

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية

والأمن الوطني"

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.

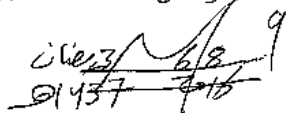
كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

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: ومسيم عبد الغفار حسن عودة Waseem A. H. Ouda
التاريخ: 03 رمضان، 1437 هـ 2016-06-08
التوقيع: 



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



دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

إعداد
الباحث/ وسيم عبد الغفار عودة

إشراف
الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

1437هـ - 2016م



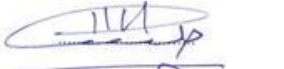
نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ وسيم عبد الغفار حسن عوده، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية

بوزارة الداخلية والأمن الوطني

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الخميس 05 شعبان 1437 هـ، الموافق 2016/05/12 م الساعة الحادية عشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نبيل عبد الواح
	مناقشاً خارجياً	د. خليل إسماعيل ماضي
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق...



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ ﴾
وَيَسْجُدُ رَحْمَةً مِنْ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يُسْئِلُ الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا
يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يُتَذَكَّرُ أُولَئِكَ أَلَّا يَتَذَكَّرُوا ﴿۹﴾

(الزمر: ٩)

الإهداء

- ❖ إلى من قاد قلوب البشرية إلى مرفأ الأمان، معلم البشرية الأول محمد ﷺ ،،،
 - ❖ إلى والدتي الحنونة ووالدي العزيز ،،،
 - ❖ إلى زوجتي العزيزة التي وقفت بجانبني وكانت داعمة لي ،،،
 - ❖ إلى بذرة الفؤاد وأمل الغد نور قلبي أولادي الأعزاء شذا، أنس، جنى ،،،
 - ❖ إلى إخواني وأخواتي الأعزاء الذين أتمنى لهم كل الخير ،،،
 - ❖ إلى إخوة جمعني بهم ميدان العمل... زملائي الكرام ،،،
 - ❖ إلى الأكرم منا جميعاً شهدائنا الأبرار و مجاهدينا البواسل ،،،
 - ❖ إلى الجرحى والمصابين، وأصحاب البيوت المهدمة، والأراضي المجرفة ،،،
 - ❖ إلى الأسرى والمعتقلين في سجون الاحتلال ،،،
 - ❖ إلى كل أبناء شعبنا الفلسطيني المرابط على ثرى الوطن الحبيب ،،،
 - ❖ إلى كل من حمل هم الإسلامي؛ لتبقى الراية مرفوعة ،،،
 - ❖ إلى وطني الحبيب فلسطين، ودرة تاجها المسجد الأقصى ،،،
- أقدم هذا الجهد المتواضع، عسى الله أن ينفعنا به،
ويرزقنا أجره.**

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على الرسول المعلم، الذي علمنا قيمة الاعتراف والتقدير والشكر لمن هم أهل الفضل، حيث قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، وبعد أن أتم الله نعمته عليّ إذ أتممت هذه الدراسة العلمية، التي أسأل الله أن يكتب أجرها، وأن ينفع بها، لا أجد من الكلمات ما يفي أصحاب الحق حقهم، ولا أهل العطاء عطاءهم، إلا دعاء في ظهر الغيب، وكلمات قلائل اعتمرت بها قلوبنا من الحب والتقدير، فكل الشكر للدكتور الفاضل / نبيل عبد شعبان اللوح، الذي تفضل بالإشراف والتوجيه، وسعة الصدر، فكان خير موجه لي في رحلة البحث والتتقيب، وخير هادٍ لما وفقتي الله إليه من علم ومعرفة، ولما أعطاني من سديد علمه ورأيه.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير للجنة المناقشة ممثلة بكل من:

حفظه الله

الدكتور الفاضل/ محمد إبراهيم المدهون

حفظه الله

والدكتور الفاضل/ خليل اسماعيل ماضي

على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها، وإثرائها بملاحظتهما السديدة، سائلاً الله - عز وجل - أن يديم عليهما موفور الصحة والعافية، وأن يجزيهما خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وأخص بالذكر المجلس الأكاديمي لجهودهم المضنية في سبيل صقل جيل واعٍ ومتقف قادر على النهوض بوطنه وقضيته.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين لأداة الدراسة، لما كان لإرشاداتهم ونصحهم من النفع والفائدة لإغناء الرسالة وإثرائها. والشكر موصول إلى السادة الأفاضل/ العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني والأجهزة الأمنية وعلى رأسهم اللواء/ توفيق أبو نعيم مدير عام قوى الأمن الفلسطينية، لما بذلوه من جهد وتسهيل مهامي في تعبئة استمارات الدراسة الميدانية وجمع المعلومات الدقيقة والشفافة، كما أتقدم بالشكر للأخوة الزملاء الأفاضل منصور حماد، جهاد عكاشة، صالح أبو عودة، أيوب أبو شعر، محمود عويضة.

وإذ نشكر لهم هذا الجهد على ما قدموا من عطاء مميز جعله الله في موازين حسناتهم، حررنا هذه السطور بلسان الإمكان لا بقلم التبيان، سائلين المولى أن يجعلنا جميعاً من أهل القرآن، وأن يرزقنا وإياهم الفردوس الأعلى من الجنان، وصدق الله إذ يقول: ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾.

الباحث

وسيم عبد الغفار عودة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، حيث تكون مُجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس قسم حتى مدير عام جهاز) من أصحاب الرتب السامية المُكلفين، ويُقدر عددهم بـ (635) مُوظفاً في أجهزة قُوى الأمن الداخلي بقطاع غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (240) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد تم توزيع استبانة كأداة رئيسة تم إعدادها من قبل الباحث وعرضها على مجموعة من المختصين والأكاديميين وتحكيمها لغرض الدراسة، حيث تم توزيع (250) استبانة واسترداد (240) استبانة بنسبة (96.00%)، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يُمكن أن تتحقق أهداف الدراسة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كان واقع ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بوزن نسبي (82.50%)، بينما مُستوى توفُر البيئة التنظيمية بالوزارة جاء بوزن نسبي (71.01%).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.565) ومستوى دلالة (0.050).
- يُؤثر المتغير المستقل (القيادة الخادمة) في المتغير التابع (البيئة التنظيمية) بنسبة (32.6%)، والنسبة المتبقية (67.4%) في التأثير على البيئة التنظيمية تعود لمتغيرات أخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات التي من أهمها:

- تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري والأجهزة الأمنية محل الدراسة، وتكثيف الجهود نحو فهم أعمق لهذا الدور؛ مما يُؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية بالوزارة.
- زيادة الاهتمام بالمرؤوسين من خلال تطوير قُدراتهم في العمل والاهتمام بحاجاتهم الشخصية.
- توفير موارد تنظيمية من شأنها تحسين وتطوير البيئة التنظيمية في الأجهزة الأمنية محل الدراسة.

Abstract

This study aims at identifying the role of servant leadership in improving the level of regulatory environment at the Interior Ministry and national security –Military Part at Gaza Strip. The population of this study is the persons who work in supervising positions (The head of the department - to The general Manager) those in the high positions. They are (635) person who works in supervising positions in the Internal Security Forces. The sample of this study consists of (240) employer from the supervising positions . The researcher select random sample.

The researcher used a questionnaire as a method of this study, the questionnaire was designed by the researcher to be used in this study. (250) questionnaire was distributed and (240) collected with recovery rate (96%). The researcher follows descriptive analytical method to acheive the objectives of this study. Many statistical methods have been used to answer the questions of the study.

The most important results of the study are the following:

- Reality performance of the serve leadership at The Interior and National Security Ministry - the military prong relative weight (82.50%), while the level of the regulatory environment provides the ministry reached a relative weight (71.01%).
- There is statistically significant relationship between servant leadership and improve the regulatory environment level, where the Pearson correlation coefficient (565). The level of significance (0.050).
- The independent variable (serve leadership) affects in the dependent variable (the regulatory environment) by (32.6%) and the rest of percentage (67.4%) influence the regulatory environment refers to other variables.

The most important recommendations of the study are the following:

- Encourage the practices of serve leadership at The Interior Ministry and national security (military part) is under study and to intensify efforts towards the Ministry of deeper understanding of this role leading to improve the regulatory environment at the ministry.
- Increase the attention to the inferior's employeesby developing their ability to work and personal attention to their needs.
- Provide organizational resources to improve and develop the regulatory environment in the security agencies is under study.

قائمة المحتويات

أ.....	آية قرآنية
ب.....	الإهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	ABSTRACT
و.....	قائمة المحتويات
ل.....	قائمة الجداول
ع.....	قائمة الأشكال
ع.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	مقدمة:
4.....	الدراسة الاستكشافية:
7.....	أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:
8.....	ثانياً: أهداف الدراسة:
8.....	ثالثاً: أهمية الدراسة:
9.....	أهمية الدراسة النظرية:
9.....	أهمية الدراسة العملية "التطبيقية":
10.....	رابعاً: نموذج الدراسة:
11.....	خامساً: متغيرات الدراسة:
12.....	سادساً: فرضيات الدراسة:
13.....	سابعاً: حدود الدراسة:

13.....	ثامناً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
15.....	تاسعاً: الصعوبات التي واجهتها الدراسة:
15.....	ملخص الفصل
16.....	الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية
17.....	المقدمة:
18.....	المبحث الأول: القيادة الخادمة
19.....	المقدمة:
20.....	أولاً: القيادة الخادمة نظرة تاريخية:
21.....	ثانياً: مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة:
23.....	ثالثاً: سمات القيادة الخادمة:
25.....	رابعاً: علاقة نمط القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى:
26.....	خامساً: مميزات القيادة الخادمة:
26.....	سادساً: القائد الخادم:
28.....	سابعاً: صفات القائد الخادم:
29.....	ثامناً: الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير:
30.....	تاسعاً: الخصائص الأساسية للقائد الخادم:
31.....	عاشراً: أبعاد القيادة الخادمة:
32.....	حادي عشراً: فوائد القيادة الخادمة:
34.....	ثاني عشراً: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتعقيب عليها:
37.....	المبحث الثاني: البيئة التنظيمية
38.....	المقدمة:
40.....	أولاً: الثقافة التنظيمية:
40.....	المقدمة:

- 40..... 1. مفهوم الثقافة التنظيمية:
- 41..... 2. عناصر الثقافة التنظيمية:
- 42..... 3. أهمية الثقافة التنظيمية:
- 43..... 4. خصائص الثقافة التنظيمية:
- 44..... 5. وظائف الثقافة التنظيمية:
- 45..... ثانياً: الهيكل التنظيمي:
- 45..... المقدمة:
- 45..... 1. مفهوم الهيكل التنظيمي:
- 46..... 2. أهمية الهيكل التنظيمي:
- 46..... 3. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:
- 47..... 4. الخصائص الرئيسة للهيكل التنظيمي:
- 48..... ثالثاً: الموارد التنظيمية:
- 48..... المقدمة:
- 49..... 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:
- 49..... 2. أهمية إدارة الموارد البشرية:
- 50..... 3. وظائف الموارد البشرية:
- 51..... 4. الموارد المالية:
- 51..... أ- التخطيط المالي.
- 52..... ب- الرقابة المالية.
- 53..... 5. مفهوم نظم المعلومات الإدارية.
- 55..... المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني.
- 56..... المقدمة:
- 59..... مهام قوى الأمن الداخلي.

60.....	مُكونات فُوى الأمن الداخلي:
67.....	مُلخص الفصل:
68.....	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
69.....	المقدمة:
71.....	أولاً: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة):
71.....	الدراسات الفلسطينية:
72.....	الدراسات العربية:
78.....	الدراسات الأجنبية:
84.....	ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية):
84.....	الدراسات الفلسطينية:
87.....	الدراسات العربية:
91.....	الدراسات الأجنبية:
95.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة:
96.....	رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية:
98.....	مُلخص الفصل:
99.....	الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة
100.....	المقدمة:
100.....	أولاً: منهج الدراسة:
100.....	ثانياً: مجتمع الدراسة:
101.....	ثالثاً: عينة الدراسة:
102.....	رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):
103.....	خامساً: خطوات بناء الاستبانة:
104.....	سادساً: الصدق والثبات:

113.....	سابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:
114.....	ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
114.....	تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:
115.....	ملخص الفصل:
116.....	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية (التحليل والنقاش)
117.....	المقدمة:
117.....	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:
123.....	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:
151.....	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:
173.....	ملخص الفصل:
174.....	الفصل السادس: النتائج والتوصيات
175.....	المقدمة:
175.....	المبحث الأول: نتائج الدراسة
175.....	1. النتائج المتعلقة بالإطار العملي:
178.....	2. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:
179.....	3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:
184.....	المبحث الثاني: توصيات الدراسة
184.....	أولاً: التوصيات العامة:
185.....	ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة):
185.....	ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية):
187.....	رابعاً: خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة الخاصة بالمتغيرين (المستقل والتابع):
191.....	الدراسات المقترحة:
192.....	ملخص الفصل:

193.....	المصادر والمراجع
194.....	أولاً: المصادر:
194.....	ثانياً: المراجع العربية:
200.....	ثالثاً: المراجع الأجنبية:
207.....	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

- جدول (1): يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية 4
- جدول (2): أسئلة استطلاعية لبيان واقع القيادة الخادمة 4
- جدول (3): أسئلة استطلاعية لبيان واقع البيئة التنظيمية 6
- جدول (4): ملخص الدراسات السابقة 70
- جدول (5): الفجوة البحثية 97
- جدول (6): توزيع مجتمع الدراسة في الأجهزة الأمنية محل الدراسة 101
- جدول (7): توزيع مُجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية الإشرافية 101
- جدول (8): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد في الأجهزة الأمنية محل الدراسة 102
- جدول (9): يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة 102
- جدول (10): يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بأبعاد البيئة التنظيمية 103
- جدول (11): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة 103
- جدول (12): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات المفاهيمية) مع المتوسط الكلي للبعد 106
- جدول (13): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد (التمكين) مع المتوسط الكلي للبعد 106
- جدول (14): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) مع المتوسط الكلي للبعد 107
- جدول (15): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد (التصرف بأخلاق) مع المتوسط الكلي للبعد 107
- جدول (16): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المعالجة العاطفية) مع المتوسط الكلي للبعد 108
- جدول (17): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) مع المتوسط الكلي للبعد 108

- جدول (18): يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: القيادة الخادمة.....109
- جدول (19): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الثقافة التنظيمية) مع المتوسط الكلي
للبُعد109
- جدول (20): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الهيكل التنظيمي) مع المتوسط الكلي
للبُعد110
- جدول (21): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الموارد التنظيمية) مع المتوسط الكلي للبعد111
- جدول (22): يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: البيئة التنظيمية111
- جدول (23): يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)112
- جدول (24): يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)113
- جدول (25): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي114
- جدول (26): توزيع عينة الدراسة حسب الجهاز117
- جدول (27): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة118
- جدول (28): توزيع عينة الدراسة حسب العمر119
- جدول (29): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة120
- جدول (30): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي121
- جدول (31): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية122
- جدول (32): يوضح المحك المعتمد في الدراسة123
- جدول (33): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (المهارات
المفاهيمية)124
- جدول (34): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (التمكين)126
- جدول (35): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (مُساعدة
المُرووسين على التطور والنجاح)128
- جدول (36): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (التصرف بأخلاق)130
- جدول (37): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (المعالجة العاطفية)132

- جدول (38): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع)..... 134
- جدول (39): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لفقرات (القيادة الخادمة) جميعها..... 137
- جدول (40): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (الثقافة التنظيمية)..... 139
- جدول (41): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (الهيكل التنظيمي)..... 142
- جدول (42): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لكل فقرة من فقرات مجال (الموارد التنظيمية)..... 145
- جدول (43): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (SIG.) لفقرات (البيئة التنظيمية) جميعها..... 150
- جدول (44): معامل الارتباط بين القيادة الخادمة ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 151
- جدول (45): معامل الارتباط بين (المهارات المفاهيمية)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 153
- جدول (46): معامل الارتباط بين (التمكين)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 153
- جدول (47): معامل الارتباط بين (مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 154
- جدول (48): معامل الارتباط بين (التصرف بأخلاق)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 155
- جدول (49): معامل الارتباط بين "المعالجة العاطفية"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 156
- جدول (50): معامل الارتباط بين (الالتزام بتطوير المجتمع) ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني..... 157
- جدول (51): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية..... 157
- جدول (52): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار..... 158
- جدول (53): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجهاز..... 160
- جدول (54): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الوظيفة..... 161
- جدول (55): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر..... 162

- جدول (56): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 163
- جدول (57): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 164
- جدول (58): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة العسكرية 166
- جدول (59): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجهاز 168
- جدول (60): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الوظيفة 169
- جدول (61): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 170
- جدول (62): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة 170
- جدول (63): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي 172
- جدول (64): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة العسكرية 172
- جدول (65): يُوضَّح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة..... 178
- جدول (66): يُوضَّح مُلخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى: 179
- جدول (67): يُوضَّح مُلخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية: 180
- جدول (68): يُوضَّح مُلخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة: 181
- جدول (69): يُوضَّح مُلخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الرابعة: 182

قائمة الأشكال

- شكل (1): نموذج الدراسة 10
- شكل (2): عناصر الثقافة التنظيمية 42
- شكل (3): أجهزة قوى الأمن الداخلي 59
- شكل (4): هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية 61
- شكل (5): هيكلية جهاز الأمن الداخلي 62
- شكل (6): هيكلية جهاز الدفاع المدني 64
- شكل (7): هيكلية جهاز الأمن والحماية 66

قائمة الملاحق

- ملحق (1): تسهيل مهمة باحث 207
- ملحق (2): خطاب التحكيم طلب تحكيم استبانة 209
- ملحق (3): قائمة بأسماء مُحكمي الاستبانة 210
- ملحق (4): الاستبانة في صورتها النهائية 211

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- ❖ ثانياً: أهداف الدراسة.
- ❖ ثالثاً: أهمية الدراسة.
- ❖ رابعاً: نموذج الدراسة.
- ❖ خامساً: متغيرات الدراسة.
- ❖ سادساً: فرضيات الدراسة.
- ❖ سابعاً: حدود الدراسة.
- ❖ ثامناً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.
- ❖ تاسعاً: الصعوبات التي واجهتها الدراسة.
- ❖ ملخص الفصل.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر الحاجة للإدارة ضرورة من ضرورات الحياة التنظيمية الحديثة، لكي يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد بطريقة سليمة؛ لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون.

ويعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات أهمية في عالم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يُعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، 2009:25).

ومع نهايات القرن المنصرم، وبدايات الألفية الجديدة، بزغ توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية والمؤسسات التربوية والدينية والتعليمية والأكاديمية والأمنية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع عمل الفريق التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، ذلك كله في إطار أخلاقي إنساني، يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها، والاعتناء بالعامل والاهتمام به (Spears, 1996:33-35).

من هنا لم يكن مستغرباً أن يبدأ نمط جديد في القيادة يطلق عليه "القيادة الخادمة" (Servant Leadership) يدعو إلى إيلاء الموظفين العناية المتزايدة، وتلبية حاجاتهم بوصفها الأولوية الأولى للمنظمة، بطرح نفسه نمطاً قيادياً فعالاً، ونظرية معاصرة مشروعة في القيادة المنظمة (Russell, 2001:76-83).

إن القيادة الخادمة تُشجّع الأفراد على إحداث توازن في حياتهم بين ممارسة القيادة وخدمة الآخرين، فهي تحث القادة على أن تكون أولويتهم الأولى هي خدمة أتباعهم، وفي الوقت نفسه تشجع الأتباع على استثمار الفرص الموقفية لممارسة القيادة، إذ أن الغاية من القيادة الخادمة هي تحسين حياة الأفراد أنفسهم، ثم رفع مستوى منظماتهم من بعدهم (Spears, 1996:38).

ويؤدي عدم الاهتمام بتطوير البيئة التنظيمية في المنظمات إلى انخفاض الفاعلية التنظيمية، نتيجة شعور بعض العاملين بالإحباط في ظل البيئة التنظيمية التي لا تُشجّع على بذل

الجهد، ولا تساعد العاملين على التركيز في مهام وظائفهم التي تتسم بالخطورة في مواجهة المخاطر الأمنية التي تتراد في ظل التحديات الأمنية المعاصرة، وتحتاج إلى توافر بيئة تنظيمية داعمة ومعززة لأداء العاملين، مما يجلب ضغوطاً تنظيمية إضافية على العاملين بجانب ضغوط العمل التقليدية، التي تُؤثر بشكل مباشر عليهم وعلى دورهم والتزامهم التنظيمي في المؤسسات الأمنية.

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الخادمة لها دورها الواضح في تحسين مستوى البيئة التنظيمية الداخلية في المنظمات بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية المتاحة في المنظمات)، من خلال مجموعة من الأدوار المتفاعلة، منها: الالتزام بتطوير ونماء المرؤوسين في المنظمات، الإقناع والتأثير في الآخرين، الإحساس بروح الفريق والعمل الجماعي، الاهتمام وخدمة المرؤوسين أولاً، الإصغاء الجيد للأراء واقتراحات المرؤوسين، التعاون والحكمة في التعامل مع الآخرين، فعالة، الوعي والإدراك والمساعدة على فهم القضايا المشتتة على الأخلاقيات والقيم، التصوير المفاهيمي وقدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى للعاملين لديه، وبناء المجتمع وتأسيس ممارسات أخلاقية.

وقد لمس الباحث أهمية دور القيادة الخادمة من واقع عمله في قطاع الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وملاحظته عن كثب لما يعانيه بعض العاملين في هذا القطاع من ضغوط العمل والمجهود الضخم الذي يبذلونه، وما يترتب على ذلك من صراعات تفقد تركيزهم في ضوء المشكلات الكثيرة التي تواجههم، بسبب تنوع أعمال ومهام الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، والحاجة إلى اليقظة والاستعداد الدائمين لمواجهة المشكلات والمخاطر، والحاجة إلى توافر بيئة تنظيمية داعمة ومعززة لدفع العاملين إلى بذل الجهد دون ملل.

إن مساهمة القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني سيكون له تأثير إيجابي على تغيير مؤشرات الأداء لدى العاملين في شتى مفاصل الوزارة، وخاصة الشق العسكري منها، وأصبح من الملموس اليوم وبما لا يقبل الشك أن تحسين البيئة التنظيمية في المنظمات يتطلب قيادة خدمية تهتم بخدمة المرؤوسين أولاً، وتعزيز مهارات حل المشكلات لديهم، والحكمة في التعامل مع الآخرين، والاستخدام الأخلاقي للسلطة؛ للرفق بالمنظمة، ومواكبة التغيرات المتسارعة في شتى المجالات التي تحيط بالمنظمة.

وانطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية في الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني، ومن ثم تعميم نتائج الدراسة على القطاعات الأمنية في الشق العسكري بوزارة الداخلية والأمن الوطني لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من النتائج التي سوف تتوصل إليها هذه الدراسة إن شاء الله.

الدراسة الاستكشافية:

قام الباحث بإجراء مُقابلة مُهيكلية لأربعة عشر موظفاً من الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري في قطاع غزة، وكانت وظائفهم (1) مدير عام جهاز من أجهزة قُوى الأمن الداخلي، (1) مدير عام إدارة، (3) مدير دائرة، (9) رئيس قسم، وذلك خلال الأيام 28-29-30/09/2015 م وذلك حسب الجدول (1) والموضح أدناه:

جدول (1): يوضح عينة الدراسة الاستطلاعية

م.	الوزارة	مدير جهاز	مدير عام إدارة	مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
1.	وزارة الداخلية - الشق العسكري (قُوى الأمن الداخلي)	1	1	3	9	14

وتم طرح عدد عشرة أسئلة استطلاعية لبيان واقع القيادة الخادمة، وكذلك طرح عشرة أسئلة استطلاعية لبيان مُستوى توفر البيئة التنظيمية وما لدى الوزارة من نقاط قوة وضعف في هذا المجال، وما الذي يمكن الاستناد إليه لتعزيز هذا الواقع.

جدول (2): أسئلة استطلاعية لبيان واقع القيادة الخادمة

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الترتيب
1.	أسعى لتلبية حاجات المرؤوسين قبل تلبية حاجاتي.	28.6%	64.3%	7.1%	-	-	84.3%	5
2.	أستمع لآراء المرؤوسين وأقبل اقتراحاتهم.	50.0%	42.9%	7.1%	-	-	88.6%	2
3.	أوفر للمرؤوسين علاقة نصح صادقة تساعد على النمو المهني، وأرتقي بهم من خلال تشجيعهم والثقة بهم.	71.4%	21.4%	7.1%	-	-	92.9%	1
4.	أيسر التعاون وبناء الفريق والعمل الجماعي.	28.6%	64.3%	7.1%	-	-	84.3%	5
5.	أقدم رؤية واضحة للمنظمة وإيصالها للمرؤوسين.	21.4%	71.4%	7.1%	-	-	82.9%	7
6.	أشجع كل مرؤوس في الوزارة على ممارسة القيادة.	42.9%	28.6%	21.4%	7.1%	-	81.4%	8

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الترتيب	
7.	أقدم خطأً وأهدافاً واضحة للوزارة.	%7.1	%64.3	%28.6	-	-	71.4%	10	
8.	أنصرف بشكل أخلاقي والتفاعل بانفتاحية وعدالة وصدق مع الآخرين.	%28.6	%71.4	-	-	-	85.7%	3	
9.	أستخدم قوتي وسلطتي لصالح المرؤوسين.	%35.7	%42.9	%7.1	%14.3	-	80.0%	9	
10.	تحقيق التنمية الفكرية والمهارية والأخلاقية للمرؤوسين.	%35.7	%57.1	%7.1	-	-	85.7%	3	
	الوسط الحسابي للمحور	83.7%							

من جدول (2) يمكن استنتاج ما يلي:

- درجة قوية لواقع ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري، حيث بلغ الوزن النسبي للقيادة الخادمة (83.7%).
- أن أقوى الفقرات كانت الفقرة (3)، وهي أوفر للمرؤوسين علاقة نصح صادقة تساعدهم على النمو المهني وأرتقي بهم، من خلال تشجيعهم والثقة بهم، بوزن نسبي 92.9%، يليها الفقرة (2) أستمع لآراء المرؤوسين وأتقبل اقتراحاتهم، بوزن نسبي 88.6%.
- وكانت أضعف الفقرات فقرة (7)، أقدم خطأً وأهدافاً واضحة للوزارة، بوزن نسبي 71.4%.

جدول (3): أسئلة استطلاعية لبيان واقع البيئة التنظيمية

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوزن النسبي	الترتيب
1.	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين، وبين الموظفين مع بعضهم.	14.3%	75.1%	21.4%	7.1%	-	75.7%	1
2.	تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.	-	7.1%	21.4%	50.0%	21.4%	42.9%	10
3.	يساعد الهيكل التنظيمي للوزارة بشكل مستمر على إنجاز مهام الوزارة الملقاة على عاتقها.	-	28.6%	28.6%	42.9%	-	57.1%	3
4.	يتميز الهيكل التنظيمي بوضوح المهام في الوزارة.	-	50.0%	28.6%	21.4%	-	65.7%	2
5.	تختار الوزارة موظفيها حسب معايير واضحة ومحددة.	-	14.3%	50.0%	21.4%	14.3%	52.9%	7
6.	توفر الوزارة الظروف المناسبة لكي يؤدي الموظف عمله بسهولة ويسر.	-	14.3%	50.0%	28.6%	7.1%	54.3%	6
7.	توفر المنظمة شبكة معلوماتية للموظفين تفيدهم في إنجاز الأعمال.	-	28.6%	28.6%	42.9%	-	57.1%	3
8.	تسعى الوزارة باستمرار إلى تطوير وتحديث الأجهزة التكنولوجية والمعدات اللازمة لإنجاز العمل.	-	35.7%	21.4%	28.6%	14.3%	55.7%	5
9.	للوزارة خطة مالية لتأمين الموارد اللازمة لها ولتغطية نفقاتها.	-	7.1%	28.6%	57.1%	7.1%	47.1%	9
10.	توجد أسس تتبعها الوزارة لتوزيع الموازنة السنوية على الإدارات والأقسام والمراكز.	-	21.4%	28.6%	28.6%	21.4%	50.0%	8
	الوسط الحسابي للمحور			55.9%				

من جدول (3) يمكن استنتاج ما يلي:

- درجة متوسطة لمستوى توفر البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري، حيث بلغ الوزن النسبي للبيئة التنظيمية (55.9%).
- أن أضعف الفقرات كانت الفقرة (2)، تسعى الوزارة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت، بوزن نسبي (42.9%)، يليها الفقرة (9)، للوزارة خطة مالية لتأمين الموارد اللازمة لها ولتغطية نفقاتها، بوزن نسبي (47.1%).

ويتضح من الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها وجود مؤشرات نقاط ضعف في مستوى البيئة التنظيمية، وكذلك وجود مؤشرات نقاط قوة يمكن استثمارها من أجل تحسين مستوى البيئة

التنظيمية، ويمكن استثمار ذلك من خلال وجود قيادة فعالة خادمة تتبنى تلك التوجهات والقيام بتلك الأدوار، وهذا ما جعل الباحث يقوم بصياغة المشكلة وتحديدها.

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر وزارة الداخلية من الوزارات الرئيسية في الحكومة الفلسطينية، وهي الوزارة الأهم لطبيعة المهام المكلفة بها، حيث إنه منوط بها حماية أمن الوطن والمواطن.

وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجريت من خلال مقابلة مجموعة من الموظفين ذوي الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري في قطاع غزة، حيث تنوعت المناصب التي يمثلها الأفراد الذين تم مقابلتهم في عينة الدراسة، بين مدير جهاز من أجهزة قوى الأمن الداخلي، ومدير إدارة، ومدير دائرة، ومدير قسم، التي أوضحت وجود نقاط ضعف في البيئة التنظيمية بالوزارة، ووجود نقاط قوة يمكن استثمارها من خلال القيادة داخل الوزارة، والفجوة البحثية التي توصل إليها الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة، ولأهمية وزارة الداخلية، وعدم وجود استقرار في قطاع غزة جراء إغلاق المعابر وشح رواتب موظفي القطاع الحكومي، وخاصة موظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني الأكبر في القطاع الحكومي، كان لا بد من وجود قيادة خادمة وفعالة ترتقي بهذه الوزارة والعاملين فيها، وخاصة الشق العسكري لما تقدمه من خدمات مباشرة للمواطنين، وهي خدمات مركزية ورئيسية، ومن منطلق اهتمام وزارة الداخلية والأمن الوطني بإيجاد البيئة التنظيمية اللازمة لضمان حسن القيام بأعمال ومهام الأجهزة الأمنية المتنوعة.

ومن منطلق المخاطر التي تتعرض لها أجهزة قوى الأمن الداخلي أثناء قيامهم بمهامهم الأمنية، والحاجة الملحة لتوافر بيئة عمل تساعد على دعمهم، وزيادة إقبالهم على العمل بصدق ورحب، وتلافي الضغوط التنظيمية الإضافية التي تجعلها البيئة الداخلية غير المناسبة، اتضح للباحث وجود علاقة بين القيادة الخادمة وتحسين البيئة التنظيمية، توصل إليها من خلال التجربة والملاحظة في العمل، وفي ضوء اطلاع الباحث على دراسات فلسطينية تناولت الربط بين متغيري الدراسة لم يجد أي دراسة تحدثت عن العلاقة بين القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية، بناءً على ما تقدم كان لا بد من التطرق إلى مشكلة الدراسة، والتي تتمثل في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني؟

حيث يتفرع من السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري؟

2. ما مستوى توفر البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري؟
4. هل يوجد دور مهم للقيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري؟
5. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي).
6. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي).

ثانياً: أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة، وقلة الدراسات التي تربط بين القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
1. الكشف عن واقع القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري.
 2. إبراز مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري.
 3. تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية.
 4. تحديد دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.
 5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
 6. الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق، تتعلق بالقيادة الخادمة والبيئة التنظيمية، ويمكن الاستفادة منها في وزارة الداخلية الشق العسكري.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع التي تتناوله، كون موضوع القيادة أحد الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إنَّ

تقدّم المجتمعات، وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادة، التي تُحرّكها وترسم خططها وسياساتها، وبخاصة نمط القائد الخادم الذي لم يأخذ نصيبه في الفكر الإداري العربي، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط هذا النمط القيادي الحديث بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها، وهي تحسين البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

وقد برز مفهوم القيادة الخادمة في العقدين الأخيرين كنمط قيادي فعال ومؤثر في المؤسسات التربوية والدينية والتعليمية والأكاديمية والأمنية بالإضافة إلى مؤسسات الأعمال، وتكتسب الدراسة أهميتها ممّا يأتي:

أهمية الدراسة النظرية:

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية فيما يلي:

- قد تحقق هذه الدراسة فائدة للباحثين في موضوع القيادة الخادمة ومفهومها وأبعادها وفوائدها، حيث إنها - حسب علم الباحث - الدراسة الأولى على مستوى الوزارات الحكومية الفلسطينية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات جديدة في القطاعات الأخرى، وتعد أيضاً هذه الدراسة الأولى على حد علم الباحث التي تدرس العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية الداخلية بأبعادها المختلفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية).

- جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية).

- ستساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية والعلاقة بينهما، وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة.

- يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إضافة مادة علمية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين.

أهمية الدراسة العملية "التطبيقية":

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية فيما يلي:

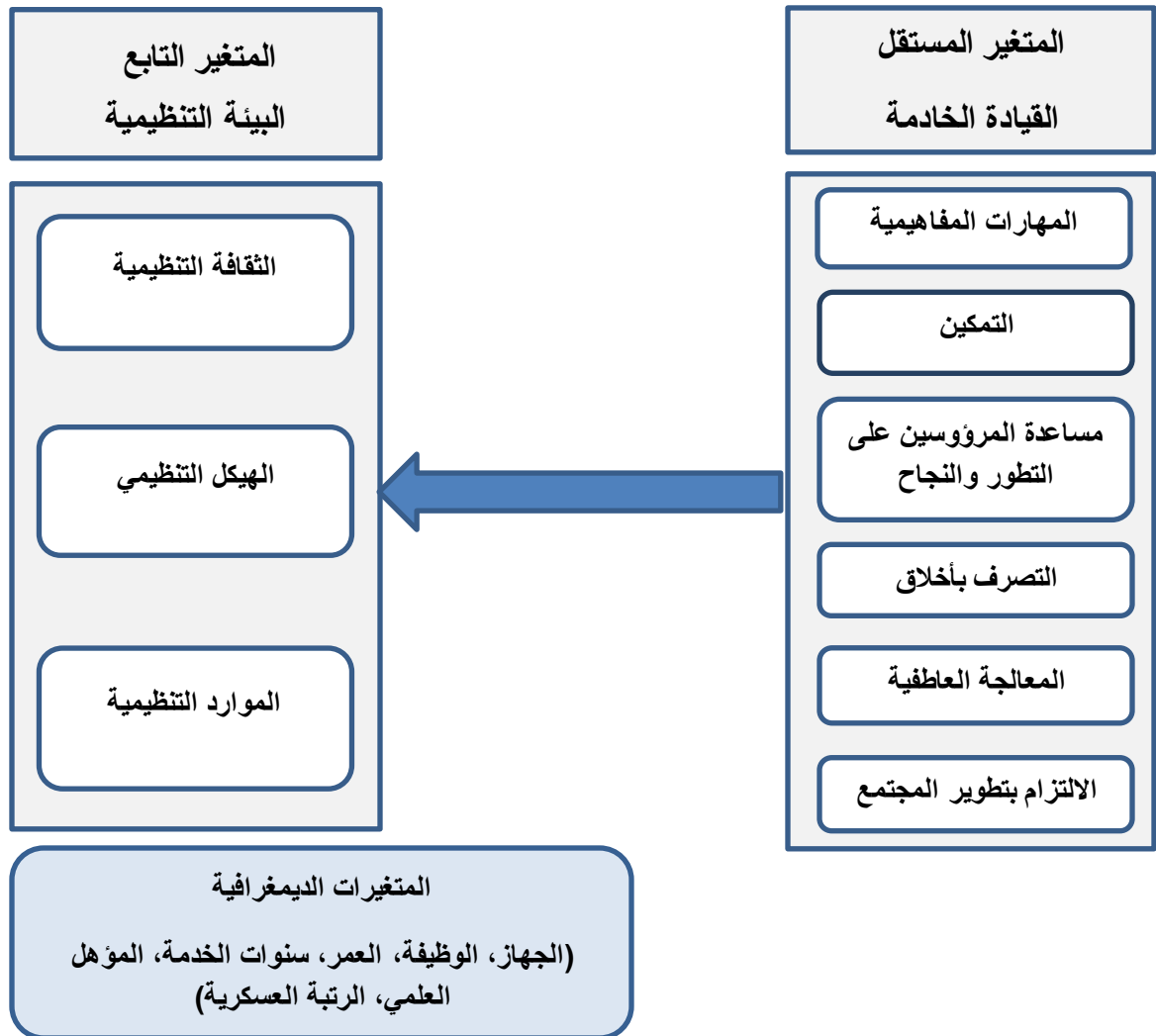
- إحاطة قيادة الأجهزة الأمنية بمفهوم القيادة الخادمة وعلاقتها بتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية الشق العسكري على وجه الخصوص.

- توجيه انتباه وأنظار القائمين على صناعة القرار في وزارة الداخلية - الشق العسكري إلى التأثير والدور الكبير المنوط بالقيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية، وكيفية التغلب من

خلالها على ما يعترض الوزارة من مشاكل تتعلق بضعف الأداء التنظيمي للعاملين فيها، وعدم قدرتها على مباشرة عملها، وتحقيق مستوى أداء مرتفع في هذا الإطار، بالإضافة للحلول المقترحة من قبل هذه الدراسة وإمدادهم بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات في ضوء دراسات علمية.

- يأمل الباحث بأن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها للمسؤولين وأصحاب المسميات الوظيفية الإشرافية "القادة الخدم" في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية - الشق العسكري.

رابعاً: نموذج الدراسة:



شكل (1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحث بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة واعتماداً على (Liden et al., 2008) للمتغير المستقل (القيادة الخادمة)؛ وأيضاً بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة واعتماداً على (Jones et al., 2004) للمتغير التابع (البيئة التنظيمية).

خامساً: متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: (القيادة الخادمة) وينبثق عنها المتغيرات الفرعية التالية (Liden et al.,2008):

أ. المهارات المفاهيمية. Conceptual skills

ب. التمكين. Empowering

ت. مُساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح. & Helping subordinates grow & succeed

ث. التصرف بأخلاق. Behaving ethically

ج. المعالجة العاطفية. Emotional healing

ح. الالتزام بتطوير المجتمع. Creating value for the community

2. المتغير التابع: (تحسين مستوى البيئة التنظيمية) وينبثق عنها المتغيرات التالية:

- الثقافة التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي.

- الموارد التنظيمية.

3. المتغيرات الديمغرافية:

- الجهاز.

- المسمي الوظيفي.

- العمر.

- سنوات الخدمة.

- المؤهل العلمي.

- الرتبة العسكرية.

سادساً: فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "المهارات المفاهيمية"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "التمكين"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "التصرف بأخلاق"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "المعالجة العاطفية"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين "الالتزام بتطوير المجتمع"، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في تحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، الرتبة العسكرية، الوظيفة "المسمى الوظيفي"، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، الرتبة العسكرية، الوظيفة "المسمى الوظيفي"، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

سابعاً: حدود الدراسة:

1. حدود مكانية:

نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين، وحالة الانقسام بين الضفة الغربية وقطاع غزة، تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية الشق العسكري، وتحديدًا أجهزة قوى الأمن الداخلي (الشرطة، الدفاع المدني، الأمن الداخلي، الأمن والحماية) في حدود جغرافيا قطاع غزة.

2. حدود بشرية:

تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية أصحاب الرتب السامية المُكلفين من وظيفة رئيس قسم وحتى وظيفة مدير عام جهاز أمنى بوزارة الداخلية الشق العسكري بقطاع غزة.

3. حدود زمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري بقطاع غزة خلال العام 2015م.

4. حدود موضوعية:

القيادة الخادمة وأبعادها (المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع)، والبيئة التنظيمية الداخلية وأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد التنظيمية) والعلاقة بينهما.

ثامناً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبودي، 2007: 15)، وتعرف بأنها التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة للقيام بنشاط متعاون (السمادوني، 2007: 224)، وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي

يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار باستخدام السلطة الرسمية، أو عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عليوة، السيد، 2001: 45).

2. القيادة الخادمة:

تعرف بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد، ويعلي من شأنه، ويومض فيه ما أمكن نزعته الإبداعية الفطرية للقيادة (Smith et al., 2004: 43)، كما يمكن تعريفها بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيتهم، فيكونون الأولوية، وتكون شئون المنظمة وقضاياها هم الثاني (Patterson, 2003: 35)، وتعرف أيضاً بأنها نمط القيادة الذي يعتمد على خدمة الآخرين وليس عبوديتهم (Ruiz, Martinez & Rodrigo, 2010: 47).

أما الباحث يعرف القيادة الخادمة إجرائياً: هي فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين، ومساعدتهم على التطور والنجاح والاهتمام بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية بهم، وتقدير وتنمية الناس، وبناء وتطوير المجتمع، ذلك كله لمصلحة مشتركة لكل فرد بالوزارة، وللوزارة برمتها، ولأولئك الذين تخدمهم الوزارة.

3. البيئة التنظيمية:

تعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها، مثل: المواد الخام، العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones, 2004: 25).

4. البيئة التنظيمية الداخلية:

مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تُؤثر في عمل المنظمة وتُحدّد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد نظم المعلومات الإدارية.

5. وزارة الداخلية والأمن الوطني:

إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، حيث تقوم بأداء مميّز في تنفيذ مهامها والسهر على مصلحة الوطن والمواطن، وتنظم الحياة المدنية، وتنفذ القانون على الجميع، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات (موقع وزارة الداخلية، 2015، <http://www.moi.gov.ps>).

6. قُوَى الأَمْنِ الداخلي:

هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية، وبقيادة مُدير عام الأَمْنِ الداخلي، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة (مادة (10) قانون الخدمة في قُوَى الأَمْنِ الفلسطينية رقم (8) لعام 2005).

تاسعاً: الصعوبات التي واجهتها الدراسة:

- ندرة الكتب والمراجع العربية التي تتناول موضوع القيادة الخادمة.
- صعوبة جمع البيانات من خلال أداة الدراسة، خصوصاً من المدراء العامّين للأجهزة الأمنية، نظراً لانشغالهم الدائم، والأعباء المُلقاة على عاتقهم.
- عدم تسليم الاستبانات في الموعد المحدد مُسبقاً، حيث تم زيارة الأجهزة الأمنية مرات عدة من أجل حث الموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية والرتب العسكرية السامية لتعبئة الاستبانة.

مُلخَصُ الفِصل

تناول الباحث في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومن ثم استعرض الباحث أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتطرق إلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية والتطبيقية، ووضح الباحث المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ثم قام الباحث بعرض فرضيات الدراسة المكونة من أربع فرضيات رئيسية وست فرضيات فرعية، وبعد ذلك استعرض الباحث حدود الدراسة والتعريفات الإجرائية لها.

الفصل الثاني: الإطار النظري القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية

❖ المقدمة.

❖ المبحث الأول: القيادة الخادمة.

❖ المبحث الثاني: البيئة التنظيمية.

❖ المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني.

❖ ملخص الفصل.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، ويهدف الباحث من خلاله إلى تناول الخلفية الأدبية والنظرية، والمصطلحات ذات العلاقة بموضوعات الدراسة، ويتكون من ثلاثة مباحث:

في المبحث الأول: بعنوان القيادة الخادمة، ويهدف إلى التعريف بنظرية القيادة الخادمة من خلال تناول الباحث لنظرة تاريخية عن القيادة الخادمة ومؤسسها غرينليف (Greenleaf)، ثم يتناول مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة بشيء من التفصيل، ثم يتناول سمات القيادة الخادمة، وبعد ذلك يتطرق لعلاقة نمط القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى، ثم يتناول ميزات القيادة الخادمة، ثم يستعرض الباحث تعريف القائد الخادم، وصفاته والخصائص الأساسية له، كما عرفها سبيرز (Spears)، وهي عبارة عن عشرة خصائص، ثم يتناول الباحث فوائد القيادة الخادمة كما تناولها الكتاب والباحثون وأثرها على المنظمة والفرد، وفي نهاية المبحث يستعرض الباحث أهم الفوائد والانتقادات التي وجهت لنظرية القيادة الخادمة.

في المبحث الثاني: بعنوان البيئة التنظيمية، يهدف الباحث إلى عرض مفهوم البيئة التنظيمية، وستتناول بداية المبحث الثقافة التنظيمية، بهدف التعريف بمفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها للمنظمة، ومن ثم يستعرض الباحث خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها، ثم سيتناول التعريف بمفهوم الهيكل التنظيمي وأهميته، ومراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي، والخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي؛ وأخيراً التعريف بمفهوم الموارد التنظيمية المتاحة في المنظمة من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد نظم معلومات...إلخ.

وفي نهاية هذا الفصل يستعرض الباحث وزارة الداخلية والأمن الوطني من خلال المبحث الثالث، حيث يبدأ بلمحة عن وزارة الداخلية والأمن الوطني، ونبذة عن الأجهزة الأمنية وفي النهاية يقوم الباحث بالتعريف بقوى الأمن الداخلي والأجهزة الأمنية التابعة لها محل الدراسة.

المبحث الأول: القيادة الخادمة

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: القيادة الخادمة نظرة تاريخية.
- ❖ ثانياً: مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة.
- ❖ ثالثاً: سمات القيادة الخادمة.
- ❖ رابعاً: علاقة نمط القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى.
- ❖ خامساً: ميزات القيادة الخادمة.
- ❖ سادساً: القائد الخادم.
- ❖ سابعاً: صفات القائد الخادم.
- ❖ ثامناً: الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير.
- ❖ تاسعاً: الخصائص الأساسية للقائد الخادم.
- ❖ عاشراً: أبعاد القيادة الخادمة.
- ❖ حادي عشراً: فوائد القيادة الخادمة.
- ❖ ثاني عشراً: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتعقيب عليها.

المقدمة:

تشكل القيادة في معناها العام محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها وتعددتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (عبد العزيز، 2010: 154).

إن القيادة هي جمع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يقوم به القائد من خلال تحقيق التجانس بين أهداف وحاجات ورغبات العاملين، وأهداف وإمكانات المنظمة، والعمل على التعاون، وخلق الدافع، وتهيئة الجو الملائم.

فالقيادة الناجحة أساس ضروري لأي تنظيم ابتداءً بالأسرة وانتهاءً بالدولة. وتعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي؛ لأن القادة يقومون بدور رئيس فيه، إذ يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة، وفي مدى إنتاجها، والروح السائدة بين أفرادها (حسن، 2004: 17).

والقيادة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة تتصل بطبيعة الإنسان وتراثه الثقافي ومشاركته لمن حوله في مجتمعه، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم، ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه. والقائد الإداري الناجح أو المدير القائد هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية، وتبرز أهمية القائد من أنه يقع عليه العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف.

مع نهايات القرن المنصرم وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد من المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات والمؤسسات الأمنية والاجتماعية والأكاديمية والتربوية، يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستند إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تُشجّع العمل الفريقي التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين، وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها الاعتناء بالعمل والاهتمام به (Spears, 1996).

ويدعم هذا التوجه ما يُحاجج به مُنظروه من أن المنظمات التقليدية التراتبية القائمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة لم تكن مُصممة لتوفير الحد الأعلى من حاجات عاملها، واحترامهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم، وفي حال قبول هذا المنطلق، فإن تلك المنظمات لن تكون قادرة على زيادة قُدرة عاملها على تحقيق النتائج التي تسعى حقيقة إلى إنجازها حتى تبدأ في أخذ حاجات

عاملها تلك بعين الاعتبار وتوليها جل عنايتها واهتمامها (Senge, 1994)، ومن هنا لم يكن مُستغرباً أن يبدأ نمط جديد في القيادة يُطلق عليه "القيادة الخادمة" (Servant Leadership).

ومع تنامي الوعي بأهمية نظرية القيادة الخادمة، أضحى هذا النمط من القيادة يُمارس على نطاق واسع في كثير من الدول، وعلى المستوى المحلي والقومي في منظماتها الاقتصادية ومؤسساتها التربوية والأكاديمية والأمنية. ولعل كتاب منظري القيادة المعاصرين من أمثال سبيرس (Spears, 1998)، وبولمان وديل (Bolman & Deal, 1997)، وسينغي (Senge, 1994)، وكوفي، وميرل، وميرل (Covey, Merrill, & Merrill, 1994) وغيرهم الداعية إلى تبني المنظمات وقاداتها نظرية القيادة الخادمة ومبادئها وخصائصها خدمة للعاملين فيها، وتنمية لهم وتلبية لحاجاتهم؛ لعل ذلك يدعم الافتراض القائل بأهمية هذه النظرية ويبرر الحاجة الماسة إليها.

أولاً: القيادة الخادمة نظرة تاريخية:

وقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينات من القرن الماضي في مقالة لغرينليف (Greenleaf) عام (1970م) بعنوان "القائد خادماً" (Jennings, 2002). وقد استوحى مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق" للكاتب هرمان هسي (Herman Hesse) كتبها عام (1965م). وتحدثت الرواية عن مجموعة من الرجال تم انتقاؤهم لرحلة دينية أسطورية بصحبة مرافق (خادم) يدعى ليو (Leo)، وظيفته الاعتناء بتلك المجموعة من الرجال، والسهر على راحتهم، وتثبيتهم بعزمه وأغانيه. وتشير أحداث القصة إلى أن الرحلة سارت على خير ما يرام إلى أن اختفى الخادم ليو ذات يوم، فوقعت المجموعة بعده في فوضى وتيهان دفعها لإلغاء الرحلة، ثم يبين الراوي وهو واحد من مجموعة الرجال الذين شاركوا في الرحلة أنه التقى ليو بعد سنوات عدة من التيه، وذهب به إلى رجل الدين منظم الرحلة، ليكتشف أن ليو الذي عُرف بالخادم لم يكن إلا كبير رجال الدين، ومرشدهم الروحي، وقائد عظيم وشريف (Greenleaf, 2008).

من هذه القصة صاغ غرينليف (Greenleaf) العديد من الدروس عن دور القائد، وبمرور الوقت تطورت هذه الدروس في مفهومه للقيادة الخادمة. خصوصاً أنه لم يُقدّم تعريفاً كاملاً لمصطلح القيادة الخادمة، بدلاً من ذلك اقترح تعريف "القائد الخادم هو خادم أولاً". وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات (Reinke, 2004: 30-57).

وقد خلص غرينليف من أعماله الفكرية في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيس مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح

عظمته والاعتراف به قائداً (Joseph & Winston, 2005: 6-22). فالقائد الخادم يرى نفسه قائداً بين متساوين لا يحتل مركزاً بؤرياً بينهم، ويُؤفّر لهم المصادر والدعم دون توقع شكر منهم أو حتى تقدير. ولا شك أن سلوكياته الخدمية تلك لمجموعته تُظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة، وهو بذلك يتولى مركز القيادة استجابة لإلحاح مجموعته وحاجتهم للنجاح لا غير (Smith, Montagno, and Kuzmenko, 2004: 79-91).

ويري ستون ورسل وباترسون (Stone, Russell, Patterson, 2004) أن القيادة الخادمة، حال القيادة التغييرية (التحويلية)، امتداد للمنى السلوكي في القيادة، وخاصة دراسات القيادة في جامعة أوهايو الحكومية، ودراسات جامعة ميتشغن التي صنفت فيه القادة من وجهة نظر مرؤوسيهـم إلى القادة الذين يُعطون الاهتمام بالمهمة، والقادة الذين يهتمون بالعلاقات والناس (المرؤوسين). ورغم أن الإطار الفكري للقيادة التغييرية والإطار الفكري للقيادة الخادمة يُؤليان اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين والإنتاج، إلا أن القائد التغييري يُركّز أكثر على الإنتاج، لاهتمامه الأكبر بالأهداف المنظمية. أما القائد الخادم فإن اهتمامه يتركز على مرؤوسيه، فهم محور اهتمامه وعنايته.

فالقيادة الخادمة تبدأ بنزعة طبيعية لخدمة الآخرين أولاً، يتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما، ثم يتنامى خيار واع ناتج عن تلك القوة الدافعة يجتذب الفرد ليثوق للقيادة، ليتحقق من أن أفراد مجموعته أو منظمته أو مجتمعه، قد أصبحوا أثناء خدمته لهم أحسن صحة، وأكثر حكمة وحرية واستقلالاً، فتزداد بذلك فرص أن يكون أولئك المخدمون أنفسهم خدماً لغيرهم فيما بعد، والقيادة الخادمة بذلك تختلف بوضوح عن قيادة أولئك الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً. ولعلّ هذا الاختلاف يُعبّر عن نفسه جلياً من خلال العناية التي يُوليها القائد الخادم لأتباعه، ليتأكد من أن حاجاتهم ذات الأولوية قد تم تلبيتها (Lubin, 2001).

ثانياً: مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة:

تعد القيادة الخدمية وهي نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الناس ليقودهم كجماعات أو مؤسسات، وتقوم هذه النظرية على أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية ينبغي استغلالها بحكمة في محيط القيادة.

كما تعتبر القيادة الخدمية عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهي تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (أرسترونج، 2001: 223-224).

بدأ (Greenleaf) بتحديد مفهوم "القائد الخادم" على أنه يرتبط بشكل حقيقي بخدمة المرؤوسين (Greenleaf, 1977:7)، كما قرر (Greenleaf) أن خدمة المرؤوسين هي المفتاح إلى قيادة جيدة؛ لأنها تؤدي إلى الالتزام بنمو الموظف الفرد، وبقاء المنظمة، وتحمل المسؤولية عن الجماعة (Reinke, 2004:30).

حدد (Greenleaf, 1977:7) القيادة الخادمة على أنها فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد، وأضاف (Laub, 1999:10) أنه يمكن تحقيق ذلك من خلال تقدير وتنمية الناس، وبناء المجتمع، وممارسة السلوكيات الموثوق فيها. أشار العلماء إلى أن القيادة الخادمة هي نمط من القيادة الموجهة بالموظف (Ehrhart, 2004: 62; Sendjaya et al., 2008: 405; Searle & Barbuto, 2011: 110)

لقد أشار علماء الإدارة إلى أن القائد الخادم لا يستخدم قوته في إنجاز الأشياء، ولكنه يحاول أن يحث ويقنع العاملين معه، ويمتلك دور المسئول عن الخدمة الذي يضع المنظمة تحت رعاية أمنية، إنه محفز بالحاجة إلى الخدمة، وليس الحاجة إلى القوة ولديه رغبة حقيقية في تلبية حاجات وأهداف المرؤوسين (Van Dierendonck, 2011:1231; Reinke, 2004:30; Liden et al., 2008:162)، كما أشار (Van Dierendonck, 2011:1228) إلى أن الزمن قد تغير وتغيرت أيضاً وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح الطلب الحالي للمنظمات موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية تُركِّز على مصلحة الناس وتتبنى قيادة قائمة على أفكار من نظرية القيادة الخادمة تُعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

وفي ضوء انتفاء وجود تعريف شامل للقيادة الخادمة يُقدمه موجهه غرينليف الذي ركز بدلاً من ذلك على تقديم وصف لسلوكات مُحددة للقائد الخادم، وبيان تأثيره على مرؤوسيه، فإن بعض تلاميذه والمهتمين بنظريته من باحثين ودارسين حاولوا أن يُقدموا تعريفات للقيادة الخادمة بمصطلحات يغلب على مفرداتها وفقاً لسميث وآخرون (Smith et al., 2004) الطابع الأخلاقي والديني. إذ يُعرف سيمز (Sims, 1997) القيادة الخادمة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يحترم كرامة الفرد ويعلي من شأنه ويومض فيه ما أمكن نزعتة الإبداعية الفطرية للقيادة. ويعرفها (Patterson, 2003) بأنها القيادة التي يخدم فيها القادة بتركيز كبير على مرؤوسيه، فيكونون هم الأول، وتكون شؤون المنظمة وقضاياهم هم الثاني. أما لوب (Lube, 2003) فيعرفها بأنها فهم وممارسة لقيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها، وهي بذلك ترتقي بقيمة الأفراد ونموهم، وبناء روح الجماعة، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، كل ذلك لمصلحة مشتركة لكل فرد في المنظمة، وللمنظمة برمتها، لأولئك الذين تخدمهم المنظمة. ويعرفها سيرات (Serrat, 2009) على أنها أسلوب القيادة الذي يدمج الخدمة المُتفانية والأخلاقية

للأتباع، وتمكين الأتباع من المشاركة في نموهم وتطويرهم كأفراد وكأعضاء في المجموعة. وقرر (Hale&Fields,2007,397) أن نمط القيادة الذي يُركّز على رفاهية المرؤوسين أكثر من تمجيد القائد ويؤكد على المساهمة الاجتماعية يعتبر نمط القيادة الأكثر تأثيراً وجاذبية.

والقيادة الخادمة (Servant Leadership) تقوم على فكرة ذكية، وهي أن القيادة عندما تقود الأفراد تخدمهم لكي يكونوا أكثر استعداداً ليقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين. وإن مما يكمل تلك الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يجب استخدامهم، أو تحفيزهم وتشجيعهم لإنجاح القيادة الخادمة أن يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين.

والقادة في ذلك، هم القادة الخادمون الذين يُقدّمون الأنموذج في أن يخدموا أولاً، ومن ثم يقودوا، أو يستطيعوا أن يقودوا ليقدموا العاملين، ويكونوا مُحفّزين ومُشجّعين على أن يقوم العاملين بخدمة الآخرين (نجم، 2011).

وعلى هذا يمكن القول بأن القيادة الخدمية هي نمط قيادي فطري ينمو مع الأفراد بالممارسة والتدريب، وهو نشاط هادف يُدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات المادية المُتاحة من خلال استغلال خدمة الآخرين بحكمة في محيط القيادة.

ثالثاً: سمات القيادة الخادمة:

استنتج (Spears,1998:1-12) من كتابات (Greenleaf) عشرة سمات رئيسة للقيادة الخادمة، هي:

- الإنصات: Listening: التأكيد على أهمية الاتصال والبحث لتحديد رغبة الناس.
- التقمص العاطفي Empathy: فهم الآخرين والظروف التي تواجههم.
- المعالجة Healing: القدرة على مساعدة المجتمع.
- الوعي Awareness: يكون يقظاً.
- الإقناع Persuasion: التأثير على الآخرين معتمداً على الحجة وليس على السلطة الوظيفية.
- وضع تصور للمستقبل Conseptualization: التفكير فيما بعد اليوم.

- الحكمة (البصيرة) Foresight: يتوقع النتائج ويعمل بالبدئية.
- القيام بالخدمة Stewardship: الرعاية الأمنية وتحقيق حاجات الآخرين.
- الالتزام بتحقيق تنمية الناس Commitment to the Growth of People: تأسيس النمو الشخصي والمهني والأخلاقي للآخرين.
- بناء المجتمع Building Community: التأكيد على أن المجتمعات المحلية تكون أساسية في حياة الأشخاص.

حددت المقالات العلمية سمات أخرى منسجمة مع السمات التي استنتجها Spears. عرضت هذه المقالات عشرين سمة على الأقل متنوعة للقيادة الخادمة (see:Russell&Stone,2002:146)، احتوت على بعض السمات السابقة، مثل: الإنصات والإقناع أو القيام بالخدمة، بينما تم ضم بعض السمات في سمة واحدة مثل: ضم التصور والحكمة (البصيرة) في سمة "الرؤية Vision"، وتم تقسيم هذه السمات إلى سمات وظيفية (تسع سمات)، وهي سمات تحدد مسؤوليات القيادة:

1. الرؤية Vision.
2. الصدق Honesty.
3. الاستقامة Integrity.
4. الثقة Trust.
5. الخدمة Service.
6. العمل وفقاً لنماذج Modeling.
7. الريادة Pioneering.
8. تقدير الآخرين Appreciation of others.
9. التمكين Empowerment.

وسمات أخرى ملازمة للقيادة الخادمة (إحدى عشرة سمة) تعتبر مكملة للسمات الوظيفية، ومن المتطلبات الأساسية للقيادة الخادمة الفعالة:

1. الاتصال Communication.
2. الموثوقية Credibility.
3. الجدارة Competence.
4. القيام بالخدمة Stewardship.
5. الظهور Visibility.
6. التأثير Influence.
7. الإقناع Persuasion.
8. الإنصات Listening.

9. التشجيع Encouragement .10. التعليم Teaching.

11. التفويض Delegation.

رابعاً: علاقة نمط القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى:

فيما يتعلق بمقارنة القيادة الخادمة بأنماط قيادية أخرى استنتج (VanDierendonck,2011:1235) أنه يوجد سبعة أنماط للقيادة تتشابه مع القيادة الخادمة في بعض السمات، هي:

1. القيادة التحويلية، تتشابه مع القيادة الخادمة في سمة تنمية المرؤوسين.
2. القيادة الموثوق فيها، تتشابه في الموثوقية.
3. القيادة الأخلاقية، تتشابه في تنمية الأفراد والقيام بالخدمة.
4. القيادة ذات المستويات الخمسة، تتشابه في التوجيه.
5. القيادة التمكينية، تتشابه في التمكين وتنمية الأفراد.
6. القيادة الروحية، تتشابه في التركيز على القيم وبناء عوامل القوة في المرؤوسين.
7. قيادة التضحية بالذات، تتشابه في حب الآخرين والسلوك الأخلاقي.

وأشار إلى أنه رغم تشابه هذه الأنماط القيادية مع القيادة الخادمة في بعض السمات، إلا أن القيادة الخادمة تتميز بسمات أساسية غير موجودة بالكامل في أي نمط من أنماط القيادة السابقة، ولكنها موجودة جزئياً في أنماط مختلفة، وهي: تنمية الأفراد، والتواضع، والموثوقية، وفهم وقبول الآخرين، والتوجيه والقيام بالخدمة. هذه السمات تضع القيادة الخادمة في موضع فريد بالنسبة للأنماط القيادية الأخرى.

للهولة الأولى يبدو الأمر غريباً حينما نقول: إن القائد خادم، لكن الحقيقة الموضوعية التي تتجلى من خلال ذلك تجعل هذا المفهوم أكثر تجسيداً لحقيقة القيادة ودورها في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية العاملة، إن الأمريكيين والأوروبيين يقولون:

“The first responsibility to the leader is to clarify the goals to his subordinates, finally to tell them thank you, in between he is as a servant.”

من خلال ترجمة هذه المقولة الشائعة الاستخدام في الفكر الأمريكي والأوروبي، يتضح أن المسؤولية الأولى للقائد هي توضيح الأهداف للعاملين معه، وفي النهاية يشكرهم على الأداء

المُنجز، وهو ما بين هاتين المهمتين يعمل معهما كخادم. إن هذا المفهوم الشائع الاستخدام في الفكر الأمريكي والأوروبي للقائد كخادم، عادةً ما نجد له مرادفاً للاستخدام في تاريخ الفكر العربي قديماً، فإن المثل العربي يقول: (كبير القوم خادمهم)، وهذا ما يتوافق مع الفكر الإداري المعاصر، لكن العقول التي لا ترقى إلى هذا المستوى من التفكير حاولت أن تطمس معالم هذا المثل السليم من خلال القول: (صغير القوم خادمهم)، وهذا الفهم القاصر لا يتوافق مع حقيقة القيادة وتأكيدنا بأن أكثر القادة قُدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف التي يُرجى بلوغها، هم أكثرهم انسجاماً مع مفهوم (كبير القوم خادمهم) لا صغيرهم. إن المفهوم العلمي المعاصر لكلمة القائد يُركّز على أن القيادة تمثل القدرة أو القابلية التي يستطيع من خلالها الفرد توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف المراد إنجازه بكفاءة وفعالية (الفريجات، 1990: 18-29).

خامساً: ميزات القيادة الخادمة:

وفقاً لدينيس (Dennis المذكور في Irving, 2005) فإن ميزات نموذج القيادة الخدمية هي الحب والتمكين والرؤية والتواضع والثقة، ويتغير دور القادة إذ يوجدون في قاع الهرم، وتصبح مسؤوليتهم تعريف الواقع بدلاً من إيجاد واقعهم الخاص، وعليهم أن يصبخوا خدماً ومدينين لمن يعمل معهم، ويظهروا الاعتراف بالجميل في جميع المواقف.

ويقول غرينليف أيضاً (المذكور في Patterson, 2003) إن القائد الخادم "هو خادم أولاً...". ويبدأ هذا بشعور طبيعي بأن المرء يريد أن يخدم، وأن يخدم أولاً، إن نظرية القيادة الخدمية مبنية على إعطاء الأولوية للآخرين ومنهم الموظف والزبائن والمجتمع.

وتعد القيادة بالخدمة أنموذجاً من القيادة الأخلاقية التي تقترح نسخة إثارية من القيادة، نسخة تخدم القيم الشخصية ونماذج المعتقدات. إن مفتاح فهم المعضلات الأخلاقية وحلّها يكمن في رؤية أخلاقية للقيادة، إذ تعد المبادئ الأخلاقية وقواعدها من أهم ركائز الحياة، وترتبط بالعملية التربوية ارتباطاً وثيقاً، بغرض تنظيم السلوك الإنساني، فالأخلاق الفاضلة، هي الدعامات الأولى لحفظ المجتمع، ولقد حثت الديانات السماوية، والشرائع، والقوانين الوضعية، على التمسك بالأخلاق الفاضلة، لأن إنسانية الإنسان تتحقق من خلالها.

سادساً: القائد الخادم:

أعظم القادة يمكن أن يُرى كخادم؛ لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر، فالقيادة تُمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين.

أكد غرين فيلد مدير الأبحاث في شركة (AT&T)، ومؤلف كتاب "القائد الخادم" على هذا المبدأ في عدد من كتاباته، واقترح بعض الطرق الرئيسية التي يختلف بها القائد الخادم عن نظيره التقليدي، ومنها (المدهون وآخرون، 2011 : 186-188):

- يسأل القائد التقليدي أتباعه أسئلة حول النتائج والعمليات والطرق والسلوك أسئلة، مثل: هل فعلت هذا؟ وهل فعلت ذلك؟ ما حالة الأمر الفلاني؟، بينما القائد الخادم يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله للمساعدة: كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟.
- يقيس القائد التقليدي الإنتاجية التنظيمية من خلال حساب إنتاج كل شخص في الساعة أو أي مؤشرات كمية أخرى، بينما يؤمن القائد الخادم أن أكثر منظمة إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع، ويعمل فيها الجميع ما يرون أنه من الأشياء الصحيحة التي تزيد من الفعالية الإجمالية وفي الأوقات المناسبة؛ لأنهم يفهمون ما يجب عمله، ويؤمنون أن هذه الأشياء الصحيحة الواجب عملها، ويأخذون الإجراء اللازم بدون أن ينتظروا الأوامر.
- يرى القائد التقليدي الناس على أنهم مورد مهم، ويرى نفسه بصفته الرئيس، ويرى دوره كمولد أرباح لحاملي الأسهم، بينما يؤمن القائد الخادم أن "الناس يأتون أولاً"، ويرى نفسه "الأول بين المتساوين"، يرى أن دوره "تسهيل ورعاية القدرات القيادية للآخرين".
- يرى العاملون القائد التقليدي بأنه المراقب الصارم المراعي لمصالحه الذاتية فقط، بينما يركز القائد الخادم على السلوك الأخلاقي ويعيش حياة متوازنة، ويصنف الموظفون القائد الخادم كشخص يثق بالآخرين، ويقبل ويفتح للأفكار الجديدة المجال، وهو مرن وحكيم، وبصير بالأمر، وإيجابي، ويمتلك روح المرح والقدرة على الضحك.
- يُشجّع القائد التقليدي المنافسة الداخلية، بينما يؤمن القائد الخادم بأن "المنافسة يجب كبحها، إن لم يكن القضاء عليها واستبدالها بالتعاون والتكامل".
- ليس لدى القائد التقليدي وقت للناس، بينما يصنع القائد الخادم ويفرغ وقتاً من أجل الناس.
- يتوسط القائد التقليدي في حل النزاعات، بينما لا يقوم القائد الخادم فقط بالتوسط في النزاعات بل ينتبه للشخص الذي لم يتم الاستماع لوجهة نظره بسبب أسلوبه الاستفزازي.
- يحاول القائد التقليدي أن يجعل أتباعه يتبعون سياسات المنظمة ويعملوا بطريقتها، بينما القائد الخادم يندمج مع العاملين. "للتأكد من أن الأفكار الجيدة تظهر للعلن وتدرس بجدية حتى تظهر رؤية مشتركة لدى الجميع.

- يطلب القادة التقليديون الطاعة، بينما يتعاطف القائد الخادم مع الشخص المقابل ويتقبله، ولكنه يرفض أحياناً قبول جهد الشخص أو أدائه، لأنه ليس جيداً بدرجة كافية...القائد الخادم لديه احترام كبير لذاته ويراعي الآخرين جداً، ولكنه لا يدعهم يؤدون عملاً أقل من الممتاز، القائد الخادم هو الذي يقول "أنا أخوكم وأمنحكم السلطة من خلال حبي وصبري وحزمي، وأحبكم بدرجة لا أسمح لكم بعمل ما هو أقل من الممتاز، ولكني لا أكرهكم عليه: إنني أدعوكم إليه".
- يعتقد القائد التقليدي أن النجاح النهائي للقيادة هو النتائج المالية الممتازة، بينما يؤمن القائد الخادم أن النجاح النهائي للقيادة يكمن في إجابة الأسئلة "هل ينمو هؤلاء العاملون؟ هل صاروا أثناء عملهم أكثر صحة وحكمة وتحرراً واستقلالية واحتمالاً ليصبحوا هم أنفسهم خدماً؟".
- يري الباحث من خلال ما سبق بأن خلاصة نظرية القيادة الخادمة أن القائد لا يخدم، ولكن الخادم هو الذي يقود، فمن يخدم تلقائياً في النهاية هو الذي يقود.

سابعاً: صفات القائد الخادم:

يمكن تحديد أهم الصفات الشخصية والقيادية للقائد الخادم كما يلي (عليوة، 2001: 53):

1. الصفات الشخصية للقائد الخادم:

- أ. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- ب. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- ج. المرونة وسعة الأفق.
- د. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- هـ. المظهر الحسن.
- و. احترام نفسه واحترام غيره.
- ز. الإيجابية في العمل.
- ح. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- ط. تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

2. الصفات القيادية للقائد الخادم:

- كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب، وأهمها ما يلي (عليوة، 2001: 54):
- أ. الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- ب. الإلمام الكامل بلوائح وقوانين العمل بالمؤسسة.
- ت. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- ث. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ج. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الآخرين به.
- ح. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- خ. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- د. المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- ذ. سعة الصدر والقدرة على التصرف مواجهة المواقف الصعبة.
- ر. توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
- ز. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

ثامناً: الشروط الواجب توافرها في القائد الخادم لقيادة عملية التغيير (Boyd,1995:4):

1. الرؤية Vision:

ينبغي أن يكون دور قائد التغيير جزءاً أساسياً من الرؤية العامة، فعندما تكون الأدوار الجديدة للقائد غير مرتبطة بالرؤية الواسعة لمشاركته فإن تلك المواقف القيادية لا تتلقى الدعم اللازم لنجاح عملية التغيير.

2. البنية التنظيمية Structure:

فالقيادة بحاجة إلى بنية تنظيمية لعملهم، وعلي الرغم أن هذه البنية قد تتغير تبعاً لطبيعة المؤسسة والسياق المجتمعي الذي تنشأ فيه، إلا أنها بحاجة إلى إضفاء الشرعية للدور الجديد، وإبداء تفهم كبيرة لإمكانية قيامهم ببعض الأدوار القيادية للتغيير.

3. الوقت Time :

يحتاج القائد إلى الوقت لكي يجرب ويفكر ويتأمل ويبدع، وهو بحاجة إلى الوقت للتواصل مع الآخرين، وتطوير أدواته ومواده، والتعامل مع الصراعات، وبناء علاقات تعاون مع العاملين.

4. المهارات Skills :

هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي تجعل الدور القيادي أكثر فعالية، والتي ينبغي على كل من له دور قيادي في عملية التغيير أن يكتسبها، ومنها:

- أ. بناء الثقة في الذات وتنمية العلاقات مع الآخرين.
- ب. تشخيص ظروف وطبيعة المؤسسة التي يعمل بها.
- ج. إدارة العمل.
- د. بناء المهارات والثقة بالآخرين.
- هـ. امتلاك رؤية واضحة.
- و. التعرف على النجاحات التي تحقق التغيير والاحتفاء بها.
- ز. المبادرة Taking Initiative .
- ح. ممارسة الصبر والمثابرة في وجه العقبات.
- ط. استخدام استراتيجيات بديلة في العمل.
- ك. خلق روح الفريق بين العاملين.
- ل. تقديم الدعم والتشجيع للآخرين.

تاسعاً: الخصائص الأساسية للقائد الخادم:

وتشتمل القيادة الخادمة على خصائص عشر يُفترض توفرها في القائد الخادم ليعد كذلك. وهذه الخصائص هي: الاستماع، والتعاطف، والمُشافة، والوعي، والإقناع، والتصوير المفاهيمي، ونباذ البصيرة، وتقديم الخدمة، والالتزام بنمو الآخرين، وبناء روح الجماعة (Spears, 1995).

ويعني امتلاك القائد خصيصة الاستماع لجو الأفراد إليه لإطلاق أفكارهم ومشاعرهم دون خوف أو شعور بإمكانية إصدار حكم حول شخصياتهم، وهو بذلك استماع انفعالي لا إدراكي؛ لأنه وسيلة للتواصل الانفعالي مع الآخرين (Taylor, 2002)، وتعني خصيصة الاستماع كذلك الاستماع إلى رسالة الآخرين بانتباه وتأمل؛ لتحديد مقصد الآخرين وفهمه (Lubin, 2001)، أما التعاطف فهو قبول الآخرين والاعتراف بهم بغض النظر عما يمتلكونه من هبات وخصائص متفردة، والمُشافة قريبة من التعاطف، وتتضمن تقدير الأفراد حال معاناتهم من إيذاءات انفعالية، والاستعداد لأخذ زمام المبادرة لصناعة وحدة بينهم وبين من هم على اتصال بهم (Girard, 2000).

وفي سياق القيادة الخادمة يعرف الوعي بأنه المساعدة على فهم القضايا المشتملة على الأخلاقيات والقيم، وتمكين الفرد من الوصول إلى المواقف، والحكم عليها من زوايا أكثر تكاملاً وشمولية. ويعرف الإقناع بأنه السعي نحو التأثير في الآخرين بدل إزعاجهم بالإكراه أملاً ببناء إجماع بين أفراد المجموعة، أما التصوير المفاهيمي فيتضمن قدرة القائد على إيصال الرؤية الكبرى

للعاملين لديه، فتلهمهم للتصرف بطريقة إبداعية، ولعل تحلي القائد بنفاذ البصيرة يعني قُدرته على فهم دروس الماضي، وحقائق الحاضر، والعواقب المحتمل حدوثها مستقبلاً.

ويشكل تقديم الخدمة بوصفه أساس فلسفة القيادة الخادمة خصيصة رئيسة من خصائص القيادة الخادمة التي تتمثل في الالتزام بتلبية حاجات الآخرين أولاً بانفتاح وإقناع بدلاً من السيطرة والمراقبة، إيماناً بأن العاملين قادرون على تحمل مسؤولية استمرار حالة الثقة في المؤسسة لمنفعة المجتمع العظمى، أما خصيصة الالتزام بنمو الآخرين فتتمثل في الاستجابة باحترام للآخرين والسماح لكل فرد منهم بالتعبير بحرية عن اهتماماته الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المنظمة شخصياً ومهنياً وإيمانياً. وأخيراً، فإن السعي نحو بناء إحساس بروح الجماعة بين أولئك العاملين في المنظمة يمثل الخصيصة المهمة العاشرة من خصائص القيادة الخادمة (Lubin, 2001).

هذه الخواص العشر هي بالتأكيد تتطلب مجهوداً كبيراً، لكنها تعمل على زيادة التواصل والفاعلية لأولئك القادة المنفتحين على دعوتهم وعلى التحدي القائم أمامهم.

عاشراً: أبعاد القيادة الخادمة:

من خلال مراجعة الأدبيات والأبحاث العلمية الخاصة بالقيادة الخادمة فقد أشار (غالي، 2015) نقلاً عن كل من ليدن (Liden)، واين (Wayne)، تشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) عام (2008) بتطوير نموذج للقيادة، هذا الفريق من الباحثين عرف تسعة أبعاد ممكنة تتعلق بالقيادة الخادمة. ومن خلال تحليل العوامل قام الباحثون باعتماد سبعة من الأبعاد التسعة، وهي: (Liden et al., 2008:166)، تتمثل هذه السمات في الآتي:

1. المهارات المفاهيمية (Conceptual Skills):

حيث يكون في وضع يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال، وتسهيل مهام الآخرين، خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

2. التمكين (Empowering):

تشجيع وتقديم التسهيلات للآخرين وخصوصاً المرؤوسين المباشرين، من خلال تحديد وحل المشاكل، فضلاً عن تحديد (متى وكيف؟) يتم إتمام مهام العمل على أكمل وجه.

3. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (Helping subordinates grow and succeed):

تقديم الاهتمام الحقيقي لنمو المرؤوسين من خلال توفير الدعم والتوجيه اللازم.

4. الاهتمام بالمرؤوسين أولاً (**Putting subordinates first**): استخدام الإجراءات والعبارات الواضحة للآخرين (خصوصاً المرؤوسين المباشرين)، تلبية احتياجاتهم من العمل واعتبارها أولوية (المشرفون الذين يمارسون هذا المبدأ غالباً ما يقومون بإعطاء أولوية قصوى لمشاكل المرؤوسين الذين يواجهونها في أداء المهام المُسندة لهم).

5. التصرف بأخلاق (**Behaving ethically**): التعامل بشكل صريح، وبإنصاف وبصدق، وبعدالة مع الآخرين.

6. المعالجة العاطفية (**Emotional healing**): إظهار الاهتمام تجاه اهتمامات الآخرين الشخصية.

7. الالتزام بتطوير المجتمع (**Creating value for the community**): وعي حقيقي تجاه تطوير ومساعدة المجتمع.

ويري الباحث بأن عدداً من البحوث التطبيقية قدمت مقاييس مختلفة للقيادة الخادمة تعتمد على سمات للقيادة الخادمة مختلفة ومتنوعة، ويعتبر مقياس (Liden et. al) يُقدّم فهماً واسعاً للقيادة الخادمة ويعد إطاراً مناسباً للبحوث المستقبلية، وبناءً على ذلك تم اختيار هذا المقياس في الدراسة الحالية.

حادي عشرًا: فوائد القيادة الخادمة:

باتباع أنموذج القيادة الخادمة أنت فعلياً تُخطط لخدمة المرؤوسين أولاً، وفقاً لخبير الإدارة روبرت غرينليف (Robert K. Greenleaf) الكثير من القادة الناجحين لا يُعترف بهم، هذا الأنموذج من القيادة على سبيل المثال يُبقى القائد وراء الفريق بعيداً عن الأضواء، وبالتالي يسمح للفريق بتحقيق التقدير، في حين أن هذا النهج يحقق مستويات عالية من معنويات للمرؤوسين والأنباع، ولكن هذا الأنموذج غير مناسب للحالات التي تتعلق باتخاذ قرارات سريعة كتفادي وقوع كارثة طبيعية أو في حالات ضيق الوقت، بالإضافة إلى أن أنموذج القيادة الخادمة يُقدّم مزايا عديدة منها تعزيز بناء الفريق، الإنجاز، التغيير الإيجابي والرضا الوظيفي.

وبعد اطلاع الباحث على العديد من الكتب والمقالات والدراسات السابقة نُجمل فوائد القيادة الخادمة بالنقاط التالية:

1. تطوير المنظمة **Organization Development**:

نقاط القوة الرئيسة لنظرية القيادة الخادمة هي مساهمتها في التطوير التنظيمي. يتجه القائد الخادم من نمط القيادة التقليدي الذي يُركز على الهيمنة على المرؤوسين وتلقينهم ما يجب القيام به

إلى نمط القيادة الخادمة، حيث يخولهم بالعمل ويلهمهم، وهذا الإلهام يؤدي إلى جهود جماعية. ونتائج العمل تكون أكثر وأعظم من الجهود الفردية.

على حد تعبير جورج إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming) "العملة الأكثر قيمة لأي منظمة هي المبادرة والإبداع من أعضائها. كل قائد لديه المسؤولية الأخلاقية الجلييلة لتطوير هذه إلى الحد الأقصى في أتباعه جميعاً. وهذا هو بالضبط ما تصبو القيادة الخادمة إلى القيام به".

تولي القيادة الخادمة أهمية كبيرة للعمل الجماعي وبناء العلاقات، فكل شخص في الفريق يلعب أدواراً مختلفة في أوقات مختلفة على أساس خبراته بدلاً من درجاته الوظيفية أو مسماه الوظيفي، كما تُمكن القيادة الخادمة كل عضو أن يلعب دوراً مهماً يُولد الطاقة التي تساعد المؤسسات على الوفاء بأهدافها ورسالتها، وخصوصاً خلال فترات التحول (Nayab, 2011).

2. تطوير الموظفين Employee Development :

القيادة الخادمة لا تُلقي بأهداف المنظمة على عاتق الموظفين؛ بل على العكس، يبذل القادة الجهد والوقت لمساعدة الأتباع على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم. القائد الخادم يساعد مرؤوسيه على الوصول لقمة طاقاتهم الجسدية والفكرية، وبذلك يصل المرؤوسين إلى التوازن في حياتهم. القائد الخادم ينظر دائماً إلى مصلحة الآخرين ويُبدي الصبر والتسامح مع أتباعه، مثل هذه الصفات للقائد والذي يبحث عنها معظم المرؤوسين في قائدهم، تؤدي إلى خلق رضا وظيفي وولاء تنظيمي لدى الموظفين، وتساعد المنظمات على تطوير رأس المال البشري والمحافظة عليه (Nayab, 2011).

3. بناء الفريق Team Building :

لاستخدام أسلوب القيادة الخادمة في أماكن عمل مختلفة، يُدرك القائد أن اتباع الأسلوب الاستبدادي أو الهرمي يؤدي إلى زيادة الاغتراب والخلافات لدى الموظف، لكن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج مفيدة لفريق العمل ككل، حيث تساعد القيادة الخادمة كل عضو من أعضاء الفريق على تقديم مساهمته بناءً على مهاراته وخبراته، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل متعاون وأكثر فعالية (Duggan, 2015).

4. الإنجاز Achievement :

باستخدام وتيرة الإعداد كأسلوب قيادة، يُحدّد القائد معايير عالية لنفسه وللأتباع، ومن ناحية أخرى باتباع أسلوب القيادة الخادمة يُشرك القائد أعضاء الفريق جميعاً في وضع الأهداف والغايات، كل فرد لديه صوت في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن القائد يخلق جوّاً إيجابياً نحو

قيمهم، وهذا النوع من القيادة يسمح للموظفين بوضع مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم. ممّا يعطي الموظف الصلاحيات اللازمة لإجراء التغييرات التي تؤدي إلى نجاح المنظمة برؤيتها على المدى الطويل (Duggan, 2015).

5. التغيير Change:

إدارة التغيير على نحو فعال تنطوي على إقامة رؤية للمستقبل. باتباع أسلوب القيادة الخادمة يتم تحديد مهمة وأهداف المنظمة بناءً على وجهات نظر الموظفين، ممّا يُمكن الموظفين من إدارة حياتهم المهنية الخاصة بشكل أكثر فاعلية ويُحقق التوازن المناسب في الحياة عندما يقرروا مستقبلهم الخاص، الموظفون الذين يلعبون دوراً فاعلاً في تحديد انتقال الشركة إلى نمط جديد من العمل يكونوا أكثر ولاءً، أكثر إنتاجية، وأكثر رضاً، مما يحقق ميزة للشركة على المستوى التنفيذي (Duggan, 2015).

6. الرضا Satisfaction :

عندما يعمل الموظفون تحت إمرة قائد خادم، هم فعلياً يعملون بشكل جماعي موجود لمصلحة الجميع، وهذا ينعكس إيجاباً على معدلات الرضا؛ لأن الاحتياجات جميعها يتم تلبيتها. عندما يتبع القائد أسلوب إشراك الجميع في عملية صنع القرار، فإن القادة الخدام يضمنون أن آراء الجميع يتم الاستماع إليها (Duggan, 2015).

7. خدمة المجتمع Community service:

تُعد خدمة المجتمع من المبادئ الأساسية الأولى للقيادة الخادمة، فالقيادة الخادمة تُساهم في تأسيس ثقافة خدمة الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها (Liden et al, 2008). وتبرز أهمية القيادة الخادمة على مستوى المجتمع من كونها تنادي بالفضائل الإنسانية التي تحتاجها المجتمعات المختلفة. فمع ظهور القيادة الخادمة نشهد ازدهار الحركة الاجتماعية (Spears, 2004: 7-11)، كما سيكون لدى المجتمع قيم مُثلى تصب في الصالح العام، وأنموذج أكثر قوة من خلال ما تفرزه القيادة الخادمة من مبادئ الإنصاف والعدل. كما أن القيادة الخادمة تقوم بإنجاز المهام التي تلبي الحاجات الإنسانية الأصلية في المجتمع بالنمو التربوي الواعي (Stanton, 1999).

ثاني عشرًا: أهم الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة والتعقيب عليها:

برز أنموذج القيادة الخادمة في قطاع الأعمال التجارية مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة يعني مفهوم القيادة الخادمة أن قائد المجموعة يقود مرؤوسيه كقدوة حسنة، ويُقدّم لهم

الدعم المباشر. في إطار الإدارة هذا يعني أن مدير مجموعة العمل أو القسم يقوم بتفويض المهام لفريق العمل، ومن ثم يُقدّم لهم الدعم المطلوب حتى يُؤدوا مهامهم على أكمل وجه. على الرغم من أن هذا النموذج يبدو وكأنه نهج إدارة جديرة بالاهتمام، إلا أنه هناك العديد من الانتقادات للقيادة الخادمة منها (Kokemuller, 2010):

1. الفرضية خاطئة False Premise:

في مقالة أغسطس في (2010م) بعنوان: " لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟ " يقول الكاتب المخضرم ميتش مكريمون (Mitch McCrimmon) القيادة الخادمة ببساطة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية. حيث إن الهدف الأساس للمدراء هو خدمة الأهداف الرئيسية للمُلاك والإدارة العليا، وليس الموظفين، ويعتبر جزءاً من وظيفة المدير هو تحفيز ودعم أداء وسلوك الموظف الجيد، في حين أن توجه القيادة الخادمة لخدمة المرؤوسين لا يخدم أهداف المؤسسة.

2. الافتقار إلى وجود سلطة Lack of Authority :

في الواقع القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى تحجيم سلطة المدير ووظيفة الإدارة ككل في قطاع الأعمال، فعندما يرى الموظفون أن المدير يُبني احتياجاتهم على الدوام، فهم ينظرون إليه باعتباره شخصية غير موثوقة، فإذا أرادت الإدارة العليا من مُدبري الخطوط الأمامية دفع موظفيهم لتحسين أدائهم، فإنه من الصعب بمكان على القائد الخادم أن يتراجع ويلبي طلبات الإدارة العليا، ويفرض هيمنته على المرؤوسين بعد أن تعودوا عليه كقائد خادم.

3. مُحبطة Demotivating:

قد تؤدي القيادة الخادمة إلى تكاسل الموظفين، مما يؤدي فيما بعد إلى قلة الإنتاجية، يُشبهها مكريمون (McCrimmon) بعلاقة الطفل بأبويه حيث إن الوالدين يحافظان على الطفل دائماً بعيداً عن المشاكل، ويهتمان به ويرعيانه، عندما يعتقد الموظفون أن المدير سوف يتدخل لرعايتهم وحل مشاكلهم التي قد تطرأ، فإن هذا الأسلوب من القيادة سيُغريهم أكثر للجلوس، وبذل جهد أقل في العمل، والتفكير أقل في حل القضايا والنزاعات في العمل.

التعقيب على الانتقادات الموجهة للقيادة الخادمة:

وكما في كل النظريات هناك مناصرون ومعارضون لنظرية القيادة الخادمة، وكل منهم يسوق الحجج والبراهين للدفاع عن رأيه ووجهة نظره، ففي حين يرى المناصرون أن القيادة الخادمة نمط قيادي مثالي يؤدي إلى تطوير المنظمة والموظفين على حدٍ سواء، بالإضافة إلى بناء فريق قيادة فعال يسمح لكل فرد بعرض مهاراته، وبالتعاون بشكل أكثر فاعلية من أجل الوصول إلى

أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل جذابة للكفاءات والمهارات، وفي النهاية مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.

ولكن في الجانب الآخر نرى المعارضين يسوقون دلائل مقنعة من وجهة نظر مادية بحتة، منها أن القيادة الخادمة لا تتماشى مع هيكل الأعمال الأساسية. حيث إن الهدف الأساس للمدراء هو خدمة الأهداف الرئيسية للملاك والإدارة العليا، وليس الموظفين، وأنها قد تؤدي إلى قلة الإنتاجية، وفي النهاية لن تؤدي إلى الوصول إلى أهداف المنظمة. لذلك فإن معارضي النظرية يشككون في القيادة الخادمة لأنهم يعتقدون أنها نوع من أنواع القيادة الضعيفة، السلبية، غير الفعالة. والعديد من المشككين لديهم صورة ذهنية مروعة تجاه قلب الهرم المؤسسي للشركة.

وفي معرض تفنيده لهذه الادعاءات يقول جيمس هانتر (Hunter, 2004: 50-51) في كتابه " كيف تصبح قائداً خادماً " تحت عنوان هل القيادة الخادمة للضعفاء؟: القيادة الخادمة هي أبعد ما يكون عن هذا التصور. فالقادة الخدام يستطيعون أن يكونوا شديدي الهرمية في التفكير، بل وأن يكونوا مستبدين، عندما يتعلق الأمر بجوانب معينة من جوانب إدارة الشركة. جوانب مثل: رسالة الشركة (إلى أين تتوجه؟)، والقيم (ما القواعد التي تحكم السلوكيات المقبولة؟)، والمعايير (كيف نحدد ونقيس التميز؟)، والمحاسبة (ما الذي سيحدث إذا كانت هناك فجوات بين المعايير الموضوعية والأداء الفعلي؟). يستطيع القادة الخدام العظماء الذين عرفتهم - والكلام للكاتب - أن يكونوا غاية في الاستبداد عندما يتعلق الأمر بتلك القضايا. القيادة الخادمة لا تسمح للقائد بأن يتنازل عن مسؤوليته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد التي تحكم السلوكيات والتصرفات، ووضع المعايير، وتحديد المسؤوليات والمحاسبة عليها. القائد الخادم لا يُفوض، أو يعقد اجتماعاً للجان أو يجري تصويتاً ديمقراطياً لتحديد تلك الأشياء. وفي الواقع فإن الموظفين ينتظرون من القائد أن يمنحهم الاتجاه. ومع ذلك، فبمجرد تقديم هذا الاتجاه، يحين الوقت لقلب هيكل الشركة رأساً على عقب، والبدء في مساعدة الموظفين على الفور، ويصبح القائد الآن متجاوباً مع هؤلاء الذين يقودهم عن طريق التعرف على احتياجاتهم المشروعة الحقيقية وتلبيتها لهم، بحيث يمكنهم أن يكونوا أفضل ما يمكنهم، وأن ينجزوا المهمة المحددة بفعالية ونجاح.

المبحث الثاني: البيئة التنظيمية

❖ المقدمة.

❖ أولاً: الثقافة التنظيمية.

❖ ثانياً: الهيكل التنظيمي.

❖ ثالثاً: الموارد التنظيمية.

المقدمة:

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008). وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها، فإن عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح لبيئتها الخارجية؛ لتحديد الفرص، الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتهديدات لتحبيدها أو مواجهتها. كما تقوم أيضاً بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها، حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Advantage Competitive تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حريم، 2010).

تلعب البيئة التنظيمية الداخلية بعناصرها الرئيسة: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية دوراً مهماً وحيوياً في أداء المنظمات، وذلك عن طريق التأثير في طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس في سلوك العاملين فيها (القطامين، 2006)، ويظهر بالتالي مدى استعداد العاملين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسة للمنظمة.

إن نجاح وزارة الداخلية والأمن الوطني في عملها واستمرار أدائها بفاعلية يعد أمراً مهماً، ليس من أجل العاملين فيها فقط، وإنما من أجل المجتمع ككل. ولأن أحد أسباب نجاح المنظمة يعتمد على البيئة التنظيمية التي توفر هيكلاً تنظيمياً، وثقافة تنظيمية قادرين على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة، وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها على الاستجابة لحاجات المراجعين والمشاركين في الخدمات التي تقدمها الوزارة، ونيل رضاهم، ولأن نشاط وكفاءة العاملين في تقديم تلك الخدمات يزداد بازدياد مستوى فعالية البيئة التنظيمية التي تعمل على تحسين أداء الوزارة حتى تستمر، وتتقدم في لعب دورها الاجتماعي، وتؤدي رسالتها الوطنية.

والنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد أو الجمود، والمناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين، والتي هي أساس تنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات، من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي، وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

وتُعرّف البيئة التنظيمية بأنها: مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة)، ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل: المواد الخام، العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، المعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير استراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة (Jones, 2004).

وتتكون البيئة التنظيمية الداخلية من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة، وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد نظم المعلومات الإدارية.

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز (Jones, 2004)، و(حريم، 2010)، و(السالم، 2008)، و(القريوتي، 2010) أوضحوا أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاث مستويات:

أولاً: البيئة الخارجية العامة General Environment.

ثانياً: البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment.

ثالثاً: البيئة الداخلية Internal Environment.

وفي هذه الدراسة سيتم تناول الحديث عن البيئة التنظيمية الداخلية، وهي:

أولاً: الثقافة التنظيمية.

ثانياً: الهيكل التنظيمي.

ثالثاً: الموارد التنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية:

توطئة:

تُعبّر الثقافة التنظيمية عن أسلوب سير العمل في المنظمات، وكذلك الدوافع والمعوقات التي تدفع لتطوير مستويات الأداء أو تحد منه، فالثقافة التنظيمية المرنة تقوم على أساس تشجيع المشاركة، وتعمل على توفير البيئة المناسبة للإبداع، من خلال سعي العاملين لبذل جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة، وأهداف المنظمة بصفة عامة. أما الثقافة التنظيمية الجامدة فهي تعتمد على المركزية وعدم تفويض السلطة إلا في نطاق ضيق، وتعمل على تصيد الأخطاء، وتوقيع العقوبات بقصد تحقيق الانضباط، وهذا يؤدي إلى الخوف من تقديم الأفكار الجديدة خوفاً من فشلها والتعرض للمسائلة، مما يترتب عليه عدم تطوير الأداء.

فالثقافة التنظيمية القوية تُوفّر للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، وذلك يوفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه، فإن الثقافة يُمكن أن تكون عائقاً أساسياً ضد التغيير (العطية، 2003: 335).

وتعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة، بغرض التعرف على ماهيتها، ومصادر تكوينها، وكيفية تشكيلها، ونقلها، وتعليمها وأسباب تغييرها (أبو بكر، 2005: 405).

يهدف الباحث إلى التطرق على مفهوم الثقافة التنظيمية وعناصرها وأهميتها، كما سيتناول خصائصها، والتعرف على وظائفها.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، ويوجد تعاريف عدة لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية).

وتشير إلى ناظم من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة غيرها من المنظمات الأخرى، وإن هذا الناظم للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة (العطية، 2003: 326)

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال وضع تعريف محدد لمعنى الثقافة التنظيمية ومضمونها وأبعادها، وفيما يلي عرض لبعضها (العميان، 2005: 311). وسيظهر ذلك من خلال التالي:

- لقد عرفها الصيرفي (2003: 27) بأنها: "إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تُؤدى بها الأعمال، وتتمثل في نغمة التنظيم، وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي يتعايش بها المنظمة والموظفون".
- عرفها السكارنة (2011:331) بأنها: "مجموعة الأيدلوجيات والفلسفات والقيم والاعتقادات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".
- ولقد عرفها الطراونة وآخرون (2012:293) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم".
- عرفها Robinson & Celine بأنها: "القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي يتعلمها الأفراد والتي تُصبح جزء من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت" (جلاب، 2011:605).

ومن هذا المنطلق يعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها أفراد المنظمة التي يؤدون عملهم فيها، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية، والتي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات".

2. عناصر الثقافة التنظيمية:

كما أوضحنا سابقاً بأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم، وتشكل مصدراً للشعور المشترك بالرؤى المستقبلية والأهداف للتنظيم، وفي كل هذا تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية، وهي:

- القيم التنظيمية:

القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. من هذه القيم العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية (المدهون والجزراوي، 1995: 399-401).

- المعتقدات التنظيمية:

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، والسعي الدائم لتحقيق أهداف المؤسسة (العميان، 2005: 313).

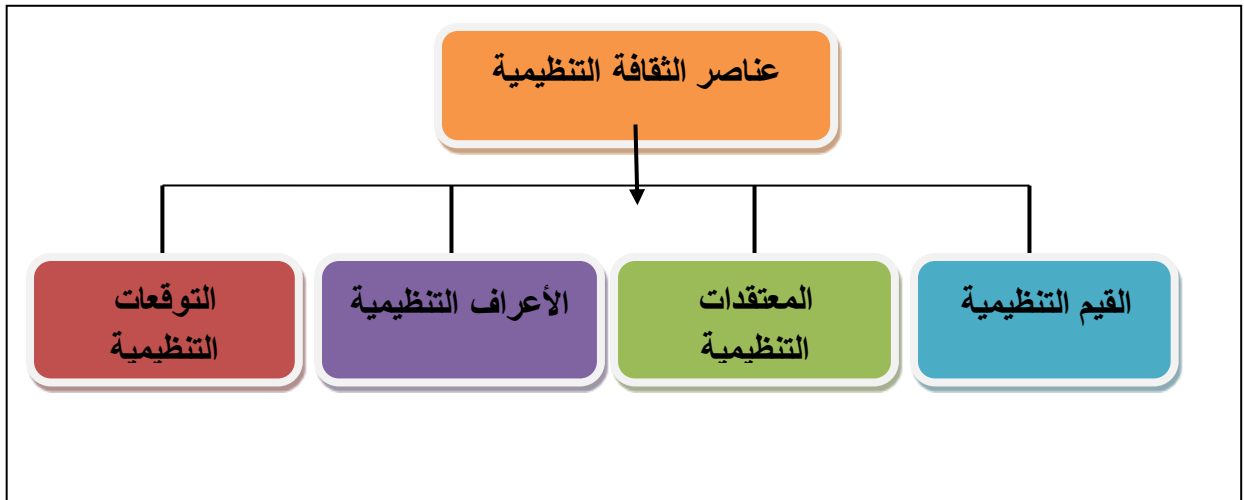
- الأعراف التنظيمية:

هي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع (العميان، 2005:313).

- التوقعات التنظيمية:

هي مجموعة من التوقعات التي يُحددها الأفراد، أو المؤسسة ككل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المؤسسة (المدهون والجزراوي، 1995: 333)(السكرانة، 2009: 358).

ويرى الباحث أن عناصر الثقافة التنظيمية تُعتبر اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، وتمثل طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، والتي يجب أن تكون محكومة بمعايير، وكذلك تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يدعم ويُلبّي احتياجات الأفراد.



شكل (2): عناصر الثقافة التنظيمية

إعداد الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة

3. أهمية الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظرة للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة: بالقيم، واللغة المشتركة، والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت. وتؤكد هذه النظرية على أهمية الإجماع والاتفاق

على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين (القيوتي، 2000 :150).

وأضاف العميان (2005:313-314) أنه يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تُشكّل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات، من وضع إلى آخر.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفق لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً للتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منه داخل المنظمة، ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

4. خصائص الثقافة التنظيمية:

اتضح من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين يشير إلى أنه نظام من المعاني المشتركة، وهذا النظام عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقتصر البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تُعبّر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي (العطية، 2003: 326):

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.

- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.

5. وظائف الثقافة التنظيمية:

تمارس الثقافة التنظيمية عدداً من الوظائف التي تُحدد السلوك الإنساني، حيث تفاوتت الوظائف التي تؤديها المنظمة من وجه نظر الباحثين.

حيث أشار القريوتي (2000: 150) أن الثقافة التنظيمية تؤدي عدداً من الوظائف الرئيسية في المنظمة، وهي:

- توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- زيادة الشعور بالانتماء والولاء للتنظيم، وتحسين علاقات العمل.
- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفير أداة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

توطئة:

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسيم المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، ويحظى هذا الموضوع باهتمام كبير من كتاب وعلماء الإدارة لما له من أهمية في حياة المنظمات، فهو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والإدارات، وحتى يكون هذا الأخير فعالاً لا بد أن يتصف بمجموعة من الخصائص، والهيكل التنظيمي بحد ذاته يختلف من منظمة إلى أخرى، حيث لا يوجد هيكل مثالي واحد فقط، بل هناك أنواع عدة من الهياكل يختلف تصنيفها. ويعتبر الهيكل التنظيمي ذلك البنيان الذي يُحدّد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، حيث ومن خلاله تُحدّد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوظائف، وهذا البنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

1. مفهوم الهيكل التنظيمي:

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، حيث عرفه **Max Weber** بأنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تُعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يُصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة" (بلال، 1999: 293). يعرف **Stonar** الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين (المدفون وآخرون، 1995: 433-434). أما فيما يخص **روبينز Robbins** فقد عرفه بأنه: "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم، ودرجة تعقده، أو مركزيته" (العميان، 2005: 205).

ولدى **Weis** فالهيكل التنظيمي هو: "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص مُحددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات (عدون، 2004: 43).

ويعرف الباحث الهيكل التنظيمي بأنه: "هو البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في المنظمة، كما يوضح الوظائف، وتدقق المعلومات، والاتصالات الرسمية، وخطوط السلطة والمسؤولين".

2. أهمية الهيكل التنظيمي:

إن كفاءة وفعالية التنظيم تتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة. وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي وفقاً للتالي (اللوزي، 2002):

- ترتيب العلاقات داخل الوزارة.
- يعد أحد الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فبدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والوحدات داخل الوزارة.
- توضيح المستويات الإدارية في الوزارة واختصاصات ومسئوليات كل مستوى.
- ولا يقف المفهوم المعاصر للهيكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية تُوضّح التبعية الإدارية، والمسئولية الإشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المنظمات، وتحد من انطلاقها نحو غاياتها (كامل، 2005: 34).
- ويعتمد نجاح الوزارات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة، لتحقيق درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة، وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها.

3. مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

- يتم إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل (العميان، 2005: 208):
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح؛ لأن الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية، والتي بدورها تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي.
- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تتحقق الأهداف الأساسية والثانوية.
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإجراء وصف وظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية، تبين فيها الواجبات والسلطات والمسئوليات.
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية.
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

4. الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراطة، وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية؟، ولتسهيل ذلك حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي (حريم، 2000: 101-103)، وهي:

أ. درجة التعقيد Complexity:

وتوجد ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد، وهي: التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الرأسي، التقسيم الجغرافي.

ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ومجموعات الوظائف المهنية، والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها، وازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، ازداد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

أما التقسيم الجغرافي، فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

ب. الرسمية Formalism:

وتشير هذه الخاصية إلى البعد في الهيكل التنظيمي، وإلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين، والأنظمة، والقواعد، والتعليمات، والقرارات، والإجراءات، والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، ويرى الكتاب أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضاً.

ج. المركزية Centralization:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها، ولهذا فقد حظي موضوع المركزية باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من جوانب عدة، منها: تأثير المركزية العالية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره.

ويقصد بالمركزية؛ درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المؤسسة.

ثالثاً: الموارد التنظيمية:

توطئة:

تشكل الموارد التنظيمية عنصراً رئيساً من عناصر إدارة أي منظمة، حيث تمثل الأدوات الحيوية التي يُعتمد عليها لتحقيق أهداف المنظمة.

والموارد الأساسية التي تُنتجها هي الأفراد من مختلف مستويات المهارة، ورأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة (معدات ومباني)، والمعلومات وحصيلة العلم والخبرة الإنسانية.

ويمكن القول: إن الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الإنتاجية يمكن تمثيلها بالآتي (مصطفي، 1995:198):

1. موارد بشرية: تشمل أفراداً متخصصين في مجالاتهم، ويقوم هذا التخصص على التعليم والتدريب والخبرة.

2. موارد مالية: مخصصات سنوية تستخدم في تحويل أنشطة وإجراءات لتتفق في بنود مثل: مرتبات ومكافأة العاملين، برامج ودراسات، صيانة التجهيزات التي تستخدمها إدارة المنظمة بدءاً من المباني والأثاث والأجهزة المكتبية والمركبات.

3. موارد تكنولوجية: لتلبية احتياجات الإدارة وتحقيق أهدافها، والرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة، وتسهيل عمليات اتخاذ القرارات على مختلف نوعياتها ومستوياتها.

ذكر الخضير (2003:189) أن الإدارة الناجحة هي الإدارة التي تحشد وتعبئ منذ البداية كماً مناسباً من الموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي تحتاجها. وبفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الأحداث المتعلقة ببيئتها التنظيمية. وبهذا يمكن القول: إن قوة المنظمة وقدرتها تعتمد على تكوين مخزون كافٍ من الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمالية ومن أهمها:

- القدرة على تحديد واكتشاف الموارد المتاحة، وتقييمها للحكم على عناصر القوة الاحتياطية المرنة التي يمكن الاستعانة بها في مواجهة أي معضلة أو أزمة تعترى المنظمة.
- القدرة على التنسيق الجيد والرقابة على مختلف السلوكيات والتصرفات بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- القدرة على حصر وتوحيد الموارد المتاحة بما يحقق الفاعلية القصوى لتحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الإنتاجية لتقديم خدمات أفضل.

وفي إطار هذه الاعتبارات، يتم حصر الموارد المتاحة لدى المنظمة بشكل سليم، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية أو مالية أو تكنولوجية.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر البشر مورداً بالنسبة للمنظمة مثل: المباني، والمخزون أو النقدية في الصندوق، بل وأهم من ذلك كله، فهم بهذا المفهوم يُمثلون استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا المورد فعليها إدارته بالشكل الملائم؛ بمعنى أنه يتطلب تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً وتقييماً، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (أن البشر هم أهم أصل تملكه هذه المنظمة).

ويعتبر البشر المتغير المحوري في المنظمات كلها، والذي بدونها تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، ويُمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها، مثلما تزداد قيمة النقود حينما تُودع في حساب توفير، ويكون هدف الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية (عباس، 2011: 211).

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الأفراد القادرين على العمل، وتطويرها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يُمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية" (عباس، 2011: 212).

أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين، وتحقيق العدالة فيما بينهم" (أبو شيخة، 2000: 17).

يري الباحث أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف المهمة في المنظمات الحديثة، التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنظمات؛ ولكي يتحقق ذلك، فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها، وأهمها تكوين قوى عاملة مستقرة وذات كفاءة، ويأتي ذلك من خلال أنشطة فرعية عدة أهمها: التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، التنمية والتطوير، تقييم الأداء، التعويض والفوائد والمنافع، العلاقات العمالية وأخيراً الأمن والسلامة العمالية.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد بها كوظيفة

إدارية متخصصة، وأيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (السلطان، 2003: 32):

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر الحجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات، وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط بالقوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها، وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسئولة.
- ارتفاع مستويات التعليم، وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
- يرى "علي السلمي" أن هناك سببين مهمين لتطور إدارة الموارد البشرية، وقد لخصهما في اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساس للكفاءة الإنتاجية، وأيضاً اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

3. وظائف الموارد البشرية:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى؛ نظراً لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها؛ أي أنها متميزة، وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية، منها ما تقوم به منفردة، مثل: التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات، وخدمات الأفراد، ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة، مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية، التدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء (حسن، 2000: 20).

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذا دلالة على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل (حسن، 2000: 21-23):

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد، ومساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

4. الموارد المالية:

لقد شبه دور الموارد المالية في منظمات الأعمال كدور الدورة الدموية بالنسبة لجسم الإنسان، فهي التي تتغلغل في الأجزاء كافة لتمدها بالطاقة والحيوية؛ بل والحياة أيضاً.

وهي وظيفة ضرورية لكل منشأة، مهما اختلفت في أهدافها أو طبيعة عملها أو حجم نشاطاتها أو شكلها القانوني، فتوفير الأموال عمل ضروري ومهم منذ بدء تأسيس المنشأة وحتى آخر لحظة في حياتها، إذ أن المنشآت جميعها التي تؤسس سواء لتقديم سلعة أو خدمة للجمهور تحتاج إلى أموال لشراء ما يلزم من أصول، مثل: الأراضي، المباني، الآلات، الخامات، البضاعة والنقدية اللازمة للمصارف الجارية، وأن عدم توفير الأموال بالشكل المطلوب لسد احتياجات المنظمة من متطلبات لتسيير أعمالها قد يُعرضها للخطر (عباس، 2011: 261).

ولغرض تمويل المنظمة في الوقت المناسب، وبأقل كلفة مُمكنة، وضمان سلامة استخدام أموالها بما يحقق أعلى ربحية، يوجد في كل منظمة قسم خاص بالمالية من بين مهماته الأساسية الحصول على الأموال واستخدامها بشكل اقتصادي وبما يحقق أهداف المنظمة، وتتولى إدارة خاصة مهمة الإشراف على وحدة التمويل تسمى بالإدارة المالية. وبالنظر لأهمية هذا القسم للمنشأة ودوره في تسيير أعمالها فإنه يرتبط - عادةً - بالإدارة العليا بصورة مباشرة (عباس، 2011، 261 - 262).

- تعريف الإدارة المالية: "هي الجهة المسؤولة عن تأمين الأموال في المنظمة، وتحديد أوجه صرفها والمراقبة والمتابعة لها، وفق أسس محددة منصوص عليها سابقاً" (عباس، 2011: 262). والبعض ينظر إليها بأنها: "العملية العلمية والفنية التي يناط بها استخدام أموال المنظمة".

- الأنشطة المالية: يمكن تحديد نواحي النشاط المالي الضرورية بما يأتي:

أ - التخطيط المالي.

تمارس الإدارة المالية الشأن التخطيطي شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، وقد أصبح التخطيط اليوم يمثل سمة من سمات المنظمات العصرية المستقرة، بل سمة من سمات العصر الحديث، لما له من دور وأهمية في استخدام مختلف الموارد البشرية والمادية بكفاءة

وفاعلية، في تلافي الهدر والضياع في أوجه النشاط المختلفة للمنشأة، كما يُمكن التخطيط الإدارات جميعها من تحقيق أهدافها بالفاعلية المأمولة (عباس، 2011: 262).

وقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن للتخطيط المالي دوراً وأهمية كبيرين في تجاوز الكثير من الصعوبات والمشاكل المالية التي تعاني منها الكثير من المنظمات، كما إن العديد من الصعوبات المالية تنشأ بسبب فشل المنشآت في القيام بوظيفة التخطيط المالي، ويتطلب التعقيد المستمر في أعمال المنشأة، ونموها، وتوسعها، واشتداد حدة المنافسة بين المنشآت (عباس، 2011: 263).

ويدور التخطيط المالي حول حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة، إضافة إلى أنه يتضمن اختيار مصادر التمويل المناسبة، وبموجب ذلك فإن التخطيط المالي السليم يتضمن الآتي (عباس، 2011: 263):

- حساب احتياجات المنشأة المستقبلية من الأموال؛ أي التنبؤ بجميع القيم المادية اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة.
- اختيار أنسب مصادر التمويل بأحسن الشروط لغرض الحصول على الأموال المطلوبة.
- تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال بما يحقق الأهداف.
- المنظمات الخدمية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، فإنها تتطلع إلى إدارة أموالها بالكفاءة المناسبة، لتتمكن من تقديم أكبر كمية من الخدمات بأقل قدر من الأموال.

ب- الرقابة المالية.

يمارس المدير دوره الرقابي في أنشطة المنظمة كافة، وقد تتضاعف أهمية الرقابة على الأنشطة المالية نظراً لحساسيتها وتأثيرها البالغ والمباشر على المنظمة. فتعمل الرقابة على التأكد من سلامة المسير، والتعرف على الانحرافات التي قد تظهر خلال التنفيذ، ومعرفة أسبابها وتحديد المسؤولين عنها، بهدف تلافيها في الوقت المناسب، والعمل قدر الإمكان على عدم تكرارها أو الحد منها مستقبلاً. وتهتم الرقابة المالية بمراجعة العمليات المالية أولاً بأول، كما تُعنى بمراجعة المصروفات والإيرادات خلال استثمارها واستردادها باستمرار، وذلك للتحقق من أن تدفق الأموال النقدية يتم طبقاً للخطة ممثلة في الموازنات النقدية. ولا بد من التأكد من وجود علاقة وترابط بين التخطيط المالي والرقابة المالية، إذ لا يحقق التخطيط المالي أهدافه ما لم يكن قد اقترن بنظام رقابة فعال، كما أن الرقابة المالية تكون غير مجدية إذا لم تستند إلى خطط موضوعية سلفاً لمقارنة النتائج الفعلية مع ما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، والعمل على معالجتها وتلافيها مستقبلاً. ولا

بد أن يمارس العملية الرقابية مدراء أكفاء أصحاب خبرة ودراية بالأمور الإدارية والمالية ليراقبوا، ويصححوا، ويسددوا العمل، لما فيه مصلحة العاملين والمنظمة (عباس، 2011: 266-267).

5. مفهوم نظم المعلومات الإدارية

إن اختلاف الطريقة التي من خلالها تناول الباحثون والمختصون الموضوع أدى إلى تعدد تعاريف ومفاهيم نظم المعلومات الإدارية، وفيما يلي نعرض مجموعة من التعريفات والمفاهيم لنظم المعلومات الإدارية:

تعرف جمعية نظم المعلومات الأمريكية، نظام المعلومات الإدارية بأنه: "نظام معلومات آلي، يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات لاستعمالها من قبل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية" (Charles, 2003: 16).

وقد أورد طواف (2010:7) تعريفاً لنظم المعلومات الإدارية بأنها: "مجموعة من العناصر البشرية والآلية، مُكلفة بجمع البيانات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات محددة؛ بغية تهيئة المعلومات اللازمة لاحتياجات الإدارة، لثُمَّد لهم القيام بواجباتهم بشكل جيد، بالإضافة إلى إمكانية اتخاذ القرارات".

ويمكن للباحث تعريف نظم المعلومات بأنها: "نظام متكامل يعمل على جمع البيانات، وإجراء العمليات عليها، وفق آلية وإجراءات تُفضي إلى تقديم المعلومات القيمة؛ لتمكين الإدارة من القيام بواجبها وتحقيق أهدافها".

أ - أهداف نظم المعلومات الإدارية (موسى، 2006: 113):

أ - المساعدة في ربط الأهداف الفرعية المتعددة، وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الأهداف العامة الشاملة.

ب - ربط النظم الفرعية العديدة معاً في كيان متكامل، يعمل على تنسيق تدفقات البيانات، وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة لمن يطلبها.

ت - تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على مختلف نوعياتها ومستوياتها، عن طريق توفير المعلومات المنتقاة والملائمة في الشكل السليم والتوقيت الصحيح؛ للمساعدة في تقرير مسار الأداء والفعل.

ث - توفير العناصر الملائمة من المعلومات لأغراض المتابعة والرقابة وقياس الأداء.

ج - تبسيط سبل وأساليب إعداد وإنتاج التقارير بأنواعها وأشكالها كافة.

ح- الرقابة على تداول أوعية البيانات المختلفة في المنظمة.

ب- خصائص وسمات نظم المعلومات الإدارية:

أورد عدد من الباحثين مجموعة من الخصائص التي تتميز بها نظم المعلومات الإدارية منها (طواف، 2010: 77):

- أ- تعد نظم المعلومات الإدارية من صنع الإنسان؛ أي أنها نظم ابتدعها الإنسان.
- ب- تعد نظم المعلومات الإدارية بأنها مرنة حيث تُراجع، وتُحدث وتُجرى عليها تغييرات باستمرار.
- ت- تعد نظم المعلومات الإدارية بأنها هادفة في استخدامها لأغراض التخطيط واتخاذ القرارات.
- ث- تعد نظم المعلومات الإدارية المركز العصبي للتنظيم داخل المنظمة.
- ج- تعمل نظم المعلومات الإدارية على تسهيل الاتصالات بين أنظمة المعلومات المختلفة، وبين البيئة المحيطة بالمنظمة.

المبحث الثالث: وزارة الداخلية والأمن الوطني

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: نبذة عن الأجهزة الأمنية.
- ❖ ثانياً: قوى الأمن الداخلي.
- ❖ ثالثاً: جهاز الشرطة.
- ❖ رابعاً: جهاز الأمن الوقائي/ الداخلي.
- ❖ خامساً: جهاز الدفاع المدني.
- ❖ سادساً: جهاز الأمن والحماية.

المقدمة:

وزارة الداخلية والأمن الوطني إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، تتحمل مسؤولية بالغة التعقيد في ظل ظروف متشابكة ومعطيات صعبة.

ولعل الدور الذي تقوم به الشرطة الفلسطينية يظهر الأداء المميز للوزارة، رغم الحصار، وقلة الإمكانيات، وحداثة التكوين، إلا أن الشرطة تنفذ مهماتها وتسهر على مصلحة الوطن والمواطن. تنظم الحياة المدنية، وتنفذ القانون على الجميع دون استثناء أو محاباة أو واسطة، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات، وتطور من أدائها في ظل ظروف أمنية استهدفت المقرات والأفراد والإمكانات، واستطاعت الشرطة الفلسطينية أن تخرج فوجاً بعد فوج من منتسبيها ليكونوا قادرين ومؤهلين للقيام بواجباتهم في حمل هم الوطن والمواطن، وقدمت الشرطة خلال هذه الفترة مئات من الشهداء.

قد ساهمت الوزارة في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل، وتوفير بيئة عمل مناسبة، من خلال شبكة حاسوب متكاملة تربط الإدارات المختلفة، وكذلك إيجاد البدائل المناسبة، وتطوير العمل في الوزارة، وتسهيل العمليات والإجراءات الإدارية، وتقديم الدعم الفني، وصيانة شبكة الوزارة وأجهزة الحاسوب وملحقاتها والأجهزة المكتبية.

وتسعى الوزارة جاهدة إلى تحديد الغايات والأهداف التي تخدم الرؤية العامة والأهداف الاستراتيجية لها، من أجل تحسين مستوى الأداء، وتبسيط الإجراءات، وتقديم خدمات أفضل لتحسين مستوى دقة ونوعية المعلومات، وسرعة توفيرها لصناع القرار ومتلقي الخدمة، وتعزيز التواصل معهم، وكذلك رفع مستوى العمليات الرقابية وتخفيض النفقات.

وتتكون أركان الوزارة من أقسام عدة تتمثل في مكتب وزير الداخلية، المديرية العامة لمراكز الإصلاح والتأهيل، مدير عام قوى الأمن الداخلي، الإدارة العامة لنظم المعلومات والحاسوب، هيئة التنظيم والإدارة، جهاز الدفاع المدني، الشرطة الجنائية الدولية، قوات الأمن الوطني، جهاز الأمن الداخلي، الإدارة العامة للعمليات المركزية، الإدارة العامة لشئون العشائر ولجان الإصلاح، الحاسوب المركزي الحكومي، الاتحاد العام للرياضة العسكرية، الشق المدني، المراقب العام، المديرية العامة للتدريب، المديرية العامة للإمداد والتجهيز، جهاز الأمن والحماية، المالية المركزية لوزارة الداخلية، وحدة حقوق الإنسان، القضاء العسكري، جهاز الشرطة، هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، العلاقات العامة والإعلام، جهاز الخدمات الطبية العسكرية، وحدة شئون القدس (الموقع الإلكتروني: وزارة الداخلية - غزة، 2015).

الرسالة:

تسعى وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى خدمة المجتمع الفلسطيني، والحفاظ على أمنه واستقراره من المخاطر الداخلية والتهديدات الخارجية، من خلال خطط وبرامج أمنية وخدمائية وإدارية متكاملة بالتنسيق مع الوزارات ومؤسسات المجتمع المدني ذات العلاقة، وفق القوانين والقيم الإنسانية وتعاليم الدين الحنيف.

الرؤية:

التميز في تقديم الخدمات والوصول لأعلى حالات الأمن والاستقرار في المجتمع الفلسطيني.

القيم:

- تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف.
- المعايير القانونية والقيم الأخلاقية.
- المصداقية والشفافية.
- المساواة والنزاهة والإيثار والعدالة.
- حقوق الإنسان في الإسلام.
- الأصالة والتطور.

الغايات:

انطلاقاً من رسالتنا الخالدة، وفهمنا لدورنا الوطني والحضاري، ومن خلال رؤيتنا الواضحة واستشرافنا للمستقبل البعيد والقريب، فقد كانت غايتنا على النحو التالي:

- الارتقاء بالأداء العام لوزارة الداخلية والأمن الوطني.
 - تعزيز سيادة القانون.
 - تحقيق الأمن والاستقرار والحد من معدلات الجريمة في المجتمع الفلسطيني.
 - تحصين المجتمع الفلسطيني من أشكال الاختراق الأمني كافة.
 - تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع الفلسطيني.
 - تعزيز الخدمات المدنية المقدمة للجمهور.
 - مواكبة التطور التكنولوجي والمعلوماتي.
- (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني 2014- 2016: الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، غزة).

الأجهزة الأمنية:

تشكلت الأجهزة الأمنية الفلسطينية احتكاماً لضرورات المرحلة التأسيسية لوجود السلطة الفلسطينية، للقيام بواجباتها الوطنية كأبي مؤسسة حكومية تطمح لخدمة مواطنيها وفق سلسلة أهداف تتسجم والسياسات العامة التي رسمتها الدولة، ولهذا الغرض يفترض بالمؤسسة الأمنية الفلسطينية أن تكون الحاضنة لتحقيق آمال الفلسطينيين بالأمن والاستقرار بعد سنوات من التشرد والضياع، ولكنها كغيرها من مؤسسات السلطة الفلسطينية، عانت من إعاقات دائمة على صعيد تطورها؛ لانسداد الأفق السياسي الذي ساهم بضبابية الخطة الأمنية لدى قيادة الأجهزة، ولحاجتها للإمكانيات والمهارات الحقيقية لتأدية دورها (مرشود، 2014: 65).

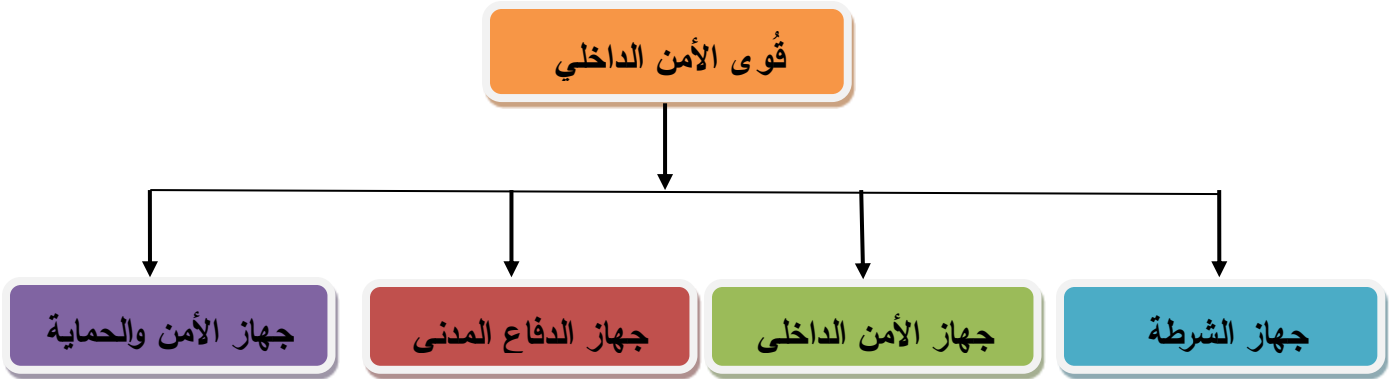
يحتل الأمن مكاناً بارزاً بين المواطن والمسؤولين في المجتمع المعاصر، لاتصاله بالحياة اليومية وبما يوفره من طمأنينة النفوس والاستقرار، والأمن مطلب أساس للجماعة والدولة، داخلياً وخارجياً، أياً كان تكوينها السياسي أو فكرها الأيديولوجي، فالأمن يهدف لتحقيق الاستقرار والاطمئنان لأي كيان سياسي على نحو يحقق السلامة والصيانة والحماية لكل مواطنيه، وذلك من خلال كفالة سلامة وصيانة مصالحهم، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وسلامة الأرض والمجتمع، وحماية مقومات وجودها وأسباب قوتها. إن عملية خلق استقرار أمني داخل أي كيان سياسي هو مسئولية مؤسسات السلطة الحاكمة كافة، وحتى يتم تحقيقه يجب توفر العديد من المقومات الأساسية، ومن بينها توافر أجهزة أمنية منظمة وفق قوانين تكون متوافقة فيما بينها، وقادرة على تنفيذ القوانين، وتحقيق الأمن للمواطنين (الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، 2006).

فمنذ إقامة السلطة الوطنية الفلسطينية كمحصلة لاتفاق المبادئ الفلسطيني-الإسرائيلي عام (1993م) في أوسلو، تم البدء بإعداد الأجهزة الأمنية الفلسطينية، كمقوم أساس لتنفيذ السياسات الحكومية، وأداة فعلية لتطبيق توجهات الدولة الفلسطينية، ولكونها حديثة البناء عانت الأجهزة الأمنية كغيرها من مؤسسات السلطة من ضعف الإدارة، ونقص الموارد، والإعاقات المتكررة من الجانب الإسرائيلي، مما أثر في قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها، والقيام بواجباتها، وأدى إلى بطء مستوى التطور وتحديث آليات العمل (مرشود، 2014: 3).

وتتنقسم وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى شقين هما شق مدني، ويهتم بتوفير احتياجات المواطن من الوثائق والمستندات والتراخيص اللازمة لمؤسسات المجتمع المدني، وشق أمني عسكري، يهتم بحفظ الأمن والأمان للمواطن (وزارة الداخلية الفلسطينية - غزة، وثائق غير منشورة، 2013).

وفي هذه الدراسة سيتم الحديث عن الأجهزة الأمنية التي تتبع مدير عام قُوى الأمن الفلسطينية، وهي:
أولاً: قُوى الأمن الداخلي:

هو هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها، برئاسة وزير الداخلية، وبقيادة مدير عام الأمن الداخلي، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة أعمالها وتنظيم شئونها (مادة (10) قانون الخدمة في قُوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لعام 2005م).



شكل (3): أجهزة قُوى الأمن الداخلي

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، 2015).

مهام قُوى الأمن الداخلي

(وثيقة اتفاق المصالحة: القاهرة، 2011):

- حفظ النظام العام، والحفاظ على الآداب والأخلاق الفاضلة.
- حماية أمن المواطن وحقوقه وحرياته، والمؤسسات العامة والخاصة.
- تنفيذ واحترام القانون.
- القيام بأعمال الدفاع المدني والإنقاذ وإطفاء الحرائق.
- مكافحة أعمال وصور التجسس كافة داخل الوطن.
- المحافظة على الجبهة الداخلية من أي اختراقات أو تهديدات خارجية.
- تنفيذ الأحكام القضائية أو أي قرارات قانونية صادرة عن السلطة ذات الاختصاص، وفق ما ينص عليه القانون.

مكونات قوى الأمن الداخلي:

تتألف قوى الأمن الداخلي من الأجهزة التالية:

1. جهاز الشرطة:

هو أحد أذرع السلطة التنفيذية الذي يتبع لوزارة الداخلية، والذي تقع عليه أعباء حماية الأمن والنظام العام، وإقرار السكينة والحفاظ على الصحة العامة للمجتمع، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات؛ وذلك بهدف حماية نظام الدولة، ومنع الجريمة قبل وقوعها (الموقع الإلكتروني: الشرطة الفلسطينية - غزة، 2015).

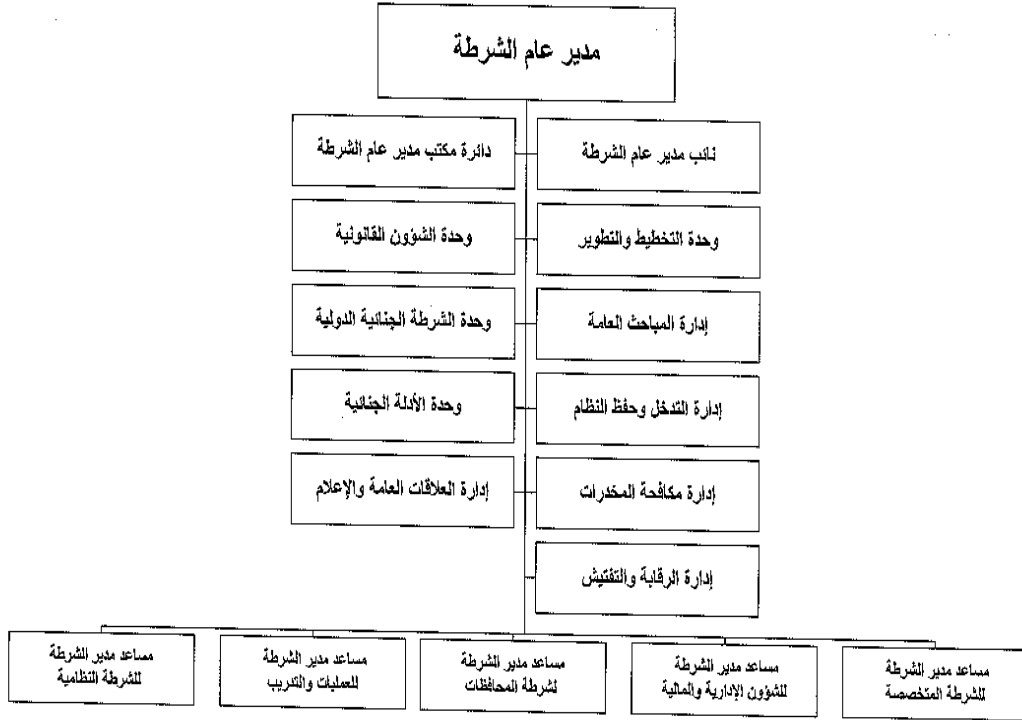
تعريف الشرطة:

هيئة نظامية مدنية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على سلامة الناس، وتطبيق الأنظمة، وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحياتهم الشخصية إلا في حدود القانون، وهو جهاز يتبع لوزارة الداخلية وبيشرف اختصاصه برئاسة مدير الشرطة، وبإشراف من وزير الداخلية، وهما اللذان يصدران القرارات المنظمة لشئونها كافة ونظم عملها (الموقع الإلكتروني: الشرطة الفلسطينية - غزة، 2015).

وهي قوة نظامية في البلاد، وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن، وخدمة الشعب، وحماية المجتمع، والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة، وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات (المادة 84) من القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لعام 2003م).

مهام جهاز الشرطة:

- المحافظة على النظام والأمن، وحماية الأرواح والأعراض والأموال والآداب العامة.
- منع الجرائم والعمل على اكتشافها وتعقبها، والقبض على مرتكبيها وتقديمهم للعدالة.
- إدارة مراكز الإصلاح وحراستها.
- تنفيذ القوانين والأنظمة والأوامر الرسمية، ومعاونة السلطات العامة بتأدية وظائفها وفق أحكام القانون.
- مراقبة وتنظيم النقل على الطرق.
- حماية التجمعات والمسيرات حسب القانون.



شكل (4): هيكلية جهاز الشرطة الفلسطينية

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، وثائق غير منشورة، غزة، 2015).

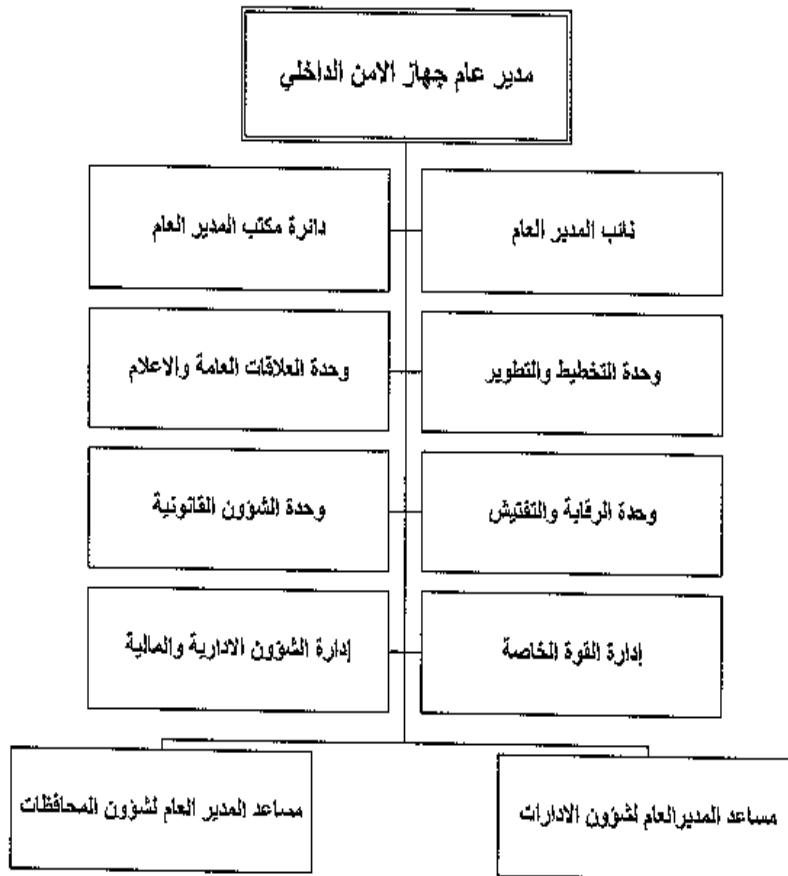
2. جهاز الأمن الداخلي/الأمن الوقائي:

هو إدارة عامة أمنية نظامية ضمن قوى الأمن الداخلي التي تتبع وزارة الداخلية، وتعمل في مجال الأمن (مادة (2) قرار بقانون بدون رقم لسنة 2007 بشأن الأمن الوقائي).
مهام الأمن الداخلي/الأمن الوقائي: (مادة (6) قرار بقانون بدون رقم لسنة 2007م بشأن الأمن الوقائي).

- العمل على حماية الأمن الداخلي الفلسطيني، ومكافحة الأعمال التجسسية داخل أراضي السلطة.
- متابعة الجرائم التي تهدد الأمن الداخلي للسلطة الوطنية الفلسطينية، والعمل على منع وقوعها.
- الكشف عن الجرائم التي تستهدف الإدارات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة والعاملين فيها.

- توفير المعلومات للقيادة السياسية؛ للاسترشاد بها في التخطيط واتخاذ القرارات. (بناء على اتفاق المصالحة في القاهرة ، 2011).
- حماية الفصائل والأحزاب من عمليات اختراق وتجسس العدو الصهيوني لهم.
- مراقبة التحركات العلنية في قطاع غزة من مؤسسات وجمعيات (جهاز الأمن الداخلي - غزة، وثائق غير منشورة، 2015).

يرى الباحث أنه وبالرغم من حداثة جهاز الأمن الداخلي، إلا أنه استطاع أن يحقق قفزات نوعية من شأنها حماية الجبهة الداخلية من كل من حاول أن يعيث في الوطن من خلال الاحتلال وعملائه، بالإضافة للحروب المتتالية على القطاع، حيث استطاع الجهاز أن يوجه ضربة قاسية للاحتلال بكشفه الكثير من العملاء المتعاونين مع الاحتلال بطرق معقدة، بالإضافة إلى حماية الجبهة الداخلية خلال الحروب بمساعدة الأجهزة الأمنية جميع والمخلصين من هذا الوطن.



شكل (5): هيكلية جهاز الأمن الداخلي

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، وثائق غير منشورة، غزة، 2015).

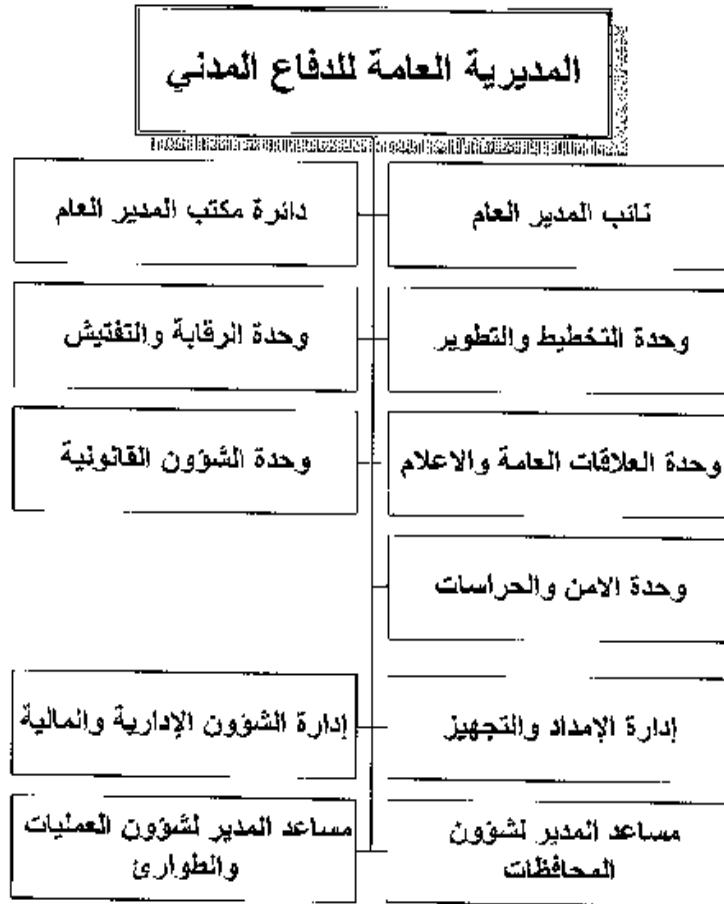
3. جهاز الدفاع المدني:

يقصد بالدفاع المدني مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم، وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها، وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة، وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة، سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية، أو من أخطار الكوارث الطبيعية، أو الحرائق، أو الإنقاذ البحري، أو أي أخطار أخرى (مادة رقم (2) من قانون رقم (3) لسنة 1998 بشأن الدفاع المدني).

مهام الدفاع المدني:

لغاية تنفيذ أهدافها تقوم المديرية العامة للدفاع المدني دون إخلال بالصلاحيات المبينة في هذا القانون بالأعمال التالية، وبالتنسيق مع الجهات المعنية: (مادة رقم (6) من قانون رقم (3) لسنة 1998م بشأن الدفاع المدني).

- تنظيم وسائل الإنذار من الغارات الجوية.
- الإشراف على تنظيم التعاون بين المدن والقرى في أعمال الدفاع المدني، وإنشاء الكتائب المدنية السريعة لنجدة المناطق المنكوبة.
- تنظيم وسائل إطفاء الحريق.
- إنشاء وتهيئة غرفة عمليات الدفاع المدني.
- تنظيم عمليات الكشف عن القنابل والألغام التي لم تنفجر ورفعها.
- تقييد الإضاءة وإطفاء الأنوار منعاً للأضرار التي قد تحدث من الغارات الجوية.
- تخزين المعدات والأدوية والمطهرات اللازمة لأعمال الدفاع المدني.
- تكوين فرق الكشف عن الإشعاعات الذرية والغارات السامة والجراثيم.
- إقامة الخنادق والملاجئ العامة، وتهيئة الملاجئ الخاصة بالمباني والمنشآت.
- المساهمة في تهيئة الأماكن التي تصلح لاستقبال المصابين من الغارات الجوية والكوارث الطبيعية.
- إعداد فرق الإنقاذ، وفرق رفع الأنقاض، وفرق مراقبي الغارات الجوية والحريق.
- تعليم وتدريب المدنيين على طرق الدفاع المدني بمختلف الوسائل.
- تنظيم وتحديد شروط نقل وتخزين المواد الكيميائية الخطرة على طرق أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية.



شكل (6): هيكلة جهاز الدفاع المدني

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، وثائق غير منشورة، غزة، 2015).

4. جهاز الأمن والحماية:

جهاز أمني مُتخصص يُوفّر الأمن والحماية للشخصيات الاعتبارية، والوفود الأجنبية طيلة تواجدهم على أرض الوطن حسب الفئات التي يحددها القانون الفلسطيني، يتبع إلى قوى الأمن الداخلي وحل محل أجهزة أمنية عدة في السلطة الوطنية السابقة، مثل: حرس الرئيس، وقوات الـ ١٧، ووحدة الحماية في جهاز الأمن الوقائي، وجهاز المخابرات، وبعض المهام الاستثنائية لجهاز الشرطة الفلسطينية، وتم تأسيسه في عام (2007) بقرار من وزير الداخلية والأمن الوطني الشهيد سعيد صيام (جهاز الأمن والحماية-غزة، وثائق غير منشورة، 2015).

التوافق على المهام التالية (وثيقة اتفاق المصالحة: القاهرة، 2011):

- حماية الشخصيات الرسمية والقيادات الحكومية خلال تحركاتهم الداخلية وأثناء السفر للخارج.
- توفير الحماية للوفود الأجنبية.
- متابعة أمن وفحص المركبات التابعة للجهاز والشخصيات.
- حماية مواكب الشخصيات وتحركاتهم داخل الوطن.
- توفير الحماية للشخصيات والزوار في معابر الوطن، وتسهيل مهمة السفر.
- توفير الأماكن الآمنة لإيواء الشخصيات والقيادات الحكومية في حالة الطوارئ.
- وضع خطط الطوارئ لتنتقل واتصالات الشخصيات والقيادات الحكومية في حالة الطوارئ.
- تأمين وحماية القنصليات والممثلات الدبلوماسية ومقرات الأمم المتحدة والبعثات الأوروبية، بالإضافة إلى تأمين الاحتفالات الخاصة بهذه المواقع (جهاز الأمن والحماية-غزة، وثائق غير منشورة، 2015).

ويرى الباحث ضرورة تدعيم عمل هذا الجهاز وخصوصاً أنه حل محل العديد من الأجهزة، حيث تعتبر الأعمال الموكلة إليه مهمة وضرورية، سواء على صعيد حماية قادة الحكومة الذين يصدر عن العديد من القوانين أو ينفذونها لحماية الوطن سواء من أصحاب الجرائم أو من أصحاب الأطماع في السلطة، أو من جهات خارجية كالاحتلال الإسرائيلي... إلخ، بالإضافة لحماية الوفود الأجنبية الزائرة خشية الاعتداء عليها، حيث إن تأمينها يعطي صورة طيبة وجيدة عن قوة الأمن في الوطن.



شكل (7): هيكلية جهاز الأمن والحماية

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، وثائق غير منشورة، غزة، 2015).

مُلخَص الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة وتكون من ثلاثة مباحث، المبحث الأول: بعنوان القيادة الخادمة، تم البدء بالمقدمة، ثم تناول الباحث نظرة تاريخية عن نظرية القيادة الخادمة ومؤسسها غرينليف (Greenleaf)، ثم تناول تعريف القائد الخادم وخصائصه، ثم تناول في هذا المبحث مفهوم وطبيعة القيادة الخادمة بشيء من التفصيل، ثم تناول سمات القيادة الخادمة، وبعد ذلك تطرق لعلاقة نمط القيادة الخادمة بأنماط القيادة الأخرى، ثم تناول الخصائص الأساسية للقائد الخادم كما عرفها سبيرز (Spears)، وهي عبارة عن عشر خصائص تم استعراضها بشيء من التفصيل، ثم تناول فوائد القيادة الخادمة كما تناولها الكتاب والباحثون وأثرها على المنظمة والفرد، وفي نهاية المبحث تم استعراض أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية القيادة الخادمة.

أما المبحث الثاني: بعنوان البيئة التنظيمية، تم البدء بمقدمة عامة عن البيئة التنظيمية، ثم البدء بمفهوم الثقافة التنظيمية، ثم تناول عناصر وأهمية الثقافة التنظيمية، وفي النهاية تم استعراض خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية؛ ثم تناول الباحث الهيكل التنظيمي، فتم البدء بمفهوم الهيكل التنظيمي، وبعدها أهمية الهيكل التنظيمي، ومن ثم تطرق الباحث إلى مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي، وفي النهاية تم استعراض الخصائص الرئيسة للهيكل التنظيمي الجيد؛ وأخيراً تناول الباحث الموارد التنظيمية، فتم البدء بمفهوم الموارد التنظيمية، ثم تناول الباحث الموارد التنظيمية على الترتيب: الموارد البشرية، ثم الموارد المالية، ثم موارد نظم المعلومات الإدارية المتاحة في المنظمة.

جاء أخيراً في هذا الفصل المبحث الثالث بعنوان وزارة الداخلية والأمن الوطني، بدأ الباحث بمقدمة ثم نبذة عن الأجهزة الأمنية، ومن ثم التعريف بأجهزة قوى الأمن الداخلي محل الدراسة.

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الخادمة.
- ❖ ثانياً: الدراسات التي تناولت البيئة التنظيمية.
- ❖ ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يُميز الدراسة.
- ❖ رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية.
- ❖ ملخص الفصل.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة:

المقدمة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من مراحل منهجية البحث العلمي، ويحقق الباحث من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها: التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع المعلومات وأساليب التحليل الإحصائي، ووفقاً لموضوع البحث فإن مجالات الأبحاث والدراسات التي اهتم بها الباحث بالاطلاع عليها شملت القيادة الخادمة من جهة، والبيئة التنظيمية وأبعادها الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية من جهة أخرى، والأبحاث التي جمعت العلاقة بينهما، وفيما يلي سنتناول الدراسات السابقة والتي تم الاطلاع عليها.

اعتمد الباحث مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب متغيرات الدراسة إلي:

أولاً: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة).

ثانياً: دراسات تتعلق بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية).

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يُميّز الدراسة.

جدول (4): ملخص الدراسات السابقة

البيئة التنظيمية	القيادة الخادمة	
(حويحي، 2015) (أبو حمام، 2014) (أبو حشيش، 2011) (عكاشة، 2008) (صيام، 2007) (الفرا واللوح، 2006)	(غالي، 2015) (حجاج، 2014)	دراسات فلسطينية
(القطب وفوطة، 2012) (خير الدين والنجار، 2010) (عريف، 2008) (فرحان، 2007) (الشلوي، 2005) (حريم، 2002)	(رشيد ومطر، 2014) (شيخ السوق، 2014) (إبراهيم، 2013) (الكيلاني والنشاش، 2011) (عبد الوهاب، 2011) (الديرية، 2011) (أبو تينة وآخرون، 2007)	دراسات عربية
(Asqhar, et. al,2012) (Mahesh&Suresh,2009) (Islam, et. al,2008) (Claver, et. al,2007) (Holowetzki,2002)	(Goh&Low,2014) (McCann et al,2014) (Han,2014) (Ramli&Desa,2014) (Harwiki,2013) (Chinmona,2013) (Choudhary et al,2012) (Joseph&Winston,2005) (Russel,2001)	دراسات أجنبية

أولاً: دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة):

الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (غالي: 2015) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، وأوجه الاختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها. وهل هناك فروقات مهمة بين مستوى ممارسة القيادة الخادمة في استجابة المبحوثين تُعزى لمتغيرات (الجامعة، طبيعة العمل، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وكذلك معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وتم اختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص من العاملين، وبلغ مجتمع الدراسة (2157) شخص.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود تفاوت في درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (65.7%)، حيث جاءت الجامعة الإسلامية في المرتبة الأولى، تلتها جامعة الأقصى في المرتبة الثانية، ثم جامعة الأزهر في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاءت جامعة فلسطين.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الالتزام التنظيمي، حيث إن ارتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة.
- وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته (76.4%).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- العمل على تنفيذ برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم عن سمات القيادة الخادمة، وفوائدها وأثرها على كل من الجامعة والعاملين.
- العمل على تطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات، وفتح المجال للعاملين لإبداء وجهات نظرهم وآرائهم ومناقشتها بشفافية وموضوعية.

- إشراك العاملين في الجامعة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم قبل اتخاذها، والاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم بها.

2. دراسة (حجاج: 2014) بعنوان: "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في بلدية غزة ونية البقاء لدى العاملين في العمل، وتحديد مستوى القيادة الخادمة المتبعة في البلدية، وتحديد مستوى النية للبقاء في العمل لدى العاملين. تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البلدية جميعاً (ذكور وإناث)، وكان عددهم وقت الدراسة (664) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة بـ (243) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم توزيع الاستبانة عليهم، استرجاع (166) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين النية للبقاء في العمل والمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- أن تقوم البلدية بعقد ورشات عمل للمستوى الإداري للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة.
- إجراء دراسات أخرى حول القيادة الخادمة في قطاعات مختلفة ودراسة متغيرات أخرى.

الدراسات العربية:

1. دراسة (رشيد ومطر: 2014) بعنوان: "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة من كليات جامعة القادسية. وقد حاولت الدراسة الإجابة عن تساؤلات عدة مثلت مشكلتها كان أهمها: هل هناك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في كليات الجامعة لمفهوم القيادة الخادمة؟، وما مستوى ذلك الإدراك؟، هل هناك إدراك كاف لدى القيادات الإدارية في الكليات المذكورة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية؟، وما هو مستواه؟، هل هناك علاقة بين القيادة الخادمة

وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟، وما هي طبيعة تلك العلاقة؟ هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

اعتمد الباحثان في دراستهما هذه على المنهج الوصفي التحليلي لآراء عينة من (278) من رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في ست كليات من أصل إحدى عشرة كلية ضمتها جامعة القادسية، واستعمل الباحثان الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعان الباحثان بمجموعة من الوسائل والبرامج الإحصائية الضرورية لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم تحقيق أهدافها التي أظهرت وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وجود تأثير مهم للقيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.
- ترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المساعدة، فضلاً عن وجود برامج لتدريب القيادات الإدارية تضمن ترسيخ مفهوم الخدمة لديهم.

2. دراسة (شيخ السوق: 2014) بعنوان: "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية".

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على مدى ممارسة الجامعات المصرية محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة، ومعرفة إذا كانت اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة نحو أبعاد القيادة الخادمة تتفاوت بتفاوت خصائصهم الديموغرافية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التي تمثلت في الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط المتعدد، تحليل الانحدار المتعدد.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- انخفاض مستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات المصرية محل الدراسة، حيث يرى (45.5%) فقط من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة أنه يتم ممارسة القيادة الخادمة بتلك الجامعات، وهي نسبة منخفضة، فضلاً عن أن (34.4%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات يرون أنه لا يوجد ممارسة للقيادة الخادمة، والباقي (20.1%) من أعضاء هيئة التدريس بهذه الجامعات لا يدركون مفهوم القيادة الخادمة.
- تؤثر ممارسة القيادة الخادمة بأبعادها الثلاثة (الخدمة، الرؤية، التواضع) في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، حيث توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، كما تؤثر المتغيرات الديموغرافية في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة نحو ممارسة أبعاد القيادة الخادمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- إدراك المسؤولين أعضاء هيئة التدريس لممارسات القيادة الخادمة.
 - العمل بممارسات القيادة الخادمة لأعضاء هيئة تدريس الجامعات المصرية محل الدراسة.
3. دراسة (إبراهيم: 2013) بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية النسبية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.
- مستوى الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين كان مرتفعاً بشكل عام.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، ومستوى الثقة التنظيمية السائدة.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي).
- وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة لمديري هذه المدارس.
 - إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل تعليمية أخرى تتناول متغيرات أخرى غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.
4. دراسة (الكيلاني والنشاش: 2011) بعنوان: "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخادمة التربوية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في الأردن والمتمثلة في مديري مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومساعد مديري التربية والتعليم، بالإضافة إلى مديري المدارس الثانوية في الأردن الذين هم على رأس عملهم للعام الدراسي 2012/2011م والبالغ عددهم (1305)، ثم تم توزيع أداة الدراسة المطورة على عينة الدراسة بعد استخراج صدق المحتوى والثبات عن طريق معادلة كرونباخ ألفا، التي تراوحت قيمتها بين (0.07-0.94).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- القيادات التربوية في الأردن تمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة متوسطة.
 - حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم والمدارس الثانوية في الأردن لأهمية القيادة الخدمية، وبين واقع ممارستهم لها، وذلك لصالح تقديرات الأهمية.
 - وجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية تُبنى، عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية.
- وبناءً على النتائج، تم وضع مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن من خلال واقع الأهمية والممارسة، ومن خلال الأدب النظري المتعلق بالموضوع، إذ تكونت المدونة من (52) مبدأً أخلاقياً موزعة على ثمان مجالات.

5. دراسة (عبد الوهاب: 2011) بعنوان: "القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة 25 يناير: اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية".

هدفت الدراسة إلى التأصيل النظري لمفهوم وسمات القيادة الخادمة ومقارنتها بالأنماط القيادية الأخرى، وتهدف أيضاً إلى اختبار الآثار المباشرة للقيادة الخادمة على كل من سلوكيات الأداء (الأداء داخل الدور والمواطنة التنظيمية)، والحالات النفسية الإيجابية (الأمل والتفاؤل) للمرؤوسين، واختبار الدور الوسيط للثقة بالقيادة على العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات الأداء، كما هدفت إلى تقديم توصيات بالتطبيقات العملية التي يجب على المنظمات الحكومية تنفيذها من أجل تنفيذ نمط القيادة الخادمة، وقد صمم الباحث استبانة أداة الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تكون مجتمع البحث من (12750) من العاملين في المنظمات الحكومية، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية تمثل طبقات مجتمع البحث جميعاً، مكونة من (375) موظفاً من المرؤوسين العاملين في المنظمات الحكومية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- تؤثر القيادة الخادمة معنوياً وإيجابياً على سلوك الدور الإضافي (المواطنة التنظيمية) للموظف في المنظمة الحكومية، على النقيض من ذلك، لا تؤثر القيادة الخادمة معنوياً على سلوك الدور الرسمي (الأداء داخل الدور).
- القيادة الخادمة تعزز وتقوي سلوك المواطنة التنظيمية لدى المرؤوسين، وتثير الأمل والتفاؤل لديهم.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- يجب دراسة أثر القيادة الخادمة على متغيرات أخرى داخل بيئة العمل المصرية، مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وفعالية القيادة.
- يجب دراسة القيادة الخادمة كحالة لاحقة يسبقها متغيرات متنوعة تؤثر على سلوكيات القيادة الخادمة، مثل: المهارات السياسية، والدوافع الاجتماعية، والقيم الشخصية للقائد.

6. دراسة (الديرية: 2011) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وعلاقتها برضاهم الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (189) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية يُمارسون القيادة الخادمة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
- عدم وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس والخبرة ومصدر شهادة الدكتوراه على مدى ممارسة العمداء للقيادة الخادمة، بخلاف الرتبة الأكاديمية وطبيعة العمل في الكلية.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة عمداء كليات التربية للقيادة الخادمة والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- ضرورة اهتمام عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية بممارسات القيادة الخادمة وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها، والرضا الوظيفي للموظفين داخل المنظمة.
7. دراسة (أبو تينة وخصاونة والطحاينة: 2007) بعنوان: "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع درجة ممارسة مديري ومديرات مدراس محافظة الزرقاء للقيادة في مدارسهم، بالإضافة إلى الكشف في وجهات النظر - إن وجدت - بين أولئك المديرين ومعلميهم ومعلماتهم حول واقع ممارسة أولئك المديرين لنمط القيادة الخادمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (390) معلماً ومعلمة ممن يعملون بمحافظة شرق الأردن، و(90) مديراً ومديرة شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة استبانتها، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن المديرين والمديرات يمارسون القيادة الخدمية بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ودرجة متوسطة من وجهة نظر معلميهم ومعلماتهم.
- كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، أو المرحلة الدراسية، أو المؤهل العلمي للمعلمين والمعلمات في إدراكهم لواقع ممارسة مديريهم ومديراتهم للقيادة الخادمة، بخلاف الخبرة التدريسية التي كانت الدلالة الإحصائية لأثرها لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة للمديرات والمديرين في المدارس الأردنية.
- تنظيم دورات تدريبية للتوعية بمفهوم القيادة الخادمة وفوائدها لمُدبري المدارس ومُعلميهم.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Goh&Low,2014) بعنوان: " The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders"

"تأثير القيادة الخادمة تجاه الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للثقة في القادة".

هدفت الدراسة إلى فحص الثقة في القائد كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الشركات العاملة بأبحاث السوق الماليزية، تكونت عينة الدراسة من (30) شركة تم اختيارها بشكل عشوائي من دليل الشركات والموقع الإلكتروني (ESOMAR)، وتم توزيع (400) استبانة على الموظفين، وتم استرداد (177) استبانة معبئة. استخدمت الدراسة لقياس أربعة متغيرات (القيادة الخادمة، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية، الالتزام التنظيمي).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي من الموظفين تجاه المنظمة، وهناك ثقة كبيرة في القادة من قبل الموظفين، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- ضرورة ممارسة القيادة الخادمة من قبل المدراء، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة في القادة والالتزام التنظيمي من قبل الموظفين.

2. دراسة (McCann et al.,2014) بعنوان: " Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organization Performance in Rural Community Hospitals"

القيادة الخادمة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المستشفيات الريفية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مدى ممارسة المديرين للقيادة الخادمة، وقياس درجة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للموظفين، بالإضافة إلى متلقي الخدمات الصحية في المستشفيات الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (219) من العاملين في عشرة مستشفيات ريفية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن هناك ارتباطاً إيجابياً وقوياً بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة والقيادة الخادمة، ورضا الموظفين من جهة أخرى.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- أوصى الباحث بمزيد من الدراسات في مجال القيادة الخادمة التي تجمع بين البحث الكمي والبحث النوعي.
- أوصت الدراسة مدراء المستشفيات بتبني نتائج الدراسة مما ينعكس إيجاباً على الرضا لكل من العاملين ومتلقي الخدمة.

3. دراسة (Han, 2014) بعنوان: "Hotel employees perceptions of supervisors servant Leadership behaviors, and relationship with employees affective commitment"

"إدراك موظفي الفنادق لممارسة مسؤوليتهم لسلوكيات القيادة الخادمة وعلاقة ذلك بالالتزام العاطفي للموظفين"

هدفت الدراسة إلى دراسة درجة ممارسة المشرفين في الفنادق للقيادة الخادمة مع موظفيهم، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المشرفين والموظفين ومدى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، ثم تطبيق الدراسة على العاملين في الفنادق بولاية آيوا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم توزيع (142) استبانة، وتم استعادة (127) استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وتم توزيع الاستبانة من خلال البريد الإلكتروني بعد أن تم الحصول على العناوين من الموقع الإلكتروني لجمعية الفنادق.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة تختلف حسب المتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين، حيث أظهرت الدراسة أن عدد سنوات الخدمة للمشرف في الفندق، وعدد سنوات الإشراف على الموظف تؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة المشرف للقيادة الخادمة، في حين لم تُظهر باقي العوامل الديموغرافية أي تأثير إيجابي على القيادة الخادمة.
- أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة ومدى الالتزام العاطفي للعاملين تجاه المنظمة.

- أن هناك علاقة طردية موجبة بين كل بعد من أبعاد القيادة الخادمة السبعة، وبين الالتزام التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- تطبيق دراسات أخرى لاختبار القيادة الخادمة على قطاعات الخدمات الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون عينة الدراسة أكبر.
- ألا يتم استخدام البريد الإلكتروني لتوزيع أداة الدراسة؛ نظراً لصعوبة الوصول إلي العناوين، وأن يتم استخدام الاستبانة المطبوعة بدلاً من الإلكترونية، وإيصالها باليد، أو بالبريد المدفوع الثمن مقدماً.

4. دراسة (Ramli&Desa,2014) بعنوان: " The Relationship between Servant Leadership and Organization Commitment: The Malaysian Perspectives"

"العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي: من وجهة نظر ماليزية".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الحالة الماليزية، وكذلك الثقة في القائد كعامل وسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وكان الهدف الأساس من الدراسة استكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين البالغين في ماليزيا، والهدف الثاني هو تحديد إذا ما كانت الثقة في القائد تمثل عاملاً وسيطاً بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى العاملين. تكونت عينة الدراسة من (200) موظف وموظفة من مؤسسات القطاع العام، موزعين على مؤسسات مختلفة في ماليزيا، وتم اختيارهم بشكل عشوائي ووزعت عليهم أداة الدراسة، وتم استرجاع (143) استبانة معينة صالحة للدراسة والتحليل بنسبة استجابة (71.5%).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- كشفت نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) عن وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الثمانية والالتزام التنظيمي.
- أن الثقة في القائد تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي بين العاملين.

5. دراسة (Harwiki, 2013) بعنوان: " The Influence of Servant Leadership on Organization Culture, Organization Commitment, Organizational Citizenship Behavior and Employees Performance "

"تأثير القيادة الخادمة على ثقافة المنظمة، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمي، والأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى أهداف عدة، وهي اختبار أثر القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأداء العاملين، واختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، واختبار أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، بالإضافة إلى اختبار أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين في الجمعيات المبحوثة. طبقت الدراسة على الموظفين والعاملين في التعاونيات بمقاطعة جاوة الشرقية بإندونيسيا، إذ اشتملت العينة على (249) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى (30) مديراً لفحص مدى كفاءة العاملين، وقد تم اختبار الفرضيات من خلال استبانة خاصة بالبحث قام بتعبئتها عينة الدراسة من العاملين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة وكل من الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وأداء العاملين.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، مع عدم وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين.

6. دراسة (Chinmona, 2013) بعنوان: " The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization "

"تأثير القيادة الخادمة على ثقة الموظف بالقياد وعلى مستوى الالتزام تجاه المنظمة".

هدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات: أثر القيادة الخادمة على ثقة الموظفين برؤسائهم، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي، وأثر ثقة الموظفين برؤسائهم على الالتزام التنظيمي. تم تطبيق الدراسة على موظفي المصانع في منطقة شاريفيل في مقاطعة غوتنغ بجنوب أفريقيا. ركزت الدراسة على عامل الثقة بالرؤساء كوسيط بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وزعت (150) استبانة ليتم استرجاع (146) استبانة صالحة للدراسة والتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل.
- وجود ارتباط إيجابي بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- وجود ارتباط وثيق بين ثقة الموظفين بقادتهم في العمل والالتزام التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- زيادة البحث حول القيادة الخادمة نظراً لقلتها في البلدان النامية، ونظراً لتطبيق الدراسة على قطاع الصناعة فإنها أوصت كذلك بتطبيق دراسات مستقبلية أخرى على باقي القطاعات في جنوب أفريقيا.
- تطبيق الدراسة على بلدان أخرى في أفريقيا، ومقارنة نتائج الدراسات مع بعضها البعض.

7. دراسة (Choudhary, et al, 2012) بعنوان: "Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis"

أثر القيادة التحويلية والقيادة الخادمة علي الأداء المؤسسي: دراسة مقارنة

هدفت الدراسة إلي اختبار تأثير أساليب كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة علي الأداء التنظيمي من خلال التعلم المؤسسي (Organizational Learning) بالإضافة إلي تحليل أي من أساليب القيادة يحث بشكل أكبر علي التعلم المؤسسي، أجريت الدراسة في باكستان وطبقت علي الشركات الهادفة للربحية في قطاع الخدمات وقد تم اعتماد العينة الغير احتمالية للدراسة بسبب طبيعة الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (400) مدير تنفيذي من العاملين في الفنادق والبنوك وشركات الاتصالات وتم اعتماد (155) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن كل من القيادة التحويلية والقيادة الخادمة لها تأثير إيجابي علي التعلم المؤسسي؛ ولكن القيادة التحويلية لها تأثير بشكل أكبر من القيادة الخادمة علي التعلم المؤسسي.
- أن التعلم المؤسسي له تأثير كبير علي الأداء التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- أن علي كل إدارة أن تُؤلي أهمية قصوى لأسلوب القيادة المتبع في المؤسسة، حيث تُؤفر هذه الدراسة فرصة وافرة للإدارة العليا في أي منظمة لتعزيز علاقتها مع الموظفين، وتحسين أدائهم، مما سينعكس بشكل مباشر علي الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي بشكل عام.

8. دراسة (Joseph&Winston, 2005) بعنوان: "The relationship between the organizational service leadership perceptions of employees for the and between each of the commander trust and organizational trust"

"العلاقة بين تصورات الموظفين للقيادة المنظمة الخادمة، وكل من الثقة بالقائد، والثقة المنظمة".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تصورات الموظفين للقيادة المنظمة الخادمة وكل من الثقة بالقائد والثقة المنظمة، طبقت على عينة مكونة من (41) موظفاً، (23) موظفة في إحدى كليات المجتمع. وقد تم استخدام كل من معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- ارتباط القيادة الخادمة إيجابياً مع كل من الثقة بالقائد والثقة المنظمة.
- أن القيادة الخادمة فسرت (41%) من الثقة بالقائد، و(51%) من الثقافة المنظمة.

9. دراسة (Russel,2001) بعنوان: "The role of the values in service-leadership in Virginia - United States of America"

"دور القيم في القيادة الخدمية" في فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات الموجودة عن القيم في القيادة، وتحدد القضايا المتعلقة بالقيم الشخصية والقيم التنظيمية كلها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن القيم تؤثر في سلوك القائد فضلاً عن الأداء التنظيمي. وتقدم الورقة أيضاً لمحة عامة عن نظرية القيادة الخدمية، وتشير إلى ثلاثة جوانب من قيم القيادة الخدمية: الثقة، تقدير الآخرين، والتمكين. كما أقرت أن القيم تشكل الأساس للقيادة الخدمية.

ثانياً: الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية):

الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (حويحي: 2015) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة - محافظات غزة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للبحث، مستخدماً العينة الطبقية العشوائية، وكان مجتمع البحث من الموظفين الإداريين والأكاديميين جميعاً العاملين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية) والجامعات الخاصة (جامعة غزة، وجامعة فلسطين)، حيث بلغ حجم مجتمع البحث (1062)، وتم توزيع (286) استبانة كعينة عشوائية طبقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على المجال المتعلق بالإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، بوزن نسبي (82%).
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة البحث على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة، بوزن نسبي (74%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- ضرورة التعرف بشكل أفضل على ميول الموظفين، ورغباتهم، واتجاهاتهم لتحسين مستوى الأداء، واستثمار الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- تعزيز الأعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
- تعزيز توقعات الموظفين بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة.

2. دراسة (أبو حمام: 2014) بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأمن المعلوماتي في جهاز الشرطة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية المطبقة في الإدارات والوحدات التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ

مُجتمع الدراسة (1851) ضابطاً، حيث تم أخذ عينة عنقودية عشوائية مُكونة من (346) ضابطاً من مُجتمع الدراسة الكلي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- موافقة ما نسبته (69,93%) من أفراد عينة الدراسة على أن تحقيق الأمن المعلوماتي يُفسره نظم المعلومات الإدارية المُطبقة، والباقي يعود لعوامل أخرى.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وتحقيق الأمن المعلوماتي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- زيادة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية والتي أصبحت تُشكّل عصب العمل الإداري في المؤسسات كافة، وخاصة في المؤسسة الشرطة.
- رصد وتوفير الميزانيات المالية لتطوير قدرات وإمكانيات مراكز المعلومات سواء كانت مادية، أو مكونات برمجية.

3. دراسة (أبو حشيش: 2011) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بمدينة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى، وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم المعاينة العشوائية البسيطة، وكان عدد مجتمع البحث (306)، وأخذت منه عينة عددها (98) عضو هيئة تدريسية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن الثقافة السائدة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية ضعيفة، وأن إدارة المعرفة أيضاً ضعيفة.
- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.
- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة، والديمقراطية المحفزة للعاملين أيضاً.
- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية، ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي لأعضاء الهيئة التدريسية.

4. دراسة (عكاشة: 2008) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، واشتملت الدراسة على الموظفين بالشركة، حيث تم توزيع الاستبيان على (312) موظفاً، وقد تم الاعتماد على عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) كأساس لموضوع البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بالشركة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.

5. دراسة (صيام: 2007) بعنوان: "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية بمحافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في الجهاز.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة وظائف إدارة وتنمية الموارد البشري المتعلقة (بأنظمة التحليل الوظيفي، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء ضعيفة).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- الاهتمام بتأسيس إدارة متخصصة لإدارة وتنمية الموارد البشرية تكون من مهامها الأساسية جميع الأنشطة جميعها المتعلقة بأفراد الشرطة مع التركيز على التصحيح الوظيفي لكوادر الشرطة جميعاً.

6. دراسة (الفرأ واللوح: 2006) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات، حيث مرت هذه الوزارات بتغيرات مستمرة خلال التشكيلات الحكومية المتعاقبة وفي فترات زمنية قصيرة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة أداة الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (3118) موظفاً، وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظفاً تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاية القائمين على إعداد الهياكل، وكان لهذا الخلل الأثر البالغ في قدرة الوزارات الفلسطينية على تطوير أدائها الإداري، الأمر الذي يستوجب إعادة دراسة هذه الهياكل بما يتفق مع استراتيجية هذه الوزارات.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، أهمها:

- عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد أن يعدل في الهيكل التنظيمي للوزارة حسب أهوائه الشخصية، وبدون دراسات معمقة، وكذلك ضرورة إعادة توزيع الموظفين، وتوضيح المهام الوظيفية لهم؛ لتجنب تداخل الصلاحيات.

الدراسات العربية:

1. دراسة (القطب وفوطة: 2012) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو)، متمثلاً ب (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار). تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس، وتكونت العينة من مديري الوظائف، ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمّان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- المصارف التجارية جميعها تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة.

- كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.
خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- ضرورة الاهتمام بالتدريب والتطوير، ومواكبة أحدث المستجدات سواء إدارياً، أو في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير مستلزمات التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم الإبداع والابتكار ومكافأة التعلم.

2. دراسة (خير الدين والنجار: 2010) بعنوان: "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (291) موظفاً، وقد تم استرداد (195) استبانة صالحة أي بنسبة استرداد (67%).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي هو من النوع الآلي؛ لأنه يمتاز بخصائص التعقيد المرتفع، والمركزية الشديدة والرسمية العالية، وهذا يعني أن هذا الهيكل التنظيمي يقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال.

- أن ثقافة المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تتطور، ولكنها ما زالت تتراوح بين الثقافة التقليدية وما بين ثقافة التغيير، أو كما تسمى ثقافة الجودة، حيث إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة، ولكنها أثناء فترة العمل، والموظفون يقدمون اقتراحات لكنها لا تطبق إلا بموافقة الرؤساء، والعلاقة بين الأقسام لا زالت تنافسية وليست تشاركية. وفي النتيجة، فإن هذه الثقافة بوضعها الراهن تعيق الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني للشفافية في القطاع العام، التي تعتمد في أحد أسسها على إشاعة ثقافة التغيير والابتكار والاهتمام بالجودة، والعمل بروح الفريق.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية التي تم تناولها (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على مستوى الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود أثر لكل من هذين العاملين بشكل مستقل على البيئة التنظيمية؛ أي وجود أثر لطبيعة الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر لنمط الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- إجراء إعادة هيكلة Restructuring للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
 - تبني ثقافة الجودة، وتطبيق فلسفة التحسين المستمر في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
3. دراسة (عريف: 2008): بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية في حل مشكلات الإدارة العامة" دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجالات تطبيق نظم المعلومات في الأجهزة الأمنية، وسبل التعامل مع مهنداتها، من خلال التعرف على الوضع الحالي لاستخدامات نظم المعلومات الإدارية، وإبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل مشكلات الإدارة العامة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين نظم المعلومات الإدارية والمتغيرات التابعة لها جميعاً.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الإدارية وعمليات تنفيذ الأعمال الإدارية.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- زيادة وعي الإدارة بأهمية دور نظم المعلومات الإدارية في العمل الإداري وما توفره من مميزات (سرعة، دقة، توفير الوقت والجهد. إلخ).
- ضرورة التخطيط لعملية إدخال نظم المعلومات الإدارية من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة.

4. دراسة (فرحان: 2007) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية جامعة صنعاء على سلوك موظفيها الإداريين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها، والتعرف على التأثيرات المختلفة للثقافة التنظيمية على سلوكيات الموظفين الإداريين من خلال اتجاهاتهم وآرائهم، والتعرف على مدى اختلاف الثقافة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الإداريين باختلاف خصائصهم الديموغرافية، واعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية، وصممت استبانة وزعت على (245) موظفاً من المستويات الإدارية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط، وأن موظفي جامعة صنعاء الإداريين بالعادة سائدة بمستوى متوسط.

- لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وبين سلوك الموظفين الإداريين.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، باعتبارها مرتكزاً مهماً يعتمد عليه نجاح أو فشل المنظمات الإدارية.

- على القيادات الإدارية أن تعمل على خلق ثقافة تنظيمية فعالة، من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من واقع إداري، وتوضح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية.

- على القيادات الإدارية الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد وقيم الثقافة التنظيمية من خلال عقد الندوات، الاجتماعات، الاحتفالات، تقييم نماذج سلوكية حسنة من قبل القيادات العليا حتى يحتذي بها الموظفون الإداريون وإقامة الدورات التدريبية لترسيخ هذه القيم.

5. دراسة (الشلوي: 2005) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية - المدنيين والعسكريين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية، وكذلك التعرف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبيها، وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف وزعت الاستبانات من أجل جمع البيانات (196) استبانة، تم استرداد (147) استبانة؛ أي بنسبة (75%). وبعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.

- أن مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع لدى منتسبي الكلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية من مدنيين وعسكريين.

6. دراسة (حريم: 2002) بعنوان: "اتجاهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو علاقة البيئة بالبناء التنظيمي".

هدفت الدراسة إلى التركيز على علاقة البيئة بالبناء التنظيمي في منظمات الأعمال الأردنية العاملة في مجالات الخدمات البنكية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن غالبية البنوك التجارية الأهلية في الأردن تعمل في بيئة هادئة ومستقرة نسبياً.
- أن أنموذج الهيكل التنظيمي الذي تطبقه غالبية البنوك التجارية التي خضعت للدراسة يميل إلى التنظيم البيروقراطي.
- يرى معظم المديرين في البنوك التجارية أن مؤسساتهم تحقق درجة عالية من الفعالية والنجاح، وأن من بين البنوك الأكثر فعالية قد اختارت هيكلاً تنظيمياً يتوافق مع درجة استقرار البيئة.
- دلت الدراسة على وجود ارتباط معنوي بين خصائص الهيكل التنظيمي والفاعلية، وأن بعض البنوك التي حققت درجة معتدلة نسبياً من الفاعلية قد طبقت هيكلاً تنظيمياً لا يتوافق مع درجة الاستقرار التي تعمل فيها.

خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات، منها:

- أن تقوم البنوك بإعادة النظر في هيكلها التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Asghar,et al.,2012) بعنوان: "Determining the relationship between Organizational structure and Knowledge of management among the experts of physical education organization"

"تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة بين خبراء منظمة التعليم الفيزيائي".

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة للعاملين في منظمة الرياضة في إيران.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- توجد علاقة بين درجة الرسمية وخلق ونقل المعرفة، حيث إن درجة عالية من الرسمية يقابلها مستوى منخفض من خلق ونقل المعرفة.
- توجد علاقة بين درجة المركزية وخلق ونقل المعرفة، حيث إن درجة عالية من المركزية يقابلها مستوى منخفض من خلق ونقل المعرفة.
- توجد علاقة بين درجة التعقيد وخلق ونقل المعرفة، حيث إن درجة عالية من التعقيد يقابلها درجة عالية من خلق ونقل المعرفة.
- تطوير الهيكل التنظيمي يساعد في خلق بيئة مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.

2. دراسة (Mahesh&Suresh,2009) بعنوان: "Knowledge criteria for Organization Design" معايير المعرفة في تصميم المنظمة"

هدفت الدراسة إلى توفير الأساس النظري والعملية لتطوير البناء التنظيمي، من خلال الاعتماد على المعرفة الظاهرة، علماً بأن الهيكل التنظيمي وتصميمه له تأثير كبير على تبادل المعرفة، وعلى الرغم من ذلك لا يزال تحكمه المعايير التي غالباً ما تكون في نزاع مع احتياجات إدارة المعرفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- المطالب التي تفرضها متطلبات تبادل المعارف في مجال تصميم الهيكل التنظيمي غالباً ما تكون في صراع مع الهياكل التقليدية والاعتبارات التشغيلية والاستراتيجية.
- توفر المعرفة معاييراً لتصميم البناء التنظيمي، وتساعد في عملية النمو والاستجابة للمتغيرات المستمرة.
- إن الهياكل التنظيمية المرنة تساعد في تبادل المعرفة، وتنشئتها، وتكاملها ورفع مستوى الأداء في المنظمة.
- توفر إدارة المعرفة للعاملين مفاهيم يستطيعون من خلالها تطوير أعمالهم، وتزيد من قدرتهم على التخطيط، ورفع فعاليتهم التنظيمية.
- تتواجد المعرفة في العمليات والنظم والمستودعات، وخاصة عند الخبراء في المجالات المختلفة.

3. دراسة (Islam, et al.,2008) بعنوان: "The Role of Knowledge Management Practices on Organizational Context and Organizational Effectiveness"

"دور ممارسات إدارة المعرفة بمكونات المنظمة وفعاليتها".

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مكونات المنظمة (الثقافة التنظيمية، وخصائص البناء التنظيمي) كمتغيرات مستقلة، وتطبيقات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وفعالية المنظمة كمتغير تابع، ولذلك قام الباحثون بتطبيق الدراسة على شركات عالمية في ماليزيا مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي، وقاموا بتوزيع (150) استبانة بواسطة البريد والإيميل وبشكل شخصي على (20) شركة عالمية، وتم تجميع (98) استبانة منها، أي بمعدل (66%)، وتم تصميم (6) فروض أساسية، وقد استخدموا برنامج (SPSS) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- يوجد (5) عناصر من مكونات المنظمة (الثقافة التنظيمية) تتمثل بـ (الدعم والمشاركة، والتعليم، والتطوير، والتزام القيادة) وخصائص البناء التنظيمي تتمثل بالمركزية والرسمية، لها علاقة بتطبيقات إدارة المعرفة والتي تتمثل في (اكتساب المعرفة، ومشاركة المعرفة)، وكذلك تطبيقات إدارة المعرفة لها علاقة بمكونات المنظمة وفاعليتها.
- توجد علاقة بين الدعم والمشاركة والتزام القيادة واكتساب المعرفة، وكذلك المشاركة في المعرفة.
- العلاقة بين مكونات المنظمة (الثقافة التنظيمية، وخصائص البناء التنظيمي) وفاعليتها تكون مشروطة بتطبيقات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، حيث أثبت التحليل بأنه لا توجد علاقة بين الدعم والمشاركة وفاعلية المنظمة، حيث إن المتغير الوسيط يؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل (مكونات المنظمة) والمتغير التابع (فاعلية المنظمة).
- أن الدعم والمشاركة والتزام القيادة والرسمية عناصر أساسية تقود بشكل عام إلى مستوى عالٍ من تطبيقات إدارة المعرفة.
- تشجيع قطاع الخدمة المدنية على دمج إدارة المعرفة في الخدمات التي يقدمها هذا القطاع.

4. دراسة (Claver, et al., 2007) بعنوان: "Organizational structure features supporting knowledge management processes"

" خصائص الهيكل التنظيمي في دعم عملية إدارة المعرفة "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر خصائص الهيكل التنظيمي، والمتمثلة في المركزية والرسمية، وشكل البناء التنظيمي في تطوير عملية إدارة المعرفة من خلق ونقل وتطبيق لإدارة المعرفة، حيث تم تطبيق دراسة الحالة المتعددة باعتبارها أهم طرق الإجابة على سؤال الدراسة، على (6) شركات إسبانية تمتاز بالخصائص الدولية، وروح المبادرة، لمعرفة خصائص هذه الشركات، وتأثيرها على عملية إدارة المعرفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- تبنت بعض الشركات محل الدراسة مبدأ المرونة، باستخدامها هياكل تنظيمية مفلطحة، وهي تساعد على تشجيع الاتصالات الإدارية بين فرق العمل والرؤساء، حيث إن كل فرد يستطيع أن يتفاعل بكل سهولة، وهذا يعطي العاملين ميزة تنافسية، والابتعاد عن الروتين، وزيادة المساهمة في حرية العمل.
- يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة.

- أن الشركات تنتمي لقطاعات اقتصادية مختلفة.
- أن هذه الشركات تعتمد على تطوير العاملين من خلال فرق العمل، وعقد السيمينارات لخلق المعرفة.
- أن الشركات إذا أرادت أن تحقق الميزة التنافسية عليها أن تتبنى مبدأ التغيير، حيث إن العلاقة بين العالم الخارجي ومؤسسات المعلومات يمكن أن تساعد على التغيير.

5. دراسة (Holowetzki,2002) بعنوان: "The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization"

"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة، وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة لدى المديرين، لتقييم قدرة منظماتهم، واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة، وأن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية، وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة منظماتهم. أجريت الدراسة في جامعة (Oregon) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، فقامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي (1998-2002)، من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمة وبين إدارة المعرفة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ما يلي:

- أن هناك ستة عوامل ثقافية في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهي: (نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة)، وأن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كلاً منها يعتبر عاملاً مستقلاً بحد ذاته.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة:

يتضح من عرض الدراسات السابقة أن القيادة الخادمة ما زالت بحاجة إلى المزيد من الدراسة لفحص علاقة القيادة الخادمة بالعديد من المتغيرات، وخاصة متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية، مثل: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والموارد التنظيمية، ذلك أن أغلب الدراسات المتوفرة في هذا الصدد تتعلق أساساً بالقيادة الخادمة ومتغيرات أخرى، وكذلك بالبيئة التنظيمية الداخلية وبعض أبعادها مع متغيرات أخرى؛ لذلك لا بد من دعم علماء الإدارة ومطالبة الباحثين بدراسة القيادة الخادمة في ثقافات ومنظمات ووزارات حكومية مختلفة، وضرورة أن يفحص البحث المستقبلي العلاقة بين سلوكيات القيادة الخادمة ومخرجات الأداء.

1. نقاط الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- أعطيت هذه الدراسة أهمية كبيرة للقيادة الخادمة في الوقت الحاضر.
- أكدت معظم الدراسات على أهمية القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بعضها في المتغير المستقل، والبعض الآخر في المتغير التابع وفي منهج الدراسة (المنهج الوصفي)، وأيضاً في أدوات الدراسة (الاستبيان والمقابلة).
- ركزت الدراسات السابقة على القيادة الخادمة وبعض السمات، وهذا يتفق مع هذه الدراسة الذي يسعى إلى التطرق إلى أهم أبعاد القيادة الخادمة.
- اتفقت معظم الدراسات على أن متغير الثقافة التنظيمية، أو الهيكل التنظيمي، أو المواد التنظيمية له علاقة مع غيره من المتغيرات، وهذا ما يفترضه الباحث بأنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (البيئة التنظيمية بأبعادها الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية).

2. نقاط الاختلاف وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- ركزت هذه الدراسة على البيئة التنظيمية الداخلية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية) كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة)، ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، وعلى حد علمه، تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تربط القيادة الخادمة بالبيئة التنظيمية الداخلية، من حيث دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية الداخلية؛ الأمر الذي يعطي هذه الدراسة التميز والحدثة من وجهة نظر الباحث.

- على حد علم الباحث تعتبر أول الدراسات التي ستطبق على الوزارات سواء كانت العربية أم الأجنبية، وهذا يعتبر ميزة للدراسة في الكشف والتعرف على أهمية ودور القيادة الخادمة في القطاع الحكومي الفلسطيني، لا سيما وزارة الداخلية والأمن الوطني التي تعتبر من أكبر الوزارات في القطاع الحكومي الفلسطيني، ودرها في تحسين مستوى البيئة التنظيمية في وزارة الداخلية - الشق العسكري.
- استنتج الباحث من خلال ما اطلع عليه من الدراسات السابقة، أنه لا توجد أي دراسة محلية فلسطينية ولا عربية ولا أجنبية تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع، ومجتمع الدراسة، وتبحث في العلاقة بين القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية في وزارة الداخلية، وبناءً على ذلك فقد اختلفت الدراسات السابقة جميعها مع الدراسة الحالية في الهدف وفي مجتمع الدراسة وعينته.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- 1- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح وصياغة فرضيات الدراسة.
- 2- توضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- 3- تحديد المنهج الذي سيتبع في استكمال الدراسة والأداة المناسبة للدراسة الحالية.
- 4- تحديد متغيرات الدراسة التي سيتم تناولها أثناء استكماله.
- 5- الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- 6- تحديد الفجوة البحثية بشكل جلي.
- 7- الاستفادة من النتائج والتوصيات.
- 8- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة.
- 9- الاستفادة في صياغة أداة القياس (الاستبانة).
- 10- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 11- صياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

وبناءً على ما سبق استطاع الباحث أن يجمال فجوة الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول (5): الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>سيتم التركيز خلال هذه الدراسة على القيادة الخادمة، وعلى أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد التنظيمية)، وأهم هذه الممارسات للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق العسكري، ومعرفة دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية.</p>	<p>1. عدم تطرق الدراسات السابقة سواءً دراسات فلسطينية أو عربية أو أجنبية إلى ربط المتغيرين مجتمعين، المتغير المستقل (القيادة الخادمة)، والمتغير التابع (البيئة التنظيمية).</p> <p>2. لم تركز أي من الدراسات السابقة على القيادة الخادمة بوزارة الداخلية الفلسطينية - الشق العسكري، وعدم وجود دراسات فلسطينية تناولت هذا الموضوع.</p>	<p>1. ركزت على المتغير المستقل، علاقة القيادة الخادمة بمتغيرات عدة متفرقة (الالتزام التنظيمي، النية للبقاء في العمل، سلوكيات الأداء، فاعلية الفريق، سلوك المواطن التنظيمية، الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، الالتزام العاطفي، الأداء الوظيفي، ثقة الموظف بالقائد، الأداء المؤسسي، ثقافة المنظمة)</p> <p>2. تم التطبيق على:</p> <p>- الجانب (الجامعات، المدارس، المصانع، الشركات، الفنادق، المستشفيات، المجالس المحلية والبلديات)</p> <p>3. ركزت على المتغير التابع، البيئة التنظيمية الداخلية (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد التنظيمية)، وارتباطها بعدد من المتغيرات (الالتزام والانتماء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الكفاءة الإدارية، إدارة المعرفة، سلوك الموظفين، الإبداع الإداري، تعلم ونمو العاملين)</p> <p>4. تم التطبيق على:</p> <p>- الجانب (العسكري، الجامعات، الشركات والبنوك، الوزارات والمنظمات الحكومية، المدارس، المستشفيات، المصارف التجارية)</p>

المصدر: إعداد الباحث بناءً على ما تقدم خلال الدراسات السابقة

مُلخَص الفصل:

في الفصل الثالث تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية)، بدأ الباحث الفصل بمقدمة، ومن ثمَّ تم استعراض الدراسات ذات الصلة بعنوان ومتغيرات البحث، واعتمد الباحث مبدأ تصنيف الدراسات في كل قسم حسب نوع المتغير (دراسات المتغير المستقل "القيادة الخادمة"، دراسات المتغير التابع "البيئة التنظيمية")، ومن ثم تم عرضها مرتبة حسب التاريخ من الأحدث للأقدم، وبعد ذلك قام الباحث بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة، ثم استعرض الباحث أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث بيئة الدراسة، والمتغيرات، وأداة الدراسة، وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة، ثم عرض الباحث نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي النهاية قام الباحث بعرض جدول الفجوة البحثية.

الفصل الرابع: منهجية وإجراءات الدراسة

- ❖ المقدمة.
- ❖ أولاً: منهج الدراسة.
- ❖ ثانياً: مجتمع الدراسة.
- ❖ ثالثاً: عينة الدراسة.
- ❖ رابعاً: أداة الدراسة.
- ❖ خامساً: خطوات بناء الاستبانة.
- ❖ سادساً: الصدق والثبات.
- ❖ سابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.
- ❖ ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ❖ تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة.
- ❖ ملخص الفصل.

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ويتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينته، وكذلك متغيرات الدراسة وأدواتها، كما يتضمن الإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقاتها، والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كمياً ونوعاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة؛ بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير (قنديلجي، السامرائي، 2009: 188).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع، والدراسات السابقة، والمقالات، والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صُممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه: "مُفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث جميعاً"، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو مجموعة الأفراد التي تكون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة

وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من العاملين في الوظائف الإشرافية المُكلفين أصحاب الرتب السامية، من رتبة رائد حتى رتبة لواء (رئيس قسم، مدير دائرة، مدير وحدة، مدير إدارة، مساعد مدير عام الجهاز، نائب مدير عام الجهاز، مدير عام الجهاز)، ويقدر عددهم بـ (635) موظفاً بوزارة الداخلية الشق العسكري لقوى الأمن الداخلي بقطاع غزة، مُوزعين كآلاتي: (403) جهاز الشرطة، (136) جهاز الأمن الداخلي، (53) جهاز الدفاع المدني، (43) جهاز الأمن والحماية. والجدول (6)، وكذلك الجدول (7) يوضحان توزيع مجتمع الدراسة بين الأجهزة الأمنية محل الدراسة: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة، 2015).

جدول (6): توزيع مجتمع الدراسة في الأجهزة الأمنية محل الدراسة

أجهزة قوى الأمن الداخلي المستهدفة	أصحاب المسميات الوظيفية الإشرافية
جهاز الشرطة	403
جهاز الأمن الداخلي	136
جهاز الدفاع المدني	53
جهاز الأمن والحماية	43
المجموع	635

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة، 2015)

جدول (7): توزيع مُجتمع الدراسة حسب المسميات الوظيفية الإشرافية

الجهاز	المدير العام	نائب المدير العام	مساعد المدير العام	مدير إدارة	مدير وحدة	مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
جهاز الشرطة	1	1	5	37	6	128	225	403
جهاز الأمن الداخلي	1	2	18	4	40	71	136
جهاز الدفاع المدني	1	2	14	4	16	16	53
جهاز الأمن والحماية	1	1	2	7	4	14	14	43
المجموع	4	2	11	76	18	198	326	635

المصدر: (هيئة التنظيم والإدارة، وزارة الداخلية والأمن الوطني - غزة، 2015)

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم استخدام (جدول أوما سيكاران في كتابه طرق البحث في الإدارة، 2006:421) لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة، والتي بلغ عددهم (635) موظفاً في الأجهزة الأمنية المبينة في الجدول (6)، والجدول (7)، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من الأجهزة الأمنية، وكان حجم العينة يساوي (240) مفردة، وقام الباحث بتوزيع (250) استمارة في الأجهزة الأمنية

محل الدراسة، وكانت نسبتها (39.4%) من مجتمع الدراسة، وتم جمع (240) مفردة بنسبة استرداد (96%)، والتي تم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وكان توزيع العينة على الأجهزة الأمنية حسب الوزن النسبي لعدد الموظفين في كل جهاز، والجدول (8) يوضح عدد الاستبانات حسب المعادلة والاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد.

جدول (8): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد في الأجهزة الأمنية محل الدراسة

الأجهزة الأمنية المستهدفة	المجتمع	العينة حسب المعادلة	الموزع	المُسترد	نسبة الاسترداد
جهاز الشرطة	403	152	154	152	%98.70
جهاز الأمن الداخلي	136	51	55	51	%92.73
جهاز الدفاع المدني	53	20	23	20	%86.96
جهاز الأمن والحماية	43	17	18	17	%94.44
المجموع الكلي	635	240	250	240	%96.00

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد الاستبانة لقياس "دور القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني".

وقد قسمت أداة الدراسة (الاستبانة) إلى ثلاثة أقسام رئيسة كالتالي:

- القسم الأول: ويتكون من (6) أسئلة، وهي عبارة عن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجهاز، الوظيفة، سنوات الخدمة، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).
- القسم الثاني: وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة، حيث تكون هذا القسم من (40) سؤالاً موزعة على (6) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (9): يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بأبعاد القيادة الخادمة

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1	قياس مستوى المهارات المفاهيمية	6
2	قياس مستوى التمكين	7
3	قياس مستوى مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	9
4	قياس مستوى التصرف بأخلاق	6
5	قياس مستوى المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للآخرين"	7
6	قياس مستوى الالتزام بتطوير المجتمع	5
	مجموع أسئلة المحور الثاني	40

- القسم الثالث: وهو عبارة عن عدد من العبارات المتعلقة بأبعاد البيئة التنظيمية، حيث تكون هذا القسم من (33) سؤالاً موزعة على (3) مجالات، كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (10): يوضح عدد أسئلة الاستبانة المتعلقة بأبعاد البيئة التنظيمية

الرقم	المجال	عدد الأسئلة
1	قياس مستوى الثقافة التنظيمية	10
2	قياس مستوى الهيكل التنظيمي	10
3	قياس مستوى الموارد التنظيمية	13
مجموع أسئلة المحور الثالث		33

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق استخدام المقياس (1-10) لفقرات الاستبيان، حيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، كما هو موضح في جدول (11).

جدول (11): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

الاستجابة	موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	10
	2	9
	3	8
	4	7
	5	6
	6	5
	7	4
	8	3
	9	2

خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

تُعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعيبتها من قبل المفحوص، وقد تم استخدام الاستبانة لاختبار "دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني". وكانت خطوات بناء أداة الدراسة كالتالي:

1. مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.
2. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
3. تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بُعد من الأبعاد.

5. تصميم استبانة دور القيادة الخادمة في تحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وقد تكونت من (92) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (10) أبعاد.
6. عرض الاستبانة على المُشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
7. عرض الاستبانة على (16) من المُحكِّمين الأكاديميين المتخصصين في مجالات الإدارة والإحصاء من الجامعات المختلفة. وملحق (3) يُبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المُحكِّمين استجاب الباحث لهذه التعديلات، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملحوظات التي قدمها المُحكِّمون حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي، انظر ملحق رقم (4).

العينة الاستطلاعية:

تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية (تجريبية) مكونة من (30) موظفاً من مُجتمع الدراسة، تم اختيارهم من خارج عينة البحث بهدف اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وتم استبعادهم في التحليل النهائي، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية التجريبية بالتأكد من الصدق البنائي، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، محذوفاً منه العنصر الذي لا تنتمي إليه، وتم حساب معامل الارتباط المصحح، وذلك لكل بُعد من أبعاد الدراسة التسعة.

سادساً: الصدق والثبات:

يقصد بصدق وثبات الاستبانة التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك على النحو التالي:

1. صدق الاستبانة:

يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، كما يقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر، وتُعد الدراسة صادقة إذا حددت مدى صلاحية درجاتها، ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة. أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

2. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المُحكِّمين بلغ عددهم (16) مُحكِّماً، مختصين في مجال إدارة الأعمال، والتربية، والجودة، والإحصاء، كما هو موضح ملحق رقم (3)، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة.

وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات، ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين)، وبعد دراسة تفصيلية من السادة المحكمين، وبعد مقابلات متعمقة مع بعضهم، أشاروا بمجموعة من الملحوظات القيمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. تركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول الاستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات في بعض المحاور، وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، إلى جانب استخدام المقياس العشري (1-10) لإيجاد اختيارات أكبر للتعبير عن الرأي. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (انظر الملحق رقم 4).

3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية (التجريبية) البالغ حجمها (30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، على النحو التالي:

- المحور الأول: القيادة الخادمة:

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول (المهارات المفاهيمية):

يبين جدول (12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المبدأ الأول (قياس مستوى "المهارات المفاهيمية") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة

أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (12): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المهارات المفاهيمية) مع المتوسط الكلي للبُعد

م	الفقرة	قيمة r	الدلالة
1.	يتوفر لديك فهم عميق بالسياسات العامة للجهاز الذي تعمل به.	0.678	0.001
2.	تقوم بشرح تفصيلي للخطة التشغيلية للمرؤوسين.	0.983	0.001
3.	تمتلك القدرة على التفكير الفعال لمواجهة المشاكل المعقدة في مجال العمل.	0.982	0.001
4.	تُخبر المرؤوسين بمشاكل العمل في حال وجودها.	0.717	0.001
5.	تُخبر الرؤساء بمشاكل العمل كلما دعت الحاجة.	0.809	0.001
6.	يتوفر لديك فهم لحاجات المرؤوسين وتفهم مشكلاتهم.	0.671	0.001

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الثاني: (التمكين):

يبين جدول (13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (قياس مُستوى "التمكين") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (13): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (التمكين) مع المتوسط الكلي للبُعد

م	الفقرة	قيمة r	الدلالة
1.	تُعطي الموظفين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	0.497	0.001
2.	تدعم أن يمارس كل موظف الصلاحيات الممنوحة له.	0.759	0.001
3.	تُعطي المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	0.459	0.001
4.	تُشجّع العاملين بالجهاز على تحمل المسؤولية.	0.675	0.001
5.	تُوفّر للمرؤوسين الدعم والمصادر المطلوبة التي تُساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.	0.792	0.001
6.	تحرص على تكافؤ السلطة والمسؤولية عند تفويض بعض صلاحياتك.	0.632	0.001
7.	تُقَدِّم تصور عام للعمل وتترك الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.	0.584	0.001

ج. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد الثالث (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح):

يبين جدول (14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (قياس مُستوى "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (14): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	تعتبر أن التطوير المهني للمرؤوسين من أهم أولوياتك.	0.758	0.001
2.	تُرَوِّد المرؤوسين بخبرات العمل التي تُمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	0.742	0.001
3.	تُوفِّر للمرؤوسين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم.	0.546	0.001
4.	تهتم بالتأكد من أن المرؤوسين حققوا أهداف ووظائفهم.	0.368	0.001
5.	تُقدِّم مصلحة المرؤوسين على مصالحك الشخصية.	0.741	0.001
6.	تحرص على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية.	0.584	0.001
7.	تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين.	0.569	0.001
8.	تتفهَّم مشاعر وأحاسيس العاملين وتلتزم مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.	0.875	0.001
9.	تُساعد في بناء الذكاء والحكمة الشخصية لدي المرؤوسين.	0.986	0.001

د. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الرابع (التصرف بأخلاق):

يبين جدول (15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (قياس مستوى "التصرف بأخلاق") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (15): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد (التصرف بأخلاق) مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	تتعامل بمسئولية أخلاقية تجاه جميع المرؤوسين.	0.584	0.001
2.	تتسم بالصدق والوضوح في طرح مشاكل العمل.	0.659	0.001
3.	تتعامل مع المرؤوسين بعدالة وشفافية.	0.648	0.001
4.	تتعامل مع المرؤوسين باحترام متبادل.	0.644	0.001
5.	تتصرف كنموذج يُحتذى به (قدوة حسنة).	0.586	0.001
6.	تستخدم الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل.	0.731	0.001

هـ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الخامس (المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين"):

يبين جدول (16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد الخامس (قياس مُستوى المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للمرؤوسين ") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (16): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (المعالجة العاطفية) مع المتوسط الكلي للبُعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	تحرص على الاهتمام بمشاكل العاملين الشخصية.	0.847	0.001
2.	تُشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	0.867	0.001
3.	تهتم ببعض متطلبات المرؤوسين الشخصية.	0.748	0.001
4.	تدعو المرؤوسين إلى رحلات ترفيهية للتخفيف عن ضغوط العمل والحياة اليومية.	0.582	0.001
5.	تقبل الآخرين بغض النظر عن إمكاناتهم وقدراتهم.	0.539	0.001
6.	تستخدم العلاقات الطيبة (الإيجابية) في التأثير في المرؤوسين أكثر من السلطة الرسمية.	0.475	0.001
7.	تحرص على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل.	0.468	0.001

و. نتائج الاتساق الداخلي للبُعد السادس (الالتزام بتطوير المجتمع):

يبين جدول (17) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البُعد السادس (قياس مُستوى "الالتزام بتطوير المجتمع") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (17): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الالتزام بتطوير المجتمع) مع المتوسط الكلي للبُعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	تهتم بتقديم الخدمات التي يستفيد منها جميع أطراف المجتمع.	0.745	0.001
2.	تُشجّع المرؤوسين على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	0.692	0.001
3.	تُشارك وتُشجّع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	0.637	0.001
4.	تُشجّع المرؤوسين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	0.467	0.001
5.	تحرص على أن تتصرف وتحتزم قيم وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.	0.615	0.001

الصدق الداخلي لمحاور الجزء الأول القيادة الخادمة

يبين جدول (18) معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الجزء الأول القيادة الخادمة والمعدل الكلي للمحاور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (18): يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: القيادة الخادمة

م	البُعد	قيمة ر	الدالة
1.	قياس مُستوى (المهارات المفاهيمية)	0.763	0.001
2.	قياس مُستوى (التمكين)	0.568	0.001
3.	قياس مُستوى (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح)	0.521	0.001
4.	قياس مُستوى (التصرف بأخلاق)	0.526	0.001
5.	قياس مُستوى (المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للمرؤوسين")	0.638	0.001
6.	قياس مُستوى (الالتزام بتطوير المجتمع)	0.745	0.001

المحور الثاني: البيئة التنظيمية:

1. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول (الثقافة التنظيمية):

يبين جدول (19) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (قياس مُستوى "الثقافة التنظيمية") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (19): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد

(الثقافة التنظيمية) مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدالة
1.	يلتزم المرؤوسون جميعاً في الجهاز بالأنظمة والتعليمات.	0.475	0.001
2.	القواعد والأوامر في الجهاز مفهومة للجميع.	0.596	0.001
3.	تُساهم الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز في زيادة معدلات التماسك بين العاملين.	0.437	0.001
4.	ترفع ثقافة الجهاز مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.	0.569	0.001
5.	يتم تشجيع المرؤوسون على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	0.752	0.001
6.	يتقاسم المرؤوسون المعلومات والمعارف وهم منفتحون على الأفكار الجديدة.	0.874	0.001

0.001	0.862	7. تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.
0.001	0.459	8. تسعى إدارة الجهاز دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.
0.001	0.691	9. تُساعد بيئة العمل على أن يسود الاحترام المتبادل بين المرؤوسين.
0.001	0.793	10. تقوم الإدارة بإشراك المرؤوسين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للمجتمع.

2. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني (الهيكل التنظيمي):

يبين جدول (20) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (قياس مستوى "الهيكل التنظيمي") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (20): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الهيكل التنظيمي) مع المتوسط الكلي للبعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل.	0.723	0.001
2.	يُساعد الهيكل التنظيمي للجهاز على التفويض في العمل.	0.742	0.001
3.	يتصف الهيكل التنظيمي للجهاز بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.	0.459	0.001
4.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة.	0.836	0.001
5.	يُوجد تنسيق بين عمل الإدارات المختلفة.	0.526	0.001
6.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات.	0.684	0.001
7.	يُغطّي الهيكل التنظيمي مهام وأنشطة الجهاز جميعاً.	0.693	0.001
8.	يُساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف الجهاز.	0.418	0.001
9.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجهاز.	0.475	0.001
10.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	0.578	0.001

3. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث (الموارد التنظيمية):

يبين جدول (21) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (قياس مستوى "الموارد التنظيمية") والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة

أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (21): يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بُعد (الموارد التنظيمية) مع المتوسط الكلي للبُعد

م	الفقرة	قيمة ر	الدلالة
1.	يتم اختيار الموارد البشرية في الجهاز بشفافية ونزاهة.	0.399	0.001
2.	يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوو كفاءة عالية.	0.782	0.001
3.	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى أن يجتاز الموظف برامج تدريبية متخصصة.	0.529	0.001
4.	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة.	0.951	0.001
5.	يوجد مصادر تمويل يعتمد عليها الجهاز لتغطية نفقاته السنوية.	0.659	0.001
6.	للجهاز خطة مالية لتأمين الموارد اللازمة له ولتغطية نفقاته السنوية المنتظرة وأنشطته.	0.539	0.001
7.	يوجد قرارات واضحة يتخذها الجهاز لضمان نجاح خطته المالية.	0.876	0.001
8.	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها.	0.487	0.001
9.	يتم تطوير نُظم المعلومات بما يُساعد في تطوير عمل الجهاز.	0.658	0.001
10.	يستخدم العاملون في الجهاز التكنولوجيا بصورة مكثفة ومستمرة.	0.548	0.001
11.	يوجد شبكات اتصال ساعدت على سرعة إنجاز العمل.	0.637	0.001
12.	يوجد تطوير مستمر لأجهزة ومعدات العمل في الجهاز.	0.972	0.001
13.	تُساعد نُظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	0.838	0.001

الصدق الداخلي لمحاور الجزء الثاني: (البيئة التنظيمية):

يبين جدول (22) معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الجزء الثاني البيئة التنظيمية والمعدل الكلي للمحاور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قيمة (r) الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (22): يوضح الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: البيئة التنظيمية

م	البيان	قيمة ر	الدلالة
1.	الثقافة التنظيمية	0.782	0.001
2.	الهيكل التنظيمي	0.596	0.001
3.	الموارد التنظيمية	0.772	0.001

4. ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد مرات عدة خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين، هما: التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

أ. طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة، ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث (r) معامل الارتباط، وقد بيّن جدول (23) أن هناك معامل ثبات

كبير نسبياً لفقرات الاستبيان، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول (23): يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

م.	البيان	عدد الفقرات	التجزئة النصفية
1.	قياس مستوى (المهارات المفاهيمية).	6	0.810
2.	قياس مستوى (التميكن).	7	0.758
3.	قياس مستوى (مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) .	9	0.862
4.	قياس مستوى (التصرف بأخلاق).	6	0.907
5.	قياس مستوى المُعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للمرؤوسين).	7	0.807
6.	قياس مستوى (الالتزام بتطوير المُجتمع).	5	0.806
	الدرجة الكلية القيادة الخادمة.		0.899
1.	الثقافة التنظيمية.	10	0.776
2.	الهيكل التنظيمي.	10	0.832
3.	الموارد التنظيمية.	13	0.831
	الدرجة الكلية البيئة التنظيمية		0.893

قيمة (r) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ب. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، وقد بيّن جدول (24) أن معاملات الثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول (24): يوضح معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

م.	البيان	عدد الفقرات	معامل ألف كرونباخ
1.	قياس مُستوى (المهارات المفاهيمية).	6	0.857
2.	قياس مُستوى (التمكين).	7	0.846
3.	قياس مُستوى (مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح) .	9	0.908
4.	قياس مُستوى (التصرف بأخلاق).	6	0.925
5.	قياس مُستوى المُعالجة العاطفية (الرعاية الشخصية للمرؤوسين).	7	0.862
6.	قياس مُستوى (الالتزام بتطوير المُجتمع).	5	0.873
الدرجة الكلية القيادة الخادمة.			
1.	الثقافة التنظيمية.	10	0.904
2.	الهيكل التنظيمي.	10	0.890
3.	الموارد التنظيمية.	13	0.939
الدرجة الكلية البيئة التنظيمية.			
0.962			

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

سابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها لقياس ما وضعت لأجله، وتعديلها وإخراجها في صورتها النهائية، قام الباحث بالإجراءات التالية:

1. الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مُجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.
2. توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة للتأكد من صدق وثبات الاستبانة.
3. توزيع عدد (250) استبانة للوزارة كلها، حيث تم استرداد عدد (240) استبانة، أي بما يعادل (96%).

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

- اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (25).

جدول (25): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الخادمة	0.626	0.828
البيئة التنظيمية	0.821	0.511

من النتائج الموضحة في جدول (25) يتضح أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمحورين أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لإنجاز الإطار العملي للدراسة استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)؛ لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages)؛ لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي، والمتوسط الحسابي النسبي، والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S)؛ Kolmogorov-Smirnov Test لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، يقوم

هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

6. اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة، وهي (6) أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7. أنموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression-Model).

8. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

مُلخَص الفصل:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، وكذلك للتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المُتبع في الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأسباب اختياره، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة، وتم تحديد مُجتمع الدراسة المكون من العاملين أصحاب الوظائف الإشرافية في أجهزة قوى الأمن الداخلي في قطاع غزة، وهي: (الشرطة، الأمن الداخلي، الدفاع المدني، الأمن والحماية)، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (240) موظفاً من أصحاب الوظائف الإشرافية من العاملين (رئيس قسم حتي مدير عام جهاز)، ومن ثم تطرق الباحث لأداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بنائها، وبعد ذلك تناول خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية التجريبية واختبارها، ثم تناول الباحث طرق اختيار صدق وثبات الاستبانة، من خلال (صدق المُحكّمين، صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية)، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية (التحليل والنقاش)

❖ المقدمة.

❖ أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

❖ ثانياً: تحليل مجالات الدراسة ومناقشتها.

❖ ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة.

❖ ملخص الفصل.

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)؛ للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

تم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بعد أن تم جمعها من خلال الاستبانة المصممة للبحث، وذلك لإجراء الاختبارات اللازمة عليها، وربطها مع مجموعة متغيرات أخرى. وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

- توزيع عينة الدراسة حسب الجهاز:

جدول (26): توزيع عينة الدراسة حسب الجهاز

النسبة المئوية %	العدد	الجهاز
63.3	152	الشرطة
21.3	51	الأمن الداخلي
8.3	20	الدفاع المدني
7.1	17	الأمن والحماية
100.0	240	المجموع

يتضح من جدول (26) أن ما نسبته (63.3%) من عينة الدراسة يعملون في جهاز الشرطة، (21.3%) يعملون في جهاز الأمن الداخلي، (8.3%) يعملون في جهاز الدفاع المدني، بينما (7.1%) يعملون في جهاز الأمن والحماية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن جهاز الشرطة يُشكّل أكبر جهاز في وزارة الداخلية والأمن الوطني عدداً وتخصصاً، وهو أحد أذرع السلطة التنفيذية الذي يتبع لوزارة الداخلية، والذي يقع عليه أعباء حماية الأمن والنظام العام، وإقرار السكينة والحفاظ على الصحة العامة للمجتمع، وحماية الأرواح والأعراض والممتلكات، وذلك بهدف حماية النظام في الدولة، ومنع الجريمة قبل وقوعها، وباقي الأجهزة الأمنية تُشكّل نسبة مئوية أدنى من جهاز الشرطة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

جدول (27): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة
0.4	1	مدير عام جهاز
-	-	نائب مدير عام جهاز
2.1	5	مساعد مدير عام الجهاز
12.5	30	مدير إدارة
3.8	9	مدير وحدة
35.8	86	مدير دائرة
45.4	109	رئيس قسم
100.0	240	المجموع

يتضح من جدول (27) أن ما نسبته (0.4%) من عينة الدراسة وظيفتهم مدير عام جهاز، (2.1%) وظيفتهم مساعد مدير عام الجهاز، (12.5%) وظيفتهم مدير إدارة، (3.8%) وظيفتهم مدير وحدة، (35.8%) وظيفتهم مدير دائرة، بينما (45.4%) وظيفتهم رئيس قسم.

يعزو الباحث ذلك لما يأتي:

أ- أن النسبة المئوية (45.4%) هم من المُسمي الوظيفي رئيس قسم يمثلون النسبة الأكبر في هيكلية الوزارة، وهذا يتناسب مع طبيعة الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث تتكون الهياكل التنظيمية من إدارات عدة، وكل إدارة من دوائر عدة، وكل دائرة من أقسام عدة، وبالتالي فإن الزيادة في عدد الأقسام أمر طبيعي وفق البناء المُتبع للهياكل التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وهم يمثلون الإدارة الدنيا في وزارة الداخلية والأمن الوطني.

ب- أن الهيكلية المُعتمدة بوزارة الداخلية والأمن الوطني للأجهزة الأمنية، ومنها: (الشرطة، الأمن الداخلي، الدفاع المدني، الأمن والحماية) هي هيكلية هرمية، تضيق من الأعلى، وتتسع من الأسفل.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (28): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (25) سنة	2	0.8
من (25) سنة إلى أقل من (35) سنة	91	37.1
من (35) سنة إلى أقل من (45) سنة	126	52.5
(45) سنة فأكثر	23	9.6
المجموع	240	100.0

يتضح من جدول (28) أن ما نسبته (0.8 %) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (25) سنة، (37.1 %) تتراوح أعمارهم من (25) سنة إلى أقل من (35) سنة، (52.5 %) تتراوح أعمارهم من (35) سنة إلى أقل من (45) سنة، بينما (9.6 %) أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر.

يعزو الباحث ذلك لما يأتي:

- أ- أن الفئة العمرية ما بين (35-45 سنة) هي الفئة الأكثر، وتضم الفئات الشبابية، وكانت تعمل في السلطة السابقة، واستمرت في السلطة الحالية، ومن حملة المؤهلات العلمية، وممن ترقوا وتدرجوا في السلم الوظيفي، وتُشكّل النسبة الأكبر من بين الفئات الأخرى، حيث تمثل نسبة (52.5%)، وهي الفئة التي تتمتع بالحكمة والحيوية في العمل.
- ب- أن الفئة العمرية ما بين (25-35 سنة)، التحقوا بالعمل ما بعد أحداث الانقسام (2007م)، وتدرجوا بالعمل بشكل قانوني.
- ت- أن الفئة العمرية (25 سنة فأقل)، هم الذين التحقوا حديثاً في العمل، وممن تخرجوا من كليات الشرطة والجامعات الأمنية.
- ث- أن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر)، فهم غالباً يُمثلون القيادة العليا من قادة الأجهزة، والنواب والمُساعدون.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (29): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من (5) سنوات	4	1.6
من (5 - 10) سنوات	153	63.8
من (11 - 15) سنة	28	11.7
أكثر من (15) سنة	55	22.9
المجموع	240	100.0

يتضح من جدول (29) أن ما نسبته (1.7 %) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، (63.8 %) تتراوح سنوات خدمتهم من (5-10) سنوات، (11.7%) تتراوح سنوات خدمتهم من (11-15) سنة، بينما (22.9 %) سنوات خدمتهم أكثر من (15) سنة.

يعزو الباحث ذلك لما يأتي:

- أ- أن الملتحقين الذين تقل مدة خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، هم من خريجي الكليات الشرطة، والجامعات الأمنية المُتخرجين حديثاً، ولم يتأهلوا لشغل مناصب قيادية بحكم قلة الخبرة، باستثناء البعض ممن استحقوا رتباً تنظيمية، أو بحكم الحصول على شهادات عليا، أو دورات متخصصة تُؤهلهم لشغل منصب قيادي في الهيكلية، وأن غالبية الملتحقين مدة خدمتهم ما بعد أحداث (2007م) تتراوح ما بين (5 - وأقل من 10 سنوات) بواقع (63.8%)، وذلك بعد حالة الانقسام الفلسطيني التي حصلت في قطاع غزة عام (2007م)، ممّا أدى إلى توظيف آلاف الخريجين لسد الفراغ الإداري، الذي أحدثه انقطاع العديد من الموظفين العسكريين عن العمل.
- ب- أن نسبة من لديه خبرة أكثر من (15) سنة (22.9%) يعود إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين استمروا في عملهم بعد أحداث الانقسام الفلسطيني في قطاع غزة، وهم من يحتل المناصب العليا بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (30): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
15.4	37	دراسات عليا
69.2	166	بكالوريوس
7.1	17	دبلوم متوسط
8.3	20	ثانوية عامة فأقل
100.0	240	المجموع

يتضح من جدول (30) أن ما نسبته (15.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا، (69.2%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، (7.1%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، بينما (8.3%) مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل.

يعزو الباحث ذلك لما يأتي:

أ- أن ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا والبكالوريوس والدبلوم مؤشر على اهتمام العاملين بتأهيل أنفسهم بشكل علمي سليم، يتناسب مع مراكزهم الوظيفية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، والتي تُعبر عن خبرتهم وتسلسلهم في شغل المُسميات الوظيفية، حيث تمثل ما يقارب (91.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة، السبب يعود إلى اهتمام وزارة الداخلية بتنمية القدرات العلمية لكبار الضباط من خلال فتح الأفق التعليمية أمامهم، من خلال عمل وزارة الداخلية على إنشاء كلية الشرطة، كذلك إنشاء المعاهد الأمنية التي تعطي درجة الدبلوم الأمني، وكذلك تشجيع الضباط الالتحاق بجامعة الأمة من خلال التعليم عن بعد، والتي تتوفر فيها التعليم في مجالات متخصصة في العلوم الشرطية والقانونية. يعتبر الباحث هذه النسبة جيدة، ويمكن الاستفادة منها في تطوير العمل في الأجهزة الأمنية بالوزارة، ويمكن البناء عليها من خلال تكثيف الدورات المتخصصة في العلوم الأمنية والقانونية.

ب- يمثل مؤهل البكالوريوس نسبة (69.2%) وهو النسبة الأكبر، ويُعزى ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى في الحصول على الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث إن شروط التحاق الموظفين يتطلب أن يكون على الأقل حاصل على البكالوريوس، وهذا مؤشر بأن الفئة المُستبانة على درجة عالية من المستوى التعليمي، وقد تكون قادرة على ممارسة عملها الإداري بكفاءة.

ت - إن غالبية المُلتحقين والحاصلين على مؤهل علمي بكالوريوس التحقوا بالجامعات والكليات الشرطة والأمنية والتي أنشئت بعد أحداث عام (2007م)، وجزء منهم التحق بالجامعات الأخرى، وذلك تماشياً مع القانون، والذي يشترط حصول الموظف على الرتبة السامية لشغل المراكز القيادية العليا في حال حصوله على مؤهلات علمية جامعية إلى جانب الشروط والمعايير الأخرى.

ث - كما يمثل مؤهل الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) نسبة (15.4%)، ويلاحظ الباحث أن هناك معقولة في التدرج الوظيفي للسلطة في الهيكل التنظيمي الإداري لأي من الوزارات الفلسطينية لا سيما وزارة الداخلية والأمن الوطني الوزارة الأكبر منها، وأيضاً يلاحظ الباحث أن هناك العديد من الموظفين الطموح، الذي يريد أن يرتقي بنفسه، وعلى نفقته الخاصة؛ لتحسين أدائهم الإشرافي والإداري، من خلال الحصول على مؤهلات دراسات عليا كالمجستير والدكتوراه.

ج - أما نسبة حملة الثانوية العامة وما دون بلغت النسبة ما يقارب (8.3%) من عينة الدراسة، وهذه النسبة تعود إلى وجود نسبة من كبار الضباط في الأجهزة الأمنية عانت من ظلم الاعتقال في سجون الاحتلال، وحُرمت من فرص التعليم.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول (31): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
2.1	5	عميد
7.1	17	عقيد
15.4	37	مقدم
75.4	181	رائد
100.0	240	المجموع

يتضح من جدول (31) أن ما نسبته (2.1%) من عينة الدراسة رتبتهم العسكرية عميد، (7.1%) رتبتهم العسكرية عقيد، (15.4%) رتبتهم العسكرية مقدم، بينما (75.4%) رتبتهم العسكرية رائد.

يعزو الباحث ذلك لما يأتي:

أ - انخفاض عدد حاملي رتبة عميد، عقيد بسبب فوز حركة حماس في انتخابات عام (2006م) واستتلاف العاملين في الأجهزة الأمنية عن العمل، وتولي الحكومة الجديدة سدة الحكم وقيادة

الأجهزة الأمنية، وبالتالي حداثة القيادة القائمة على إدارة الأجهزة الأمنية، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض عدد حاملي رتبة عميد، عقيد نتيجة انخفاض سنوات الخدمة في الأجهزة الأمنية.

ب- تمثل الرتبة السامية رتبة الرائد ما نسبته (75.4%)، وهي النسبة الأكبر حيث تعتبر رتبة الرائد هي القاعدة في السلم الهرمي للرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ومن الطبيعي أن تكون النسبة الأعلى المكوّنة لهذا الهرم التنظيمي، حيث إن معظمهم يعملون في مواقع الربط والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا، وإعطاء التعليمات والأوامر للرتب والدرجات الأدنى، ومتابعة تنفيذها، وتزويد القيادة بالتقارير اللازمة.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

المحك المعتمد في الدراسة (Ozen et al., 2012): لتحديد درجة الموافقة تم استخدام المحك التالي:

جدول (32): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له
قليلة جداً	من (10% - 36%)
قليلة	أكبر من (36% - 52%)
متوسطة	أكبر من (52% - 68%)
كبيرة	أكبر من (68% - 84%)
كبيرة جداً	أكبر من (84% - 100%)

المصدر: (Ozen et al., 2012)

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام (T) لعينة واحدة، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. فإذا كانت (Sig > 0.05) (أكبر من 0.05)، فإن متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي (6)، أما إذا كانت (Sig < 0.05) (أقل من 0.05)، فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة، فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة، والعكس صحيح.

1. تحليل فقرات (القيادة الخادمة):

أ. تحليل فقرات مجال (المهارات المفاهيمية):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (المهارات المفاهيمية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر لديك فهم عميق بالسياسات العامة للجهاز الذي تعمل به.	8.23	1.52	82.33	22.75	*0.000	5
2.	تقوم بشرح تفصيلي للخطة التشغيلية للمرؤوسين.	7.98	1.74	79.83	17.65	*0.000	6
3.	تمتلك القدرة على التفكير الفعال لمواجهة المشاكل المعقدة في مجال العمل.	8.35	1.44	83.54	25.24	*0.000	4
4.	تُخبر المرؤوسين بمشاكل العمل في حال وجودها.	8.40	1.61	84.00	23.05	*0.000	3
5.	تُخبر الرؤساء بمشاكل العمل كلما دعت الحاجة.	8.40	1.52	84.02	24.39	*0.000	2
6.	يتوفر لديك فهم لحاجات المرؤوسين وتفهم مشكلاتهم.	8.47	1.41	84.71	27.09	*0.000	1
	فقرات المجال جميعها	8.31	1.18	83.08	30.33	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتوفر لديك فهم لحاجات المرؤوسين وتفهم مشكلاتهم " يساوي (8.47) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (84.71%)، قيمة الاختبار (27.09)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث ذلك لوجود خط اتصال

وتواصل ما بين القيادة والقاعدة، والمتابعة الميدانية لمستجدات العمل، ومعرفتها أولاً بأول ومعالجتها.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم بشرح تفصيلي للخطة التشغيلية للمرؤوسين " يساوي (7.98)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.83%)، قيمة الاختبار (17.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث ذلك بأن طبيعة عمل المستويات الدنيا هي طبيعة عمل متخصصة، وهم على دراية وخبرة كافية من سنوات العمل، والالمام بتفاصيله، وفي حال حدوث ظروف استثنائية يتم تزويد الجهات الدنيا بتفاصيل دقيقة، ونزول القيادة للإشراف على التنفيذ المباشر للمهام، بهدف تجنباً أكبر خطأ من الأخطاء.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.31)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.08%)، قيمة الاختبار (30.33)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال "المهارات المفاهيمية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لبعد "المهارات المفاهيمية"، حيث جاء في المرتبة الثانية وبمستوى مرتفع، إلى توفر المعرفة والمهارات المؤثرة لدى المسؤولين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، ودرجة الفهم العميق التي يتمتع بها المسؤولون في الأجهزة الأمنية حول الوزارة وقوانينها والمهام الموكلة للوزارة وللجهاز. مما يُمكن القائد من تقديم المساعدة والدعم الفعال وتسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين. وأيضاً وجود البيئة غير المستقرة في العمل ووجود جو من المنافسة الشديدة يفرض على القادة النزول ميدانياً، والاختلاط بالعاملين، وتفهم مشكلاتهم. وأن ما يمتلكه القادة من المهارات المفاهيمية يُمثل قوة تميز القيادة الخادمة في الوزارة والأجهزة الأمنية. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (غالي، 2015) في حصول مجال المهارات المفاهيمية على المرتبة الثانية بوزن نسبي مُرتفع، وممارسة المسؤولين لُبعد المهارات المفاهيمية كان بوزن نسبي مُرتفع، ووجه التشابه بين الدراستين المتغير المستقل القيادة الخادمة، وقد جاء هذا التوافق بين الدراستين على الرغم من اختلاف بيئة الدراسة.

ب. تحليل فقرات مجال " التمكين ":

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (34).

جدول (34): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (التمكين)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تُعطي الموظفين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.	7.94	1.68	79.42	17.92	*0.000	4
2.	تدعم أن يمارس كل موظف الصلاحيات الممنوحة له.	8.62	1.65	86.19	24.50	*0.000	1
3.	تُعطي المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	7.83	1.65	78.29	17.13	*0.000	5
4.	تُشجّع العاملين بالجهاز على تحمل المسؤولية.	8.57	1.55	85.73	25.74	*0.000	2
5.	توفّر للمرؤوسين الدعم والمصادر المطلوبة التي تُساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.	7.44	1.89	74.42	11.83	*0.000	7
6.	تحرص على تكافؤ السلطة والمسئولية عند تفويض بعض صلاحياتك.	7.95	1.43	79.45	21.04	*0.000	3
7.	تقدّم تصوراً عاماً للعمل وتترك الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.	7.55	1.76	75.48	13.56	*0.000	6
	فقرات المجال جميعها	7.99	1.20	79.86	25.71	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

أ. المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تدعم أن يمارس كل موظف الصلاحيات الممنوحة له " يساوي (8.62) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (86.19 %)، قيمة الاختبار (24.50)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة

أنه يتم العمل وفق مبدأ المسؤولية والصلاحيات والمُحاسبة، لذلك يتم منح الصلاحيات للعاملين لتمكين المنظمة لاحقاً من متابعة ومراقبة ومحاسبة العاملين فيها وفق مبدأ الثواب والعقاب، وإعطاء هامش للتحرك والإبداع.

ب. المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تُوفّر للمرؤوسين الدعم والمصادر المطلوبة التي تُساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة" يساوي (7.44)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.42%)، قيمة الاختبار (11.83)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسّر الباحث هذه النتيجة بأن القيادة في الأجهزة الأمنية العسكرية تعمل على توفير وتهيئة الدعم والمصادر التي يحتاجها المرؤوسون لتحقيق الأهداف العامة للوزارة، والأهداف الخاصة للإدارات والأقسام، وللجهاز بشكل خاص بما يتناسب مع الأهداف العامة للوزارة.

ت. بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (7.99)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (79.86%)، قيمة الاختبار (25.71)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال " التمكين " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ≤ 0.05 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لبعد "التمكين" من وجهة نظر المبحوثين إلى أن أساس النجاح في أي عمل مؤسسي هو مشاركة العاملين في القرار، وهذا ما تفتتق به القيادة العليا في الوزارة والأجهزة الأمنية من ضرورة مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، وأيضاً وجود مبدأ التفويض والإنابة وفق النظام والهيكلية والسياسات العامة في الوزارة، وأن القيادة تُعطي الصلاحيات للمرؤوسين في حدود المهام المتعلقة بمهامهم وعملهم في الإدارات والوحدات والأقسام، ويتم مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، فهناك قرارات يُمكن للمسئول أن يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار بها دون الرجوع إليه، ولكن تبقى هناك قرارات والتي لا يتم مناقشة المرؤوسين بها، وذلك في القرارات السريعة التي تتطلب سرعة في اتخاذها، مثلاً في حالات الطوارئ، والحروب، والكوارث، والأزمات التي تعترض الوزارة بشكل عام والأجهزة الأمنية بشكل خاص، إلا من خلال تشكيل لجنة طوارئ مركزية للقيادة العليا، وانفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة راسل (2001: Russe) والتي بينت بأن التمكين له الأثر الكبير في سلوك القائد، ويُشكل الأساس للقيادة الخدمية، واختلقت الدراسة الحالية مع دراسة (غالي، 2015) في حصول بُعد التمكين بوزن نسبي

متوسط، ومُستوى ممارسة نمط القيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين كانت بدرجة متوسطة واختلاف بيئة الدراسة.

ث. تحليل فقرات مجال (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (35).

جدول (35): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تعتبر أن التطوير المهني للمرؤوسين من أهم أولوياتك.	8.25	1.62	82.47	21.41	*0.000	3
2.	تزوّد المرؤوسين بخبرات العمل التي تُمكنهم من تطوير مهارات جديدة.	8.24	1.68	82.35	20.56	*0.000	4
3.	تُوفّر للمرؤوسين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم.	8.00	1.74	80.00	17.75	*0.000	7
4.	تهتم بالتأكد من أن المرؤوسين حققوا أهداف وظائفهم.	8.26	1.59	82.64	21.96	*0.000	2
5.	تقدّم مصلحة المرؤوسين على مصالحك الشخصية.	7.88	1.79	78.82	16.21	*0.000	8
6.	تحرص على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية.	8.17	1.65	81.72	20.38	*0.000	5
7.	تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين.	7.47	1.77	74.69	12.79	*0.000	9
8.	تتفهم مشاعر وأحاسيس العاملين وتلتزم مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.	8.32	1.77	83.21	20.27	*0.000	1
9.	تُساعد في بناء الذكاء والحكمة الشخصية لدى المرؤوسين.	8.14	1.60	81.39	20.58	*0.000	6
	فقرات المجال جميعاً	8.08	1.27	80.77	25.28	*0.000	

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

من جدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تتفهم مشاعر وأحاسيس العاملين وتلتزم مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع " يساوي 8.32 (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.21%)، قيمة الاختبار (20.27) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُفسّر الباحث ذلك بأن القادة الذين يُدركون قيمة الأحاسيس والعواطف، ويلتزمون بمبدأ عدم المُحاباة، أو التمييز في التعامل مع المرؤوسين يبدو أنهم يُحفظون مرؤوسيهم جميعاً نحو العمل بفعالية وكفاءة، ومراعاة الفروق الفردية ما بين المرؤوسين والتمييز بينهم من حيث القدرات العقلية والنفسية، والتعامل مع كُلٍ منهم حسب طبيعتهم للاستفادة قدر الامكان.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين " يساوي (7.47)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.69%)، قيمة الاختبار (12.79)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. يُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن الوزارة تعتبر القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة التي تثير الثقة في المرؤوسين؛ لأن القائد الخادم عندما يضع حاجات المرؤوسين ومصالحهم فوق حاجاته ومصالحه يُشارك في جو أخلاقي مع المرؤوسين، ويُنمّي فيهم الشعور بالعزم وتحقيق الهدف، فإن بهذه السلوكيات يزيد من ثقة المرؤوسين في قادتهم.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.08)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.77%)، قيمة الاختبار (25.28)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال "مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لُبعد مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح - حيث جاء في المرتبة الرابعة بين الأبعاد الستة - إلى حرص القادة المسؤولين في وزارة الداخلية والأمن الوطني على الرقي بمرؤوسيهم، وتقديم يد المساعدة لهم، والعمل على تنمية روح الفريق، والتعاون، واعتبار تنمية وتطوير خبرات وقدرات ومهارات المرؤوسين من أهم أولويات المسؤولين في الوزارة، وتزويد المرؤوسين بخبرات العمل التي تُمكنهم من تطوير مهارات جديدة، ومشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية؛ مما يؤدي إلى الارتقاء بالوزارة بشكل عام، والأجهزة الأمنية بشكل خاص، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (غالي، 2015)، والتي بينت أن

بُعد مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح جاء بدرجة مُتوسطة من وجهة نظر المبحوثين، حيث خلصت أن مُستوى المساعدة المُقدم من قبل المسؤولين لا يرقى إلى المُستوى المطلوب من وجهة نظر المرؤوسين أنفسهم، وهذا واضح من خلال النتيجة المُتوسطة، رغم تشابه الدراستين في المتغير المُستقل (القيادة الخادمة)، مع اختلاف بيئة الدراسة.

ج. تحليل فقرات مجال (التصرف بأخلاق):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المُتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (36).

جدول (36): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التصرف بأخلاق "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتعامل بمسئولية أخلاقية تجاه المرؤوسين جميعاً.	9.00	1.42	89.96	32.51	*0.000	3
2.	تتسم بالصدق والوضوح في طرح مشاكل العمل.	9.01	1.23	90.13	37.82	*0.000	2
3.	تتعامل مع المرؤوسين بعدالة وشفافية.	8.91	1.44	89.12	31.21	*0.000	4
4.	تتعامل مع المرؤوسين باحترام متبادل.	9.11	1.31	91.09	36.65	*0.000	1
5.	تتصرف كنموذج يُحتذى به (قدوة حسنة).	8.90	1.42	88.99	31.44	*0.000	5
6.	تستخدم الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل.	8.84	1.38	88.37	31.73	*0.000	6
	فقرات المجال جميعاً	8.96	1.19	89.57	38.57	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتعامل مع المرؤوسين باحترام متبادل " يساوي (9.11) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (91.09%)، قيمة الاختبار (36.65)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسّر الباحث هذه النتيجة بأن القادة

المسؤولين يتمتعون بمعايير أخلاقية عالية، ويلتزمون بالمبادئ والأخلاق في سبيل تحقيق الأهداف والنجاح؛ لذلك نجدهم يتعاملون مع مرؤوسيهم بالود والتقدير والاحترام المتبادل، وأيضاً يعيش الرئيس والمرؤوس ظروف عمل واحدة خلال فترة زمنية طويلة يتعرضون خلالها لمواقف متعددة، قد تمس حياتهم بالخطر، مما يخلق الاعتمادية والثقة كُلي منهم بالآخر، وبالتالي ينجم عن ذلك الاحترام المتبادل وفق قواسم مُشتركة من الأخلاق السامية الحميدة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تستخدم الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل " يساوي (8.84)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (88.37%)، قيمة الاختبار (31.73)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُفسر الباحث ذلك بأن القادة المسؤولين يتمتعون بخبرة وكفاءة ومهنية عالية، ولديهم الفهم العميق بمبادئ الإدارة والقوانين لاتباع الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل لتحقيق النجاح وتحقيق أهداف الوزارة، وهذه واضح من خلال عينة الدراسة والتي أغلبهم من حملة الشهادات والمؤهلات العلمية الجامعية.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.96)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (89.57%)، قيمة الاختبار (38.57)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال "التصرف بأخلاق" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ارتفاع الوزن النسبي لبُعد التصرف بأخلاق - حيث جاء في المرتبة الأولى بين الأبعاد الستة، وجاء بوزن نسبي (89.57%) إلى خصوصية الوزارات ومنها وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، حيث يتمتع المسؤولون والعاملون فيها بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المُعاملة، بالإضافة إلى التحلي بخلق الإسلام الذي يحث أن يكون القائد نموذجاً يُحتذى به قدوة حسنة للآخرين، ويتعامل بمسئولية أخلاقية تجاه المرؤوسين جميعاً، يوجد لدى الوزارة دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به، ويتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل، بالإضافة إلى نشاطات هيئة التوجيه السياسي والمعنوي، التي تقوم باستمرار بعقد الدورات القيادية للقادة المسؤولين أصحاب المواقع والوظائف الإشرافية، الذين يتقلدون المناصب العليا في وزارة الداخلية والأمن الوطني في كيفية التعامل مع المرؤوسين في الوزارة، والتحلي بأخلاق الإسلام، والتمتع بمعايير أخلاقية عالية رغم طبيعة عمل وزارة الداخلية والأمن

الوطني وأجهزتها الأمنية التي يغلب طابعها الطابع العسكري، وربما يعود ذلك إلى الخلفية الأخلاقية التي يتمتع بها معظم القادة العاملين بالوزارة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غالي، 2015)، حيث حصل بعد "التصرف بأخلاق" على المرتبة الأولى في هذه الدراسة أيضاً، وأوجه الشبه في الدراستين المتغير المستقل "القيادة الخادمة"، رغم اختلاف بيئة الدراسة، واتفقت مع دراسة (الكيلاني والنشاش، 2011) والتي حصلت مجالات المدونة الأخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن على أهمية عالية، ووجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية تُبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية، رغم اختلاف بيئة الدراسة، واتفقت مع دراسة راسل (Russul, 2001) التي أقرت أن القيم تؤثر في سلوك القائد، وتشير إلى ثلاثة جوانب من قيم القيادة الخادمة (الثقة، تقدير الآخرين، التمكين)، كما أقرت أن القيم تُشكّل الأساس للقيادة الخدمية، وقد يعود الاتفاق مع الدراسات السابقة إلى أهمية تشجيع الممارسات والمعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل في الوزارة.

ح. تحليل فقرات مجال (المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للمرؤوسين"):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (37).

جدول (37): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (المعالجة العاطفية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تحرص على الاهتمام بمشاكل العاملين الشخصية.	7.90	1.67	78.96	17.56	*0.000	5
2.	تشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	8.31	1.55	83.10	22.97	*0.000	2
3.	تهتم ببعض متطلبات المرؤوسين الشخصية.	7.69	1.68	76.88	15.48	*0.000	7
4.	تدعو المرؤوسين إلى رحلات ترفيهية للتخفيف عن ضغوط العمل والحياة اليومية.	7.83	1.81	78.29	15.63	*0.000	6
5.	تقبل الآخرين بغض النظر عن إمكاناتهم وقدراتهم.	7.95	1.65	79.54	18.26	*0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
6.	تستخدم العلاقات الطبية (الإيجابية) في التأثير في المرؤوسين أكثر من السلطة الرسمية.	8.32	1.71	83.22	20.96	*0.000	1
7.	تحرص على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل.	8.14	1.61	81.42	20.53	*0.000	3
	فقرات المجال جميعاً	8.02	1.25	80.17	25.04	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من جدول (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تستخدم العلاقات الطبية (الإيجابية) في التأثير في المرؤوسين أكثر من السلطة الرسمية " يساوي (8.32) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (83.22%)، قيمة الاختبار (20.96)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الأجهزة الأمنية والشرطية وحسب تعريف القانون هي هيئات نظامية مدنية شبه عسكرية، وذلك لأن جُل عملها يكون بتقديم خدمة للمواطن لحفظ الأمن والأمان والسلامة العامة والاحتكاك بالمجتمع، لا بد أن يتم بأخلاقيات عالية، وبتوافق وانسجام، والأجهزة الأمنية محل الدراسة هي أجهزة ليست عسكرية بحتة، وإنما أجهزة مدنية بنظام عسكري، لذلك نجد اهتمام من قبل القادة المسؤولين في التعامل مع مرؤوسيهم باستخدام العلاقات الطبية الإيجابية لمشاركتهم في تحقيق أهداف الوزارة، وإنجاز الخطة التي تقوم بها الوزارة بالتنسيق مع قادة الأجهزة الأمنية.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تهتم ببعض متطلبات المرؤوسين الشخصية " يساوي (7.69)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (76.88%)، قيمة الاختبار (15.48)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على أنه يوجد اهتمام للقادة المسؤولين أصحاب المسميات الوظيفية الإشرافية والرتب السامية العليا ببعض متطلبات المرؤوسين الشخصية؛ لأنه لا يُمكن للقائد في منصبه وموقعه الوظيفي العمل لوحده، أو النجاح دون تكوين فريق عمل من

المرووسين في المؤسسة أو الجهاز الذي يقوده، ومشاركة المرؤوسين لمباشرة العمل، وتحقيق النجاح وأهداف المؤسسة الأمنية، وهذا يتطلب منه توفير بعض متطلبات المرؤوسين الشخصية قدر الإمكان

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.02)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.17%)، قيمة الاختبار (25.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر مجال (المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للمرؤوسين") دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث الوزن النسبي المرتفع لبُعد "المعالجة العاطفية" إلى وجود اهتمام من قبل القادة المسؤولين للمرؤوسين، حيث يقضي معه بعض الوقت لمناقشة أموره الشخصية، بالإضافة إلى ملاحظة التغييرات التي قد تطرأ على نفسية المرؤوسين خلال فترة العمل. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (رشيد ومطر، 2004) والتي خلصت إلى ترسيخ مفهوم الخدمة والتعاطف لدى العاملين في الجامعة بما يخلق مناخاً مساعداً للخدمة والشخصية المُساعدة، وأوجه الشبه في الدراستين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) رغم اختلاف بيئة الدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوتينة وخصاونة والطحاينة، 2007) والتي توصلت إلى أن المديرين والمديرات يمارسون بُعد المعالجة العاطفية للمرؤوسين بدرجة عالية من وجهة نظرهم، رغم اختلاف بيئة الدراسة، واختلفت أيضاً هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (غالي، 2015) والتي ترى أن الاهتمام من قبل المسئول للموظف غير كافٍ من وجهة نظر الموظفين، حيث كان هناك توافق بنسبة متوسطة بدرجة (60.0%) من قبل أفراد العينة على ذلك.

خ. تحليل فقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (38).

جدول (38): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (الالتزام بتطوير المجتمع)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تهتم بتقديم الخدمات التي يستفيد منها أطراف المجتمع جميعاً.	8.27	1.66	82.67	21.18	*0.000	3

2	*0.000	24.54	83.68	1.49	8.37	تُشجّع المرؤوسين على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	.2
4	*0.000	20.18	81.34	1.63	8.13	تُشارك وتُشجّع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	.3
5	*0.000	14.48	78.00	1.93	7.80	تُشجّع المرؤوسين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	.4
1	*0.000	27.61	86.88	1.51	8.69	تحرص على أن تتصرف وتحترم قيم وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.	.5
	*0.000	25.98	82.50	1.34	8.25	فقرات المجال جميعها	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تحرص على أن تتصرف وتحترم قيم وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه " يساوي (8.69) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (86.88%)، قيمة الاختبار (27.61)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. هذا يدل على الاهتمام الكبير لدى المسؤولين في المؤسسة الأمنية، ووجود عقيدة أمنية لدى الأجهزة الأمنية، في حبهم لانتمائهم للوطن، واحترام قيمه وثقافته، وتُشجّع المرؤوسين على ذلك، ويتضح من ذلك أن الوزارات الفلسطينية بشكل عام تُراعي عادات وتقاليد المجتمع، وتُحافظ على النسيج الاجتماعي، حيث إن طبيعة المجتمع لا يتقبل سيئاً، ومُجتمع مُحافظ على عاداته وقيمه من أسلافه.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تُشجّع المرؤوسين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع " يساوي (7.80)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.00%)، قيمة الاختبار (14.48)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (8.25)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (82.50%)، قيمة الاختبار (25.98)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال " الالتزام بتطوير المجتمع " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن

درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أنه على الرغم من عدم وجود وقت فراغ للمسؤولين، خصوصاً المدراء العامون ونوابهم ومُساعدوهم، إلا أنهم يُخصّصون وقتاً للمساهمة في الأنشطة المجتمعية، ويعملون على تشجيع المرؤوسين على ذلك، وعلى مُساعدة الناس في المجتمع، ويؤكد القادة المسؤولون على ضرورة الارتباط بالمجتمع، وهذا ما تتمتع به وزارة الداخلية والأمن الوطني بصفقتها مؤسسة أمنية خدماتية تُقدّم خدماتها للجمهور، وتعمل على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع، وتشارك في الأنشطة المجتمعية، وفي مشاركة رجال الإصلاح والعشائر في إصلاح ذات البين، وتعدّد اللقاءات والندوات، وورش العمل في سبيل تطوير العلاقة الإيجابية المستمرة بين القادة المسؤولين في الأجهزة الأمنية وبين المجتمع، وخاصة جهاز الشرطة الذي له تواصل مُستمر مع الجمهور. يُدرك القادة المسؤولون في الأجهزة الأمنية، أن دور القادة الخدميين يكمن في قيادة الطريق نحو إنشاء مُجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه المرؤوسين، فهم يعملون على تأسيس علاقات عمل إيجابية مع المجتمع، ويعملون على بناء مجتمع داخل المؤسسة الأمنية، ويسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي، وتُراعي الوزارة بأجهزتها الأمنية عند تقديم خدماتها قيم وعادات وتقاليد المجتمع بشكل كبير جداً ليستفيد أطراف المجتمع جميعاً من هذه الخدمات، وتعمل على التوعية بثقافة العمل وبالدين وبالقيم الإسلامية، ويُسهّم المسؤولون في الوزارة في تحسين قيم وسلوكيات المجتمع. وانفقت مع دراسة (أبوتينة وخصاونة والطحاينة، 2007)، والتي توصلت إلى أن المديرين والمديرات يمارسون بُعد الالتزام بتطوير المُجتمع بدرجة عالية من وجهة نظرهم، رغم اختلاف بيئة الدراسة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض من الدراسات كدراسة (غالي، 2015) والتي خلصت إلى عدم تخصيص وقت من قبل المسؤولين للمُساهمة في الأنشطة المجتمعية، وعدم تشجيع الموظفين على ذلك، حيث تم موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة بنسبة (76.0%) لبعدهم الالتزام بتطوير المجتمع، مع اختلاف بيئة الدراسة أيضاً والتشابه في المتغير المستقل (القيادة الخادمة).

د. تحليل فقرات " القيادة الخادمة" جميعها:

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (39).

جدول (39): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات (القيادة الخادمة) جميعها

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	المهارات المفاهيمية.	8.31	1.18	83.08	30.33	*0.000	2
2.	التمكين.	7.99	1.20	79.86	25.71	*0.000	6
3.	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.	8.08	1.27	80.77	25.28	*0.000	4
4.	التصرف بأخلاق.	8.96	1.19	89.57	38.57	*0.000	1
5.	المعالجة العاطفية للرعاية الشخصية للمرؤوسين	8.02	1.25	80.17	25.04	*0.000	5
6.	الالتزام بتطوير المجتمع.	8.25	1.34	82.50	25.98	*0.000	3
	متوسط القيادة الخادمة	8.24	1.05	82.38	33.03	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (39) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات القيادة الخادمة جميعاً يساوي (8.24) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (82.38%)، قيمة الاختبار (33.03) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة الخادمة بشكل عام.

- أن المجال الخاص "التصرف بأخلاق" حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (8.96) بوزن نسبي (89.57%)، يليه في المرتبة الثانية مجال "المهارات المفاهيمية" بمتوسط حسابي (8.31) وبوزن نسبي (83.08)، وأن آخر مجال ترتيبياً كان محور "التمكين" بمتوسط حسابي (7.99) وبوزن نسبي (79.86%) حيث جاء في المرتبة السادسة، وجاء قبله في الترتيب مجال "المعالجة العاطفية للمرؤوسين".

- حاز مجال التصرف بأخلاق على المرتبة الأولى، يتم التصرف بأخلاق وفق العمل بالمنهج الإسلامي في خدمة المؤسسة الأمنية العاملين بها، مما ينعكس بأثره الإيجابي لتقديم الخدمة للمجتمع؛ لأن المسؤولين قُدوة في هذا المجال، وحاز مجال التمكين على المرتبة الأخيرة، حيث يتم منح التمكين للمرؤوسين وفق نسبة مُحددة من صلاحيات وهامش التصرف في عديد من المواقف.

- أما متوسط القيادة الخادمة ككل فقد كان (8.24) وبوزن نسبي (82.38%)، وهذا يعني أن واقع القيادة الخادمة، ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت مرتفعة في الأجهزة الأمنية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة بوزن نسبي (82.38%)، وهذا يدل على أهمية هذه الممارسات للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. واتفقت الدراسة مع دراسة (رشيد ومطر، 2014)، والتي أكدت على أهمية القيادة الخادمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية رغم اختلاف بيئة الدراسة، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو تينة وخصاونة والطحاينة، 2007)، والتي توصلت إلى أن المديرين والمديرات يُمارس القيادة الخدمية بدرجة عالية من وجهة نظرهم، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (الكيلاي والنشاش، 2011)، حيث خلصت إلى أن القيادات التربوية في الأردن تُمارس القيادة الخدمية التربوية بدرجة مُتوسطة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (شيخ السوق، 2014)، والتي خلصت إلى انخفاض مُستوى ممارسة القيادة الخادمة بالجامعات العربية محل الدراسة، حيث بلغت النسبة (45.5%)، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (إبراهيم، 2013)، حيث أشارت النتائج أن درجة ممارسة مُدبري المدارس الثانوية في محافظة عمان للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين كانت مُتوسطة، واختلفت الدراسة مع بعض من الدراسات كدراسة (غالي، 2015)، والتي خلصت إلى أن درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة كانت متوسطة في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت النسبة (65.7%)، ويعزو الباحث سبب الاختلاف إلى عدم إدراك مفهوم القيادة الخادمة لدى المديرين في بعض المدارس والجامعات.

2. تحليل فقرات "البيئة التنظيمية":

- تحليل فقرات مجال (الثقافة التنظيمية):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (40).

جدول (40): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (الثقافة التنظيمية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يلتزم المرؤوسون جميعاً في الجهاز بالأنظمة والتعليمات.	7.65	1.54	76.46	16.58	*0.000	5
2.	القواعد والأوامر في الجهاز مفهومة للجميع.	7.96	1.66	79.58	18.16	*0.000	1
3.	تُساهم الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز في زيادة معدلات التماسك بين العاملين.	7.70	1.66	76.97	15.79	*0.000	4
4.	ترفع ثقافة الجهاز مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.	7.76	1.67	77.57	16.24	*0.000	2
5.	يتم تشجيع المرؤوسين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	7.64	1.80	76.40	14.11	*0.000	6
6.	يتقاسم المرؤوسين المعلومات والمعارف وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.	7.37	1.79	73.66	11.72	*0.000	7
7.	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	6.65	2.32	66.54	4.37	*0.000	9
8.	تسعى إدارة الجهاز دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.	6.01	2.53	60.08	0.05	0.480	10
9.	تُساعد بيئة العمل على أن يسود الاحترام المتبادل بين المرؤوسين.	7.70	1.86	77.00	14.16	*0.000	3
10.	تقوم الإدارة بإشراك المرؤوسين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للمجتمع.	7.01	2.06	70.13	7.60	*0.000	8
	فقرات المجال جميعها	7.34	1.40	73.42	14.86	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من جدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " القواعد والأوامر في الجهاز مفهومة للجميع " يساوي (7.96) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.58 %)، قيمة الاختبار

(18.16)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الأجهزة الأمنية محل الدراسة هي أجهزة نظامية ذات تاريخ طويل من الثرات الفكري والأنظمة والقوانين واللوائح الناظمة، وتلتزم المستويات الدنيا بما تُصدره عن المستويات والهيئات العليا من قرارات وتوجيهات ولوائح تضبط العمل، وبالتالي لزاماً أن تكون واضحة ومكتوبة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تسعى إدارة الجهاز دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت " يساوي (6.01)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.08 %)، قيمة الاختبار (0.05)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.480)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة أن قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لعام (2005) أوجد باباً يتكلم عن الحوافز والعلاوات، لكن عدم وجود لائحة تحدد كيفية وإجراءات وطرق صرف العلاوات والحوافز والمكافآت، بالإضافة إلى عدم تطبيق القانون خصوصاً في هذا الجانب، بالإضافة إلى غياب ثقافة الدعم والتحفيز من قبل القيادة، ويُضاف إليها قلة الإمكانيات المادية الموجودة لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني والأزمة المالية التي تعانيها منذ سنوات بعد إغلاق المعابر والحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، وعدم صرف موازنات تشغيلية تكفي لسد احتياجات الوزارة والأجهزة الأمنية.

بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (7.34)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.42 %)، قيمة الاختبار (14.86)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال "الثقافة التنظيمية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- على الرغم من أن الوزن النسبي لمجال الثقافة التنظيمية حازت على درجة كبيرة بنسبة (73.42%)، إلا أنه يوجد بعض القصور والضعف في بعض فقرات مجال الثقافة التنظيمية، وهي الفقرات رقم (7)، ورقم (8). واللذان حازتا على الترتيب قبل الأخير والترتيب الأخير على التوالي، وهذا يعني أن الوزارة والقيادة لا تلتزم بتطبيق القانون الذي ينص على تقديم الحوافز المادية والحوافز المعنوية للموظفين المبدعين، وكذلك لا تلتزم بتقديم العلاوات والحوافز والمكافآت رغم وجود مواد في قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لعام

(2005م) نصت على ذلك، واتفقت مع نتائج الدراسة الاستكشافية التي أجريت في بداية الدراسة، والتي بينت ضعف وقصور الوزارة لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.

- إدراك أفراد العينة الدور الحيوي للقيادة الخادمة في تعزيز الثقافة التنظيمية، كون أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوجهات التي تحدد السلوك العام للوزارة، وينبغي أن تكون موحدة لأنها تُوحّد السلوك والأداء العام في المؤسسة الأمنية.

- وأيضاً تولي اهتماماً بالقيم التنظيمية للمحافظة على ثقافتها، حيث تسعى الوزارة إلى خلق تفاهم مشترك في بيئة العمل حول سلوكيات وتوجيهات معينة مُتعارف عليها لدى الموظفين، وكذلك الالتزام الكامل من قبل القادة باللوائح والقوانين والأنظمة؛ لأنها تعتبر هذه اللوائح والتعليمات مُرسلة ومُلزمة من قبل الوزارة وعليهم الالتزام الكامل بها.

- وأيضاً تُولي اهتماماً كبيراً بالأعراف التنظيمية، حيث توجد معايير وإجراءات يلتزم بها العاملون بالوزارة في تنفيذ العمل على اعتبار أنها معايير مفيدة للوزارة ولبيئة العمل.

- اهتمام القادة بتحسين العلاقة بين العاملين جميعاً؛ لأن ذلك ينعكس على أداء العاملين بالوزارة، ويسود الاحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم ببعض.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (حويحي، 2015)، التي خلصت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة على مجال الثقافة التنظيمية ككل في الجامعات العامة والخاصة بوزن نسبي (74.0%)، واتفقت مع دراسة (الشلوي، 2005)، حيث كان مستوى الثقافة التنظيمية سائداً بدرجة مرتفعة نسبياً، واختلفت مع دراسة (أبو حشيش، 2011)، حيث بينت النتائج أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الهيئة التدريسية ضعيفة، واختلفت مع دراسة (فرحان، 2007)، والتي بينت أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائدة بمستوى متوسط.

- تحليل فقرات مجال (الهيكل التنظيمي):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (41).

جدول (41): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (الهيكل التنظيمي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل.	6.21	2.42	62.14	1.37	0.087	10
2.	يساعد الهيكل التنظيمي للجهاز على التفويض في العمل.	7.23	1.80	72.34	10.60	*0.000	7
3.	يتصف الهيكل التنظيمي للجهاز بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.	7.19	1.82	71.89	10.10	*0.000	8
4.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة.	7.06	1.86	70.63	8.84	*0.000	9
5.	يُوجد تنسيق بين عمل الإدارات المختلفة.	7.90	1.62	78.99	18.04	*0.000	1
6.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات.	7.31	1.84	73.05	10.95	*0.000	5
7.	يُغطّي الهيكل التنظيمي مهام وأنشطة الجهاز جميعها.	7.63	1.74	76.29	14.40	*0.000	4
8.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف الجهاز.	7.79	1.50	77.86	18.39	*0.000	2
9.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجهاز.	7.72	1.61	77.21	16.55	*0.000	3
10.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.	7.26	1.91	72.63	10.25	*0.000	6
	فقرات المجال جميعها	7.33	1.29	73.28	16.00	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (41) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يُوجد تنسيق بين عمل الإدارات المختلفة " يساوي (7.90) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (78.99%)، قيمة الاختبار (18.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الوزارة تعمل على التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فيها للقضاء على التكرار والازدواجية، ويجب ملاحظة أن تعمل الوحدات التنظيمية جميعها بأكثر كفاية ممكنة وفي وقت واحد وبشكل مستمر، ذلك لأن عمل كل جزء منها يُبني عمل الجزء الآخر، أو يعتمد عليه.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل " يساوي (6.21)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.14%)، قيمة الاختبار (1.37)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.087) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. نجد من خلال الجدول بأن فقرات الهيكل التنظيمي جميعها حازت على درجة مرتفعة، وموافقة عينة الدراسة بدرجة كبيرة عليها باستثناء الفقرة الأولى " يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل"، والتي كانت بوزن نسبي (62.14%) وبدرجة متوسطة، حيث إن الهيكل التنظيمي اتصف بدرجة مرتفعة من المركزية كما بينت الفقرة رقم (2)، حيث إن درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد بيد القيادة العليا، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية بطبيعتها تضيق من الأعلى، وتتسع من الأسفل، وتتسم بالمركزية، وذلك لطبيعتها العسكرية النازمة والموجهة لها، وذلك لضبط حركة المرؤوسين وضمان التزامهم بالقرارات والتعليمات الصادرة من القيادة العليا.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (7.33)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.28%)، قيمة الاختبار (16.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (p0.000) لذلك يعتبر مجال "الهيكل التنظيمي" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أغلب مفردات العينة والإجابة على فقرات الاستبانة جميعها بدرجة مرتفعة بنسبة (73.28%) باستثناء بعض الفقرات التي بها ضعف وقصور إلى:

- أن الهيكل التنظيمي يتصف بالمركزية بدرجة مرتفعة؛ لأن درجة تركيز اتخاذ القرارات الحساسة والحرية والطارئة في مركز واحد بيد القيادة العليا، واتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل بدرجة متوسطة، كما بينت فقرة رقم (1)، بمعنى أنه يتم اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة بدون الرجوع للمستوى الأعلى.

- أنه هناك لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري وخاصة بعض الأجهزة الأمنية هيكلية لكل جهاز يقوم بها قائد الجهاز فقط بدون لجان علمية متخصصة على مستوى الوزارة، ولكنها ليست معتمدة من جهة الاختصاص، واللجنة عندما ناقشت الهياكل التنظيمية المقدمة كان بها ضعف أدى لتطويرها وتقسيمها على أساس تخصصي، حيث قامت الوزارة في السنوات الأخيرة وتحديداً عام (2014م) باعتماد وإقرار الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية جميعها، وتعديل وتطوير وإعادة الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية التابعة لها جميعها،

وتصميمها لتستوعب الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والأفراد الذين سيقومون بأدائها، والعلاقة بين خطوط السلطة وقنوات الاتصال التي تربط بينهم، وذلك للتغلب على المعوقات التنظيمية المتعلقة بالهيكل التنظيمي، وتم اعتماد الهيكليات من قبل وزارة التخطيط ومجلس الوزراء.

- اهتمام الوزارة بوضع هيكل تنظيمي وتسكين العاملين بناءً عليه، وقد أتمت لجنة الهيكليات في الوزارة مناقشة هيكلية الوزارة مع لجنة الهيكليات في الحكومة الفلسطينية السابقة، وذلك في عام (2014م)، بعد أن كانت قد ناقشت هيكلية كل جهاز وإدارة مركزية على حده، وأجريت التعديلات عليها حتى تم التوافق بناءً على أسس ومعايير وتطبيقاً للخطة التي وضعتها هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية والأمن الوطني خلال العام (2014م).
- التجربة الأولى على مدار عمر السلطة في إقرار الهياكل التنظيمية للأجهزة الأمنية، وبالتالي من الطبيعي أن يكون بعض الضعف والقصور في بعض فقرات مجال الهيكل التنظيمي.
- مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، وأن الوزارة تعتبر ذات فعالية إذا راعت ملاءمة الهيكل التنظيمي، ومراعاة تعديله، وتغييره، وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات الوزارة، لذلك في عام (2016 م) تم تشكيل لجنة لدراسة التعديلات المقدمة من قبل الأجهزة الأمنية بعد عام ونصف من إنشائها، لذلك تحاول الوزارة وهيئة التنظيم والإدارة الجهة المختصة بإجراء تعديل على هيكلية الأجهزة الأمنية بعد مرور فترة سنتين، وذلك بالمتابعة مع وزارة التخطيط وديوان الموظفين، واعتماد مجلس الوزراء مثل الشق المدني، لكن غياب مجلس الوزراء أدى إلى فراغ قانوني وإداري لتطوير الهيكليات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Mahesh and Suresh, 2009)، حيث خلصت أن الهياكل التنظيمية المرنة تُساعد في تبادل المعرفة، وتنشئتها، وتكاملها، ورفع مستوى الأداء في المنظمة، وأوجه التشابه في الدراستين المتغير التابع (الهيكل التنظيمي) رغم اختلاف بيئة الدراسة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الفرا واللوح، 2006)، والتي بينت وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية ناتج عن التغيرات الوزارية المتلاحقة، وعدم كفاية القائمين على إعداد الهياكل التنظيمية.

- تحليل فقرات مجال (الموارد التنظيمية):

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (42).

جدول (42): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال (الموارد التنظيمية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يتم اختيار الموارد البشرية في الجهاز بشفافية ونزاهة.	6.85	2.12	68.45	6.16	*0.000	7
2.	يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوو كفاءة عالية.	7.06	1.91	70.59	8.57	*0.000	4
3.	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى أن يجتاز الموظف برامج تدريبية متخصصة.	6.53	2.29	65.25	3.54	*0.000	10
4.	تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة.	6.86	2.17	68.58	6.10	*0.000	6
5.	يوجد مصادر تمويل يعتمد عليها الجهاز لتغطية نفقاته السنوية.	5.84	2.57	58.45	-0.93	0.176	13
6.	للجهاز خطة مالية لتأمين الموارد اللازمة له وتغطية نفقاته السنوية المنتظرة وأنشطته.	6.04	2.47	60.38	0.24	0.407	12
7.	توجد قرارات واضحة يتخذها الجهاز لضمان نجاح خطته المالية	6.39	2.36	63.93	2.57	*0.005	11
8.	تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها.	6.78	2.04	67.77	5.89	*0.000	8
9.	يتم تطوير نظم المعلومات بما يساعد في تطوير عمل الجهاز.	7.23	1.83	72.32	10.34	*0.000	1
10.	يستخدم العاملون في الجهاز التكنولوجيا بصورة مكثفة ومستمرة.	7.08	2.01	70.80	8.31	*0.000	3
11.	توجد شبكات اتصال ساعدت على سرعة إنجاز العمل.	7.05	1.97	70.46	8.20	*0.000	5
12.	يوجد تطوير مستمر لأجهزة ومعدات العمل في الجهاز.	6.72	2.19	67.23	5.08	*0.000	9
13.	تساعد نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	7.18	1.94	71.76	9.35	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	6.74	1.62	67.40	7.05	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (42) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة " يتم تطوير نُظم المعلومات بما يُساعد في تطوير عمل الجهاز " يساوي (7.23) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.32%)، قيمة الاختبار (10.34)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُفسّر الباحث هذه النتيجة أن اهتمام الوزارة والإدارات والوحدات التابعة للأجهزة الأمنية في تطبيق نُظم المعلومات الإدارية، وتطويرها، لتمكينها من الحصول على معلومات يسهل استخدامها من قبل مُتخذي القرار على اختلاف خلفياتهم التعليمية بالوزارة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن الوزارة تعمل على تطوير نُظم المعلومات بحيث تُغطي الجوانب المتعلقة بالعمل الأمني كافة لكل جهاز كي تُقدم الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة الأمنية، ممّا يساعد على تطوير عمل الأجهزة الأمنية بالوزارة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " توجد مصادر تمويل يعتمد عليها الجهاز لتغطية نفقاته السنوية " يساوي (5.84)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (58.45%)، قيمة الاختبار - (0.93) وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.176)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويُفسّر الباحث هذه النتيجة بأن قلة الإمكانيات المتاحة، والظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها الوزارات في قطاع غزة، وخاصة وزارة الداخلية والأمن الوطني الوزارة الأكبر في ظل الحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات، وإغلاق المعابر، والظروف المالية الصعبة، وعدم القدرة على صرف رواتب الموظفين، أدى بدوره إلى عدم قدرة الإدارة العليا في الوزارة على توفير مصادر التمويل الإمكانيات اللازمة لتغطية وتنفيذ أنشطة فعاليات وبرامج الأجهزة الأمنية والخطة التشغيلية السنوية للأجهزة الأمنية.

- بشكل عام، يمكن القول: إن المتوسط الحسابي يساوي (6.74)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (67.40%)، قيمة الاختبار (7.05)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)؛ لذلك يعتبر مجال "الموارد التنظيمية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

مما سبق، فإن الموارد التنظيمية المتوفرة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري (الموارد البشرية - الموارد المالية - موارد نظم المعلومات الإدارية) كانت على النحو التالي:-

- أن الفقرات من (1) - (4) الفقرات الخاصة بتوفر الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة، باستثناء الفقرة (2) "يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوو كفاءة عالية"، والتي حازت على درجة كبيرة بنسبة (70.59%)، ويعزو الباحث ذلك إلى الخبرة الطويلة نسبياً والتي يتمتع بها شاغلو الوظائف الإشرافية والتي أسهمت في تعزيز قدرة العاملين على تحمل أعباء العمل، كون أن معظم قادة الأجهزة الأمنية والإدارات والوحدات داخل الوزارة موظفو السلطة السابقة، وكذلك اعتماد الوزارة والأجهزة الأمنية في تولي المُسميات الوظيفية في الهيكل التنظيمي موظفين ذوي كفاءة مهنية عالية، ويمتلكون الخبرة والمؤهلات العلمية، حيث من شروط ذلك اجتيازه لمعايير وشروط مناسبة، واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (القطب وفوطة، 2012)، والتي خلصت إلى أن المصارف التجارية جميعها تُطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبدرجة مُرتفعة، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (صيام، 2007)، والتي خلصت إلى أن وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة ومُغيبية، ومُستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيفة.

- من المُلاحظ أن سياسة الوزارة بعد أحداث (2007م) بُنيت على استيعاب أعداد من أبناء الحركة الإسلامية الذين مُنعوا في السابق من الوظائف ومن حقهم الالتحاق بوظيفة كما غيرهم، دون النظر إلى الحاجة أو النوعية التي يتم تعيينها، ومن الطبيعي أن يكون هناك بعض القصور حتى نهاية عام (2010م)، ولكن بعد العام (2011م) تغيرت هذه السياسة، وبدأ الاستيعاب والتعيين بناءً على مسابقات وشروط وفقاً للحاجة، حيث تم تعيين خريجين الكليات الأمنية والشرطية والقانونية ذوي تخصصات قانونية وحقوقية وإعلامية وتخصصات هندسية وفنية، مما عزز المعرفة والمهارات في الوزارة وأجهزتها الأمنية، كذلك اهتمام الوزارة بالتدريب البدني أو الفني، وكذلك المهني والعلمي والمعرفي، ويظهر ذلك من خلال إنشاء كلية الشرطة وكذلك كلية العودة، وإعادة تفعيل مديرية التدريب كمديرية مستقلة تُعنى بالدورات العسكرية والشرطية والعلمية، وكذلك ما يبديه قادة الأجهزة والإدارات المركزية من اهتمام بإدارات التدريب داخل كل جهاز، وكذلك الشُّروط والمعايير التي تضعها هيئة التنظيم والإدارة للترقية واستحقاق الرتبة، يخضع فيها الضابط لدورات تدريبية مُتنوعة قبل حصوله على الرتبة، حيث الآن الاهتمام بالتدريب والكوادر البشرية من الأولويات المهمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، لذلك نجد عامل تنمية المورد البشري في الوزارة في إطار التطوير، وسيزداد أيضاً في السنوات القادمة.

مع ذلك يرى الباحث أن المورد البشري بما يملكه من معرفة ومهارات وخبرات مورد استراتيجي يمنح المؤسسة الأمنية العديد من المزايا اللامتناهية، والالتزام بتطوير سياسة الاستقطاب التي تتم بناءً على مسابقات واختبارات، وكذلك الشروط والمعايير التي وضعتها الوزارة ولا بد من توافرها في اختيار وتعيين الموارد البشرية، وكذلك في الضباط المرشحين لتولي وظيفة قيادية في الهيكل التنظيمي في السنوات الأخيرة، لذلك على الوزارة التركيز والاهتمام الأكبر واعتماد استراتيجية التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية بشكل أفضل، واختيار وتعيين الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي لموظفين ذوي كفاءة عالية، واختيارهم بشفافية ونزاهة، والابتعاد عن المحاباة والتميز والمحسوبية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على بعض الإجراءات الخاصة بالتخطيط السنوي للموارد البشرية.

- أن الفقرات من (5) - (7) الفقرات الخاصة بالموارد المالية كانت جميعها بدرجة متوسطة، أي أن توفر الموارد المالية في الوزارة (الأجهزة الأمنية محل الدراسة) كانت بدرجة متوسطة ما بين (58.45%) - (63.93%)، ويعزو الباحث ذلك إلى وقف الدعم الخارجي، وعدم التعامل مع حكومة غزة سواء كان دعماً مالياً أو أجهزة ومعدات وتجهيزات للقطاع الأمني، بالإضافة إلى الظروف المالية الصعبة، التي تعانيها وزارة الداخلية والأمن الوطني بأجهزتها الأمنية العسكرية في ظل ضعف الموازنات التشغيلية للوزارة، التي بالكاد تكفي للحد الأدنى لضمان تقديم الخدمة نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة، وإغلاق المعابر، والظروف الاقتصادية الصعبة التي تحول دون توفر الموارد المالية للوزارة وللأجهزة الأمنية لتغطية نفقاتها السنوية لتنفيذ أنشطتها وبرامجها السنوية، ويوصي الباحث بتشكيل لجنة لإدارة الأزمة المالية، واعتماد المخصصات المالية للخطة التشغيلية السنوية ضمن بند مالي في الخطة المالية المعتمدة من وزارة الداخلية وخاصة الأجهزة الأمنية، وتشكيل لجنة رئيسة من الوزارة، ولجنة فرعية مختصة لكل جهاز؛ لدراسة الجوانب الأمنية والإمكانيات المالية عند إعداد الخطة التشغيلية لتنفيذ البرامج والنشاطات والفعاليات الخاصة بالأجهزة الأمنية.

- أن الفقرات من (8) - (13) الفقرات الخاصة بموارد نظم المعلومات الإدارية كانت جميعها بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة (8) تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها، والتي حازت على درجة متوسطة بنسبة (67.77%)، ويعزو الباحث ذلك بأن المعلومات تتوفر ضمن نطاق مُحدد من المستويات القيادية العليا، والتي تتحكم بها حسب المواقف والأحداث، وليست بمتناول الجميع، وذلك لدرجة حساسية المعلومات والتي تتعلق بمصالح المجتمع؛ خشية من تسربها إلى جهات مُعادية، وكذلك الفقرة رقم (12) "يوجد تطوير مستمر لأجهزة ومعدات العمل في الجهاز"، والتي حازت على درجة متوسطة بنسبة (67.23%)، ويعزو الباحث ذلك بأنه

يوجد بعض الضعف والقصور في موارد نظم المعلومات حيث يقتصر الأمر على اقتناء الأجهزة الإلكترونية الحديثة دون تفعيل واستخدام البرامج الحاسوبية المتطورة، كذلك قصور في التدريب الخارجي، ونقل تجارب الدول المجاورة والاستفادة منها، بالإضافة إلى أن القيادة في الوزارة تهتم بالعمل الأمني الذي يعتمد على العنصر البشري، ولا يُعزز وجود نظم المعلومات، لكن الوزارة في طور البناء والتطوير في تطوير للأجهزة والمعدات اللازمة، كما أن تحسين فعالية تلك النظم بحاجة إلى خبرات، وإلى إمكانيات غير متوفرة في قطاع غزة، إضافة إلى الحاجة إلى الاستقرار الأمني، مع ذلك يتم تعزيز وتطوير تلك النظم بما يضمن تحسين فعاليتها لضمان تحقيق سرعة أكبر في عملية اتخاذ القرار المناسب، وضرورة التخطيط لعملية إدخال نظم المعلومات الإدارية من خلال توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة، واتفقت نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراسة (أبو حمام، 2014)، والتي خلصت إلى أنه يوجد لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة نظم معلومات إدارية بدرجة متوسطة.

يعزو الباحث ذلك بالرغم من حرص قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني على استخدام التكنولوجيا في عملها اليومي، واعتمادها للأرشفة الإلكترونية في حفظ المعلومات، وقد كان ذلك واضحاً في عدم خسارة الوزارة للمعلومات والبيانات على الرغم من القصف والدمار الذي تعرضت له على مدار ثلاثة حروب خلال السنوات السبع الماضية (2007 حتى 2014)، إلا أنه يوجد بعض القصور والضعف في موارد نظم المعلومات حيث نجد أن المؤهلات العلمية عالية لكن في مجملها ليست ضمن التخصصات العلمية المطلوبة للعمل في الوزارة، وجلبها تم استيعابها لتعبئة الشواغر نتيجة استنكاف الموظفين عام (2007م)، وقد وضعت الوزارة ضمن خططها المستقبلية بنوداً خاصة بتطوير التكنولوجيا، وأنشئت الإدارة العامة للحاسوب والاتصالات العسكرية، التي عملت على إنجاز بعض شبكات الاتصال والحاسوب التي قللت الجهد المبذول، وساعدت على سرعة إنجاز العمل، وعملت على تقديم كل جديد للوزارة فيما يخص نظم المعلومات الإلكترونية والبرامج والاتصالات، وذلك مواكبة للتطور التكنولوجي وللوصول بالوزارة إلى درجة متقدمة من العلم والتكنولوجيا بين الوزارات والمؤسسات العامة والخاصة، بالإضافة إلى سعي قيادة الوزارة للارتقاء بالعمل الإداري لتطبيق نظم المعلومات الإدارية، والاستفادة مما تقدمه تلك النظم من سرعة في الحصول على المعلومات، والتخلص من النظام الورقي القديم بما يُمثله من حيز مكاني وضياح الوقت في التعامل معه بالرغم من النسبة المتوسطة التي حصلت عليها الفقرة (8)، (12). لذلك يوصي الباحث بالتطوير والتحديث المستمر لنظم المعلومات الإدارية.

- تحليل فقرات (البيئة التنظيمية) جميعها:

تم استخدام اختبار (T) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (6) أم لا. النتائج موضحة في جدول (43).

جدول (43): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لفقرات (البيئة التنظيمية) جميعها

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	14.86	73.42	1.40	7.34	الثقافة التنظيمية.
2	*0.000	16.00	73.28	1.29	7.33	الهيكل التنظيمي.
3	*0.000	7.05	67.40	1.62	6.74	الموارد التنظيمية.
	*0.000	13.04	71.01	1.31	7.10	فقرات " البيئة التنظيمية" جميعها

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من جدول (43) يمكن استخلاص ما يلي:

- تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات البيئة التنظيمية جميعها يساوي (7.10) (الدرجة الكلية من 10)؛ أي أن المتوسط الحسابي النسبي (71.01%)، قيمة الاختبار (13.04)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات البيئة التنظيمية بشكل عام.

- أن المجال الخاص (الثقافة التنظيمية) حاز على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (7.34) بوزن نسبي (73.42%)، يليه في المرتبة الثانية مجال (الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي (7.33) وبوزن نسبي (73.28%)، وأن آخر مجال ترتيبياً كان محور (الموارد التنظيمية) بمتوسط حسابي (6.74) وبوزن نسبي (67.40%)، حيث جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة.

- أما متوسط البيئة التنظيمية ككل، فقد كان (8.24) وبوزن نسبي (71.01%)، وهذا يعني أن واقع البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة بوزن نسبي (71.01%).

- ويعزو الباحث ذلك أنه ما بعد أحداث (2007م)، ما جمع العاملين في الأجهزة الأمنية هو الثقافة التنظيمية المشتركة التي وحدتهم، وعملوا بشكل متناسق وبوحدة واحدة، ومن ثم كانت الهياكل التنظيمية والذي شهدت مراحل متعددة من التطور مع تطور المؤسسة الأمنية ولم تُنجز

هذه الهياكل حتى اللحظة على الوجه الأكمل، وتعتبر الموارد التنظيمية موارد ضعيفة وذلك لظروف الواقع من حصار وإغلاق المعابر وضعف الموازنات والميزانيات المالية.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

جدول (44): معامل الارتباط بين القيادة الخادمة ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.565	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

يبين جدول (44) أن معامل الارتباط يساوي (0.565)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، حيث إن ارتفاع مُستوى ممارسة القيادة الخادمة لدى المسؤولين يؤدي إلى ارتفاع مُستوى البيئة التنظيمية بالوزارة، مما يدل على فعالية وأهمية المتغير المستقل (القيادة الخادمة) في التأثير على المتغير التابع (البيئة التنظيمية)، وأن هناك دوراً فعالاً للقيادة الخادمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني يتمثل في توافر متطلبات وممارسات القيادة الخادمة لتحسين البيئة التنظيمية بالوزارة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

ويعزو الباحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة الستة، وبين مُستوى البيئة التنظيمية لما تتمتع به القيادة الخادمة من نظرة أخلاقية بين القائد المسئول والمرؤوسين، ولما تتمتع به أبعاد القيادة الخادمة من المشافاة ورعاية المرؤوسين، والاهتمام بهم، والعمل على تدريبهم وتطويرهم بشكل دائم؛ لمساعدتهم على التطور والنجاح وتنمية روح الانتماء للمؤسسة الأمنية؛ مما يؤدي إلى مساهمتهم وبذل الجهد لتحسين البيئة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بالوزارة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (شيخ السوق، 2014)، (Goh&Low, 2014)، (Han, 2014)، (Ramli & Desa, 2014)، (غالي، 2015)، (حجاج، 2014)، والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) ومتغيرات تابعة أخرى مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الخ، تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Harwiki, 2013)، والتي أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية، وتطابقت أيضاً مع دراسة (chinmona, 2013)، والتي أظهرت وجود ارتباط إيجابي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وثقة الموظفين برؤسائهم في العمل، وتطابقت أيضاً مع دراسة (Joseph & Winston)، والتي توصلت إلى ارتباط القيادة الخادمة إيجابياً مع كل من الثقة بالقائد والثقة المنظمة. وتطابقت أيضاً مع دراسة (إبراهيم، 2013)، والتي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المهارات المفاهيمية)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق العسكري بقطاع غزة.

يبين جدول (45) أن معامل الارتباط يساوي (0.388)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المهارات المفاهيمية)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت ممارسة المهارات المفاهيمية زاد تحسين مستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك بأن المهارات المفاهيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير المؤسسة الأمنية، حيث إن القيادة العليا والمؤوسين داخل هذه المؤسسة لهم الدور الكبير في نجاحها أو فشلها، ومع تطور هذه المهارات المفاهيمية تزيد نسبة تطور المؤسسة الأمنية والعكس.

جدول (45): معامل الارتباط بين (المهارات المفاهيمية)، ومُستوى البيئة التنظيمية
بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.388	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المهارات المفاهيمية)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2014)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Ramli&Desa, 2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد المهارات المفاهيمية، وبين متغيرات تابعة تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية. 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (التمكين)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

يبين جدول (46) أن معامل الارتباط يساوي (468)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التمكين)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت ممارسة التمكين زاد تحسين مُستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك بأن تمكين المرؤوسين في الوزارة وفق سياسات وأنظمة محددة واضحة ومفهومة، يلعب دوراً هاماً في إعطاء مرونة، وهامش للابداع، وتطوير البيئة التنظيمية للوزارة.

جدول (46): معامل الارتباط بين (التمكين)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.468	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين " التمكين "، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2014)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Ramli&Desa, 2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة

ارتباطية موجبة بين بُعد التمكين، وبين متغيرات تابعة تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (مساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق العسكري بقطاع غزة.

يبين جدول (47) أن معامل الارتباط يساوي (535)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (مُساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت مُمارسة مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح زاد تحسين مُستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك بأن تفهم حاجات المرؤوسين، ومُساعدتهم على التطور والنجاح، يعتبر ركيزة أساسية لكسب وُضمان ولاء وانتماء العاملين في المؤسسة الأمنية، وتطويرها من خلال تطوير البيئة التنظيمية والارتقاء بها.

جدول (47): معامل الارتباط بين (مُساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.535	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (مُساعدة المرؤوسين على التقدم والنجاح)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق العسكري بقطاع غزة.

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

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة(غالي،2015)، ودراسة(Han,2014)، ودراسة(حجاج،2014)، ودراسة (Ramli&Desa,2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، وبين متغيرات تابعة تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (التصرف بأخلاق)، ومستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق العسكري بقطاع غزة.

يبين جدول (48) أن معامل الارتباط يساوي (0.447)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التصرف بأخلاق)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت درجة التصرف بشكل أخلاقي زاد تحسين مُستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك بأن المعايير الأخلاقية والمُستمدة من الثقافة الإسلامية والعادات والتقاليد المُجتمعية عنوان للمؤسسة الأمنية وتطور بيئتها التنظيمية، وحسن تعاملها مع المجتمع، وتقديم الخدمة الأفضل لهم.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2014)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Ramli&Desa, 2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، وبين متغيرات تابعة مثل الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، النية للبقاء في العمل، تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية.

جدول (48): معامل الارتباط بين (التصرف بأخلاق)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.447	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (التصرف بأخلاق)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين (المعالجة العاطفية)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

يبين جدول (49) أن معامل الارتباط يساوي (0.515)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المعالجة العاطفية)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت درجة المُشافة العاطفية زاد تحسين مُستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. ويعزو الباحث ذلك أن المعالجة العاطفية للمرؤوسين وتفهم حاجاتهم الشخصية يزيد من نسبة الانتماء للمؤسسة الأمنية، ودافعيتهم للعمل والعطاء، حيث

يعتبرونها ملاذاً من صعوبات الحياة، وبالتالي يعملون على تطور وتقدم البيئة التنظيمية للمؤسسة الأمنية العاملين بها.

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2014)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Ramli&Desa, 2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد المعالجة العاطفية، وبين متغيرات تابعة تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية.

جدول (49): معامل الارتباط بين " المعالجة العاطفية "، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.515	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (المعالجة العاطفية)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين (الالتزام بتطوير المجتمع)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة. يبين جدول (50) أن معامل الارتباط يساوي (0.490)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الالتزام بتطوير المجتمع)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بمعنى أنه كلما زادت درجة الالتزام بتطوير المجتمع زاد تحسين مُستوى البيئة التنظيمية والعكس صحيح، وبذلك يُمكن قبول الفرضية. **ويُفسر الباحث ذلك** بأن مُبرّر وجود المؤسسات الشرطية والأمنية هو تقديم خدمة مميزة للمجتمع من خلال حل مُشكلاتهم، وتفهم واقعهم، وتقديم الخدمة الأفضل لهم بطرق مختلفة، وكلما كان رضا المجتمع أكبر كان تعاون المجتمع والجمهور أعظم مع هذه المؤسسة من خلال تقديم المُساعدات لهم بطرق شتى، منها المعلوماتية، واللوجستية، والأمنية، لضمان سلامة وأمن السلم المُجتمعي، وبالتالي مع تطور الخدمة ورُقّيها تتطور البيئة التنظيمية للمؤسسة الأمنية.

جدول (50): معامل الارتباط بين (الالتزام بتطوير المجتمع)، ومُستوى البيئة التنظيمية
بوزارة الداخلية والأمن الوطني

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.490	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين (الالتزام بتطوير المجتمع)، ومُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.

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

كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كدراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2014)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Ramli&Desa, 2014)، والتي أثبتت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين بُعد المعالجة العاطفية، وبين متغيرات تابعة تختلف عن المتغير التابع في الدراسة الحالية.

والجدول التالي يوضح معامل الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة الخادمة وبين البيئة التنظيمية.

جدول (51): معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الخادمة والبيئة التنظيمية

معامل ارتباط بيرسون	الأبعاد	*
%0.53	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	1.
%0.51	المعالجة العاطفية	2.
%0.49	الالتزام بتطوير المجتمع	3.
%0.46	التمكين	4.
%0.44	التصرف بأخلاق	5.
%0.38	المهارات المفاهيمية	6.

يتبين من الجدول (51) أن هناك فروقات في أثر أبعاد القيادة الخادمة على البيئة التنظيمية، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد "مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح" بنسبة (%0.53)، يليه في المرتبة الثانية بُعد "المعالجة العاطفية" بنسبة (%0.51)، وجاء في المرتبة قبل الأخيرة بُعد "التصرف بأخلاق" بنسبة (%0.44)، يليه في المرتبة الأخيرة بُعد "المهارات المفاهيمية" بنسبة (%0.38).

تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الستة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين القيادة الخادمة بأبعادها جميعاً (مُساعدة المرؤوسين على التطور

والنجاح، المعالجة العاطفية، الالتزام بتطوير المجتمع، التمكين، التصرف بأخلاق، المهارات المفاهيمية) وبين مستوى البيئة التنظيمية في الأجهزة الأمنية محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق العسكري بقطاع غزة.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع (مُستوى البيئة التنظيمية)، هي: (المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين"، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح). وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

- معامل الارتباط = (0.576)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.326)، وهذا يعني أن (32.6%) من التغير في مُستوى البيئة التنظيمية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية (67.4%)، قد تُرجع إلى عوامل أخرى تؤثر في مُستوى البيئة التنظيمية.

جدول (52): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.867	3.814	0.000
المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين"	0.359	4.780	0.000
مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح	0.290	3.787	0.000
معامل الارتباط = 0.576	معامل التحديد المُعدَّل = 0.326		

مُستوى البيئة التنظيمية = $1.867 + 0.359 \times$ المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين" + $0.290 \times$ مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

من خلال جدول (52) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير (مُستوى البيئة التنظيمية) حسب قيمة اختبار (T) هي: المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين"، ومن ثم مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.

يتبين مما سبق بأن تأثير المهارات المفاهيمية، والتمكين، والتصرف بأخلاق، والالتزام بتطوير المجتمع غير جوهري على تحسين البيئة التنظيمية، ولكن تأثير باقي المتغيرات متوسط المعالجة العاطفية، متوسط مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح كان جوهرياً، وبناءً على

اختبار (Stepwise) من حيث وجود أثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وبناءً عليه نقبل الفرض الرئيس الثاني البديل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة المسؤولين يُدركون متطلبات القيادة الخدمية المعاصرة، والاهتمام بفهم وتطبيق القيادة الخادمة لا زال ينمو بشكل مُطرد، وأن القيادة الخادمة تعمل على تشجيع المرؤوسين على إحداث توازن في حياتهم بين القيادة وخدمة الآخرين، فهي تُذكر أولئك الذين يتبنون مراكز قيادية أن مسؤوليتهم الأولى هي الاهتمام ببعض متطلبات مرؤوسيهـم، واستخدام العلاقات الطيبة في التأثير عليهم أكثر من السلطة الرسمية، والتعامل مع الجميع بالود والتقدير والاحترام، والاهتمام بتدريب وتطوير فُدرات المرؤوسين وإكسابهم مهارات وخبرات جديدة، والنتيجة النهائية المتمخضة عن هذه الحركة بين القيادة والتابعة هي تحسين حياة المرؤوسين أنفسهم أولاً، ورفع وتحسين مُستوى البيئة التنظيمية بالمؤسسة الأمنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الجهاز.

من النتائج الموضحة في جدول (53) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الجهاز. مما يدلُّ أن متغير الجهاز لم يحدث فروقاً في استجابات المبحوثين، وهذا يعني أن لديهم الآراء نفسها بخصوص إدراكهم لمدى ممارسة تطبيق مفاهيم نمط القيادة الخادمة، وذلك لطبيعة الأنظمة والقوانين واللوائح التي تحكم عمل هذه الأجهزة بشكل عام، والتي تصدرها الوزارة مع اختلاف السياسات العامة حسب طبيعة اختصاص عمل كل جهاز، وكذلك معظم القيادة العاملة في هذه الأجهزة ينتمون إلى مدرسة واحدة وثقافة تنظيمية واحدة تجمعهم، بالإضافة إلى أن

طبيعة عمل هذه الأجهزة مُتقارب ومتشابه إلى حدٍ ما، مع مراعاة الخصوصية لكل جهاز، وفي المُجمل يكون عمل هذه الأجهزة تقديم خدمة للمجتمع.

جدول (53): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجهاز

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		الأمن والحماية	الدفاع المدني	الأمن الداخلي	الشرطة	
0.474	0.839	8.71	8.33	8.18	8.30	المهارات المفاهيمية.
0.259	1.348	8.37	8.19	7.77	7.99	التمكين.
0.463	0.859	8.48	8.26	8.09	8.00	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
0.607	0.613	9.31	8.89	8.88	8.95	التصرف بأخلاق.
0.419	0.947	8.34	8.21	8.12	7.92	المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين".
0.675	0.511	8.44	8.15	8.07	8.30	الالتزام بتطوير المجتمع.
0.508	0.777	8.59	8.32	8.17	8.21	القيادة الخادمة.

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الوظيفة.

من النتائج الموضحة في جدول (54) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالين ("التصرف بأخلاق"، "الالتزام بتطوير المجتمع") ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجالين تعزى إلى الوظيفة. ويُفسر الباحث هذه النتيجة بأن الضباط أصحاب المُسميات الوظيفية الإشرافية العليا والوسط والدنيا، يُدركون أهمية بُعد التصرف بشكل أخلاقي مع المرؤوسين، وأن القيادة الخدمية ترتبط بقيم أخلاقية، لذلك يتمتع المسؤولون في الأجهزة الأمنية بدرجة عالية من الأخلاق الطيبة وحسن المعاملة، بالإضافة إلى التحلي بخلق الإسلام الذي يحث على التصرف بأخلاق، وأيضاً يُشاركون المجتمع في الأنشطة المجتمعية، ويتم تقديم خدمات ليستفيد منها أطراف المُجتمع جميعاً.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الوظيفة، وذلك لصالح الذين وظيفتهم مدير/ مساعد مدير عام الجهاز، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من فئة مدير عام الجهاز - مساعد مدير عام الجهاز، وهم من يشغلون مناصب قيادية عُلّيا، والتي تُباشر قيادة الأجهزة الأمنية، وهم من أصحاب الخبرات العالية، ولديهم إدراك بمفاهيم القيادة الخادمة، وهم أكثر موافقة على فقرات الاستبانة.

جدول (54): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الوظيفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير إدارة	مدير / مساعد مدير عام الجهاز	
*0.001	4.650	7.97	8.57	8.48	8.62	8.97	المهارات المفاهيمية.
*0.001	4.988	7.65	8.16	8.79	8.37	8.52	التمكين.
*0.003	4.186	7.73	8.33	8.74	8.35	8.48	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
0.167	1.633	8.76	9.09	9.07	9.16	9.53	التصرف بأخلاق.
*0.047	2.455	7.77	8.18	8.01	8.45	8.10	المعالجة العاطفية.
0.058	2.318	7.97	8.47	8.29	8.49	8.80	الالتزام بتطوير المجتمع.
*0.002	4.341	7.94	8.44	8.58	8.54	8.69	القيادة الخادمة.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (55) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب، كما ذكرنا سابقاً وبيّن جدول رقم (27)، وأن الوظائف الإشرافية كلها تعتبر وظائف قيادية، ولها نفس النظرة بالنسبة لممارسات أبعاد القيادة الخادمة، كما أن هناك توفراً لأبعاد ومفاهيم القيادة الخادمة والتي تتطلب من يشغل وظيفة إشرافية منصب إداري قيادي بغض النظر عن العمر، وبالتالي لم يكن هناك فروق فيما يتعلق بمتغير العمر للمبحوثين في الأجهزة الأمنية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (غالي، 2015)، ودراسة (Han, 2004)، والتي خلصت أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة، تُعزى لمتغير العمر مع اختلاف في بيئة الدراسة والمتغير المتابع.

جدول (55): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 35 سنة	من 35 إلى أقل من 45 سنة	أكثر من 45 سنة	
0.107	2.257	8.12	8.38	8.64	المهارات المفاهيمية.
0.052	3.003	7.81	8.03	8.47	التمكين.
0.272	1.310	7.93	8.13	8.38	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
0.340	1.084	8.86	8.97	9.26	التصرف بأخلاق.
0.312	1.170	7.86	8.10	8.17	المعالجة العاطفية " الرعاية
0.057	2.909	8.01	8.34	8.67	الالتزام بتطوير المجتمع.
0.090	2.429	8.08	8.30	8.56	القيادة الخادمة.

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (56) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمجال (المعالجة العاطفية "الرعاية الشخصية للمرؤوسين")، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة. ويفسر الباحث ذلك أن المبحوثين جميعهم، يتمتعون بالخبرة الكافية في بُعد المعالجة العاطفية وقد اجتازوا دورات عديدة متخصصة

لأصحاب الرتب السامية بدون استثناء في كيفية التعامل مع المرؤوسين وكيفية توفير الحاجات الشخصية لهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من (15) سنة. ويعزو الباحث ذلك أن نسبة من لديه خبرة أكثر من (15) سنة إلى أنهم من الموظفين أصحاب الرتب العليا الذين بقوا بعد الانقسام وهم من يحتل المناصب العليا بالأجهزة الأمنية، وأنه كلما زادت سنوات الخدمة للمسؤولين تملكهم الخبرة اللازمة في إدراكهم مفاهيم القيادة الخادمة ودورها في تحسين البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو تينة وآخرون، 2007) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرة الطويلة، ودراسة (إبراهيم، 2013)، والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخادمة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة (Han, 2014) التي أظهرت بأن عدد سنوات الخبرة يؤثر بشكل إيجابي على درجة ممارسة المشرفين للقيادة الخادمة، مع الاختلاف في بيئة الدراسة والمتغير التابع لكل دراسة، في حين تختلف مع دراسة (غالي، 2015).

جدول (56): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	10 سنوات فأقل	
*0.002	6.411	8.77	8.40	8.13	المهارات المفاهيمية.
*0.001	7.167	8.45	8.22	7.78	التمكين.
*0.002	6.157	8.56	8.21	7.88	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
*0.006	5.164	9.36	9.11	8.79	التصرف بأخلاق.
0.480	0.737	8.05	8.27	7.96	المعالجة العاطفية.
*0.011	4.617	8.64	8.54	8.06	الالتزام بتطوير المجتمع.
*0.003	6.029	8.61	8.42	8.07	القيادة الخادمة.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (57) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي، أي أنه لا يوجد اختلاف لآراء المبحوثين بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الخادمة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك بأن نسبة الوظائف الإشرافية المبحوثة أكثر من (69.2%) منهم حاصلين على نفس المستوى العلمي وهو البكالوريوس، مما يشير إلى أن أغلب الفئة المبحوثة لها النظرة نفسها بالنسبة لأهمية ممارسة القيادة الخادمة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (غالي، 2015)، ودراسة (أبو تينة وآخرون، 2007)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي للمبحوثين في إدراكهم لمفاهيم القيادة الخادمة بالرغم من اختلاف بيئة الدراسة والمتغير التابع، في حين تختلف مع دراسة (إبراهيم، 2013) والتي أظهرت وجود فروق لأثر المؤهل العلمي في درجة ممارسة المديرين للقيادة الخادمة.

جدول (57): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.984	0.016	8.32	8.31	8.28	المهارات المفاهيمية.
0.981	0.019	7.96	8.00	7.97	التمكين.
0.886	0.121	8.04	8.10	8.00	مساعدة المرؤوسين على التطور
0.938	0.064	9.01	8.96	8.91	التصرف بأخلاق.
0.827	0.190	8.12	7.99	8.05	المعالجة العاطفية
0.930	0.072	8.32	8.24	8.21	الالتزام بتطوير المجتمع.
0.977	0.024	8.26	8.24	8.21	القيادة الخادمة.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الرتبة العسكرية.

من النتائج الموضحة في جدول (58) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05). للمجالين ("المهارات المفاهيمية"، "التمكين")، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الرتبة العسكرية، وذلك لصالح الذين رتبهم العسكرية عميد/ عقيد، ويدل ذلك على موافقة أصحاب الرتب السامية العليا على المجالين (المهارات المفاهيمية، التمكين) كون هذه الفئة لديها الفهم العميق بالسياسات العامة للجهاز، وهي من تضع السياسة العامة للجهاز بالتنسيق مع قيادة الوزارة، وتمتلك القدرة الكافية لمواجهة الأزمات والمشاكل المعقدة في الجهاز، وكذلك إعطاء الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين لممارسة أعمالهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لتحقيق الأهداف العامة للجهاز.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الرتبة العسكرية. ويفسر الباحث ذلك بأن جميع الوظائف الإشرافية وأصحاب الرتبة السامية المُكلفين بغض النظر عن الرتبة العسكرية لهم يُمارسون مفاهيم القيادة الخادمة في التعامل مع مرؤوسيهما أصحاب الوظائف الدنيا

ويعزو الباحث ذلك إلى موافقة أفراد العينة من تلك الفئات على دور وأهمية القيادة الخادمة لكن بنسبة أقل في مجالي المهارات المفاهيمية والتمكين، بمعنى أن أصحاب الرتب العليا أكثر إدراكاً، ويرجع ذلك إلى حجم الخبرة لصالح الرتب السامية العليا (عميد، عقيد) كونهم ممن يحملون الرتب السامية العليا، وخاصة أن رتبة (عقيد، عميد) يتقلدون مناصب الإدارة العليا، وبالتالي يظهر مدى الإدراك لديهم والاهتمام بتطوير وتطبيق هذه المفاهيم.

جدول (58): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		راند	مقدم	عميد / عقيد	
*0.013	4.457	8.19	8.56	8.87	المهارات المفاهيمية.
*0.011	4.568	7.86	8.32	8.49	التمكين.
0.118	2.156	8.00	8.15	8.59	مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح.
0.178	1.739	8.89	9.05	9.36	التصرف بأخلاق.
0.619	0.481	7.99	8.00	8.27	المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية".
0.190	1.670	8.21	8.17	8.75	الالتزام بتطوير المجتمع.
0.060	2.849	8.16	8.35	8.69	القيادة الخادمة.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة إدراكهم وممارستهم لمفاهيم القيادة الخادمة في الأجهزة الأمنية محل الدراسة تُعزى لأي من المتغيرات التالية: متغير الوظيفة، وكانت النتيجة لصالح الذين وظيفتهم (مدير عام، مساعد مدير عام الجهاز)، ومتغير سنوات الخدمة، وكانت النتيجة لصالح الفئة الذين سنوات خدمتهم (أكثر من 15 سنة)، ومتغير الرتبة العسكرية، وكانت النتائج لصالح من رتبته العسكرية (عميد، عقيد).

في حين أن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين في درجة إدراكهم وممارستهم للقيادة الخادمة في الأجهزة الأمنية، تُعزى لأي من المتغيرات التالية: (الجهاز، العمر، المؤهل العلمي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى للمتغيرات الآتية: (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الجهاز.

من النتائج الموضحة في جدول (59) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمجال " الموارد التنظيمية " ، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجهاز، وذلك لصالح الذين جهازهم أمن وحماية، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة باهتمام قيادة الوزارة والحكومة على هذا الجهاز بشكل أكبر من الأجهزة الأخرى للموارد التنظيمية بالجهاز.

أما بالنسبة للمجالين "الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي"، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تُعزى إلى الجهاز، ويُفسّر الباحث هذه النتيجة أن الأجهزة الأمنية محل الدراسة جميعها اتفقت على مجالي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للبيئة التنظيمية، حيث إنه تم تصميم هياكل تنظيمية لأجهزة الوزارة جميعها من قبل لجنة مُختصة على مستوى الوزارة، واعتماده أيضاً من قبل لجنة حكومية، وبالتالي تم مراعاة أن تكون الأجهزة جميعها وفق منهجية ومحددات واحدة، أما بالنسبة للثقافة التنظيمية متمثلة بالقيم والمعتقدات والأعراف فالعاملون بالوزارة جميعهم لديهم هذه المعتقدات نفسها لوجود عقيدة أمنية مشتركة تلتزم بها الوزارة والعاملين فيها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جهاز الأمن والحماية الذي حل محل العديد من الأجهزة، وتعتبر الأعمال الموكلة إليه مهمة وضرورية، سواء على صعيد حماية قادة الحكومة الذين يصدرون العديد من القوانين أو ينفذوها لحماية الوطن سواء من أصحاب الجرائم أو من أصحاب الأطماع في السلطة، أو من جهات خارجية كالاحتلال الصهيوني...إلخ، بالإضافة لحماية الوفود الأجنبية الزائرة خشية الاعتداء عليها حيث إن تأمينها يعطي صورة طيبة وجيدة عن قوة الأمن في الوطن، لذلك نجد إجابات المبحوثين لمجال الموارد التنظيمية كانت لصالح هذه الجهاز للاهتمام الأكبر بالموارد التنظيمية، حيث يعتبر رافداً أساسياً لاختيار العنصر البشري المؤهل لحماية قادة الحكومة.

جدول (59): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الجهاز

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		الأمن والحماية	الدفاع المدني	الأمن الداخلي	الشرطة	
0.176	1.661	7.69	7.76	7.49	7.20	الثقافة التنظيمية.
0.082	2.259	7.82	7.79	7.37	7.20	الهيكل التنظيمي.
*0.001	5.502	7.63	7.51	6.99	6.45	الموارد التنظيمية.
*0.008	4.000	7.71	7.67	7.26	6.91	البيئة التنظيمية.

* الفرق بين المتوسطات دل إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الوظيفة.

من النتائج الموضحة في جدول (60) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الوظيفة، وذلك لصالح الذين وظيفتهم مدير/ مساعد مدير عام الجهاز.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة العليا أصحاب الوظائف الإشرافية القيادية العليا تختلف نظرتهم للبيئة التنظيمية عن باقي الوظائف؛ لإدراكهم الكبير بمستوى البيئة التنظيمية بالوزارة والأجهزة الأمنية المختلفة كونهم هم القيادة العليا في الوزارة، وكلما ارتقى الموظف لمستوى أعلى تفهم أهمية ودور البيئة التنظيمية بالوزارة والأجهزة الأمنية المختلفة.

جدول (60): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الوظيفة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رئيس قسم	مدير دائرة	مدير وحدة	مدير إدارة	مدير / مساعد مدير عام الجهاز	
*0.000	5.932	6.90	7.72	7.04	7.81	7.98	الثقافة التنظيمية.
*0.021	2.958	7.03	7.52	7.48	7.64	8.05	الهيكل التنظيمي.
*0.001	4.697	6.27	7.04	7.22	7.24	7.71	الموارد التنظيمية.
*0.000	5.504	6.69	7.40	7.25	7.53	7.89	البيئة التنظيمية.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (61) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لمجال " الهيكل التنظيمي"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه بغض النظر عن أعمارهم فلا توجد فروق في استجابات المبحوثين تجاه مجال الهيكل التنظيمي، وذلك لإجاباتهم الموحدة لفقرات مجال الهيكل التنظيمي.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر، وذلك لصالح الذين أعمارهم (45) سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفئة العمرية (45) سنة فأكثر هم المدراء العاملون أو مساعدهم، وأيضاً ظهر ذلك في جدول رقم (61) حول آراء أفراد العينة حول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية بالوزارة.

جدول (61): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		45 سنة فأكثر	35 سنة - أقل من 45 سنة	أقل من 35 سنة	
*0.045	3.135	7.71	7.47	7.07	الثقافة التنظيمية.
0.126	2.092	7.76	7.37	7.16	الهيكل التنظيمي.
*0.006	5.227	7.19	6.96	6.32	الموارد التنظيمية.
*0.014	4.359	7.52	7.24	6.80	البيئة التنظيمية.

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (62) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أكثر من (63.8%) من المبحوثين أصحاب الوظائف الإشرافية لا تتعدى سنوات الخبرة عندهم (5-10) سنوات، انظر جدول رقم (29)، مما يشير إلى أن أغلب الفئة المبحوثة لها النظرة نفسها بالنسبة لمستوى واقع البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.

جدول (62): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أكثر من 15 سنة	من 11 - 15 سنة	أقل من 10 سنوات	
0.211	1.566	7.63	7.29	7.25	الثقافة التنظيمية.
0.336	1.096	7.46	7.56	7.24	الهيكل التنظيمي.
0.271	1.313	6.98	6.96	6.62	الموارد التنظيمية.
0.228	1.488	7.33	7.24	7.00	البيئة التنظيمية.

5. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (63) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمجال "الموارد التنظيمية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال، تُعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل، ويعزو الباحث بأن الفئة من لديها مؤهل علمي دبلوم متوسط فأقل لا تملك الخبرة الكافية بمجال الموارد التنظيمية، وأن باقي الفئات من المبحوثين حملة البكالوريوس والماجستير هي المسؤولة عن تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وكذلك في تطبيق النفقات المالية البرامج والأنشطة التي تقوم بها الأجهزة الأمنية، وتطبيق نظم المعلومات في إدارتها، وهذه الفئة لديهم النظرة نفسها بالنسبة للموارد التنظيمية.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، تُعزى إلى المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن فئة الضباط أصحاب المؤهلات العلمية كافة تتفق على مجالي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي للأجهزة الأمنية كون أن فئة الضباط أصحاب المؤهلات العلمية العليا (البكالوريوس، الماجستير) يمثل ما نسبته (84.6%) من عينة الدراسة ولحدثة المؤسسة الأمنية ما بعد 2007م لديهم ثقافة تنظيمية مشتركة، وكذلك الهيكل التنظيمي الذي تم العمل به وإقرار الهياكل التنظيمية لجميع الأجهزة الأمنية عام 2014م ونتيجة البيئة غير المستقرة لم يتم إنجازه بالمستوى المطلوب حتى اللحظة.

جدول (63): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم متوسط فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.587	0.535	7.48	7.35	7.15	الثقافة التنظيمية.
0.469	0.759	7.39	7.37	7.09	الهيكل التنظيمي.
*0.033	3.476	6.89	6.85	6.10	الموارد التنظيمية.
0.144	1.955	7.22	7.16	6.71	البيئة التنظيمية.

* الفرق بين المتوسطات دل إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تُعزى إلى الرتبة العسكرية.

من النتائج الموضحة في جدول (64) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للمجالات جميعها، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات، تعزى إلى الرتبة العسكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الضباط جميعهم مهما اختلفت رتبهم العسكرية فإن إجاباتهم وردودهم مُتشابهة نظراً لوجود الأغلبية العظمى منهم ينتمون لتنظيم سياسي مشترك، لذلك الرتبة العسكرية ليس عامل مهم لهذه المجالات .

جدول (64): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		رائد	مقدم	عميد/عقيد	
0.093	2.398	7.24	7.51	7.88	الثقافة التنظيمية.
0.147	1.935	7.23	7.62	7.60	الهيكل التنظيمي.
0.058	2.887	6.60	7.10	7.29	الموارد التنظيمية.
0.054	2.946	6.99	7.38	7.56	البيئة التنظيمية.

تشير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول واقع مستوى البيئة التنظيمية في الأجهزة الأمنية محل الدراسة، تُعزى لأي من المتغيرات التالية: متغير الجهاز، وكانت النتيجة لصالح المبحوثين في (جهاز الأمن والحماية)، متغير الوظيفة، وكانت النتيجة لصالح الذين وظيفتهم (مدير عام، مساعد مدير عام الجهاز)، متغير العمر، وكانت النتيجة لصالح الفئة العمرية (45 سنة فأكثر).

في حين أن النتائج أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين حول واقع مستوى البيئة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، تُعزى لأي من المتغيرات التالية: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

مُلخَص الفصل:

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بدأ الباحث التحليل بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، ومن ثم تطرق إلى تساؤلات الدراسة، وأجاب عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ثم تناول الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة، وفي نهاية الفصل استخدم الباحث تحليل الانحدار لتوضيح العلاقة بين البيئة التنظيمية كمتغير تابع، وأبعاد القيادة الخادمة السمة كمتغير مُستقل، وأي من المتغيرات المستقلة ذات تأثير على مستوى البيئة التنظيمية.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- المقدمة.
- أولاً: نتائج الدراسة:
 1. النتائج المتعلقة بالإطار العملي.
 2. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة.
 3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.
- المبحث الثاني: توصيات الدراسة:
 1. التوصيات العامة.
 2. بالنسبة للباحثين والمهتمين.
 3. التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة).
 4. التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية).
- دراسات مُستقبلية مُقترحة.
- الخلاصة.

المقدمة:

خلصت الدراسة الميدانية ومن خلال ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية إلى نتائج عدة، ويتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، وكذلك التوصيات المقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة، وتحسين البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: القسم الأول؛ يتحدث عن نتائج الدراسة، والقسم الثاني؛ يتحدث عن توصيات الدراسة.

المبحث الأول:

نتائج الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالإطار العملي:

- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة):

- أظهرت النتائج أن واقع ممارسة المسؤولين للقيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق العسكري كانت مرتفعة، حيث بلغت النسبة (82.50%).
- حاز مجال المهارات المفاهيمية على نسبة (83.08%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- حاز مجال التمكين على نسبة (79.86%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- حاز مجال مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح على نسبة (80.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- حاز مجال التصرف بأخلاق على نسبة (89.75%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- حاز مجال المُعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للآخرين " على نسبة (80.17%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- حاز مجال الالتزام بتطوير المُجتمع على نسبة (82.50%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- تفاوت مُستوى توافر أبعاد القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي حسب الترتيب لكل من هذه الأبعاد كالتالي:

الترتيب الأول. التصرف بأخلاق (89.75%).

الترتيب الثاني. المهارات المفاهيمية (83.08%).

الترتيب الثالث. الالتزام بتطوير المُجتمع (82.50%).

الترتيب الرابع. مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح (80.77%).

الترتيب الخامس. المُعالجة العاطفية (80.17%).

الترتيب السادس. التمكين (79.86%).

- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية):

- كشفت الدراسة أن مستوى توفر البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بأبعادها الثلاثة في قطاع غزة، كانت مرتفعة بوزن نسبي (71.01%).
- **مجال الثقافة التنظيمية:** حاز هذا المجال على نسبة (73.42%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
 - أ. درجة متوسطة في التزام الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية (66.45%).
 - ب. درجة متوسطة في سعي إدارة الجهاز دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت (60.08%).
- **مجال الهيكل التنظيمي:** حاز هذا المجال على نسبة (73.28%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل بدرجة متوسطة بنسبة (62.14%)
- **مجال الموارد التنظيمية:** حاز هذا المجال على نسبة (67.40%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مُتوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- تفاوت مُستوى توافر أبعاد البيئية التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري في قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي حسب الترتيب لكل من هذه الأبعاد كالتالي:

الترتيب الأول. الثقافة التنظيمية (73.42%).

الترتيب الثاني. الهيكل التنظيمي (73.28%).

الترتيب الثالث. الموارد التنظيمية (67.40%).

2. النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة:

جدول (65): يوضح النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م	الهدف	مكان ومدى تحقيقه
1.	الكشف عن واقع القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.	يُوضَّح أن الوزن النسبي لواقع القيادة الخادمة بلغ (82.50%) وهي درجة كبيرة. انظر جدول (39).
2.	إبراز مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري.	يُوضَّح أن الوزن النسبي لواقع مستوى البيئة التنظيمية بلغ (71.01%) وهي درجة كبيرة. انظر جدول (43).
3.	تحديد العلاقة بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية - الشق العسكري.	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية. انظر جدول (44).
4.	الكشف عن دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية - الشق العسكري.	يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بالوزارة (32.6%)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على مستوى البيئة التنظيمية. انظر جدول (52).
5.	الكشف عن الفروق الإحصائية في وجهات نظر الباحثين حول موضوع الدراسة تبعاً للمتغيرات (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).	الفروق حول القيادة الخادمة/لا توجد فروق تُعزى للمتغيرات: (العمر، الجهاز، المؤهل العلمي)، بينما توجد فروق تُعزى للمتغيرات (الوظيفة لصالح مدير عام، مساعد مدير عام..؛ سنوات الخدمة لصالح أكثر من (15) سنة..؛ الرتبة العسكرية لصالح من رتبتهم عميد، عقيد). انظر جدول (53، 54، 55، 56، 57، 58). الفروق حول البيئة التنظيمية/لا توجد فروق تُعزى للمتغيرات: (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية)، بينما توجد فروق تُعزى للمتغيرات: (الجهاز لصالح جهاز الأمن والحماية..؛ الوظيفة لصالح مدير عام، مساعد مدير عام..؛ العمر لصالح (45) سنة فأكثر)، انظر جداول (59، 60، 61، 62، 63، 64).
6.	الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق يُمكن الاستفادة منها في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري تتعلق بالقيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية.	توصيات الدراسة، ص 184

2. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

جدول (66): يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

رقم الفرض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
الأول	الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين دور القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.565	تم قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول (44).
ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:			
1.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات المفاهيمية وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.388	تم قبول الفرض البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المفاهيمية وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول (45).
2.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين التمكين وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.468	تم قبول الفرض البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول (46).
3.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.535	تم قبول الفرض البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول (47).
4.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التصرف بأخلاق وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.447	تم قبول الفرض البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التصرف بأخلاق وتحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول (48).

رقم الفرض	نص الفرض	معامل ارتباط بيرسون	النتيجة
5.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المُعالجة العاطفية وتحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.515	تم قبول الفرض البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المُعالجة العاطفية وتحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول(49).
6.	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام بتطوير المجتمع وتحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	.490	تم قبول الفرض الرئيس البديل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بتطوير المجتمع وتحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. انظر جدول(50).
كشفت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية بين مُمارسة أبعاد القيادة الخادمة الستة وبين تحسين مُستوى البيئة التنظيمية، حيث إن ارتفاع درجة مُمارسة أي بعد من الأبعاد الستة يُؤدي إلى ارتفاع مُستوى البيئة التنظيمية بالأجهزة الأمنية محل الدراسة.			

جدول (67): يُوضِّح مُلخصاً للنتائج المُتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية:

رقم الفرض	نص الفرض	معامل التحديد	النتيجة
الثاني	يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عن عند مُستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الخادمة في تحسين مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	%32.6	تم قبول الفرض البديل، تبين أن المتغيرات المُؤثرة على المُتغير التابع "تحسين مُستوى البيئة التنظيمية" هي: المُعالجة العاطفية، مُساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف، انظر جدول(52).

جدول (68): يوضح ملخصاً للنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

رقم الفرض	نص الفرض	المتغير	النتيجة
الثالث	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري تبعاً للمتغيرات: (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).	الجهاز	لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الخادمة تبعاً للبيانات الأساسية للجهاز. انظر جدول(53).
		الوظيفة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال التصرف بأخلاق، بينما توجد فروق لباقي المجالات، تُعزى إلى الوظيفة وذلك لصالح الذين وظيفتهم مدير/مساعد مدير عام الجهاز. انظر جدول(54).
		العمر	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات، تُعزى إلى العمر. انظر جدول(55).
		سنوات الخدمة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مجال المُعالجة العاطفية، بينما توجد فروق لباقي المجالات، تُعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من (15) سنة. انظر جدول(56).
		المؤهل العلمي	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه المجالات تُعزى إلى المؤهل العلمي. انظر جدول(57).
		الرتبة العسكرية	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول هذه مجالات (المهارات المفاهيمية؛ التمكين) تُعزى إلى الرتبة العسكرية لصالح الذين رتبتهم العسكرية (عميد، عقيد)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول باقي المجالات تُعزى إلى الرتبة العسكرية. انظر جدول(58).

جدول (69): يُوضَّح مُلخِصاً للنتائج المُتعلِّقة بالفرضية الرئيسة الرابعة:

رقم الفرض	نص الفرض	المتغير	النتيجة
الرابع	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مُستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، تبعاً للمتغيرات: (الجهاز، الوظيفة، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).	الجهاز	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية، تُعزى إلى الجهاز، وذلك لصالح الذين جهازهم أمن وحماية في مجال الموارد التنظيمية، أما بالنسبة لباقي المجالات لا توجد فروق تُعزى إلى الجهاز. انظر جدول(59).
		الوظيفة	توجد فروق ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية، تُعزى إلى الوظيفة لصالح الذين وظيفتهم مدير/مساعد مدير عام الجهاز. انظر جدول(60).
		العمر	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية، تُعزى إلى العمر لمجال الهيكل التنظيمي، أما بالنسبة لباقي المجالات توجد فروق، تُعزى إلى العمر لصالح الذين أعمارهم (45) سنة فأكثر. انظر جدول(61).
		سنوات الخدمة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية، تُعزى إلى سنوات الخدمة. انظر جدول(62).
		المؤهل العلمي	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مُستوى البيئة التنظيمية تُعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم

النتيجة	المتغير	نص الفرض	رقم الفرض
العلمي دبلوم متوسط فأقل لمجال الموارد التنظيمية، أما بالنسبة لباقي المجالات لا توجد فروق، تُعزى إلى المؤهل العلمي. انظر جدول(63).			
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى البيئة التنظيمية، تُعزى إلى الرتبة العسكرية. انظر جدول(64).	الرتبة العسكرية		

المبحث الثاني:

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث توصل إلى التوصيات الآتية:

أولاً: التوصيات العامة:

- بالنسبة لوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري:

1. أن تهتم الوزارة بالعقول المبدعة، وتسعى لاحتضانها.
2. أن تضع الوزارة الآلية المناسبة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يتوافق مع إمكانياته.
3. أن تُثمي الوزارة المهارات القيادية الإدارية للموظفين بما يتناسب مع التطور التكنولوجي.
4. أن تُشجّع الوزارة على زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات الإيجابية بين المرؤوسين.
5. أن تتلمس الوزارة احتياجات المجتمع.
6. أن تُعزّز الوزارة الثقة بين المرؤوسين، من خلال اتخاذ قرارات، ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع.
7. زيادة التنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف العمليات الإدارية داخل الوزارة.

- بالنسبة للباحثين والمهتمين:

1. توجيه الباحثين إلى أهمية البيئة التنظيمية، وتهيئتها؛ لتكون بيئة مُميزة تخدم المؤسسات الاجتماعية والأمنية والتربوية والتعليمية والأكاديمية جميعها.
2. اهتمام الباحثين من دول الوطن العربي جميعها بالدراسات والبحوث التي تخص تحسين مستوى البيئة التنظيمية في مؤسسات ومنظمات الوطن العربي، وتعزيز دور القيادة الخادمة في هذه المؤسسات.
3. قيام الباحثين بدراسات وأبحاث مُستقبلية تدرس علاقة عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر على تحسين البيئة التنظيمية، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي في وزارة الداخلية والوزارات الحكومية الأخرى.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الخادمة):

1. تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة، وتكثيف الجهود نحو فهم أعمق لهذا الدور؛ مما يؤدي إلى تحسين البيئة التنظيمية بالوزارة.
2. مشاركة المرؤوسين في وضع الخطة التشغيلية للمستويات الإدارية وشرحها لهم.
3. تعزيز قنوات الاتصال بين القيادة والعاملين؛ لتعزيز النظام الإشرافي المباشر لكل مستوى بما لا يخل بترتيب الهيكلية التنظيمية.
4. توفير مصادر دعم مادية لتلبية الحاجات من أجل تحقيق الأهداف العامة للوزارة.
5. تعزيز مشاركة العاملين في تنفيذ الأهداف العامة للوزارة بإشراف من المستويات الإدارية العليا.
6. توفير الحاجات الشخصية للمرؤوسين بهدف تعزيز الانتماء للمؤسسة الأمنية.
7. تعزيز الاهتمام بالعاملين، من خلال فهم الحاجات النفسية والشخصية لخلق حالة من التوازن والتوافق ما بين الحاجات الشخصية وضغوط ومتطلبات العمل.
8. تعزيز روح المشاركة المجتمعية، والدافعية لتقديم خدمات مجتمعية من شأنها زيادة دعم المجتمع لمؤسسات وزارة الداخلية والأمن الوطني.
9. تعزيز التمكين من خلال تقليص المركزية، وزيادة مساحة التفويض، وتحمل المسؤوليات لجزء من صلاحيات المدراء إلى معاونيهم ونوابهم لتسهيل عليهم القيام بواجباتهم، ولتسهيل أداء العمليات في ميدان الأحداث والأزمات.

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (البيئة التنظيمية):

1. الاستمرار بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها في الوزارة، وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأيضاً تعزيز وتفعيل نظام الحوافز والمكافآت للمتميزين في العمل بما يتوافق مع ما هو منصوص عليه في قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لعام (2005م).
2. الاهتمام بالهيكل التنظيمي للأجهزة الأمنية وتطويره، وتعديله، واعتماد مراجعته بشكل مهني دوري ومدروس، من خلال لجنة علمية وتخصصية على مستوى الوزارة، والاستعانة بالخبراء في هذا المجال، بحيث تكون قادرة على أن تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية

للوزارة، بما يُسهم في تحسين مُستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف وبشكل أفضل، وفي تحسين البيئة التنظيمية للوزارة.

3. زيادة اللامركزية، وتقليص المركزية؛ مما يُعطي مرونة في الهيكل التنظيمي، وإتاحة فرص واسعة لتفويض السلطات، ومساحة واسعة من مشاركة العاملين في اتخاذ ووضع القرارات.
4. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وتطويره، وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق عقد المزيد من الدورات والبرامج التدريبية المُستمرة، وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك، من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية، ووضع آليات أكثر فعالية تضمن اختيار وتعيين الموارد البشرية المرؤوسين الجدد، بشكل أكثر نزاهة وشفافية، وفق مقاييس محددة يكفلها النظام.
5. وضع نظام ترقيات يخضع لمقاييس الكفاءة، واجتياز دورات تدريبية، واختبارات بشكل نظامي، أو حسب النظام القانوني والالتزام به.
6. العمل على تأمين موازنة مالية سنوية حسب ما تقتضيه الخطة التشغيلية السنوية، وبما يتوافق مع احتياجات الجهاز ومتغيرات الواقع (حد أمان مالي للأجهزة الأمنية).
7. زيادة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية، حيث أصبحت تُشكّل عصب العمل الإداري في كافة المؤسسات، وخاصة في المؤسسة الأمنية وأن يتم العمل على زيادة دور نظم المعلومات لتُعزّز قدرة الأجهزة الأمنية على تحسين البيئة التنظيمية بالوزارة.
8. تعزيز الجانب التكنولوجي في العمل، من خلال تطوير إمكانيات العاملين وأدوات العمل من أجهزة، ومعدات، وتقنيات، وضرورة رصد وتوفير الميزانيات والمُخصصات المالية اللازمة الكافية لهذا الشأن.

رابعاً: خطة مُقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة الخاصة بالمتغيرين (المستقل والتابع):

م	الهدف	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة في الوزارة	مؤشرات القياس/المُبررات
1.	تعزيز العمل بممارسات القيادة الخادمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري بقطاع غزة.	- برامج تدريبية للمسؤولين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم حول سمات القيادة الخادمة وفوائدها وأثرها على كل من الوزارة والعاملين.	- إدارة التدريب.	- توافر سمات القيادة الخادمة للمسؤولين بدرجة كبيرة جداً.
2.	مشاركة المرؤوسين في وضع الخطة التشغيلية للمستويات الإدارية وشرحها لهم.	- ورشة عمل بين الرؤساء والمرؤوسين. - تشكيل لجنة لوضع خطة تشغيلية سنوية وإشراك المستويات الإدارية كافة.	- الإدارة العليا والوسطى والدنيا. - إدارة التدريب.	- إعداد الخطة التشغيلية للوزارة والأجهزة الأمنية بشكل أفضل.
3.	فتح قنوات الاتصال بين القيادة والعاملين لتعزيز النظام الإشرافي المباشر لكل مستوى بما لا يخل بترتيب الهيكلية التنظيمية.	- العمل على عقد لقاءات تواصلية بين القيادة والعاملين لتبادل الخبرات والمعلومات.	- قسم التدريب والتنمية البشرية.	- عدم الإخلال بالهيكل التنظيمي وزيادة تطوره.
4.	توفير مصادر دعم مادية لتلبية الحاجات من أجل تحقيق الأهداف العامة للوزارة.	- إعداد مشاريع مُتخصصة.	- إدارة المشاريع.	- تنفيذ المشاريع.
5.	تعزيز مشاركة العاملين في تنفيذ الأهداف العامة للوزارة بإشراف من المستويات الإدارية العليا.	- ورشة عمل دورات تدريبية للعاملين	- الإدارة العليا. - إدارة التخطيط. - إدارة التدريب.	- السرعة في تحقيق الأهداف العامة للوزارة.
6.	توفير الحاجات الشخصية للمرؤوسين بهدف تعزيز الانتماء للمؤسسة الأمنية.	- وضع خطة دقيقة لإجراء الاحتياجات للمرؤوسين.	- إدارة التخطيط.	- زيادة مستوى الرضا، والانتماء للمؤسسة الأمنية.
7.	تعزيز الاهتمام بالعاملين من خلال فهم الحاجات النفسية والشخصية	- تكثيف اللقاءات بين الإدارة العليا	- الإدارة العليا. - العلاقات العامة.	- تحسين العلاقات بين الرؤساء

م	الهدف	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة في الوزارة	مؤشرات القياس/المُبررات
	لخلق حالة من التوازن والتوافق ما بين الحاجات الشخصية وضغوط ومتطلبات العمل.	والمرووسين لتطوير العلاقة بين المسؤولين والعاملين لفهم الحاجات النفسية للعاملين. - عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية.		والمرووسين. - رفع الروح المعنوية ومستوى الأداء للمرووسين في المؤسسة الأمنية.
8.	تعزيز روح المشاركة المجتمعية، والدافعية لتقديم خدمات مجتمعية من شأنها زيادة دعم المجتمع لمؤسسات وزارة الداخلية والأمن الوطني.	- عقد لقاءات مع المؤسسات الحكومية والأهلية وجميع مؤسسات المجتمع المدني. - التركيز على الجمهور المستفيد، وذلك من خلال عمل برامج لتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد، وتقديم الخدمة له.	- العلاقات العامة. - الإدارة العليا.	- تقديم خدمة أفضل للمجتمع. - توثيق العلاقة بين المؤسسة الأمنية وبين المجتمع الذي يُقدم له الخدمات.
9.	تعزيز التمكين، من خلال تقليص المركزية، وزيادة مساحة التفويض، وتحمل المسؤوليات لجزء من صلاحيات المدراء إلى معاونيهم ونوابهم لتسهيل عليهم القيام بواجباتهم، لتسهيل أداء العمليات في ميدان الأحداث والأزمات.	- إعداد برامج ودورات تدريبية للفئة العليا حول عملية التفويض. - عقد ورش عمل.	- إدارة التخطيط. - إدارة التدريب.	- تنفيذ البرامج وقياس تأثيرها على الواقع.
10.	الاستمرار بالاهتمام بالثقافة التنظيمية ودعمها في الوزارة، وتعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية قوية	- عقد ورش عمل. - دورات في التفكير الإبداعي وفرق العمل	- إدارة التدريب. - إدارة التخطيط.	- بدء تطبيق نظام الحوافز بما يتوافق مع النظام.

م	الهدف	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة في الوزارة	مؤشرات القياس/المؤشرات
	داعمة للإبداع والعمل الجماعي لأجل تحقيق الأهداف المنشودة، وأيضاً تعزيز وتطبيق نظام الحوافز والمكافآت للمتميزين في العمل بما يتوافق مع ما هو منصوص به في قانون الخدمة في أقوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لعام (2005م).	الجماعي. - التركيز على إنجاز الفريق. - ورشة عمل بعنوان كيف نرعى الموظف المبدع والتميز. - تحفيز ومكافأة المتميزين.	- مديرو الإدارات. - وزارة المالية.	- زيادة نسبة الأفكار الإبداعية والمبدعين المتميزين في الوزارة بنسبة (75%).
11.	الاهتمام بالهيكل التنظيمي للأجهزة الأمنية، وتطويره، وتعديله، واعتماد مراجعته بشكل مهني دوري ومدروس من خلال لجنة علمية وتخصصية على مستوى الوزارة.	- تطوير الهياكل الإدارية في الوزارة موضع الدراسة خلال سنتين كحد أقصى. - ورشة عمل. - تشكيل لجان متخصصة. - دورات تدريبية.	- الإدارة العليا. - إدارة التخطيط. - إدارة التدريب. - مستشارون وخبراء في مجال التغيير والتطوير التنظيمي من داخل وخارج الوزارة.	- بناء هيكل تنظيمي واضح ومرن. - إحداث التغيير والتطوير التنظيمي من خلال الاستعانة بالخبراء من بيوت الخبرة في هذا المجال.
12.	زيادة اللامركزية، وتقليص المركزية؛ مما يُعطي مرونة في الهيكل التنظيمي.	- دورات تدريبية. - ورشة عمل.	- إدارة التدريب. - إدارة التخطيط.	- بناء هيكل تنظيمي مرن. - السرعة في اتخاذ القرارات.
13.	زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره، ووضع آليات أكثر فعالية تضمن اختيار، وتعيين الموارد البشرية المرؤوسين الجدد بشكل أكثر نزاهة وشفافية وفق مقاييس محددة يكفلها النظام.	- تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية غير الروتينية. - تصميم نظام فعال لتقييم ومتابعة الموارد البشرية المتميزة. - تشكيل لجان علمية لوضع معايير الامتحانات والمقابلات.	- الإدارة العليا. - مديرو إدارة الموارد البشرية. - إدارة التخطيط. - ديوان الموظفين العام ولجنة مختصة من الوزارة. - إدارة التدريب.	- زيادة نسبة تحسين البيئة التنظيمية بنسبة (80%). - أن الإنفاق على الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية له من مردود إيجابي على الوزارة في الأجل القصير الطويل.

م.م	الهدف	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة في الوزارة	مؤشرات القياس/المؤشرات
				- اعتماد دليل يوضح معايير وضع امتحانات ومقابلات الموظفين وبدء العمل به.
14.	وضع نظام ترقيات يخضع لمقاييس الكفاءة واجتياز دورات تدريبية واختبارات حسب النظام القانوني والالتزام به.	- تشكيل لجنة لتحديد قدرات ومهارات الموظفين. - وضع مؤشرات ومقاييس لقياس كفاءة الموارد البشرية.	- إدارة التخطيط. - الإدارة العليا.	- البدء في عمل جدول يوضح القدرات ومجالات العمل ومؤشرات مقاييس قياس القدرات واعتماده.
15.	العمل على تأمين موازنة مالية سنوية حسب ما تقتضيه الخطة التشغيلية السنوية وبما يتوافق مع احتياجات الجهاز ومتغيرات الواقع (حد أمان مالي للأجهزة الأمنية).	- ورشة عمل. - وضع موازنة سنوية للخطة التشغيلية واحتياجات الوزارة.	- الإدارة العليا. - وزارة المالية. - الإدارة المالية المركزية. - إدارة التدريب.	- تنفيذ الخطة التشغيلية بجميع برامجها وأنشطتها بنسبة (85%). - التحسين والتطوير للموارد التنظيمية للوزارة بنسبة (75%).
16.	زيادة الاهتمام بتطوير نظم المعلومات الإدارية، حيث أصبحت تُشكّل عصب العمل الإداري في كافة المؤسسات، وخاصة في المؤسسة الأمنية وأن يتم العمل على زيادة دور نظم المعلومات لتعزيز قدرة الأجهزة الأمنية على تحسين البيئة التنظيمية بالوزارة.	- توفير أجهزة حاسوب حديثة لنقاط تقديم الخدمة. - دورات متخصصة للمسؤولين والعاملين جميعهم في مجال نظم المعلومات من خلال متخصصين في إعداد البرامج على الحاسب الآلي.	- الإدارة العليا. - المسؤولون عن إدارة نظم المعلومات الإدارية. - العاملون جميعهم القائمون على إعداد قواعد البيانات. - إدارة التدريب.	- نقاط تقديم الخدمة مجهزة بأحدث الأجهزة الملائمة للخدمة. - ترشيد اتخاذ القرارات بنسبة (80%). - التحسين والتطوير في سهولة التشغيل وإدخال البيانات وزيادة أمن المعلومات.

م	الهدف	البرامج والأنشطة	الجهة المخولة في الوزارة	مؤشرات القياس/المبررات
17.	تعزيز الجانب التكنولوجي في العمل من خلال تطوير إمكانات العاملين، وأدوات العمل من أجهزة ومعدات وتقنيات.	<ul style="list-style-type: none"> - دورات تكنولوجية. - تجهيز نظام محوسب خلال عملية تقديم الخدمة. - إعداد قواعد بيانات خاصة بخدمات المراجعين. - توفير شبكة معلومات داخلية تساعد العاملين في الوصول إلى قواعد البيانات عند الحاجة إليها لتسهيل العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة التكنولوجيا والحاسوب. - إدارة المعلومات. - إدارة التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> - توافر نظام محوسب في جميع نقاط تلقي الخدمة. - توافر قاعدة بيانات خاصة بالمراجعين محدثة باستمرار.

الدراسات المقترحة:

1. مقومات القيادة الخادمة في القطاع الأهلي.
2. دور القيادة الخادمة وعلاقتها بمعايير الحكم الرشيد.
3. القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الانتاجية في وزارة الداخلية.
4. دور القيادة الخادمة في تمكين العاملين بالقطاع الحكومي.
5. تأثير القيادة الخادمة على الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بوزارة الداخلية والأمن الوطني.
6. القيادة الخادمة وإدارة رأس المال البشري: القطاع الحكومي الفلسطيني - دراسة حالة.
7. دراسة العوامل المؤثرة على تحسين البيئة التنظيمية ومن ثم التميز في القطاع الحكومي الفلسطيني.

ملخص الفصل:

يعتبر هذا الفصل مُلخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المُقترحة لتحقيق الأهداف المرجوة ومُعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة وتحسين مستوى البيئة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري، وكذلك تم عمل خطة تطبيقية لتنفيذ توصيات الدراسة.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.

ثانياً: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- أبو شيخه، نادر (2000): "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- بلال، محمد (1999): "مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- حريم، حسين (2000): "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، ط2، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (2010): "إدارة المنظمات - منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- حسن، راوية (2000): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- حسن، ماهر (2004): "القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، إربد.
- الخضيرى، محسن (2003): "إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية"، ط2، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السالم، مؤيد سعيد (2008): "نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- السكارنة، بلال (2009): "التطور التنظيمي والإداري"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال (2011): "الإبداع الإداري"، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

- السلطان، محمد (2003): "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- السمدوني، السيد (2007)، "الذكاء الوجداني"، أسسه وتطبيقاته وتنميته، ط1، دار الفكر، القاهرة، مصر.
- الصيرفي، محمد (2003): "الإدارة الرائدة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة، حسين، وآخرون (2012): "نظرية المنظمة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طواف، عبد الخالق (2010): "نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار"، جامعة عمران.
- العامري والغالي (2008): "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- عباس، أنس (2011): "إدارة الأعمال وفق منظور معاصر"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبودي، زيد (2007)، "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، ط1، دار البداية للنشر، عمان، الأردن.
- عدون، ناصر (2004): "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- العطية، ماجدة (2003): "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليوة، السيد (2001): "تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد"، ط1، دار السماح للنشر، القاهرة.
- العميان، محمود (2005): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الفريجات، خضير (1990): "القائد واتخاذ القرار"، مجلة الصناعة، المجلد(1)، العدد(1).
- القريوتي، محمد (2000): "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط (3)، دار الشروق، عمان، الأردن.

- القريوتي، محمد (2010): "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط4، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد (2006): "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- قنديلجي، عامر؛ والسامرائي، إيمان (2009): "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- كامل، مصطفى (2005): "حول ترشيد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الحكومية"، الملتقى العربي الثاني، يونيو، القاهرة.
- كنعان، نواف (2009)، "القيادة الإدارية"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2006): "التنمية الإدارية-المفاهيم والأسس والتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- اللوزي، موسى (2002): "التنظيم وإجراءات العمل"، ط1، دار وائل للنشر، الإسكندرية، مصر.
- المدهون، محمد، والعجرمي، محمود (2011): "القيادة"، مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، غزة، فلسطين.
- المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم (1995): "تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور"، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- نجم، نجم عبود (2011): "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- جلاب، حسين (2011): "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أرمسترونج، ميشيل (2001): "إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً"، ترجمة مكتبة جرير، ط1، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، السعودية.

(ب) قائمة الرسائل العلمية:

- إبراهيم، مني (2013): "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- أبو حمام، محمد (2014): "دور نظم المعلومات الإدارية في تحقيق الأمن المعلوماتي في جهاز الشرطة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- حويحي، إسماعيل (2015): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري" دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - محافظات غزة"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشلوي، حمد (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد العزيز، أحمد (2010): "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- شيخ السوق، سمر (2014): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية.
- صيام، محمد (2007): "فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عريف، مجدي (2008): "دور نظم المعلومات الإدارية في حل مشكلات الإدارة العامة - دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، دمشق.

- عكاشة، أسعد (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات" Paltel في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- غالي، محمد (2015): "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- فرحان، عبد الله (2007): "تأثير الثقافة التنظيمية في جامعة صنعاء على سلوك الإداريين"، رسالة جامعية غير منشورة، صنعاء، اليمن.
- مرشود، باسم (2014): "الرقابة على الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الأهلي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
- الديرية، لانا (2011): "درجة ممارسة عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية للقيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها برضاهم الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

(ج) قائمة المجلات والدوريات والتقارير وورق العمل:

- أبو تينة، عبد الله وسامر الخصاونة، وزباد الطحاينة(2007): "القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون: دراسة استطلاعية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد (4)، ص 137-161.
- أبو حشيش، بسام (2011): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد (25)، العدد (1)، فلسطين.
- الأمن الوقائي(2007): قرار بقانون بدون رقم لعام (2007م) بشأن الأمن الوقائي والصادر في مدينة رام الله بتاريخ (2007/11/20).
- تقرير(2006): التقرير السنوي الثاني عشر للهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.
- تقرير(2014): الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية والأمن الوطني (2014-2016م)، الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، غزة).

- جهاز الأمن الداخلي-غزة، وثائق غير منشورة، 2015م.
- جهاز الأمن والحماية-غزة، وثائق غير منشورة، 2015م.
- حجاج، خليل(2014): "العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة"، المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، المجلد(5)، العدد(7)، ص95-101.
- حريم، حسين(2002): "اتجاهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو علاقة البيئة بالهيكل التنظيمي"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد(3)، العدد (4)، ص1.
- خير الدين، موسي؛ النجار، محمود(2010): "أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية"، عمان، الأردن.
- الدفاع المدني(1998): قرار بقانون رقم(3) لعام (1998م) بشأن الدفاع المدني والصادر في مدينة غزة بتاريخ (1998/5/28م).
- رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي(2014): "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(76)، ص83-109.
- عبد الوهاب، محمد(2011): "القيادة الخادمة في المنظمات الحكومية بعد ثورة (25) يناير اختبار آثارها على سلوكيات الأداء والحالات النفسية الإيجابية"، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- الفراء، ماجد؛ واللوح، نبيل(2007): "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (15)، العدد (2)، ص461-506.
- القانون الأساس الفلسطيني المعدل للسلطة الوطنية الفلسطينية لعام 2003م.
- قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم(8) لعام 2005.
- القطب، محيي الدين؛ وفوطة، سحر (2012): "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (15)، العدد (1)، الأردن.

- مصطفى، أحمد(1995): "منهج مقترح لإدارة الأزمات"، مجلة الفكر الشرطي، العدد (4)، شرطة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- الناشش، فاطمة؛ الكيلاني، أنمار(2015): "تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن"، دراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (2).
- هيئة التنظيم والإدارة(2015): وزارة الداخلية والأمن الوطني، وثائق غير منشورة، غزة، فلسطين.
- وثيقة المصالحة الفلسطينية، القاهرة، (2011م).
- وزارة الداخلية الفلسطينية-غزة، وثائق غير منشورة، 2013 م.

(د) المراجع والمواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لجهاز الشرطة الفلسطينية <http://www.police.ps> تاريخ الزيارة 2015/11/5 الساعة 05:30 م.
- الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والأمن الوطني <http://www.moi.gov.ps> التاريخ 2015/11/5 الساعة 04:30 م.
- موقع مركز غرينليف للقيادة الخادمة، <https://greenleaf.org>، تاريخ الزيارة 2015/10/21 الساعة 05:00 م.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Asghar Najafi Tireh Shabankareh,et al(2012): **Structure and knowledge of management among the experts of physical education organization**,Scholars Research Library,Annals of Biological Research.
- Boyd,V(1995): **Leading change from the classroom:Theachers as Leaders Issues about change**,Vol.4,No.4,Austin TX:Southwest Educational Development Laboratory.
- Bolman,L.G.&Deal,T.E.(1997): **Reframing organizations artistry,choice,and Leadership**(2nd ed.),San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Choudhary,A.I.et al,(2012): **A review of servant leadership attributes: Developing apractical model**, Journal of Business Ethics, Vol.(116),No.(2),PP433-440.

- Chinomona,R.(2013): **The Influence of Servant Leadership on Employee Trust in a Leader and Commitment to the Organization**, **Mediterranean Journal of Social Science**, Vol.(4), No.(14), PP405-414.
- Claver,Zaragoza(2007): **and Ortega Organizational structure features supporting Knowledge management processes**.**Journal of knowledge management**.Vol.11 no.4.Emerald Group Puplishing Limited.
- Covey,S.R.(1994): **Principle Contered Leadership**,New York: Simon&Schuster.
- Covey,S.R.,Merrill,A.R.,&Merrill,R.R.(1994): **First things First**,New York :Simon&Schuster.
- Dr.Md.Zahidul Islam,Hanif Mahtab,and Dr.Zainal Ariffin Ahmed(2008):**The Role of Knowledge Mangement Practices on Organizational Context and Organizational Effectiveness**,ABAC Journal Vol.28,No.1(January-April,pp.42-53).
- Duggan,T.(2015):**The Advantages of the Servant Leadership Style** , <http://yourbusiness.azcentral.com/advantages-servant-leadership-style-5282.html>
- Ehrhart,M.G.(2004): **Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-Level organizational citizenship behavior**.Personnal Psychology,57.
- Goh,S.;Low,Z.(2014):**The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment**:The Mediating Role of Trust in Leadership, **International Journal of Business and Management**, Vol.(9),No.(1), PP17-25.
- Greenleaf,R,k.(2008):**The Servant as Leader**.**Indianapolis**,Indiana:The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- GreenLeaf,R.K.(1977): **Servant Leadership Ajourney into the nature of Legitimate power and greatness**.New York:Paulist Press.
- Girard,S.H.(2000): **Servant Leadership qualities exhibited by Illinois public School district superintendents**,Unpublished doctoral dissertation,Saint Lovis University.

- Han,R.(2014):**Hotel employee sepperceptions of supervisors servant leadership behaviors,and relationships with employees affective commitment.**Published masters thesis,Iowa State University.Lowa.
- Harwiki,W,(2013):**The Influence of Servant Leadership on Organization Culture,**Organizational Commitment,Organizational Citizenship Behavior and Employees,Performance.Journal of Economics and Behavioral Studies,Vol.(5),No.(12),PP876-885.
- Holowetzki,A(2002):**The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture:** an Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization. Unpublished Master of science, University of Oregon, Beaverton.

<http://smallbusiness.chron.com/problems-servant-leadership-model-50586.html>.
- Hunter,J.C.(2004): **The World s Most Powerful Leadership Principle:How to Become a Servant Leader.**New York:Crown Business.
- Hale,J.R.,&Fields,D.L.(2007): **Exploring servant Leadership across Cultures:**Astudy of followers in Ghana and the USA Leadership.
- Irving,A(2005): **Servant Leadership and the Effectiveness of Teams,**Doctoral Dissertatton,Regent University,United states.
- Jennings,D.B.(2002):**Those who would must first serve the praxis of servant Leadership by public school principals.**Unpublished doctoral dissertation,The University of North Carolina at Greensboro.
- Jones, Gareth R. (2004) : **Organizational Theory, Design, and Change,** Fifth Edition, Prentice Hall, , New Jersey
- Joseph,E.E.,Winston,B.e.(2005): Acorrelation of servant Leadership,Leader trust,and organization trust.**Leadership&Organization Development Journal,**Vol.(26),No.(1),pp6-22.
- Kavi Mahesh and J.K.Suresh(2009): **Knowledge criteria for organization Design Journal of knowledge management,**VOL.13 No.4,pp.41-51,Q Emerald Group Publishing Limited,ISSN 1367-3270.

- Kokemuller,N.(2010): **Problems with the servant Leadership Model**,Retrieved on March 28 from:
- Laub,J.A.(1999): **Assessing The Servant Organization:Development of The Organizational Leadership Assessment(OLA) Instrument**. Unpublished doctoral, Florida Atlantic University,Florida.
- Liden,Robert C.,Wayne,S.J.,Zaho,Hao,&Henderson,D:(2008): **Servant Leadership Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment.**”Leadership Quarterly,Vol.(19),No.(2).
- Lubin,K.A(2001):**Visionary Leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics.**”Dissertation Abstracts Online,retrieved 2015.
- Mccann,J,T.,Graves,D.&Cox,L.(2014):”**Servant Leadership,Employee Satisfaction,and Organizational Performance in Rural Community Hospitals**”,International Journal of Business and Management, Vol.(9),No.(10),PP28-38.
- Nayab, N.(2011):**Servant Leadership Theory –Strengths and Weaknesses**,
<http://www.brighthub.com/office/home/articles173511.aspx>
- Ozen,G.,Yaman ,M.and Acar, G.(2012):**Determination of the Employment status of Graduates of Recreation Department.The Online Journal of Recreation and Sport**,Vol.1,Issue 2.
- Patterson,K.A.(2003):**Servant Leadership:Atheoretical model**.Doctoral Dissertation,Regent UniversityK,USA.
- Ramli,A.,Desa,N.(2014):**The Relationship between Servant Leadership and Organizational Commitment:The Malaysian Persepective**. International Journal Management and Sustainability, Vol.(3), No.(2), PP111-123.
- Reinke,S.J.(2004):**Service Before Self:Towards ATheory of Servant-Leadership**.Global Virtue Ethics Review,Vol.(5),No.(3),PP30-57.
- Ruiz, P.Martinez. & R.,&Rodrigo,J.(2010):**Intra-Organizational Social capital in business Organizations:Atheoretical model with afocus on servant Learership as antecedent**.Roman Lull Journal of Applied Ethics.

- Russell,R.(2001): **The role of values in servant Leadership.** **Leadership & Organization Development Journal**,22(2),76-83.
- Russell,R.F.,Ston,A.G.(2002): **Areview of servant leadership attributes:** Developing a practical model.**Leadership&Organization Development Journal**,Vol.(23),No.(3),PP145-157.
- Searle,T.P.,&Barbuto,J.E.(2011): **Servant Leadership,hope,and organizational virtuousness:**A framework exploring positive micro and macro behaviors and performance impact,**Journal of Leadership & organizational Studies**,18.
- Sendjaya,S.,Sarros,J.C.,&Santora,J.C.(2008): **Defining and Measuring Servant Leadership behavior in organizations**,**Journal of Management Studies**,45.
- Smith,B.N.,Montagno,R.V.,Kuzmenko,T.V.(2004): **Transformational and Servant leadership:**content and contextual comparisons.**Journal of Leadership and Organizational Studies**,Vol.(10),No.(4),PP79-91.
- Spears,L.(1996):**Reflection on Robert K.Greenleaf and servant-Leadership.****Leadership & Organization Development Journal**, 17(7), 33-35.
- Spears,L.C.(1995): **Reflections on Leadership:How Robert k.Greenleaf s Theory of.**
- Spears,L.C.(1998): **Tracing the growing impact of servant Leadership.**In Spears,L.C.(Ed.),**Insights on Leadership:Service,Stewardship,spirit and Servant-Leadership**,New York,NY:John Wiley and Sons.
- Spears,L.c.(2004): practicing servant Leadership.**Leader to Leader** vol.(34),No(1),pp7-11..
- Stanton,T.K.(1999): **Service – Learning:A Movement s Pioneers Reflect on Its Origins,Practice,and Future.**New York:Jone Wiley&Sons.
- Ston,A.G.,Russell,R.F.,&Patterson,K.(2004): Transformational Versus Servant Leadership:adifference in Leader focus.**The Leadership and Organization Development Journal**,25(4).
- Serrat,O.(2009): **Exercising Servant Leadership**,KnowLedge solutions.

- Senge,P.(1994): **The fifth discipline:The art&practice of the Learning organization**,New York,Doubleday.
- Sims,B.J.(1997): **Servanthood Leadership for the third millennium**,Boston,Cowley Publications.
- Van Dierendonck,D.(2011): **Servant Leadership**,Areview and synthesis. Journal of Management, 37.
- Villanueva,C,Charles(2003): **Education Management Information system(EMIS) and The Formulation of Education For All (EFA) Plan of Action.2002-2015**.UNESCO Almaty cluster office and the Ministry of Education of Tojikistan.
- Taylor,T.A.(2002): **Examination of Leadership Practices for principals identified as servant Leaders**,Unpublished doctoral dissertation University of Missouri-Columbia.

ملحق الدراسة

❖ ملحق (1): تسهيل مهمة باحث.

❖ ملحق (2): خطاب التحكيم.

❖ ملحق (3): قائمة بأسماء المحكمين.

❖ ملحق (4): الاستبانة بشكلها النهائي.

ملحق (1): تسهيل مهمة باحث



www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies
مسار التسمية



السيات: 28 نوفمبر، 2015
No: MPA, EX, 3109

1934
29.11.2015



حفظت وتوركت،،،

الأخ الفاضل/ د. كامل أبو مناضي
وكيل وزارة الداخلية والأمن الوطني
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

نيدكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، ممتنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالضحة والسعادة والوفاء،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: وسيم عبد الغفار حسن عودة، برقم
جانبي: 120140125، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:
(دور القيادة الأكاديمية في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني)،
وتظنراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات وتوزيع بعض الاستبيانات، نأمل منكم
تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية

محمد إبراهيم المدهون



السراة / صدرع ابو مناضي

مستحق لقب الباحث

نسخة ك:

رقم الملف الطالب	30-11-2015
رقم الملف	9191
الناشر	صاادر

تابع ملحق (1): تسهيل مهمة باحث

PALESTINIAN NATIONAL AUTHORITY
Ministry of Interior & National Security



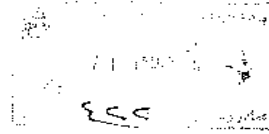
السلطة الوطنية الفلسطينية

Minister Office

مكتب الوزير

وزارة
الداخلية
والامن الوطني

التاريخ: 30 ربيع الأول 1437 هـ
10 يناير 2016 م



359-24/01/2016

حفظه الله،

الأخ الفاضل / د. محمد الدهنون

رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تحية من عند الله طيبة مباركة..

الموضوع/

بشأن مهمة الباحث/ وسيم عبد الغفار حسن عوده.

لتهديكم وزارة الداخلية والأمن الوطني جُل تحياتها وتتمنى لكم موفور الصحة والعافية.
لإشارة إلى الموضوع أعلاه، وردا على كتابكم رقم (1934) الصادر إلينا بتاريخ 2015/11/29م،
بالخصوص، نفيدكم علما أنه لا مانع لدينا من تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب المذكور.

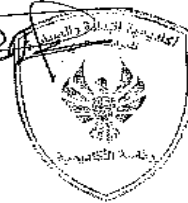
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام..



اللواء/ توفيق أبو نصيم

مدير عام قوى الأمن الفلسطينية

الأخ الباحث د. محمد الدهنون
رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا





ملحق (2): خطاب التحكيم طلب تحكيم استبانة



حفظه الله ورعاه،،،

الأستاذ الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث/ وسيم عبد الغفار عودة بدراسة حول " دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني " .

بإشراف الدكتور/ نبيل عبد شعبان اللوح حفظه الله، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالتعاون مع جامعة الأقصى-فلسطين.

إن خبرتكم الطويلة في هذا المجال وثقة الباحث بكم جعلته يضع استبانة الدراسة المرفقة بين أيديكم للوقوف على صحة وصدق فقراتها، وكذلك مدى صلاحيتها وملائمتها.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

وسيم عبد الغفار عودة

جوال/ 0592033844

المرفقات:

- مشكلة الدراسة والفرضيات.

- الاستبانة.

ملحق (3): قائمة بأسماء مُحكمي الاستبانة

م	الاسم	صفته الوظيفية	مكان العمل
1.	د.محمد المدهون	أستاذ مشارك - رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة	أكاديمية الإدارة والسياسة
2.	د.نهاية التلباني	أستاذ مشارك - كلية التجارة	جامعة الأزهر
3.	د.سامي أبو الروس	أستاذ مشارك - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
4.	د.محمد فارس	أستاذ مشارك - كلية التجارة	جامعة الأزهر
5.	د.مروان الآغا	أستاذ مساعد - كلية التجارة	جامعة الأزهر
6.	د.أكرم سمور	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
7.	د.خالد دهليز	أستاذ مساعد - كلية التجارة	الجامعة الإسلامية
8.	د.جلال شببات	أستاذ مساعد - كلية التجارة	جامعة القدس المفتوحة
9.	د.نضال المصري	أستاذ مساعد - كلية التجارة	جامعة القدس المفتوحة
10.	د.محمد اشتيوي	أستاذ مساعد - كلية التجارة	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. محمد الجريسي	أستاذ مساعد	أكاديمية الإدارة والسياسة
12.	د.خليل ماضي	أستاذ مساعد	غير متفرغ
13.	د.أحمد كلوب	أستاذ مساعد	غير متفرغ
14.	د.محمود الشنطي	أستاذ مساعد	غير متفرغ
15.	أ.جهاد عكاشة	الإحصاء والتحليل الإحصائي	وزارة الصحة - قسم نظم المعلومات
16.	أ.على صنع الله	الإحصاء والتحليل الإحصائي	مركز ألفا للتحليل الإحصائي

ملحق (4):

الاستبانة في صورتها النهائية



البرنامج المشترك بين جامعة الأقصر

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة

تخصص القيادة والإدارة

سعادة الأخ الكريم /..... حفظه الله ورحاه،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

إن التقدم العلمي لا يُمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، ونظراً لطبيعة الدراسة الميدانية يقوم الباحث بدراسة حول "دور القيادة الخادمة في تحسين مستوى البيئة التنظيمية بوزارة الداخلية والأمن الوطني"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

ويقصد بالقيادة الخادمة: هي فهم وممارسة القيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين فوق المصلحة الذاتية للقائد من خلال تمكين المرؤوسين، ومساعدتهم على التطور والنجاح والاهتمام بهم، وحثهم على التصرف بأخلاق، والرعاية الشخصية بهم، وتقدير وتنمية الناس وبناء وتطوير المجتمع، ذلك كله لمصلحة مشتركة لكل فرد في الوزارة، وللوزارة برمتها، ولأولئك الذين تخدمهم الوزارة.

ويقصد بالبيئة التنظيمية: مجموعة من العوامل والقوى الداخلية التي تُؤثر في عمل أجهزة وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتتكون من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد التنظيمية المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد نظم المعلومات الإدارية.

وقد أعدت هذه الاستبانة خصيصاً لهذا البحث؛ لذا أرجو التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بكل دقة وعناية؛ لما في ذلك من مساهمة بالارتقاء في البحث العلمي، بما يعود بالفائدة على تحسين مستوى البيئة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، مؤكداً لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن استجابتكم وتعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام،

الباحث

وسيم عبد الغفار عودة

أولاً - البيانات الشخصية:	
يرجي تعاونكم في وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة:	
1.	الجهاز: <input type="checkbox"/> الشرطة <input type="checkbox"/> الأمن الداخلي <input type="checkbox"/> الدفاع المدني <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> الأمن والحماية
2.	الوظيفة: <input type="checkbox"/> مدير عام جهاز <input type="checkbox"/> نائب مدير عام جهاز <input type="checkbox"/> مساعد مدير عام الجهاز <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> مدير وحدة <input type="checkbox"/> مدير دائرة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> رئيس قسم
3.	العمر: <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25 سنة - أقل من 35 سنة <input type="checkbox"/> 35 سنة - أقل من 45 سنة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
4.	سنوات الخدمة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 - 15 سنة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
5.	المؤهل العلمي: <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دبلوم متوسط <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ثانوية عامة فأقل
6.	الرتبة العسكرية: <input type="checkbox"/> لواء <input type="checkbox"/> عميد <input type="checkbox"/> عقيد <input type="checkbox"/> مقدم <input type="checkbox"/> رائد <input type="checkbox"/>

ثانياً: محاور وفقرات الاستبانة:

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تُعبّر عن وجهة نظركم، علماً بأن الحد الأدنى(1)=(10%) من الرضا، و(10)=(100%) وهي الحد الأقصى من الرضا على النحو التالي:

%10=1 %20=2 %30=3 %40=4 %50=5 %60=6 %70=7 %80=8 %90=9 %100=10

المحور الأول: القيادة الخادمة

م.	الفقرة	درجة الموافقة									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
أولاً: قياس مستوى (المهارات المفاهيمية):											
1.	يتوفر لديك فهم عميق بالسياسات العامة للجهاز الذي تعمل به.										
2.	تقوم بشرح تفصيلي للخطة التشغيلية للمرؤوسين.										
3.	تمتلك القدرة على التفكير الفعّال لمواجهة المشاكل المعقدة في مجال العمل.										
4.	تُخبر المرؤوسين بمشاكل العمل في حال وجودها.										
5.	تُخبر الرؤساء بمشاكل العمل كلما دعت الحاجة.										
6.	يتوفر لديك فهم لحاجات المرؤوسين وتفهم مشكلاتهم.										
ثانياً: قياس مستوى (التمكن):											
1.	تُعطي الموظفين بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.										
2.	تدعم أن يمارس كل موظف الصلاحيات الممنوحة له.										
3.	تُعطي المرؤوسين حرية التعامل مع المواقف الصعبة.										
4.	تُشجّع العاملين بالجهاز على تحمل المسؤولية.										
5.	تُوفّر للمرؤوسين الدعم والمصادر المطلوبة التي تُساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة.										

درجة الموافقة										الفقرة	م.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										6.	تحرص على تكافؤ السلطة والمسئولية عند تفويض بعض صلاحياتك.
										7.	تُقَدِّمُ تصوراً عاماً للعمل وتترك الهامش الأكبر للعاملين ليقوموا بتنفيذه.
ثالثاً: قياس مستوى (مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح):											
										1.	تعتبر أن التطوير المهني للمرؤوسين من أهم أولوياتك.
										2.	تُزَوِّدُ المرؤوسين بخبرات العمل التي تُمكنهم من تطوير مهارات جديدة.
										3.	تُوفِّرُ للمرؤوسين بيئة داعمة لتطوير أنفسهم.
										4.	تهتم بالتأكد من أن المرؤوسين حققوا أهداف وظائفهم.
										5.	تُقَدِّمُ مصلحة المرؤوسين على مصالحك الشخصية.
										6.	تحرص على مشاركة المرؤوسين في وضع خطط لتنمية مهاراتهم واحتياجاتهم التدريبية.
										7.	تهتم بإشباع الحاجات الشخصية للمرؤوسين.
										8.	تتقَهَّمُ مشاعر وأحاسيس العاملين وتلتزم مبدأ المساواة في التعامل مع الجميع.
										9.	تُساعدُ في بناء النزاهة والحكمة الشخصية لدى المرؤوسين.
رابعاً: قياس مستوى (التصرف بأخلاق):											
										1.	تتعامل بمسئولية أخلاقية تجاه المرؤوسين جميعاً.
										2.	تتسم بالصدق والوضوح في طرح مشاكل العمل.
										3.	تتعامل مع المرؤوسين بعدالة وشفافية.

درجة الموافقة										الفقرة	م.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										تتعامل مع المرؤوسين باحترام متبادل.	4.
										تتصرف كأنموذج يُحتذى به (قدوة حسنة).	5.
										تستخدم الإجراءات الإدارية السليمة لإنجاز العمل.	6.
خامساً: قياس مُستوى (المعالجة العاطفية " الرعاية الشخصية للمرؤوسين"):											
										تحرص على الاهتمام بمشاكل العاملين الشخصية.	1.
										تُشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	2.
										تهتم ببعض متطلبات المرؤوسين الشخصية.	3.
										تدعو المرؤوسين إلى رحلات ترفيهية للتخفيف عن ضغوط العمل والحياة اليومية.	4.
										تتقبل الآخرين بغض النظر عن إمكاناتهم وقدراتهم.	5.
										تستخدم العلاقات الطيبة (الإيجابية) في التأثير في المرؤوسين أكثر من السلطة الرسمية.	6.
										تحرص على التوازن بين الحياة الشخصية للعاملين ومتطلبات العمل.	7.
سادساً: قياس مُستوى (الالتزام بتطوير المجتمع):											
										تهتم بتقديم الخدمات التي يستفيد منها أطراف المجتمع جميعاً.	1.
										تُشجّع المرؤوسين على ضرورة الارتباط بالمجتمع.	2.
										تُشارك وتُشجّع المرؤوسين على المشاركة في الأنشطة المجتمعية.	3.
										تُشجّع المرؤوسين على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع.	4.
										تحرص على أن تتصرف وتحترم قيم وثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.	5.

المحور الثاني: البيئة التنظيمية:

فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بأبعاد البيئة التنظيمية، ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تُعبّر عن وجهة نظركم علماً بأن الحد الأدنى(1)=(10%) من الرضا، و(10)=(100%) وهي الحد الأقصى من الرضا على النحو التالي:

%100=10 %90=9 %80=8 %70=7 %60=6 %50=5 %40=4 %30=3 %20=2 %10=1

م.	الفقرة	درجة الموافقة									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<p>أولاً: قياس مُستوى (الثقافة التنظيمية):</p> <p>تعريف: مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها أفراد الجهاز التي يُؤدّون عملهم فيها؛ من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تُميز الجهاز عن غيره من الأجهزة الأمنية الأخرى.</p>											
1.	يلتزم المرؤوسون جميعهم في الجهاز بالأنظمة والتعليمات.										
2.	القواعد والأوامر في الجهاز مفهومة للجميع.										
3.	تُساهم الثقافة التنظيمية السائدة في الجهاز في زيادة معدلات التماسك بين العاملين.										
4.	ترفع ثقافة الجهاز مستويات الالتزام وتحقيق الولاء.										
5.	يتم تشجيع المرؤوسين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.										
6.	يتقاسم المرؤوسون المعلومات والمعارف وهم منفتحون على الأفكار الجديدة.										
7.	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.										
8.	تسعى إدارة الجهاز دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من العلاوات والحوافز والمكافآت.										
9.	تُساعد بيئة العمل على أن يسود الاحترام المتبادل بين المرؤوسين.										
10.	تقوم الإدارة بإشراك المرؤوسين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للمجتمع.										

درجة الموافقة										الفقرة	م.	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
<p>ثانياً: قياس مستوى (الهيكل التنظيمي):</p> <p>تعريف: هو البناء الذي يوضح التقسيمات والوحدات التنظيمية في الجهاز كما يوضح الوظائف وتدفق المعلومات والاتصالات الرسمية وخطوط السلطة والمسؤولين.</p>												
											1.	يتسم الهيكل التنظيمي للجهاز باللامركزية في العمل.
											2.	يساعد الهيكل التنظيمي للجهاز على التفويض في العمل.
											3.	يتصف الهيكل التنظيمي للجهاز بكثرة المستويات الإدارية الموجودة فيه.
											4.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة.
											5.	يوجد تنسيق بين عمل الإدارات المختلفة.
											6.	يسمح الهيكل التنظيمي بالاتصال في كل الاتجاهات.
											7.	يغطي الهيكل التنظيمي مهام وأنشطة الجهاز جميعها.
											8.	يساعد الهيكل التنظيمي على تحقيق أهداف الجهاز.
											9.	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالجهاز.
											10.	تقوم الإدارة بمراجعة الهيكل التنظيمي دورياً بشكل منهجي ومدروس.
<p>ثانياً: قياس مستوى (الموارد التنظيمية):</p> <p>تعريف: وهي الموارد المتاحة في الجهاز من موارد بشرية، وموارد مالية، وموارد نظم المعلومات الإدارية.</p>												
											1.	يتم اختيار الموارد البشرية في الجهاز بشفاافية ونزاهة.
											2.	يشغل الوظائف الموجودة في الهيكل التنظيمي موظفون ذوو كفاءة عالية.
											3.	يشترط للارتقاء من وظيفة لأخرى أن يجتاز الموظف برامج

درجة الموافقة										الفقرة	م.
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
										تدريبية متخصصة.	
										4. تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة.	
										5. توجد مصادر تمويل يعتمد عليها الجهاز لتغطية نفقاته السنوية.	
										6. للجهاز خطة مالية لتأمين الموارد اللازمة له ولتغطية نفقاته السنوية المنتظرة وأنشطته.	
										7. توجد قرارات واضحة يتخذها الجهاز لضمان نجاح خطته المالية.	
										8. تتميز المعلومات والبيانات بوفرته وسهولة تناولها.	
										9. يتم تطوير نظم المعلومات بما يُساعد في تطوير عمل الجهاز.	
										10. يستخدم العاملون في الجهاز التكنولوجيا بصورة مكثفة ومستمرة.	
										11. توجد شبكات اتصال ساعدت على سرعة إنجاز العمل.	
										12. توجد تطوير مستمر لأجهزة ومعدات العمل في الجهاز.	
										13. تُساعد نظم المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	

وشكراً لحسن تعاونكم

والله ولي التوفيق

الباحث/ وسيم عبد الغفار عودة