلك لا يكتفوا بشهادة الثانوية العامة بل يحاولون بكل الطرق الحصول على درجة البكالوريوس على أقل تقدير مما جعل نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس أكثر نسبة .

جدول (4)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العسكرية

النسبة%	التكرار	الرتبة العسكرية
61.8	180	رائد
22.6	66	مقدم
12.7	37	عقيد
2.0	6	عميد
0.6	2	لواء
100	291	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4) أن 61.8% من أفراد عينة الدراسة رتبهم العسكرية رائد، بينما 22.6% رتبهم العسكرية مقدم، و 12.7% رتبهم العسكرية عقيد، و 2% رتبهم العسكرية عميد، و 0.6% رتبهم العسكرية لواء .

يوضح الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن عدد أصحاب رتبة الرائد عادة ما يكونوا أكثر لصغر سنهم لأن الرتب الأخرى تحتاج إلى عمر حتى يصلون إلى الترقيات الكبيرة هذه، إضافة إلى اعتمادنا على عينة الدرجة العلمية فإن حملة البكالوريوس عادة ما يصلون إلى رتبة الرائد في عمر الشباب .

جدول (5)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المحافظة

النسبة %	التكرار	المحافظة
15.4	45	رفح
15.8	46	خان يونس
12.0	35	الوسطى
42.9	125	غزة
13.7	40	الشمال
100	291	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5) أن 42.9% من أفراد عينة الدراسة يقطنون في محافظة غزة، بينما 15.4% يقطنون في محافظة رفح، و 13.7% يقطنون في محافظة الشمال، و 12% يقطنون في محافظة الوسطى، و 15.8% يقطنون في محافظة خان يونس. يعزو الباحث ذلك إلى مساحة مدينة غزة مقارنة مع باقي المحافظات في قطاع غزة مما يجعل من المنطقي أن تكون العينة في مدينة غزة أكبر من غيرها في المحافظات الأخرى.

جدول (6)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
8.5	25	اقل من 2 سنوات
17.8	52	3-5 سنوات
73.5	214	اكثر من 5 سنوات
100	291	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (6) أن 73.5% من أفراد عينة الدراسة متوسط سنوات الخدمة لديهم اكثر من 5 سنوات، بينما 17.8% يتراوح سنوات الخدمة ما بين 3 سنوات الي 5 سنوات، و 8.5% متوسط سنوات الخدمة لديهم اقل من سنتين.

يبين الباحث أن سبب ذلك يعود إلى علو مرتبة أصحاب الخبرة من الرتب السامية عن غيرهم من أصحاب الخبرة القليلة لأن سنوات الخبرة تضيف إلى حرفية ومهنية العاملين وتضيف لهم الخبرة اللازمة لتسيير الأمور .

جدول (7)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدورات التي التحقت بها

النسبة%	التكرار	الدورات التي التحقت بها
14.7	43	لم احصل على دورات
59.1	172	خمسة دورات فأقل
26.1	76	سنة دورات فأكثر
100	291	المجموع

تبين من النتائج الموضحة في جدول (7) أن 59.1% من أفراد عينة الدراسة قالوا إنهم حصلوا على أقل من خمسة دورات خلال سنوات الخدمة في وزارة الداخلية و الأمن الوطني ، بينما 26.1% قالوا إنهم حصلوا على أكثر من ست دورات خلال سنوات الخدمة في وزارة الداخلية والامن الوطني، و 14.7% قالوا إنهم لم يحصلوا على دورات خلال سنوات الخدمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

يوضح الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن الدورات تعتبر من الأمور الهامة في زيادة خبرة الفرد في وزارة الداخلية والأمن الوطني ولكنها ليست من الأركان الأساسية التي يعتمد عليها الفرد العسكري في عمله وخاصة إذا كان من حملة المؤهلات العلمية العالية التي تختصر عليهم العمل كعسكري عادي بل يمنح عليها رتبة .

رابعاً: أداة الدراسة:

1. قام الباحث بالاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة والكتب والمراجع المتعلقة بمجال الدراسة
2. أعد الباحث استبانة في صورتها الأولية، تتكون من (أربع محاور وعشرة أبعاد) واشتملت على (74 فقرة) وثمَّ عرضها على المشرف كنموذج رقم (1)

3. قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين والمحكمين لإبداء آرائهم حول الاستبانة من حيث المحاور والأبعاد والفقرات ومن حيث إنتمائها ووضوحها وقدرتها على قياس الهدف الذي وضعت من أجله وصياغتها اللغوية.

4. تم حذف الفقرات التي لم يتم التوافق عليها وتم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات التي كانت نسبة التوافق عليها 100% بين المحكمين وكان عددها بصورتها النهائية (55) فقرة.

الصورة النهائية للاستبانة :

اشتملت الاستبانة على قسمين رئيسيين

الأول: عبارة عن البيانات الأساسية.

الثاني: محاور الاستبانة " القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظة غزة " فيتكون من (55) فقرة وتكونت من الآتي:

المحور الاول: أنماط القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتكونت من 21 فقرة وكانت كالتالي:

جدول (8)

يوضح عدد فقرات القيادة الاستراتيجية

م	المجال	عدد الفقرات
1	أولاً: القيادة الإستراتيجية المشاركة	7
2	ثانياً: القيادة الإستراتيجية التحويلية	7
3	ثالثاً: القيادة الإستراتيجية التنفيذية	7
	الدرجة الكلية	21

المحور الثاني: نوع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتكونت من 18 فقرة وكانت كالتالي:

جدول (9)

يوضح عدد فقرات الثقافة التنظيمية

م	المجال	عدد الفقرات
1	أولاً: الثقافة التنظيمية المحافظة	6
2	ثانياً: الثقافة التنظيمية المرنة	6
3	ثالثاً: الثقافة التنظيمية الإبداعية	6
	الإجمالي	18

المحور الثالث : المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتكونت من 15 فقرة وكانت كالتالي:

جدول (10)

يوضح عدد فقرات المعوقات

م	المجالات	عدد الفقرات
1	أولاً: معوقات تنظيمية	6
2	ثانياً: معوقات فنية	4
3	ثالثاً: معوقات بشرية	5
	الإجمالي	15

تصحيح الاستبانة:

قام الباحث باستخدام مقياس خماسي لتصحيح فقرات الاستبانة، بحيث يتم التصحيح حول " القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة.

جدول (11)

يوضح مقياس ليكارت للإجابات

التصنيف	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة
	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الترميز	1	2	3	4	5

خامساً: صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين صدق المحكمين و صدق الاتساق الداخلي. (القواسمة : 2014، 234).

صدق المحكمين: بعد الانتهاء من تصميم الأداة تم عرض الصورة الأولية للاستبانة الذي يتكون من 65 فقرة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة عددهم (13) دكتور في الإدارة في عدد من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى و جامعة القدس المفتوحة والكلية العربية للعلوم التطبيقية وأكاديمية الشرطة واكاديمية الإدارة والسياسية ، وجميعهم أبدوا استحساناً حول الأداة

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، والنتائج الموضحة (القواسمة: 2014، 238)

أولاً: القيادة الإستراتيجية:

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (القيادة الإستراتيجية المشاركة) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (12)

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (القيادة الاستراتيجية المشاركة) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.730 **	دالة عند مستوى 0.01
2	0.826 **	دالة عند مستوى 0.01
3	0.691 **	دالة عند مستوى 0.01
4	0.852 **	دالة عند مستوى 0.01
5	0.756 **	دالة عند مستوى 0.01
6	0.797 **	دالة عند مستوى 0.01
7	0.750 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (12) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (القيادة الإستراتيجية التحويلية) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (13)

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (القيادة الإستراتيجية التحويلية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.772 **	دالة عند مستوى 0.01
2	0.838 **	دالة عند مستوى 0.01
3	0.820 **	دالة عند مستوى 0.01
4	0.815 **	دالة عند مستوى 0.01

دالة عند مستوى 0.01	** 0.746	5
دالة عند مستوى 0.01	** 0.744	6
دالة عند مستوى 0.01	** 0.747	7

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496
 (*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388
 يتضح من الجدول رقم (13) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$
 تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (القيادة الاستراتيجية التنفيذية) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (14)

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (القيادة الاستراتيجية التنفيذية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.646	دالة عند مستوى 0.01
2	** 0.804	دالة عند مستوى 0.01
3	** 0.804	دالة عند مستوى 0.01
4	** 0.782	دالة عند مستوى 0.01
5	** 0.829	دالة عند مستوى 0.01
6	** 0.829	دالة عند مستوى 0.01
7	** 0.754	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496
 (*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388
 يتضح من الجدول رقم (14) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$
 ثانياً : الثقافة التنظيمية السائدة:

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (الثقافة التنظيمية المحافظة) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (15).

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (الثقافة التنظيمية المحافظة) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.758 **	دالة عند مستوى 0.01
2	0.686 **	دالة عند مستوى 0.01
3	0.800 **	دالة عند مستوى 0.01
4	0.846 **	دالة عند مستوى 0.01
5	0.616 **	دالة عند مستوى 0.01
6	0.627 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات

والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية المرنة) والدرجة الكلية

للمجال كما هو موضح في جدول رقم (16)

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (الثقافة التنظيمية المرنة) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.537 **	دالة عند مستوى 0.01
2	0.771 **	دالة عند مستوى 0.01
3	0.874 **	دالة عند مستوى 0.01
4	0.899 **	دالة عند مستوى 0.01
5	0.810 **	دالة عند مستوى 0.01
6	0.606 **	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات

والدرجة الكلية للمجال، حيث أن كل منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (الثقافة التنظيمية الابداعية) والدرجة

الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (17).

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (الثقافة التنظيمية الإبداعية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.575	دالة عند مستوى 0.01
2	** 0.739	دالة عند مستوى 0.01
3	** 0.764	دالة عند مستوى 0.01
4	** 0.775	دالة عند مستوى 0.01
5	** 0.844	دالة عند مستوى 0.01
6	** 0.829	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات

والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

ثالثاً : المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة

التنظيمية

تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (معوقات تنظيمية) والدرجة الكلية للمجال

كما هو موضح في جدول رقم (18)

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الأول (معوقات تنظيمية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.558	دالة عند مستوى 0.01
2	** 0.778	دالة عند مستوى 0.01
3	** 0.854	دالة عند مستوى 0.01
4	** 0.847	دالة عند مستوى 0.01
5	** 0.797	دالة عند مستوى 0.01
6	** 0.746	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$ تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (معوقات فنية) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (19)

جدول رقم (19)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثاني (معوقات فنية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.836	دالة عند مستوى 0.01
2	** 0.864	دالة عند مستوى 0.01
3	** 0.866	دالة عند مستوى 0.01
4	** 0.730	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$ تم حساب معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (معوقات بشرية) والدرجة الكلية للمجال كما هو موضح في جدول رقم (20)

جدول رقم (20)

معاملات الارتباط بين فقرات المجال الثالث (معوقات بشرية) والدرجة الكلية للمجال

م	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	** 0.720	دالة عند مستوى 0.01
2	** 0.782	دالة عند مستوى 0.01
3	** 0.726	دالة عند مستوى 0.01
4	** 0.512	دالة عند مستوى 0.01
5	** 0.733	دالة عند مستوى 0.01

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 388

يتضح من الجدول رقم (20) وجود علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة 0.05 بين المجالات والدرجة الكلية للمجال، حيث إن كلاً منها sig (مستوى الدلالة) أقل من $\alpha = 0.05$

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمَّ إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب الثبات للاستبانة بطريقتين:

أ. معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة ، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.

أولاً : القيادة الاستراتيجية

جدول (21)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للقيادة الاستراتيجية

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة الإستراتيجية المشاركة	7	0.821
القيادة الإستراتيجية التحويلية	7	0.891
القيادة الإستراتيجية التنفيذية	7	0.890
الدرجة الكلية	21	0.944

يتضح من الجدول رقم (21) للقيادة الاستراتيجية (0.944) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

ثانياً : الثقافة التنظيمية:

جدول (22)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للثقافة التنظيمية

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية المحافظة	6	0.816
الثقافة التنظيمية المرنة	6	0.847
الثقافة التنظيمية الابداعية	6	0.841
الدرجة الكلية	18	0.904

يتضح من الجدول رقم (22) للثقافة التنظيمية (0.904) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

ثالثاً : المعينات

جدول (23)

يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ للمعينات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.855	6	معوقات تنظيمية
0.843	4	معوقات فنية
0.732	5	معوقات بشرية
0.900	15	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (23) المعينات (0.900) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 .

ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split half methods :

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون :Spearman Brown

معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم استخدام معادلة جتمان في حالة عدد فقرات البعد فردية والنتائج موضحة في جدول (23):

أولاً : القيادة الإستراتيجية:

جدول (24)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للقيادة الإستراتيجية

معامل الثبات المعدل	معامل الثبات	المجال
0.787	0.649	أولاً. القيادة الإستراتيجية المشاركة
0.816	0.689	ثانياً: القيادة الإستراتيجية التحويلية
0.800	0.666	ثالثاً: القيادة الإستراتيجية التنفيذية
0.914	0.842	الدرجة الكلية

تبين من النتائج الموضحة في جدول (24) أن قيمة معامل الارتباط المعدل 0.914 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.
ثانياً : الثقافة التنظيمية:

جدول (25)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للثقافة التنظيمية

معامل الثبات المعدل	معامل الثبات	المجال
0.837	0.720	أولاً الثقافة التنظيمية المحافظة
0.787	0.649	ثانياً. الثقافة التنظيمية المرنة
0.739	0.586	ثالثاً. الثقافة التنظيمية الابداعية
0.711	0.552	الدرجة الكلية

تبين من النتائج الموضحة في جدول (25) أن قيمة معامل الارتباط المعدل 0.711 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.
ثالثاً : المعوقات:

جدول (26)

معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية المعوقات

معامل الثبات المعدل	معامل الثبات	المجال
0.818	0.692	أولاً : معوقات تنظيمية
0.844	0.730	ثانياً. معوقات فنية
0.643	0.466	ثالثاً. معوقات بشرية
0.789	0.651	الدرجة الكلية

تبين من النتائج الموضحة في جدول (26) أن قيمة معامل الارتباط المعدل 0.789 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

سابعاً: المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف متغيرات الدراسة.

2. معامل ارتباط بيرسون : للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، معادلة جتمان للفقرات غير المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5. اختبار " F " (One Way ANOVA) يستخدم للمقارنة بين المتغيرات الدراسة لمعرفة الفروق بين متغيرين أحدهما رقمي والآخر نوعي ذو ثلاث اتجاهات فما فوق.
6. استخدم الباحث اختبار (F) شيفيه لتوضيح الفروق لصالح أي فئة.

الفصل الخامس

مجالات الدراسة واختبار الفرضيات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- النتائج
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تم عرض نتائج الإحصائيات الوصفية التي أسفرت عنها الدراسة ومناقشتها، بحيث تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في تفريغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وإعطاء الصورة العامة للنتائج .

وقد تم اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1-sample K-s) : سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة ، هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً ، ويوضح الجدول رقم (27) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى المعنوية تساوي (0.136) أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (27)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov- smirnov)

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوي الدلالة
القيادة الاستراتيجية	21	1.159	0.136
والثقافة التنظيمية	34	1.122	0.133

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة؟

ولإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتب لكل مجال من مجالات القيادة الإستراتيجية ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (28)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
3	0.00	12.3	62.9	1.05	3.14	القيادة الإستراتيجية المشاركة	1
2	0.00	11.3	66.5	0.98	3.32	القيادة الإستراتيجية التحويلية	2
1	0.00	21.3	70.8	1.02	3.54	القيادة الإستراتيجية التنفيذية	3
	0.00	22.2	66.9	1.03	3.34	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى أنماط القيادة الإستراتيجية وزنها النسبي (66.9%)، كما أن " القيادة الإستراتيجية التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.89%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية التحويلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.56%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية المشاركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.97%).

يفسر الباحث أن سبب احتلال نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية المرتبة الأولى يعود إلى أن الوزارة تسعى إلى تنفيذ عملياتها في ظل الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لها قدر المستطاع ويتابع قادة الوزارة إنجاز المهام حسب أولوياتها وأهميتها، ويسعون كذلك إلى التطوير التصاعدي للوضع والمنظمة إضافة إلى أن القادة يحرصون على تأدية العمل في الوقت المحدد للعملية و أن القائد يوجه العاملين لتلافي الأخطاء التي قد يقعون فيها مما يجعل العاملين من الأفراد المجتهدين يستفيدون من خبرات القادة المعلمين لهم في تلك المواقف، ويوضح الباحث سبب احتلال نمط القيادة الإستراتيجية التحويلية المرتبة الثانية يعود إلى أن القادة في الوزارة يتفاعلون مع البيئة الخارجية ويحرصون على توفير بيئة عمل فاعلة ومفيدة للعاملين؛ كي يستفيدوا من الظروف التي تحيط بهم ويشجعون القادة على الأداء المتميز والإبداع والابتكار في إنجاز المهمات والعمل في الوقت المحدد، ويساعد القادة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التجديد والتحديث والتطوير إضافة إلى أن القادة في الوزارة يسعون إلى التقليل والحد من معوقات التغيير، ويرجع الباحث سبب احتلال نمط القيادة المشاركة المرتبة الأخيرة إلى أن قادة الوزارة يشجعون العاملين على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة مما يشعر العامل بأن له قيمة كبيرة لدى مديره وأن له رأي، وبذلك تمكن القيادة العاملين في المساهمة والعمل على صنع مستقبل المؤسسة بالقرارات التي يتخذون أو على الأقل يشاركون في صنعها، وتدعم القيادة العلاقات بين العاملين مما يحسن أسلوب العمل بينهم، ويميل القادة في الوزارة إلى تشكيل فرق لإنجاز المهام مما يوفر عليهم الوقت والجهد، بالإضافة إلى أن القيادة تعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويفسر الباحث أن ترتيب الأنماط جاء على هذا النحو لأن وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني يلزمه قيادة تنفيذية أكثر منها مشاركة لأنها مؤسسة عسكرية تتعامل مع قوانين ومبادئ يتم تنفيذها بدون تفصيل ومناقشة .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال القيادة الاستراتيجية المشاركة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
5	0.00	13.2	60	1.162	3	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4	0.00	22.2	64.16	0.961	3.208	تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل المؤسسة.
6	0.00	33.2	58.39	1.118	2.919	يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين العمل.
3	0.00	23.2	65.91	1.056	3.295	يحفز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة.
1	0.00	22.2	70.07	1.011	3.503	يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.
2	0.00	23.3	66.98	1.020	3.349	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.
7	0.00	22.4	55.57	1.064	2.779	يتقبل النقد البناء من العاملين.
	0.00	12.3	62.9	1.05	3.14	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال القيادة الاستراتيجية المشاركة يساوي (3.14) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.9%)، قيمة الاختبار (12.3) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة (≤ 0.05) (α) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يوضح الباحث أن سبب هذه النسبة يعود إلى أن هذا النمط من القيادة يعتمد على توزيع المهام بين الفرق لإنجازها بشكل أدق وأسرع بالتعاون بينهم حيث يوزع المجهود على أكثر من جهة ويقلل من الوقت المستغرق في إنجازها، بالإضافة إلى أن هذا النوع من القيادة يعزز من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرهم بالرضا الوظيفي ويدركون أهميتهم بالنسبة للقائد .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال القيادة

الاستراتيجية التحويلية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
4	0.00	4.51	65.37	1.250	3.268	1 يتبنى أهدافاً تصنع بيئة عمل فاعلة.
6	0.00	12.3	64.30	0.970	3.215	2 يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.
7	0.00	22.6	64.03	0.937	3.201	3 يستثير تفكير العاملين لحل المشكلات.
1	0.00	12.5	71.28	0.925	3.564	4 التشجيع على الأداء المتميز.
2	0.00	21.3	68.32	1.001	3.416	5 يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.
5	0.00	45.2	64.43	0.837	3.221	6 يحرص على تذليل معوقات التغيير.
3	0.00	12.22	68.19	0.944	3.409	7 يحدد التجديد في العمليات والممارسات.
	0.00	11.3	66.5	0.98	3.32	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال القيادة الاستراتيجية التحويلية يساوي (3.32) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (66.5%)، قيمة الاختبار (11.3) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يبين الباحث أن سبب هذه النسبة يعود إلى أن هذا النمط القيادي يعتمد في أسلوبه على تشجيع الأشخاص على العمل المميز والتفوق، ويساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها بالإضافة إلى أن هذا النمط من القيادة يميل إلى التجديد في العمليات والممارسات والتحديث في الثقافات التي يبني عليها المدير علاقاته مع المرؤوسين .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال القيادة

الاستراتيجية التنفيذية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
5	0.00	12.3	69.80	1.088	3.490	يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	1
2	0.00	22.3	72.89	0.870	3.644	يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها.	2
5	0.00	21.2	69.80	1.057	3.490	يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.	3
1	0.00	22.22	73.69	0.931	3.685	يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.	4
3	0.00	21.3	70.60	1.088	3.530	توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	5
7	0.00	12.2	69.26	1.024	3.463	تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.	6
4	0.00	14.5	70.20	1.100	3.510	الاستفادة من تجارب الآخرين.	7
	0.00	21.3	70.8	1.02	3.54	الدرجة الكلية	

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال القيادة الاستراتيجية التنفيذية يساوي (3.54) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.8%)، قيمة الاختبار (21.3) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يعزو الباحث ذلك إلى أن هذا النمط من القيادة يعمل على تحديد الوقت لإنجاز المهمات خلاله بدقة كبيرة ولا يسمح بتأجيل تنفيذ المهمات، بالإضافة إلى أنه يتابع إنجاز المهمات مرتبة حسب أهميتها مما يعطي لهذا النمط دور كبير في إنجاح المهمات وإنجازها في وقت محدد، ويحدد الأخطاء التي يقع فيها العاملين ويعمل على تصحيحها لتلاشيها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أشكال الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن

الوطني في محافظات غزة؟

ولإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتب لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (29)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب

المرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00	8.62	69.02	0.96	3.45	الثقافة التنظيمية المحافظة
2	0.00	6.54	67.6	0.92	3.38	الثقافة التنظيمية المرنة
3	0.00	4.55	63.4	1.08	3.17	الثقافة التنظيمية الإبداعية
	0.00	11.21	66.9	1.03	3.34	الدرجة الكلية

ينتضح من الجدول السابق أن مستوى الثقافة التنظيمية وزنها النسبي (66.7%)، كما تبين أن " الثقافة التنظيمية المحافظة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.02%)، ويليه " الثقافة التنظيمية المرنة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.6%)، ويليه " الثقافة التنظيمية الإبداعية " بوزن نسبي (63.4%).

يرجع الباحث سبب احتلال مجال الثقافة التنظيمية المحافظة للمرتبة الأولى إلى أن وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني يعتمدان على تنفيذ اللوائح والقوانين والأنظمة الموجودة في الوزارة في أداء العمل وتركزان على تحديد الصلاحيات بكل دقة وتفصيل حيث لا يسمح في الوزارة بالعبث أو التراجع، وتحرص الوزارة على تسلسل السلطة بشكل هرمي حيث لا يسمح بأن يتم تجاوز أي مسئول أو قائد في الوزارة، وتميل الوزارة إلى مقاومة التغيير وعدم السماح بالاعتراض بالإضافة إلى أن الوزارة تفرض رقابة صارمة على العاملين وتقيدهم لإنجاز عملهم بسرعة وبوضوح، ويفسر الباحث سبب احتلال مجال الثقافة التنظيمية المرنة المرتبة الثانية يعود إلى أن الوزارة تشجع العاملين على إيجاد الفرص واغتنامها لتطوير الأداء والعمل، وتركز الوزارة على الاهتمام بالنتائج التي تتحقق من خلال العمل وتدعم التغيير الإيجابي الذي ينجز عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين مما يجعلهم يضاعفون عملهم وجهدهم للارتقاء بعملهم إلى أعلى الدرجات، بالإضافة إلى حرص الوزارة على إشباع حاجات العاملين سواء من خلال الحوافز أو المستحقات المالية التي يستحقونها، ويرجع الباحث سبب احتلال مجال الثقافة التنظيمية الإبداعية المرتبة الأخيرة إلى أن الوزارة تسهم في توفير جو من الشفافية والوضوح في الوزارة بالإضافة إلى حرصها على تحقيق العدالة في توزيع العمل على العاملين وتهيئ للعالمين المناخ الذي يساعدهم على الإبداع والابتكار وتشجعه على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، ويفسر الباحث أن سبب هذا الترتيب

يعود إلى أن الثقافة التنظيمية المحافظة هي الأصل للعمل في وزارة الداخلية ومؤسسة الأمن الوطني باعتبار أنها مؤسسة أمنية ويمنع التساهل فيها بحيث يتم فيها تطبيق القوانين والمبادئ التي تربي عليها أبناء هذه المؤسسة بدون تلاعب.

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة

التنظيمية المحافظة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00	12.2	73.29	0.905	3.664	التركيز على اللوائح والأنظمة في أداء العمل.
2	0.00	14.3	71.95	0.838	3.597	التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.
3	0.00	15.3	71.14	0.982	3.557	تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
4	0.00	21.3	67.38	1.080	3.369	تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
6	0.00	25.3	64.97	1.013	3.248	تميل إلى مقاومة التغيير.
5	0.00	22.5	65.37	0.991	3.268	عدم المقدرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
	0.00	8.62	69.02	0.96	3.45	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال الثقافة التنظيمية المحافظة يساوي (3.45) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.02%)، قيمة الاختبار (8.62) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة الداخلية تميل إلى مقاومة التغيير وعدم السماح بالاعتراض على القوانين والقرارات التي تتخذها، بالإضافة إلى أن الوزارة تفرض رقابة صارمة على العاملين وتقيدهم لإنجاز عملهم بسرعة وبوضوح، وحرص الوزارة على التقيد بالتسلسل الهرمي في الإدارة وعدم تخطي المناصب والمراكز في الوصول إلى المراكز العليا .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسيط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة
التنظيمية المرنة

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	0.00	12.2	71.28	0.833	3.564	تركز على الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل.
1	0.00	22.3	72.08	0.853	3.604	تدعم التغيير الايجابي لإجراءات أداء العمل.
2	0.00	21.2	71.54	0.887	3.577	تشجيع العاملين على ايجاد واغتنام الفرص لتطوير الاداء.
4	0.00	12.2	67.25	0.960	3.362	تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق ومهام العمل.
5	0.00	16	66.98	1.006	3.349	مواكبة التطورات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها.
6	0.00	11.6	56.91	1.005	2.846	تحرص على إشباع حاجات العاملين.
	0.00	6.54	67.6	0.92	3.38	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال الثقافة التنظيمية المرنة يساوي (3.38) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.6%)، قيمة الاختبار (6.54) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على هذا المجال وجميع فقراته .

يبين الباحث أن ذلك يعود إلى أن وزارة الداخلية تحرص كل الحرص على إشباع حاجات العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وارتياحهم في العمل من خلال المستحقات المالية والحوافز والترقيات التي يستحقها العاملين على حسب إخلصهم في عملهم مما يزيد من حب العامل لعمله وإخلصه فيه .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسيط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال الثقافة

التنظيمية الإبداعية

المرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	0.00	22.5	63.62	1.078	3.181	تدعم دور فرق العمل في مواجهة المشكلات.
4	0.00	9.9	63.36	0.850	3.168	تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.
2	0.00	12.6	65.23	1.009	3.262	تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
1	0.00	22.2	65.50	1.052	3.275	تحرص على العدالة في توزيع العمل.
6	0.00	13.3	60.54	1.325	3.027	تسهم في توفير جو من الشفافية.
5	0.00	14.5	62.28	1.171	3.114	تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.
	0.00	4.55	63.4	1.08	3.17	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال الثقافة التنظيمية الإبداعية يساوي (3.17) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.4%)، قيمة الاختبار (4.55) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يعزو الباحث ذلك إلى أن الوزارة تسهم في توفير جو من الشفافية والوضوح في الوزارة بالإضافة إلى حرصها على تحقيق العدالة في توزيع العمل على العاملين وتهيئ للعالمين المناخ الذي يساعدهم على الإبداع والابتكار وتشجعه على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أكثر المعوقات التي تحد من القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في

تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والرتب لكل مجال من مجالات المعوقات، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (30)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي و الترتيب

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00	22.1	61.8	1.02	3.09	الثقافة التنظيمية المحافظة
2	0.00	22.2	65.7	1.04	3.28	الثقافة التنظيمية المرنة
3	0.00	22.2	63.6	1.11	3.18	الثقافة التنظيمية الإبداعية
	0.00	11.21	63.7	1.06	3.18	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعوقات ووزنها النسبي (63.7%)، وتبين أن " المعوقات الفنية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.70%)، ويليه " معوقات بشرية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.65%)، ويليه " معوقات تنظيمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88%).

يفسر الباحث أن سبب احتلال مجال المعوقات الفنية المرتبة الأولى يعود إلى ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعلومات والمعرفة بين العاملين في الوزارة، وقلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة في عملهم وإنجازه ومواكبة التطورات التي تتغير سريعاً في هذا المجتمع وتطوير القدرات التي تتطلب هذه التقنيات الحديثة، وقد يعود سبب فقدانها إلى تحديد الإمكانيات والميزانيات المالية المتوفرة في الوزارات وعدم الاكتراث بتطوير الوزارة، وعدم الاعتماد على الخطط الإستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات الإستراتيجية للعمل في هذا الجو وزيادة خبراتهم ونقص المخصصات المالية اللازمة للوزارة، ويرجع الباحث سبب احتلال مجال المعوقات البشرية المرتبة الثانية إلى أن ضعف التأهيل العلمي والعملية للقادة الإستراتيجيين و قلة خبراتهم العملية في الميدان، وقلة القيادات الإستراتيجية وذلك يعود لصعوبة أن يكون الفرد قائداً يتوافر فيه الخصائص المميزة للقادة، وذلك بسبب نقص الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات المستقبلية، والاعتماد دوماً على الخبراء دون تجديد دماء المؤسسة القيادية بمنسبين جدد وإعدادهم والعمل على بناءهم وفتح الانغلاق الثقافي الذي يعاني منه بعض القادة الإستراتيجيين، ويوضح الباحث سبب احتلال مجال المعوقات التنظيمية المرتبة الأخيرة بأنه يعود إلى غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات، وضعف الاستقرار الإداري للقيادات داخل الوزارة مما قد يقلل من الاستقرار الفكري للقادة والتوجيه الخاطئ للعاملين، ومحدودية الدعم المقدم من الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية،

والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحصها وتجريبها مما يؤدي إلى دفن الأفكار الجديدة والإبداعات التي قد تشكل نقلة نوعية في الثقافة التنظيمية للوزارة، بالإضافة إلى تعرض بعض القادة الإستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة المعوقات الفنية لأن الوزارة تعاني من ضعف الإمكانيات الفنية المتوفرة في الوزارة مما يعيق عمل القادة ويقلل من العمل على تطوير قدرات العاملين والقادة .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات

تنظيمية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00	31.3	66.04	0.875	3.302	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية.
2	0.00	22.6	60.94	1.048	3.047	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.
3	0.00	12.5	61.61	1.017	3.081	غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.
4	0.00	17.6	62.55	0.961	3.128	الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها والغرض منها.
5	0.00	19	59.87	1.049	2.993	اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام لسلب السلطة.
6	0.00	17	60.27	1.208	3.013	تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.
	0.00	22.1	61.8	1.02	3.09	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات تنظيمية يساوي (3.09) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (61.8%)، قيمة الاختبار (22.1) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته .

يرجع الباحث سبب ذلك إلى غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات، وضعف الاستقرار الإداري للقيادات داخل الوزارة مما قد يقلل من الاستقرار الفكري للقادة والتوجيه الخاطئ للعاملين، ومحدودية الدعم المقدم من الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية .

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات فنية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
2	0.00	14.5	65.91	1.037	3.295	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية.
3	0.00	19.3	65.64	1.128	3.282	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.
1	0.00	21.3	67.25	1.060	3.362	غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.
4	0.00	12.8	64.03	0.972	3.201	الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها والغرض منها.
	0.00	22.2	65.7	1.04	3.28	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات فنية يساوي (3.28) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (65.7%)، قيمة الاختبار (22.2) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على جميع فقراته.

يعزو الباحث ذلك إلى ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعلومات والمعرفة بين العاملين في الوزارة، وقلة التقنيات الحديثة، وعدم الاعتماد على الخطط الإستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات الإستراتيجية للعمل في هذا الجو وزيادة خبراتهم وهذا ما يرفع نسبة المعوقات الفنية

جدول رقم (25)

حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الوسط الحسابي النسبي لكل فقرة من فقرات مجال معوقات بشرية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	0.00	8.95	65.91	1.200	3.295	نقص الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.
1	0.00	7.95	69.66	1.063	3.483	ضعف التأهيل العلمي والعملية للقادة الاستراتيجيين.
2	0.00	10.88	66.58	1.081	3.329	قلة القيادات الاستراتيجية المؤهلة.
5	0.00	19.2	57.32	1.125	2.866	الاعتماد المفرط على الخبراء دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منتسبي المؤسسة.
4	0.00	14.5	58.79	1.110	2.940	الانغلاق الثقافي الحضاري الذي يعاني منه بعض القادة الاستراتيجيين.
	0.00	22.2	63.6	1.11	3.18	الدرجة الكلية

المتوسط الحسابي دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (25) :

أشارت النتائج في الجدول السابق على أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات بشرية يساوي (3.18) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (63.6%)، قيمة الاختبار (22.2) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) يعني أن هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بمعنى أن هناك موافقة على هذا المجال وجميع فقراته .

يرجع الباحث سبب ذلك إلى قلة القيادات الإستراتيجية وذلك يعود لصعوبة أن يكون الفرد قائداً يتوافر فيه الخصائص المميزة للقادة، وذلك بسبب نقص الكوادر البشرية للضرورة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات المستقبلية، والاعتماد دوماً على الخبراء دون تجديد دماء المؤسسة القيادية بمنتهيين جدد وإعدادهم والعمل على بناءهم، إضافة إلى أن القيادة تعد موهبة لا يمتلكها أي فرد .

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : ما العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة

التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة؟

للتحقق من ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين أنماط القيادة الإستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية، وحصلوا على النتائج التالية كما هو موضح بجدول (31)

جدول (31)

معاملات الارتباط بيرسون بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية

Sig. (2-tailed)	الثقافة التنظيمية	
0.000	0.684	القيادة الإستراتيجية المشاركة
0.000	0.754	القيادة الإستراتيجية التحويلية
0.000	0.684	القيادة الإستراتيجية التنفيذية
0.000	0.712	القيادة الإستراتيجية

يتبين من الجدول (29) أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية يساوي (0.712) وهو معامل ارتباط موجب .

يفسر الباحث ذلك بسبب أن الأنماط القيادية الإستراتيجية التي ينتهجها القادة الإستراتيجيين في التعامل مع العاملين في المؤسسات الحكومية ووزارة الداخلية تنعكس على الثقافة التنظيمية للمؤسسة مثل استخدام نمط الإدارة التنفيذية في العمل، وذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني هي ثقافة المحافظة وهي عبارة عن تنفيذ للقوانين والتعليمات

الموضوعة من قبل الإدارة والقيادة بدون تغيير أو تلاعب، لذلك كلما تغير نمط القيادة الإستراتيجية تغير معها ثقافة الوزارة التنظيمية، ولذلك تربطهم علاقة طردية فيما بينهم .
النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أنماط القيادة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة، الدورات، مجال العمل).

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " F " One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول (32)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الإستراتيجية المشاركة	بين المجموعات	2.135	3	.712	1.337	0.265
	داخل المجموعات	77.167	145	.532		
	المجموع	79.301	148			
القيادة الإستراتيجية التحويلية	بين المجموعات	2.304	3	.768	1.351	0.260
	داخل المجموعات	82.451	145	.569		
	المجموع	84.755	148			
القيادة الإستراتيجية التنفيذية	بين المجموعات	6.873	3	2.291	0.51	0.88
	داخل المجموعات	82.448	145	.569		
	المجموع	89.321	148			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.416	3	1.139	2.434	0.06
	داخل المجموعات	67.828	145	.468		
	المجموع	71.244	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-149 = 3.44)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-149 = 2.43)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

يفسر الباحث أن سبب ذلك يعود إلى القادة الاستراتيجيين لا يعتمدون في قدرتهم على قيادة المؤسسات على المؤهلات العلمية التي تلقوها في الجامعات بل على خبرات خارجية مثل تلقي الدورات القيادية التي تمكنهم من كيفية إدارة المؤسسات بالإضافة إلى برامج إعداد وبناء وتطوير القادة الإستراتيجيين عن طريق برامج متنوعة لتقوية الروابط والإمكانيات التي يحتاجها القائد الإستراتيجي للتعامل مع العاملين سواء في نمط القيادة المشاركة الذي يعتمد على اللين وإدخال العامل في اتخاذ القرار مع القائد أو نمط القيادة التنفيذية الذي يعتمد على تنفيذ العاملين للقرارات التي يصدرها القائد الإستراتيجي والتعامل مع القوانين الموضوعية من قبل الوزارة بدون تغيير عليها، أو نمط القيادة التحويلية التي يعتمد فيها القادة على تفكيرهم بجانب استشارة العاملين في بعض الأشياء التي يحتاجونها .

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية. للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " F " One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الرتبة العسكرية.

جدول(33)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الإستراتيجية المشاركة	بين المجموعات	2.792	4	.698	1.314	0.268
	داخل المجموعات	76.510	144	.531		
	المجموع	79.301	148			
القيادة الإستراتيجية التحويلية	بين المجموعات	1.024	4	.256	.440	0.779
	داخل المجموعات	83.731	144	.581		
	المجموع	84.755	148			
القيادة الإستراتيجية التنفيذية	بين المجموعات	.792	4	.198	.322	0.863
	داخل المجموعات	88.529	144	.615		
	المجموع	89.321	148			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.828	4	.207	.423	0.792
	داخل المجموعات	70.416	144	.489		
	المجموع	71.244	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

يوضح الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن التعامل بأنماط القيادة الإستراتيجية من قبل القادة الإستراتيجيين يعتمد على الخبرات السابقة للقائد الإستراتيجي بالإضافة إلى الخبرات التي يكتسبها من الدورات التي يلتحق بها سواء في أسس القيادة أو حتى الخبرات التي يتعلمها في الإطار النظري والعملي في الجامعات والكليات التي يلتحق بها، ويكتسب القائد الإستراتيجي الخبرات والمهارات مع مرور الوقت وكثرة التجارب التي يكتسبها في العمل وذلك لا يعتمد على الرتبة العسكرية للقائد الإستراتيجي بل على الاستفادة من الخبرات السابقة والذكاء للقائد نفسه في التعلم من التجارب التي يمر بها عبر الوقت .

3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة .

للتحقق من صحة الفرضية تمّ استخدام اختبار " F " One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المحافظة.

جدول (34)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المحافظة

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية المشاركة	بين المجموعات	6.457	4	1.614	3.191	0.015
	داخل المجموعات	72.844	144	.506		
	المجموع	79.301	148			
القيادة الاستراتيجية التحويلية	بين المجموعات	15.398	4	3.850	7.992	0.00
	داخل المجموعات	69.357	144	.482		
	المجموع	84.755	148			
القيادة الاستراتيجية التنفيذية	بين المجموعات	11.040	4	2.760	5.077	0.00
	داخل المجموعات	78.282	144	.544		
	المجموع	89.321	148			
الاجمالي	بين المجموعات	10.097	4	2.524	5.944	0.00
	داخل المجموعات	61.148	144	.425		
	المجموع	71.244	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة، ولتوضيح الفروقات استخدم الباحث اختبار شيفيه والجدول التالية توضح ذلك.

يوضح الباحث أن سبب ذلك يرجع إلى اختلاف عقلية القادة الإستراتيجيين في كل محافظة عن غيرها، فهناك من القادة من يفضل نمط المشاركة في القيادة مما يجعله محبوباً وقريباً جداً من العاملين ويفضل غيرهم من القادة نمط التنفيذي الذي يعتمد على الصرامة والحزم الذي يتسم به الجيش ووزارة الداخلية، بالإضافة إلى أن هناك اختلافاً يأتي بسبب اختلاف عقليات العاملين أنفسهم ممّا يجبر القادة على الاختلاف في التعامل معهم حسب تعاملاتهم، فإن كانوا مهملين يجب التعامل بالطريقة التنفيذية التي لا يجوز فيها التلاعب والتأخير، أما إن كانوا واعيين ولديهم عقول مبدعة يتعامل معهم بالطريقة الإبداعية حتى يخرج ما لديهم .

أولاً: القيادة الإستراتيجية المشاركة:

جدول (35)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية المشاركة

رفح م =	خان يونس م =	الوسطى م =	غزة م =	الشمال م =
3.025	2.643	3.429	3.083	3.374
-	-	-	-	-
0.03	-	-	-	-
0.404	0.004	-	-	-
0.058	0.440	0.345	-	-
0.349	0.731	0.055	0.290	-

من خلال الجدول السابق يتضح انه يوجد فروق بين محافظة (رفح - والوسطى) ومحافظة خانيونس لصالح محافظة (رفح - الوسطى).

يفسر الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن في محافظتي رفح والوسطى يوجد كفاءات جامعية بين العاملين مما يجعل القائد الإستراتيجي يستفيد من خبراتهم وذكاءهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على صناعته مما يفيد القائد في القيادة الجيدة التي يتمناها، على عكس محافظة خانيونس حيث أن الوزارة في خانيونس تفنقر إلى الكفاءات العلمية مما يؤدي إلى القادة بعدم التعامل مع نمط المشاركة في العمل بينهم وبين العاملين، حيث أن ذلك يترتب عليه العمل في صنع المستقبل وذلك يتطلب عقول ناضجة حيث ترسم مستقبل مشرق في الوزارة .

ثانياً: القيادة الاستراتيجية التحويلية

جدول (36)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية التحويلية

رفح م =	خان يونس م =	الوسطى م =	غزة م =	الشمال م =
3.025	2.414	3.696	3.405	3.500
-	-	-	-	-
0.610	-	-	-	-
0.01	0.03	-	-	-
0.380	0.04	0.292	-	-
0.475	0.01	0.196	0.095	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، رفح) لصالح الوسطى، (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

يفسر الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن محافظة الوسطى وغزة والشمال يوجد فيها بيئة عمل فاعلة ومرنة متوفرة للعاملين حيث يعملون بالراحة المناسبة التي يوفرها لهم القادة الاستراتيجيون وذلك يعود إلى أن محافظات الوسطى وغزة والشمال أكثر هدوءاً واستقراراً من المحافظات الجنوبية مثل رفح وخانيونس التي تتطلب المهام الكثيرة التي تقع على عاتق العاملين في وزارة الداخلية، ومن تلك المهمات المعبر الوحيد في قطاع غزة والمساحة الكبيرة لتلك المحافظتين بالمقارنة مع باقي المحافظات، إضافة إلى حرص محافظات غزة والشمال والوسطى على التجديد المستمر في العمليات والممارسات التي يمارسها القادة والعاملون في وزارة الداخلية، وذلك يعود بشكل رئيس إلى تواجد الفرع الرئيس لوزارة الداخلية في محافظة غزة .

ثالثاً: القيادة الإستراتيجية التنفيذية:

جدول(37)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظات من خلال القيادة الإستراتيجية التنفيذية

الشمال م =	غزة م =	الوسطى م =	خان يونس م =	رفح م =	
3.692	3.617	3.786	2.657	3.369	رفح م = 3.369
				-	خان يونس م = 2.657
		-	0.001	0.416	الوسطى م = 3.786
	-	0.169	0.03	0.247	غزة م = 3.617
-	0.076	0.093	0.04	0.323	الشمال م = 3.692

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

ويرجع الباحث أن السبب في ذلك إلى أن المحافظات الوسطى ومحافظة غزة والشمال تعتمد على الثقافة التنظيمية المحافظة، لذلك يستخدمون النمط القيادي التنفيذي الذي يعتمد على تنفيذ القوانين واللوائح الصادرة من الوزارة بدون تغيير أو تعديل على القرارات التي تصدر من القيادة الإستراتيجية وتتمثل في المدراء بشكل تسلسلي هرمي، وأيضاً يعود السبب إلى أن القيادة في محافظة رفح تعتمد

على القيادة الإستراتيجية ونمط المشاركة في التعامل مع العاملين حيث يمتلكون كماً من الكفاءات التي يمكنها تغيير مستقبل المهنة.

رابعاً: القيادة الإستراتيجية :

جدول (38)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظات

الشمال	غزة م =	الوسطى م =	خان يونس	رفح م =	
3.522 م =	3.368	3.637	2.571 م =	3.139	
				-	رفح م = 3.139
			-	0.568	خان يونس م = 2.571
		-	0.01	0.497	الوسطى م = 3.637
	-	0.268	0.06	0.229	غزة م = 3.368
-	0.537	0.115	0.02	0.382	الشمال م = 3.522

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

ويوضح الباحث أن سبب ذلك يعود إلى اختلاف الظروف التي يتعامل بها القادة الاستراتيجيون باختلاف محافظتهم التي ينتمون لها، بالإضافة إلى أن هناك اختلافاً يأتي بسبب اختلاف عقليات العاملين أنفسهم مما يجبر القادة على الاختلاف في التعامل معهم حسب تعاملاتهم، فإن كانوا مهملين يجب التعامل بالطريقة التنفيذية التي لا يجوز فيها التلاعب والتأخير، أما إن كانوا واعيين ولديهم عقول مبدعة يتعامل معهم بالطريقة الإبداعية حتى يخرج ما لديهم .

4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير سنوات الخدمة.

جدول (39)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية المشاركة	بين المجموعات	.360	2	.180	.333	0.781
	داخل المجموعات	78.942	146	.541		
	المجموع	79.301	148			
القيادة الاستراتيجية التحويلية	بين المجموعات	1.147	2	.573	1.001	0.370
	داخل المجموعات	83.609	146	.573		
	المجموع	84.755	148			
القيادة الاستراتيجية التنفيذية	بين المجموعات	.615	2	.308	.506	0.604
	داخل المجموعات	88.706	146	.608		
	المجموع	89.321	148			
الاجمالي	بين المجموعات	.036	2	.018	.037	0.964
	داخل المجموعات	71.208	146	.488		
	المجموع	71.244	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149 = 3.91)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149 = 2.67)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

يرجع الباحث السبب في ذلك يعود إلى أن أنماط القيادة الإستراتيجية تختلف حسب الظروف التي يتعامل معها القائد الإستراتيجي والعوامل المؤثرة التي تجعله ينوع في النمط الذي يتماشى مع عقلية العاملين حيث يتعامل مع الكفاءات بالطريقة التي تتطلب الاستفادة من ذكائهم وخبراتهم ويتعامل مع غير المتعلمين بالطريقة التي تجعلهم ينفذون القرارات كما هو مطلوب منهم وبالشكل الأمثل وذلك يكتسبه القائد الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية التي يتلقاها والخبرة العملية التي يتلقاها في برنامج إعداداته حتى يصبح قائداً إستراتيجياً ولا تؤثر سنوات الخبرة تأثيراً جذرياً على القادة بل تساعدهم وتكسبهم المزيد من الخبرات لكنها ليست كل شيء .

5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات .
للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " F " One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الدورات.

جدول (40)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الدورات

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
القيادة الاستراتيجية المشاركة	بين المجموعات	4.466	2	2.233	4.356	0.015
	داخل المجموعات	74.835	146	.513		
	المجموع	79.301	148			
القيادة الاستراتيجية التحويلية	بين المجموعات	5.371	2	2.686	4.939	0.008
	داخل المجموعات	79.384	146	.544		
	المجموع	84.755	148			
القيادة الاستراتيجية التنفيذية	بين المجموعات	4.846	2	2.423	4.188	0.017
	داخل المجموعات	84.475	146	.579		
	المجموع	89.321	148			
الاجمالي	بين المجموعات	4.753	2	2.376	5.218	0.006
	داخل المجموعات	66.492	146	.455		
	المجموع	71.244	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149 = 2.67)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149 = 3.91)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أنماط القيادة الإستراتيجية (القيادة الإستراتيجية المشاركة، القيادة الإستراتيجية التحويلية، القيادة الإستراتيجية التنفيذية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات، ولتوضيح الفروقات استخدم الباحث اختبار شيفيه والجدول التالي توضح ذلك.

يفسر الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن تعلم الأنماط القيادية الاستراتيجية من قبل القادة الإستراتيجيين تعتمد بشكل كبير جداً على الدورات التي يلتحق بها القادة أكثر من المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة لأن الدورات هي التي تكسب القادة الإستراتيجيين الخبرات اللازمة للتعامل مع العاملين بالأنماط التي يرونها مناسبة في كل ظرف وتوقيت على حدة، والدورات تشرح للقادة مميزات وعيوب كل نمط من الأنماط والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه كل نمط من هذه الأنماط، لذلك فإن الدورات مهمة جداً للقادة الإستراتيجيين لإكمال قدراتهم القيادية في الوزارة .

أولاً: القيادة الإستراتيجية المشاركة

جدول (41)

يوضح الفروقات بين فئات الدورات من خلال القيادة الاستراتيجية المشاركة

6 دورات فأكثر م = 3.241	5 دورات فأقل م = 3.173	لم يحصل على دورات م = 2.546	
		-	لم يحصل على دورات م = 2.546
	-	0.04	5 دورات فأقل م = 3.173
-	0.66	0.01	6 دورات فأكثر م = 3.241

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الدورات (5 دورات فأقل، لم يحصل على دورات) لصالح 5 دورات فأقل، (6 دورات فأكثر، لم يحصل على دورات) لصالح 6 دورات فأكثر.

يبين الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى نمط القيادة المشاركة وهو من الأنماط الصعب التعامل بها مع العاملين؛ لأن ما بين الاعتماد على المشاركة وإشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها وبين إهمال العاملين وعدم تقدير القائد شعرة صغيرة حيث أن هذا النمط لا ينبغي أن يفرض فيه القائد بل يقنن منه حيث يستفيد من ذكاء وحلول وخبرات العاملين وبعد ذلك يشكل بنفسه القرار والخطة التي يمشون عليها حتى لا يعطي المجال للعاملين باتخاذ قرارات بعيداً عنه لذلك كلما زاد عدد الدورات التي يتلقاها القائد تزيد خبرته في التعامل مع نمط المشاركة وكيفية السيطرة على العاملين وعدم السماح لهم بالإفراط في اتخاذ وصنع القرارات .

ثانياً: القيادة الاستراتيجية التحويلية:

جدول (42)

يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الاستراتيجية التحويلية

6 دورات فأكثر م = 3.342	5 دورات فأقل م = 3.402	لم يحصل على دورات م = 2.662	
		-	لم يحصل على دورات م = 2.662
	-	0.01	5 دورات فأقل م = 3.402
-	0.059	0.02	6 دورات فأكثر م = 3.342

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الدورات (5 دورات فأقل، لم يحصل على دورات) لصالح 5 دورات فأقل، (6 دورات فأكثر، لم يحصل على دورات) لصالح 6 دورات فأكثر.

يبين الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى أن الدورات التدريبية تكسب القائد الإستراتيجي كيفية توفير بيئة عمل مميزة وفاعلة للعاملين حتى ينجزوا في المهام المطلوبة منهم على أفضل شكل كان بالإضافة إلى أن الدورات تكسب القائد كيفية العمل على حل المشكلات التي تواجه العاملين

وتواجهه هو أيضاً في العمل وإنجاز المهام، إضافة إلى أن القائد يتعلم من الدورات التدريبية كيفية استشارة العاملين في اتخاذ قرار معين، وذلك كله يأتي من خلال تكرار الدورات وتوسعها حيث إنه كلما زاد التحاق القائد بدورات زادت استفادته، وكلما اكتسب خبرات وقدرات وطور من نفسه تمكن من التعامل مع العاملين بكل حكمة وهدوء .

ثالثاً: القيادة الإستراتيجية التنفيذية:

جدول(43)

يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الإستراتيجية التنفيذية

لم يحصل على دورات م = 2.922	5 دورات فأقل م = 3.564	6 دورات فأكثر م = 3.652
2.922 م =	-	-
3.564 م =	0.02	-
3.652 م =	0.04	0.088-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الدورات (5 دورات فأقل، لم يحصل على دورات) لصالح 5 دورات فأقل، (6 دورات فأكثر، لم يحصل على دورات) لصالح 6 دورات فأكثر .

يوضح الباحث أن سبب ذلك يرجع إلى أن نمط القيادة التنفيذية يحتاج من القائد أن يقنع العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بالطريقة التي تجعل العاملين ينفذون المهمات المطلوبة منهم بكل حذافيرها بدون ملل أو تعب، وهذا يتطلب جهد جبار من القائد في أن يجعل العاملين يعملون كل ما هو مطلوب بدون تعديل أو تغيير أو تدخل منهم وبدون كلل وملل أيضاً، ويجعلهم يفعلون شيئاً يحبونه ويرغبون فيه، وذلك يحتاج فعلياً إلى دورات تدريبية تمكن القائد من التعامل بهذه الطريقة مع العاملين ويقدر على إقناعهم بالعمل والرضا الوظيفي في نفس الوقت مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة وبشكل إجمالي، وكلما زادت دورات القائد التي يلتحق بها زادت قدرته على التعامل مع العاملين لديه .

رابعاً: القيادة الإستراتيجية:

جدول(44)

يوضح الفروقات بين فئات الدورات للقيادة الإستراتيجية

لم يحصل على دورات م = 2.710	5 دورات فأقل م = 3.379	6 دورات فأكثر م = 3.412
2.710 م =	-	-
3.379 م =	0.669*	0.702*
3.412 م =	0.032-	0.702*

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الدورات (5 دورات فأقل، لم يحصل على دورات) لصالح 5 دورات فأقل، (6 دورات فأكثر، لم يحصل على دورات) لصالح 6 دورات فأكثر.

يفسر الباحث أن الدورات التدريبية التي يلتحق بها القادة الاستراتيجيون مهمة جداً ولا يمكن الاستغناء عنها وكلما زادت الدورات التي يتلقاها القائد زادت خبرته وتطورت إمكانياته التي يجب عليه أن يصفقها كل فترة وأخرى، والدورات تشرح للقادة مميزات وعيوب كل نمط من الأنماط والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه كل نمط من هذه الأنماط، لذلك هذه الدورات مهمة جداً للقادة الإستراتيجيين لإكمال قدراتهم القيادية في الوزارة .

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول أشكال الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المحافظة، سنوات الخدمة، الدورات).

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول(45)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية المحافظة	بين المجموعات	4.940	3	1.647	3.345	0.021
	داخل المجموعات	71.366	145	.492		
	المجموع	76.306	148			
الثقافة التنظيمية المرنة	بين المجموعات	5.835	3	1.945	0.25	0.88
	داخل المجموعات	71.260	145	.491		
	المجموع	77.095	148			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	5.813	3	1.938	0.77	0.65
	داخل المجموعات	99.684	145	.687		
	المجموع	105.497	148			

0.64	0.84	1.510	3	4.531	بين المجموعات	الإجمالي
		.411	145	59.539	داخل المجموعات	
			148	64.070	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-149 = 3.44)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-149 = 2.43)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المحافظة، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولتوضيح الفروقات استخدم الباحث اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك.

يفسر الباحث سبب ذلك بأن الثقافة التنظيمية تختلف بين القادة الإستراتيجيين باختلاف مؤهلاتهم العلمية لأنها تعتمد على درجة الوعي والذكاء لدى القائد الإستراتيجي من حيث تعاملاته مع العاملين حيث إن القادة الذين يحملون درجات علمية عالية يتعاملون مع العاملين بصورة حضارية ويتفهمون كيفية التعامل مع العاملين كل على حده وعلى حسب فهمه ووعيه، وإمكانية تعامله بصور الثقافة التنظيمية حسب الظروف التي تواجهه في المؤسسة، لذلك يوجد فروق بين أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا والعليا.

أولاً: الثقافة التنظيمية المحافظة.

جدول (46)

يوضح الفروقات بين فئات المؤهل العلمي للثقافة التنظيمية المحافظة

دراسات عليا م = 3.611	بكالوريوس م = 3.474	دبلوم م = 3.500	ثانوية عامة م = 2.861	
			-	ثانوية عام م = 2.861
		-	0.639	دبلوم م = 3.500
	-	0.026	0.03	بكالوريوس م = 3.474
-	0.137	0.111	0.01	دراسات عليا م = 3.611

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المؤهل العلمي (بكالوريوس، ثانوية عامة) لصالح البكالوريوس، (دراسات عليا، ثانوية عامة) لصالح الدراسات العليا .

يوضح الباحث السبب في ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية المحافظة تتطلب من القادة أن يعلموا العاملين كيفية الالتزام بالتسلسل الهرمي في السلطة بالإضافة إلى حرص الوزارة على الاهتمام بالأعمال اليومية في الوزارة، وتحديد الصلاحيات بدقة ووضوح وذلك كله يتطلب أن يمتلك القادة الإستراتيجيون مؤهلات علمية عالية حتى يتمكن القائد الاستراتيجي من التعامل مع العاملين ويفهمهم ويوضح لهم كيفية الالتزام والمحافظة، بالإضافة إلى أن القائد الإستراتيجي كلما زاد مؤهله العلمي زاد وعيه في التعامل مع المواقف التي تحدث له في دوره القيادي في المؤسسة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية للتحقق من صحة الفرضية تمَّ استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الرتبة العسكرية.

جدول (47)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية المحافظة	بين المجموعات	4.082	4	1.021	2.035	0.093
	داخل المجموعات	72.223	144	.502		
	المجموع	76.306	148			
الثقافة التنظيمية المرنة	بين المجموعات	3.444	4	.861	1.683	0.157
	داخل المجموعات	73.651	144	.511		
	المجموع	77.095	148			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	3.533	4	.883	1.248	0.294
	داخل المجموعات	101.964	144	.708		
	المجموع	105.497	148			
الإجمالي	بين المجموعات	3.007	4	.752	1.773	0.132
	داخل المجموعات	61.064	144	.424		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المحافظة، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية

الإبداعية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

يرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن القادة الاستراتيجيين وأصحاب الرتب السامية في الوزارة يمتلكون القدرة على التفريق بين مجالات الثقافة التنظيمية ومعرفة استعمال الثقافة المناسبة مع العاملين في الوقت المناسب، حيث إن هناك أوقاتاً تتطلب من القائد التعامل بالثقافة التنظيمية المحافظة التي تتطلب تنفيذ المهام واللوائح الثابتة في الوزارة، وأحياناً يتطلب من القائد التعامل مع العاملين بالثقافة التنظيمية المرنة التي تسهل التعامل بين القائد والعاملين، و يعود ذلك إلى الدورات التدريبية التي يلتحق بها القائد الإستراتيجي والخبرات التي يكتسبها عبر مرور الزمن والمواقف التي يمر بها في عمله والتي تجعله قادراً على التعامل مع أي حدث طارئ يحدث له، وذلك لا يختلف بين القادة الإستراتيجيين باختلاف رتبهم العسكرية سواء كانت عالية أو منخفضة.

3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المحافظة. جدول(48)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

لمتغير المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.00	7.013	3.110	4	12.441	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية المحافظة
		.444	144	63.865	داخل المجموعات	
			148	76.306	المجموع	
0.00	4.722	2.235	4	8.940	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية المرنة
		.473	144	68.155	داخل المجموعات	
			148	77.095	المجموع	
0.00	5.438	3.461	4	13.845	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية الإبداعية
		.636	144	91.652	داخل المجموعات	
			148	105.497	المجموع	
0.00	7.201	2.670	4	10.679	بين المجموعات	الإجمالي
		.371	144	53.391	داخل المجموعات	
			148	64.070	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المحافظة، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المحافظة، ولتوضيح الفروقات استخدم الباحث اختبار شيفيه والجدول التالي يوضح ذلك.

يرجع الباحث سبب ذلك يعود إلى اختلاف فلسفة الأقسام في المحافظات المختلفة من محافظة رفح إلى محافظات الشمال باختلاف عقليات وفلسفة القادة الإستراتيجيين والعاملين حيث إن المواقف والمؤهلات العلمية للعاملين هي التي تحدد للقائد النمط المناسب والثقافة التنظيمية التي يتطلبها ويتعامل بها مع العاملين.

أولاً: الثقافة التنظيمية المحافظة.

جدول (49)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية المحافظة

رفح م =	خان يونس	الوسطى م =	غزة م =	الشمال م =
3.247	م = 2.533	3.743	3.536	3.564
-	-	-	-	-
0.714	-	-	-	-
0.495	0.04	-	-	-
0.289	0.01	0.207	-	-
0.317	0.003	0.179	0.028	-

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

يرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن القادة الإستراتيجيين في محافظات الوسطى وغزة والشمال يستخدمون النمط الإستراتيجي التنفيذي الذي يعتمد على الالتزام بالقواعد واللوائح الثابتة من قبل الوزارة وذلك يتماشى مع الثقافة التنظيمية المحافظة التي تفرض القوانين الصارمة على العاملين فيها من قبل القادة الإستراتيجيين، هذا بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات بشكل دقيق، وذلك يختلف حسب عقلية القادة الإستراتيجيين والعاملين حيث يحتاج العاملون في محافظات الوسطى وغزة والشمال الصرامة في التعامل .

ثانيا: الثقافة التنظيمية المرنة.

جدول(50)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية المرنة

الشمال	غزة م=	الوسطى م=	خان يونس	رفح م=	
3.603 م=	3.375	3.639	2.633 م=	3.253	
				-	رفح م= 3.253
			-	0.619	خان يونس م= 2.633
		-	0.001	0.386	الوسطى م= 3.639
	-	0.263	0.004	0.122	غزة م= 3.375
-	0.228	0.036	0.03	0.349	الشمال م= 3.603

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

ويرجع الباحث سبب ذلك إلى أن القادة الإستراتيجيين في المحافظات الوسطى ومحافظة غزة والشمال يستخدمون الحوافز والمكافآت للتغيير الإيجابي لإنجاز العمل، ويعملون على تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص لتطوير الأداء، وذلك يميزهم عن باقي المحافظات و يعود ذلك إلى ارتفاع مؤهلات القادة الإستراتيجيين العلمية وارتفاع مستوى الذكاء والوعي لدى العاملين، لذلك يستخدم القادة معهم طرق الحوافز والمكافآت ليشجعوهم على إنجاز العمل والمهام بأفضل شكل، لذلك يوجد اختلاف بين المحافظات .

ثالثا: الثقافة التنظيمية الإبداعية.

جدول(51)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية الإبداعية

الشمال	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح	
3.577 م=	3.125 م=	3.507 م=	2.617 م=	2.816 م=	
				-	رفح م= 2.816
			-	0.199	خان يونس م= 2.617
		-	0.890	0.04	الوسطى م= 3.507
	-	0.382	0.508	0.309	غزة م= 3.125
-	0.452	0.069	0.001	0.03	الشمال م= 3.577

من خلال الجدول السابق يتضح انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، رفح) لصالح الوسطى، (الشمال، رفح) لصالح الشمال، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

يفسر الباحث السبب في ذلك إلى أن القادة الإستراتيجيين في محافظات الوسطى والشمال يعملون على دعم دور فرق العمل في حل المشكلات ومواجهتها من خلال العاملين الذين يمتلكون الوعي المناسب، كما ويهيئ القادة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار للعاملين وذلك المبدعين والمبتكرين، فلذلك يستخدم هذا المجال في تلك المحافظات لاحتوائها على عاملين ذوي كفاءات إبداعية عالية فلذلك يقدر القائد أن يتعامل معه في حل المشكلات والطرق الإبداعية، وبذلك يحرص القائد الاستراتيجي على إيجاد العدالة في توزيع العمل عليهم حتى لا يمل العاملون من العمل، وهذا السبب يجعل استخدام الثقافة التنظيمية الإبداعية في محافظات الوسطى والشمال أكثر من غيرها .

رابعاً: الثقافة التنظيمية:

جدول(52)

يوضح الفروقات بين فئات المحافظة للثقافة التنظيمية

الشمال	غزة	الوسطى	خان يونس	رفح	
م = 3.581	م = 3.345	م = 3.629	م = 2.594	م = 3.105	
				-	رفح م = 3.139
			-	0.511	خان يونس م = 2.571
		-	0.001	0.524	الوسطى م = 3.637
	-	0.284	0.04	0.240	غزة م = 3.368
-	0.236	0.048	0.004	0.476-	الشمال م = 3.522

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المحافظة (الوسطى، خان يونس) لصالح الوسطى، (غزة، خان يونس) لصالح غزة، (الشمال، خان يونس) لصالح الشمال.

يوضح الباحث أن سبب ذلك يعود إلى اختلاف فلسفة الأقسام في المحافظات المختلفة من محافظة رفح إلى محافظات الشمال باختلاف عقليات وفلسفة القادة الإستراتيجيين والعاملين، حيث إن المواقف والمؤهلات العلمية للعاملين هي التي تحدد للقائد النمط المناسب والثقافة التنظيمية التي يتطلبها ويتعامل مع العاملين.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية تمَّ استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير سنوات الخدمة.

جدول (53)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	البيان
0.979	.021	.011	2	.022	بين المجموعات	الثقافة
		.522	146	76.284	داخل المجموعات	التنظيمية
			148	76.306	المجموع	المحافظة
0.853	.159	.084	2	.167	بين المجموعات	الثقافة
		.527	146	76.927	داخل المجموعات	التنظيمية
			148	77.095	المجموع	المرنة
0.282	1.276	.906	2	1.813	بين المجموعات	الثقافة
		.710	146	103.684	داخل المجموعات	التنظيمية
			148	105.497	المجموع	الإبداعية
0.743	.298	.130	2	.260	بين المجموعات	الإجمالي
		.437	146	63.810	داخل المجموعات	
			148	64.070	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149 = 3.91)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149 = 2.67)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المحافظة، الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية، الإجمالي) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

يبين الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية باختلاف أنواعها تتحدد حسب عقلية العاملين في المجال وحسب وعي القادة الإستراتيجيين وتعاملاتهم في إدارة المؤسسة، وذلك يتطلب دورات تدريبية يلتحق بها القادة الإستراتيجيون حتى يتمكنوا من الاختبار المناسب للثقافة التي يتطلبها المكان، ولا يعتمد ذلك بشكل أو بآخر على سنوات الخبرة بل على التعليم والدورات

والخبرات التي تصقل مهارات وقدرات القادة في التعامل مع العاملين، لذلك لا يوجد اختلاف بين أصحاب الرتب السامية باختلاف سنوات خدمتهم في هذا المجال .

5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في أشكال الثقافة التنظيمية لدى

وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الدورات.

جدول(54)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الدورات

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية المحافظة	بين المجموعات	4.789	2	2.394	4.888	0.009
	داخل المجموعات	71.517	146	.490		
	المجموع	76.306	148			
الثقافة التنظيمية المرنة	بين المجموعات	1.212	2	.606	1.166	0.315
	داخل المجموعات	75.883	146	.520		
	المجموع	77.095	148			
الثقافة التنظيمية الإبداعية	بين المجموعات	3.496	2	1.748	0.502	0.81
	داخل المجموعات	102.001	146	.699		
	المجموع	105.497	148			
الإجمالي	بين المجموعات	2.814	2	1.407	0.353	0.338
	داخل المجموعات	61.257	146	.420		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149=3.19)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149=2.67)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المرنة، الثقافة التنظيمية الإبداعية) لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أشكال الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية المحافظة، الإجمالي) لدى وزارة

الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات، ولتوضيح الفروقات استخدم الباحث اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك.

يرجع السبب هنا إلى أن الدورات التدريبية التي يلتحق بها القادة الإستراتيجيون مهمة جداً ولا يمكن الاستغناء عنها، وكلما زادت الدورات التي يتلقاها القائد كلما زادت خبرته وتطورت إمكانياته التي يجب عليه أن يصقلها كل فترة وأخرى، والدورات تشرح للقادة مميزات وعيوب كل ثقافة من الثقافات التنظيمية والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه كل نمط من هذه الأنماط، لذلك تعد هذه الدورات مهمة جداً للقادة الإستراتيجيين لإكمال قدراتهم القيادية في الوزارة .

أولاً: الثقافة التنظيمية المحافظة:

جدول(55)

يوضح الفروقات بين فئات الدورات للثقافة التنظيمية المحافظة

6 دورات فاكثر م= 3.479	5 دورات فأقل م = 3.513	لم يحصل على دورات م= 2.818	
		-	لم يحصل على دورات م = 2.818
	-	0.02	5 دورات فأقل م = 3.513
-	0.45	0.004	6 دورات فاكثر م = 3.479

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات الدورات (5 دورات فأقل، لم يحصل على دورات) لصالح 5 دورات فأقل، (6 دورات فاكثر، لم يحصل على دورات) لصالح 6 دورات فاكثر.

يوضح الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية المحافظة تحتاج من القائد أن يقنع العاملين بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بالطريقة التي تجعل العاملين ينفذون المهمات المطلوبة منهم بكل حذافيرها حسب اللوائح والقوانين التي تنظمها الوزارة ويعملون كل ما يطلب منهم دون تعديل أو تغيير أو تدخل منهم وبدون كلل أو ملل أيضاً ويجعلهم يفعلون شيء يحبونه ويرغبون فيه، وذلك يحتاج فعلياً إلى دورات تدريبية تمكن القائد من التعامل بهذه الطريقة مع العاملين ويقدر على إقناعهم بالعمل والرضا الوظيفي في نفس الوقت مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة بشكل إجمالي، وكلما زادت دورات القائد التي يلتحق بها كلما زادت قدرته على التعامل مع العاملين لديه .

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة حول المعينات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المحافظة، سنوات الخدمة، الدورات).

1. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار " F " One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المؤهل العلمي.

جدول(56)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
معينات تنظيمية	بين المجموعات	4.940	3	1.647	0.51	0.44
	داخل المجموعات	71.366	145	.492		
	المجموع	76.306	148			
معينات فنية	بين المجموعات	5.835	3	1.945	0.62	0.36
	داخل المجموعات	71.260	145	.491		
	المجموع	77.095	148			
معينات بشرية	بين المجموعات	5.813	3	1.938	0.74	0.78
	داخل المجموعات	99.684	145	.687		
	المجموع	105.497	148			
الإجمالي	بين المجموعات	4.531	3	1.510	0.85	0.62
	داخل المجموعات	59.539	145	.411		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (4-149 = 3.44)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (4-149 = 2.43)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

0.05 بين المعينات لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل

العلمي.

يوضح الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن المعوقات فيما يحد من تماشي العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية محدودة دعم الإدارة لسياسة الثقافة التنظيمية، وضعف الاستقرار الإداري للقيادات الإستراتيجية، وغياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات الاستراتيجية للتعامل مع العاملين، وهذا كله لا يتطلب مؤهل علمياً كبيراً للتعامل معه بل يحتاج إلى خبرات عبر مرور الزمن لكيفية توفير الميزانيات وتطوير الوزارة بشكل يمنح العمل طابعاً إيجابياً يشعر بها العاملون والقادة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية

والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الرتبة العسكرية.

جدول (57)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة لمتغير الرتبة العسكرية

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
معينات تنظيمية	بين المجموعات	4.082	4	1.021	0.55	0.78
	داخل المجموعات	72.223	144	.502		
	المجموع	76.306	148			
معينات فنية	بين المجموعات	3.444	4	.861	0.62	0.95
	داخل المجموعات	73.651	144	.511		
	المجموع	77.095	148			
معينات بشرية	بين المجموعات	3.533	4	.883	0.78	0.89
	داخل المجموعات	101.964	144	.708		
	المجموع	105.497	148			
الاجمالي	بين المجموعات	3.007	4	.752	0.84	0.78
	داخل المجموعات	61.064	144	.424		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعينات لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية. يفسر الباحث ذلك المعوقات التي تواجه القادة الاستراتيجيين أغلبها معوقات فنية مثل غياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الإستراتيجية، نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الإستراتيجية وقلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم التي تقلل من كفاءة العمل في الوزارة من قبل القادة والعاملين في إنجاز المهمات المطلوبة، وهذه المعوقات لا تختلف باختلاف الرتبة العسكرية للقائد ولكن تتطلب حلاً فنياً من القائد بتوفير ما هو مطلوب من العاملين في الوزارة ليقوموا بعملهم بأنسب وأفضل طريقة ممكنة .

3. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية

والامن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير المحافظة.

جدول(58)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

لمتغير المحافظة

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.69	1.51	3.110	4	12.441	بين المجموعات	معينات تنظيمية
		.444	144	63.865	داخل المجموعات	
			148	76.306	المجموع	
0.78	0.62	2.235	4	8.940	بين المجموعات	معينات فنية
		.473	144	68.155	داخل المجموعات	
			148	77.095	المجموع	
0.55	0.78	3.461	4	13.845	بين المجموعات	معينات بشرية
		.636	144	91.652	داخل المجموعات	
			148	105.497	المجموع	
0.98	1.66	2.670	4	10.679	بين المجموعات	الاجمالي
		.371	144	53.391	داخل المجموعات	
			148	64.070	المجموع	

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (5-149 = 3.14)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (5-149 = 2.27)

من خلال الجدول السابق يتضح انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعينات لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير المحافظة. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن المعوقات لا تختلف بين محافظة وأخرى، لأن جميع المحافظات تواجه نفس الظروف من نقص في الميزانيات المالية والأجهزة التقنية الحديثة التي تتطلبها كل الوزارات والأجهزة الأمنية للارتقاء بالعمل في ظل التطور الذي تمر به كل المؤسسات والمجتمعات، بالإضافة إلى أن القادة الإستراتيجيين باختلاف محافظاتهم لا يختلفون في إمكانية تعاملهم مع المعوقات التي تواجههم في العمل .

4. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية

والامن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير سنوات الخدمة.

جدول (59)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

لمتغير سنوات الخدمة

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
معينات تنظيمية	بين المجموعات	.022	2	.011	1.66	0.85
	داخل المجموعات	76.284	146	.522		
	المجموع	76.306	148			
معينات فنية	بين المجموعات	.167	2	.084	1.814	0.44
	داخل المجموعات	76.927	146	.527		
	المجموع	77.095	148			
معينات بشرية	بين المجموعات	1.813	2	.906	0.99	0.51
	داخل المجموعات	103.684	146	.710		
	المجموع	105.497	148			
الاجمالي	بين المجموعات	.260	2	.130	0.78	0.69
	داخل المجموعات	63.810	146	.437		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149 = 3.91)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149 = 2.67)

من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعينات لدى وزارة الداخلية والامن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويوضح الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن القادة الاستراتيجيين وباختلاف سنوات خدمتهم يواجهون نفس المعوقات التي تحد من العلاقة بين الأنماط القيادية والثقافة التنظيمية، ويتعاملون معها بنفس الطرق التي قد تحد من المعوقات وتحولها إلى أمور إيجابية تفيد المنظمة ككل ومن تلك المعوقات قلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم، وذلك يتعامل معه القادة الإستراتيجيون باختلاف سنوات خدمتهم بنفس الطريقة، وهي محاولة توفير ما هو أحدث لمساعدة أنفسهم ومساعدة العاملين في إنجاز العمل المطلوب منهم .

5. لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في المعينات لدى وزارة الداخلية

والأمن الوطني بمحافظات غزة تعزى لمتغير الدورات.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "F" One Way ANOVA لمعرفة الفروق في متغير الدورات.

جدول(60)

يوضح مجموع المربعات ودرجة الحرية ومتوسط المربعات وقيمة اختبار "ف" ومستوى الدلالة

لمتغير الدورات

البيان	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
معينات تنظيمية	بين المجموعات	4.789	2	2.394	1.52	0.95
	داخل المجموعات	71.517	146	.490		
	المجموع	76.306	148			
معينات فنية	بين المجموعات	1.212	2	.606	0.66	0.78
	داخل المجموعات	75.883	146	.520		
	المجموع	77.095	148			
معينات بشرية	بين المجموعات	3.496	2	1.748	1.66	0.65
	داخل المجموعات	102.001	146	.699		
	المجموع	105.497	148			
الاجمالي	بين المجموعات	2.814	2	1.407	1.88	0.55
	داخل المجموعات	61.257	146	.420		
	المجموع	64.070	148			

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.01 لدرجة حرية (3-149 = 3.91)

حدود الدلالة الإحصائية لقيمة (ف) عند مستوى 0.05 لدرجة حرية (3-149 = 2.67)
من خلال الجدول السابق يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05
بين المعوقات لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدورات.
يرى الباحث أن السبب في ذلك يرجع إلى أن القادة الاستراتيجيين يستفيدون من الدورات التدريبية
وكلما كان عدد الدورات أكثر كلما كانت استفادة القائد الاستراتيجي أكبر، وأكبر ولكن هناك
معوقات لا تفيد فيها الخبرات التي اكتسبها القائد الإستراتيجي من الدورات بل هي مسلمات ولها حل
وحيد مثل قلة الميزانية المالية، فحلها الوحيد هو توفير الإمكانيات المالية لحل هذه المشكلة، لذلك
لا يوجد اختلاف بين القادة الإستراتيجيين باختلاف الدورات التدريبية التي التحقوا بها في التعامل
مع المعوقات التي تواجههم .

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

خلصت الدراسة من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة إلى العديد من النتائج وهي كما يلي:

أولاً: أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة
أظهرت الدراسة أن مستوى أنماط القيادة الإستراتيجية وزنها النسبي (66.9%)، كما أن " القيادة الإستراتيجية التنفيذية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.89%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية التحويلية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.56%)، ويليه " القيادة الإستراتيجية المشاركة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (62.97%).

ويعود سبب احتلال نمط القيادة الإستراتيجية التنفيذية المرتبة الأولى يعود إلى أن الوزارة تسعى إلى تنفيذ عملياتها في ظل الإمكانيات المتاحة والمتوفرة لها قدر المستطاع ويتابع قادة الوزارة إنجاز المهام حسب أولوياتها وأهميتها، ويسعون كذلك إلى التطوير التصاعدي للوضع وللمنظمة إضافة إلى أن القادة يحرصون على تأدية العمل في الوقت المحدد للعملية و أن القائد يوجه العاملين لتلافي الأخطاء التي قد يقعون فيها مما يجعل العاملين من الأفراد المجندين يستفيدون من خبرات القادة المعلمين لهم في تلك المواقف.

ثانياً : أشكال الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة.
أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية وزنها النسبي (66.7%)، كما تبين أن " الثقافة التنظيمية المحافظة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.02%)، ويليه " الثقافة التنظيمية المرنة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.6%)، ويليه " الثقافة التنظيمية الإبداعية " بوزن نسبي (63.4%).

يرجع الباحث سبب احتلال مجال الثقافة التنظيمية المحافظة للمرتبة الأولى إلى أن وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني يعتمدان على تنفيذ اللوائح والقوانين والأنظمة الموجودة في الوزارة في أداء العمل وتركزان على تحديد الصلاحيات بكل دقة وتفصيل حيث لا يسمح في الوزارة بالعبث أو التراجع، وتحرص الوزارة على تسلسل السلطة بشكل هرمي حيث لا يسمح بأن يتم تجاوز أي مسئول أو قائد في الوزارة، وتميل الوزارة إلى مقاومة التغيير وعدم السماح بالاعتراض بالإضافة إلى أن الوزارة تفرض رقابة صارمة على العاملين وتقيدهم لإنجاز عملهم بسرعة وبوضوح

ثالثاً: أكثر المعوقات التي تحد من القيادة الإستراتيجية وعلاقتها في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

أظهرت الدراسة أن مستوى المعوقات وزنها النسبي (63.7%)، وتبين أن " المعوقات الفنية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (65.70%)، ويليه " معوقات بشرية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.65%)، ويليه " معوقات تنظيمية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.88%).

يفسر الباحث أن سبب احتلال مجال المعوقات الفنية المرتبة الأولى يعود إلى ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعلومات والمعرفة بين العاملين في الوزارة، وقلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة في عملهم وإنجازه ومواكبة التطورات التي تتغير سريعاً في هذا المجتمع وتطوير القدرات التي تتطلب هذه التقنيات الحديثة، وقد يعود سبب فقدانها إلى تحديد الإمكانيات والميزانيات المالية المتوفرة في الوزارات وعدم الاكتراث بتطوير الوزارة، وعدم الاعتماد على الخطط الإستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج بناء وإعداد القيادات الإستراتيجية للعمل في هذا الجو وزيادة خبراتهم ونقص المخصصات المالية اللازمة للوزارة، ويرجع الباحث سبب احتلال مجال المعوقات البشرية المرتبة الثانية إلى أن ضعف التأهيل العلمي والعملية للقيادة الإستراتيجيين وقلة خبراتهم العملية في الميدان، وقلة القيادات الإستراتيجية.

رابعاً: العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية و الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة

أظهرت الدراسة أن الأنماط القيادية الإستراتيجية التي ينتهجها القادة الإستراتيجيين في التعامل مع العاملين في المؤسسات الحكومية ووزارة الداخلية تنعكس على الثقافة التنظيمية للمؤسسة مثل استخدام نمط الإدارة التنفيذية في العمل، وذلك يعود إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية وجهاز الأمن الوطني هي ثقافة المحافظة وهي عبارة عن تنفيذ للقوانين والتعليمات الموضوعية من قبل الإدارة والقيادة بدون تغيير أو تلاعب، لذلك كلما تغير نمط القيادة الإستراتيجية تغير معها ثقافة الوزارة التنظيمية، ولذلك تربطهم علاقة طردية فيما بينهم

توصيات الدراسة:

في ضوء ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، وفي ضوء ما ورد من نتائج هذه الدراسة، فإن الباحث يقترح عددا من التوصيات.

1. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الإستراتيجية المشاركة

- الحرص على أن يتقبل النقد البناء من العاملين.
- ضرورة أن يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين العمل.
- أن يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

2. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الاستراتيجية التحويلية

- أن يستثير تفكير العاملين لحل المشكلات
- أن يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير
- أن يحرص على تذليل معوقات التغيير

3. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الاستراتيجية التنفيذية

- الحرص على أن يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم
- العمل على تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة
- السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة

4. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الإستراتيجية المشاركة

- أن يتقبل النقد البناء من العاملين
- ضرورة أن يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين العمل
- أن يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

5. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الاستراتيجية التحويلية

- العمل على أن يستثير تفكير العاملين لحل المشكلات
- أن يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير
- أن يحرص على تذليل معوقات التغيير

6. التوصيات المتعلقة بمجال القيادة الاستراتيجية التنفيذية

- الحرص على أن يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم
- أن يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة
- أن يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة

7. التوصيات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية المحافظة

- ضرورة أن تميل إلى مقاومة التغيير
- الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
- الحرص على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة

8. التوصيات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية المرنة

- الحرص على إشباع حاجات العاملين
- ضرورة مواكبة التطورات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها
- أن يتم تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق ومهام العمل.

9. التوصيات المتعلقة بمجال الثقافة التنظيمية الإبداعية

- أن تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين
- أن تسهم في توفير جو من الشفافية
- ضرورة تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار

10. التوصيات المتعلقة بمجال معوقات تنظيمية

- العمل على تنمية الأفكار الإيجابية والحد من الأفكار السلبية مثل اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام لسلب السلطة
- أن يتم الحد من تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف

- زيادة الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية

11. التوصيات المتعلقة بمجال معوقات فنية

- تنمية الأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- تدريب القادة الاستراتيجيين على تفادي المعوقات الفنية.
- العمل على تنمية ودعم الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية.

12. التوصيات المتعلقة بمجال معوقات بشرية

- الحرص على تنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منتسبي المؤسسة
- العمل على زيادة القيادات الاستراتيجية المؤهلة
- فتح آفاق الثقافي الحضاري الذي يعاني منه بعض القادة الاستراتيجيين

المراجع

المراجع :

1. أشرف السعيد، الفقيه ، محمد هادي (2011). القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية : دراسة ميدانية بجامعة نجران. التربية (جامعة الأزهر) - مصر ، ع 146، ج 1 .
2. أبو حجر ، طارق (2014)، القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية)، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال.
3. افوليو، بروس. (2003م) تنمية القيادة :بناء القوى الحيوية (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي).القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
4. تشابمان، الود (2002م) تعلم القيادة (ترجمة مفيد ناجي عودة)ط2،الرياض:دار المعرفة للتنمية البشرية.
5. جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت(2004) إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.
6. جميل ،احمد نزار (2010) تشكيلة الانماط المعرفية وأنماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا ،اطروحة دكتوراة، ادارة اعمال ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة بغداد.
7. جواد ، شوقي(2000) إدارة الأعمال: منظور كلي.عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
8. حريم، حسين(2004) السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
9. حفني ،نادية محمد وقاسم ،محمد فتحي (2003) الخصائص التنظيمية لبيئة المدرسة الابتكارية وعلاقتها بدعم المدرسة الثانوية كوحدة منتجة ،القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.
10. حيدر، يونس إبراهيم(2008) الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، (ج 3) دمشق: دار الرضا.
11. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس (2009) الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي : منهج معاصر 14
12. ريد، بيتر ج (2005م) القيادة المتميزة: صياغة إستراتيجيات للتغيير: مجموعة النيل العربية.
13. سلامة عبد العظيم حسين، (2006) :الإدارة المدرسية والصفية المتميزة ،دار الفكر، المطابع المركزية ، الأردن، ط 1.

14. شارلز، جونز، جاريت (2001م) الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال). الرياض: دار المريخ.
15. طارق سويدان ومحمد العدلوني (2002)، إدارة الوقت ، دار بن حزم للنشر ، ط 1.
16. رشيد ، عادل محمود (2004) : الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام منهجية هوفستد المستندة إلي إدراك العاملين لممارسات العمل . أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 20 ، العدد 3ب ، ص 1636.
17. ركابي، كاظم نزار (2004) الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. زعبي ، محمد موسى . (2010) دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية " أطروحة مقامة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية الرياض .
19. ساعاتي ، سامية حسن (1998) الثقافة الشخصية : بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر العربي.
20. عاجز، فؤاد علي (1999): تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين"، المؤتمر السنوي السابع، الإدارة الجامعية في الوطن العربي بالاشتراك مع مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس، دار الفكر الغربي ومكتبة النهضة المصرية.
21. عبد العزيز أحمد عزمي . (2010) " القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية " رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التجارة جامعة قناة السويس – الإسماعيلية .
22. عميان، محمود سلمان (2002) :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 1، عمان: دار وائل للنشر.
23. عميان، محمود ،سلمان(2004) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان دار وائل للنشر.
24. قريوتي، محمد قاسم (2000) : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
25. قواسمة ، رشدي حسن (2014) مناهج البحث العلمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، الأردن .

26. مطيري، تامر بن ملوح (2003) القيادة العليا والأداء «دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية- الأمريكية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره ، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

27. مغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(1999م) الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

28. منيف، إبراهيم عبدالله(2004). وظيفة المدير العام. الرياض: دار الراجحة الشرقية للنشر والتوزيع.

29. هوارى، سيد(2003) الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن ال21 القاهرة: مكتبة عين شمس.

30. مايك، فريدمان (2006) فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

31. هادي مشعان ربيع ، (2006) :المدير المدرسي الناجح ،مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط 1.

32. وهيلن ،توماس ،هنجر، دافيد(1990). الإدارة الإستراتيجية (ترجمة محمود عبد الحميد وزهير نعيم الصباغ) الرياض: معهد الإدارة العامة.

33. يونس، طارق شريف ،(2002) الفكر الإستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
الرسائل العلمية :

1. بركات، منال طه(2007) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة .

2. خليفة، زياد سعيد (2003) الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء :دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة.

3. خطيب، محمد حسن (2015) مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة ، جامعة الازهر ،غزة ،فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة.

4. خطيب، مازن إسماعيل (2004) النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ، فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة.

5. دوري، عدنان محمد (2001) دور الإبداع الإداري في حل المشكلات في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ،رسالة غير منشورة ،الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
6. رخامي، ممدوح جلال (2000) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
7. زهراني، عبدالله بن عطيه(2007) أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
8. السر، أيمن جمال (2008) " واقع إعادة العمليات الإدارية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
9. شلوي، محمد فرحان(2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية، منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
10. شنطي، محمود عبد الرحمن(2006) أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة .
11. شهراني، علي بن عايض (2012): تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
12. عاجز، إيهاب فاروق (2011) دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
13. عوفي، محمد غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة غير منشورة ،الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
14. كبيسي عامر خضير(2006) التفكير الإستراتيجي في المنظمات العامة :الخصائص والمبررات والمعوقات. ورقة مقدمة للملتقى الإداري للجمعية السعودية للإدارة. الرياض ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. المربع، صالح بن سعد (2008) القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

16. مريع، صالح بن سعد (2012) القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
17. أبو العلا، محمد صلاح (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. أبو كويك، حسن محمد سعيد. (2012). "دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية" . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة.
19. تيسير عبد القادر مغاري ، (2009) : نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية ،كلية التربية ،جامعة الأزهر.
20. جلاب ،احسان دهش (2004) التوافق بين إستراتيجية التكيف وممارسة القيادة الإستراتيجية وأثره في خدمة الزبون، اطروحة دكتوراة غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ،العراق.
21. شبير، ابتهاج شكري،(2007)، اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير ن غير منشورة ، نسخة الكترونية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
22. عبدالإله، سمير يوسف(2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة .
23. عزام، أحمد عزمي (2103) التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية -قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
24. عكاشة ، أسعد أحمد (2008) أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين " Paltel " دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات ، الجامعة الإسلامية ،رسالة ماجستير ، فلسطين ، غزة .
25. عياصرة، علي أحمد (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، رسالة ماجستير منشورة، عمان
26. المخلافي، محمد عثمان (2007) واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان .

27. منى حمد قشطة، (2010م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة فلسطين.
28. نسخة إلكترونية(2008) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
29. نصر، إياد عمران (2014)، واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
30. وهبة، هاني عبد الكريم (2008) واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
31. هين ، وداد حسن ، (2010) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

المجلات العلمية :

1. زعبي، خالد يوسف(2007) أثر الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك، مجلة جامعة الملك عبد العزيز السعودية، الاقتصاد والادارة.
2. سواط، مطلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد(1999) البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (1)، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز.
3. فيحان، احسان دهش (2006) ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الادارة والاقتصاد، ع59، جامعة القادسية.
4. كيلاني، أنمار مصطفى وأبو النادي، مرام فؤاد(2010) العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، نسخة إلكترونية، الزرقاء، الأردن.
5. إبراهيم، لمياء (2012): دور القيادة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، المجلة العلمية، المجلد الثالث، العدد 1.
6. حلواني، ابتسام عبد الرحمن (2009) من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة إلكترونية، الرياض، السعودية.

7. رحيمة، منى سلمى (2012): دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9.
8. شعبان، عبد الكريم هادي والعبادي، على رزاق (2002) (الأنماط القيادية ودورها في تفويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية)، بحث مشارك في الندوة العلمية الثانية لقسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
9. فيرا، دوسيا، وكروسان ماري(2005) القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي. مجلة الادارة العامة، م(45)، ع(2)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
10. مسلم، على عبد الهادي (2005) أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، م(45)، ع(2) الرياض:معهد الإدارة العامة.

المراجع الاجنبية

1. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire". Journal of Occupational and Organization Psychology, Vol. 72, pp 441-462.
2. Araujo, Anabl. (2013)." confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance" , Social Sciences and Humanities, Volume 4, No. (4)
3. Capon. Caire(2008) Understandin strategic Management, Pearson education Limited , New York .
4. Deeboonmee , Zaerel. (2014). "Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness", Procedia - Social and BehavioralSciences, Volume. 112, PP. 982 – 985.
5. George, C. (2004). **Leadership in American Army: Strategic Leadership**. New York: Thompson Press.
6. Sadler, Philip,) Translation: Mohammed, Huda Fouad 2008 (m), **leadership, Cairo, Arab Nile Group**.

7. Morrill, Richard L.(2007), **Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities**. ACE/Praeger Series on Higher Education, Greenwood Publishing Group, USA
8. Glanz , Jeffrey (2006), **What every principal should know about strategic leadership**, Corwin Press. USA
9. Kiyaka Mdserel2(2011).**Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance: A Qualitative Study on Private Hospitals**", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume. 24, PP. 1521–15292
10. Matt Appelbaum, Loren & Paese, Matthew(2002): **White Paper–What Senior Leaders do: The Nine Roles of Strategic Leadership**, World Headquarters, Development Dimensions International, Inc hews& Crow"
11. Pisapia, John (2009),**The Strategic Leader – New Tactics for a Globalizing World** , Information Age Publishing, USA.
12. Jansen, Justin J.P. ; Vera, Dusya; and Crossan, Mary(2009), **Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism**, The Leadership Quarterly ,Vol. 20, No.1, February
13. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E.(2009), **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and cases)**, 8th edition. Thomson /South Western, Ohio, USA.
14. Lee, Yuan–Duen & Chen, Shih–Hao(2007), **A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution** – An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan, *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* Melbourne, Australia
15. Hughes, Richard L. & Beatty, Katherine (2005), **Becoming A Strategic Leader: Your Role in Your Organizations Enduring Success**, John Wiley & Sons, Inc., USA.

16. Guillot, Col W. Michael (2003), **Strategic Leadership– Defining the Challenge**, Air & Space Power Journal, Volume XVII, No. 4, Winter.
17. Boai, Kimberly B. & Hooijberg, Robert (2001), **Strategic Leadership Research** : Moving on, Leadership Quarterly, Vol.11, No.
18. Marie Carney , (2006) , " Understanding Organizational Culture " : The Key to Successful Middle Manger Strategic Involvement in Health care Delivery ? " journal of Nuursing Management 14.
19. Daulatram B. Lund, (2003) "Organizational culture and job satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18 Iss: 3, pp.219 – 236
20. Rachel Parker, Lisa Bradley, (2000) "Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations", International Journal of Public Sector Management, Vol. 13 Iss: 2, pp.125 – 141
21. Lear, Lorraine wendy(2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high–performing companies in south Africa. Graduate school of business leadership.
22. Hamid, 2009 required and necessary for managers of quality players in the Universities of Medical Sciences in Iran.
23. (lear, 2012) entitled: the importance of critical criteria for strategic leadership and the degree of harmonization in the high–performing institutions.
24. (Mathura, 2009) entitled: the vulnerability of EHL Foundation appointment of a new director in the role of CEO.
25. Vera and Crossan, 2005) entitled: Take a look insight into organizational learning processes and levels to describe how the impact of strategic leadership in every element of the learning system.

26. (Marie, 2006) entitled: Understanding organizational culture in health care organizations, and the implementation of this study, middle-management directors.
27. (Renae et al., 2005) entitled: The Impact of Organizational Culture and restructuring the successful implementation of the change and the degree of willingness to change.
28. (Iund, 2003) entitled: Test types of organizational culture on job satisfaction among workers in different sectors of the staff of the United States of America.
29. (2000, Parker,) entitled: organizational culture prevailing in the public sector and its impact on the acceptance of these organizations for organizational change.
30. Wanasika, Isaac. (2009). " Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles ", Unpublished Ph.D dissertation, New Mexico state University , No. (3383041).
- 31.

الملاحق

التعريف الإجرائي لأبعاد الإستبانة

القيادة الاستراتيجية المشاركة : هي ان تحفز الإدارة العليا العاملين علي المشاركة في تطوير المنظمة ، وذلك من بداية وضع رسالة المنظمة وأهدافها مروراً بالمشاركة في تأدية المهام وحل المشكلات معتمدين علي الخبرة والعلاقات الانسانية بين العاملين وبدرجة عالية من المرونة والثقة .

القيادة الاستراتيجية التحويلية : هي تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلي الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير ، وتطوير مهارات العاملين وتطوير الرؤوسين لتحقيق الغايات الكبرى ، وذلك من خلال قائد يوجههم بأسلوب يساعدهم علي التضحية بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين معتمدا علي الالهام والرؤوي المشتركة وخبرته الحياتيه .

القيادة الاستراتيجية التنفيذية : القائد هنا يحفز الأفراد أولاً من خلال المكافآت لتحديد الأهداف علي توفير تغذية راجعة بناءة تسهم في انجاز العمل والمهام وفق ما هو مخطط له .

الثقافة التنظيمية الإبداعية : وهنا بيئة العمل تساعد علي الإبداع وكذلك الأفراد يتصفون بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

الثقافة التنظيمية المرنة : تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة علي التكيف مع التغيرات البيئية وتشجيع العاملين علي إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية .

البيانات الأساسية:

المؤهل العلمي/ ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

الرتبة العسكرية/ نقيب رائد مقدم عقيد عميد

المحافظة/ رفح خانينوس الوسطي غزة الشمال

سنوات الخدمة أقل من 2 سنوات من 2 إلى 5 سنوات من 6-8 سنة 9 فأكثر

الدورات التي التحقت بها في وزارة الداخلية والأمن الوطني خلال سنوات الخدمة :

لم أحصل على دورات دورتين فأقل 3-5 دورات 6-9 دورات

المحور الأول : أنماط القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

دقة العبارة					العبارة	
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولا القيادة الاستراتيجية المشاركة						
					1. مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة	
					2. تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	
					3. دعم مشاركة العاملين في رسم سياسات المؤسسة	
					4. صياغة رسالة المؤسسة بكل دقة ووضوح	
					5. حث العاملين على المشاركة في حل المشكلات	
					6. تحفيز مشاركة العاملين في تطوير المؤسسة	
					7. دعم العلاقات الإنسانية كأسلوب لأداء العمل	
					8. تعميق الثقة بالنفس	
					9. حث العاملين على تنفيذ أهداف المؤسسة	
					10. زيادة القدرة على التأثير في العاملين	
					11. الاستفادة من قدرات العاملين وخبراتهم ومعارفهم	
					12. تقبل النقد البناء	
					13. القدرة على تجاوز الأخطاء	
					14. الايمان بقدرة العاملين على صنع مستقبل المؤسسة	
					15. الميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل	
					16. الحرص على نقل المعرفة للعاملين	
					17. تشكيل فرق عمل مكافئة في الإمكانيات والمهام	
					18. التمتع بمهارات الاستماع والإنصات	

ثانيا: القيادة الإستراتيجية التحويلية

					19. وضع أهداف إستراتيجية تصنع بيئة عمل حركية.
					20. حث العاملين على ممارسة التفكير الاستراتيجي
					21. العمل في بيئة مرنة تعتمد على التطوير المستمر.
					22. وفر تغذية راجعة بناءة لتطوير الأداء
					23. الاعتماد على الإلهام في تأدية المهام
					24. الميل للمنافسة وتقبل التحدي والمخاطرة المحسوبة
					25. امتلاك روح المبادرة في المواقف الساخنة واللازمات
					26. القدرة على الرؤية الناقدة للأفكار
					27. تشجيع عملية التعلم في بيئة متغيرة
					28. ينشد التجديد في العمليات والبنى
					29. الحرص على خلق رؤية للتغيير في المؤسسة
					30. التفاعل مع البيئة الخارجية
					31. تبني الإبداع والابتكار
					32. الميل للتغيير الجذري
					33. التمتع بمهارة الحدس ولاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات
ثالثا: القيادة الاستراتيجية التنفيذية					
					34. الحرص على التطوير المستمر لمواجهة المستجدات الامنية
					35. تحفيز العاملين ماديا من خلال المكافآت الاستثنائية
					36. تحديد الأهداف المتوقع تحقيقها من أعضاء المؤسسة
					37. تحديد أساليب مكافأة أعضاء المؤسسة
					38. القدرة على التحليل والتفسير والتركيب بين التغيرات
					39. الاستفادة من تجارب الآخرين مع الاعتماد بشكل رئيسي على المنطق والإجراءات
					40. الحرص على البيئة الداخلية عند التفاعل مع البيئة الخارجية
					41. تشجيع عملية التعلم في بيئة ثابتة
					42. ينشد التطوير التدريجي للوضع القائم

المحور الثاني نوع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني:

انتفاء العبارة للمجال		مناسبة العبارة		العبارة	
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق		
أولاً الثقافة المحافظة					
				التحكم من خلال تحديد المسؤوليات	1.
				الالتزام بالمسؤوليات المحددة	2.
				تسلسل السلطة بشكل هرمي	3.
				عدم المقدرة على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة	4.
				استخدام اللوائح والانظمة في ادارة العمل	5.
الثقافة المرنة					
				مواكبة التطورات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها	6.
				تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق ومهام العمل	7.
				دعم التغير الايجابي لطرق ووسائل الانتاج	8.
				تشجيع العاملين على ايجاد واغتنام الفرص لتطوير الاداء	9.
				زيادة القدرة على الاستمرار والنمو	10.
				الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل	11.
الثقافة الابداعية					
				تهيئة المناخ لمساعد على الابداع والابتكار	12.
				حث العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات	13.
				اشاعة جو من الثقة والصدقاة بين العاملين	14.
				توفير فرص أكبر للابداع والابتكار	15.
				العدالة في توزيع العمل والتعامل مع العاملين	16.
				تشجيع التفكير الإبداعي في أداء العمل	17.

18.	دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني				
19.					صياغة رسالة المؤسسة بوضوح
20.					تحديد الاهداف الاستراتيجية بدقة
21.					تشكيل ثقافة المؤسسة من خلال المشاركة في استخدام المعلومات عبر الشبكات غير الرسمية
22.					رسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية
23.					تشجيع العمل بروح الفريق الواحد ورفع الروح المعنوية للعاملين
24.					تتبني ثقافة قائمة على احترام الافكار الجديدة التي تسهم في تطور الوزارة
25.					منح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.
26.					نشر الثقافة المرنة التي تلبي احتياجات الاقسام والفروع في الوزارة 0
27.					زيادة درجات ولاء وانتماء العاملين للمنظمة
28.					تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف الأقسام التي يعملون بها
29.					مشاركة العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير
ثانياً : القيادة الاستراتيجية التحويلية					
30.					استخدام الحوافز المعنوية لزيادة دافعية العاملين على التفكير الإبداعي
31.					الحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل
32.					تبني ثقافة تعطي قيمة للتعلم المستمر والشفافية والمساءلة
33.					الحرص على إكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب
34.					تشجيع الثقافة المرنة المفتوحة والنظم القابلة للتكيف
35.					اعتماد التجربة والأخطاء كمصدر للتعلم
36.					تبني الإبداع والابتكار كوسائل لريادة المؤسسة
37.					التغيير في سلوكيات واتجاهات التابعين وتحفيزهم على ذلك من خلال الاقتداء بالقائد
ثالثاً : القيادة الاستراتيجية التنفيذية					
38.					استخدام الحوافز المادية لزيادة دافعية العاملين على التفكير الإبداعي
39.					أنقل الثوابت والقيم التنظيمية مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات
40.					تتبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له
41.					تشجيع الثقافة التي تعزز التعلم التنظيمي

					إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط .	42.
					تعزيز وصلف مواقف التعلم المختلفة	43.
					تقييد السلطة والصلاحيات في يد رئيس الجهاز التنفيذي ومساعديه فقط .	44.
					تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة لتطوير المؤسسة وتعزيز قدراته	45.
المحور الرابع : المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني						
					أولاً : معوقات تنظيمية :	46.
					عدم دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية	47.
					عدم وضوح أهداف المؤسسة	48.
					سيادة الأنماط القيادية البيروقراطية في المؤسسة ومحاربتها لكل جديد خوفاً من تهديد مصالحها ونفوذها	49.
					المركزية والتسلط والروتين والافتقار إلى معايير موضوعية للأداء	50.
					الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها	51.
					الطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء في إنجاز العمل بالطرق الروتينية دون تجديد	52.
					الضبط والربط الذي يسود البيئة الأمنية واعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام لسلب السلطة	53.
					ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم إنعدام العدالة والمحاباة لبعض العاملين دون الآخرين	54.
					صعوبة تطبيق الأفكار الإبداعية في المنظمات الأمنية	55.
					عدم مساندة العمل الجماعي ، وقلة اللجوء لأسلوب فرق العمل في مواجهة المشاكل	56.
					إلزام العاملين بالمؤسسة بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل بغض النظر عن عدم مواكبتها للتطورات الخارجية	57.
					التخطيط غير السليم الذي يعكس رؤية غير واضحة أمام القائد الاستراتيجي	58.
					عدم الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية	59.
					نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الإستراتيجية	60.
					عدم توافر المخصصات المالية اللازمة لشراء تقنيات تدريب القيادات الاستراتيجية	61.

					62. عدم توافر التقنية الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم
معوقات فنية					
					63. غياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية .
					64. ضعف التأهيل العلمي والعملية للقادة الاستراتيجيين
					65. صعوبة نقل واستخدام التقنية
معوقات بشرية					
					66. نقص الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية
					67. قلة القيادات الاستراتيجية المؤهلة
					68. الاعتماد المفرط على الخبراء دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي المؤسسة الأمني
					69. الانغلاق الثقافي الحضاري الذي يعاني منه بعض القادة الاستراتيجيين
					70. تعرض القادة الاستراتيجيين لضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف

ملحق رقم (2)
أسماء المحكمين

مكان العمل	الاسم	
الجامعة الإسلامية	د. وسيم الهبيل	.1
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح أبو خنلة	.2
جامعة القدس المفتوحة	د. محمد اشتيوي	.3
مشرفة غير متفرغة	د. سهيلة شاهين	.4
الكلية العربية للعلوم التطبيقية	د. حسن رصرص	.5
جامعة القدس المفتوحة	د. صالح الأغا	.6
الجامعة الإسلامية	د. ماجد الفرا	.7
الجامعة الإسلامية	د. أكرم سمور	.8
الجامعة الإسلامية	د. يوسف بحر	.9
جامعة الأقصى	د. رائد الحجار	.10
أكاديمية الشرطة	د. أحمد كلوب	.11
أكاديمية الإدارة والسياسة	د. نبيل اللوح	.12
جامعة الأزهر	وفيق الأغا	.13

ملحق (3)

الصورة النهائية للاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



أكاديمية الإدارة والسياسية

للدراستات العليا

تخصص: إدارة دولة والحكم الرشيد



الأخ الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الاستبيان

في إطار بحث ماجستير يقوم الباحث بدراسة بعنوان

القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بمحافظات غزة

- دراسة تطبيقية على أصحاب الرتب السامية -

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد

ونظراً لأهمية القيادة الإستراتيجية كمدخل من مداخل الإدارة العليا التي يؤمل في بناء وتطوير ثقافة تنظيمية فاعلة في مؤسساتنا الحكومية وعلى وجهه التحديد وزارة الداخلية والأمن الوطني لما لذلك من أهمية بالغة في استراتيجية وطنية تضطلع للنهوض بالقيادات الاستراتيجية للنهوض بالقيادات الاستراتيجية والكوادر البشرية الفلسطينية.

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة لمؤسستكم وعلى المجتمع الفلسطيني من أجل البناء والتطوير والتحسين.

لذا نأمل من حضرتكم التكرم بملئ الاستبانة بكل دقة وعناية ، لشاكرين لكم حسن تعاونكم،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

وسام عبد العزيز سلامة

البيانات الأساسية:

المؤهل العلمي/ ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس دراسات عليا

الرتبة العسكرية/ رائد مقدم عقيد عميد لواء

المحافظة/ رفح خانينوس الوسطي غزة الشمال

سنوات الخدمة أقل من 3 سنوات من 3 إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الدورات التي التحقت بها في وزارة الداخلية والأمن الوطني خلال سنوات الخدمة :

لم أحصل على دورات خمس دورات فأقل 6 دورات فأكثر

المحور الأول : أنماط القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني

م	العبرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة قليلة جداً
أولاً. القيادة الاستراتيجية المشاركة						
1.	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
2.	يمكن العاملين من المساهمة في صنع مستقبل المؤسسة.					
3.	يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين العمل.					
4.	يحفز العاملين على المشاركة في تطوير المؤسسة.					
5.	يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.					
6.	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.					
7.	يتقبل النقد البناء من العاملين.					
ثانياً: القيادة الاستراتيجية التحويلية						
8.	يتبنى أهدافاً تصنع بيئة عمل فاعلة.					
9.	يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.					
10.	يستثير تفكير العاملين لحل المشكلات.					
11.	يشجع على الأداء المتميز.					
12.	يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.					
13.	يحرص على تذليل معوقات التغيير.					
14.	يجذب التجديد في العمليات والممارسات.					
ثالثاً: القيادة الاستراتيجية التنفيذية						
15.	يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
16.	يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها.					
17.	يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.					
18.	يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.					
19.	يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.					
20.	تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.					
21.	يدعم الاستفادة من تجارب الآخرين.					

المحور الثاني نوع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني

أولاً الثقافة التنظيمية المحافظة

					22. يركز على اللوائح والأنظمة في أداء العمل.
					23. يركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.
					24. تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
					25. تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
					26. تميل إلى مقاومة التغيير.
					27. يعجز على مواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
					28. يفرض رقابة صارمة على العاملين.

ثانياً الثقافة التنظيمية المرنة

					29. تركز على الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل.
					30. تدعم التغيير الايجابي لإجراءات أداء العمل.
					31. تشجيع العاملين على ايجاد واغتنام الفرص لتطوير الاداء.
					32. تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق ومهام العمل.
					33. مواكبة التطورات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها.
					34. تحرص على إشباع حاجات العاملين.

ثالثاً الثقافة التنظيمية الابداعية

					35. تدعم دور فرق العمل في مواجهة المشكلات.
					36. تهيئة المناخ المساعد على الابداع والابتكار.
					37. تشجيع العاملين على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
					38. تحرص على العدالة في توزيع العمل.
					39. تسهم في توفير جو من الشفافية.
					40. تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

المحور الثالث: المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الداخلية والأمن الوطني

أولاً : معوقات تنظيمية :

					41. محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة الثقافة التنظيمية.
					42. ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.
					43. غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.
					44. الانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
					45. اعتبار أي محاولة تطوير خروج عن النظام لسلب السلطة.

					46. تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.
ثانياً. معوقات فنية					
					47. غياب الخطط الاستراتيجية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.
					48. نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية.
					49. ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة.
					50. قلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم.
ثالثاً. معوقات بشرية					
					51. نقص الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.
					52. ضعف التأهيل العلمي والعملية للقادة الاستراتيجيين.
					53. قلة القيادات الاستراتيجية المؤهلة.
					54. الاعتماد المفرط على الخبراء دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منتسبي المؤسسة.
					55. الانغلاق الثقافي الحضاري الذي يعاني منه بعض القادة الاستراتيجيين.