إقـــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية"

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.

Student's name:		حنان موسى أبو سلطان	اسم الطالب:
Date:	2016-05-19	١٢ شعبان، ١٤٣٧ هـ	التاريخ:
Signature:		19-5-2016	التوقيع:

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

دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية

Role of the Strategic Leadership in Building up the Second Level Leaders in the Palestinian Ministries

إعداد الباحثة

حنان موسى أبو سلطان

إشراف الدكتور

وفيق حلمي الأغا

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

1437هـ- 2016م

نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ **حنان موسى إبراهيم أبو سلطان**، لنيل درجة الماجستير في تخصص **إدارة الدولة والحكم الرشيد**، وموضوعها:

"دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الإثنين 25 رجب 1437 هـ، الموافق 2016/05/02م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. وفيق حلمي الأغا	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. نهاية عبد الهادي التلباني	**مناقشاً خارجياً**	.....
د. نبيل عبد اللوح	**مناقشاً داخلياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في تخصص **إدارة الدولة والحكم الرشيد**.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية

د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
رئاسة الأكاديمية

قال تعالى:

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

(سورة المجادلة: 11)

إهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله ...والذي أفتقده كثيراً في هذه اللحظات

إلى من تكمن الجنة تحت قدميها ... والدتي الغالية أطال الله عمرها

إلى من ملأ حبهم قلبي إخوتي (سمير- محمد- عادل - أيمن- علاء - وأختي سميرة –وأبنائهم وبناتهم وزوجاتهم) فقد كانوا وما زالوا خيرَ سند لي في هذه الحياة

إلى من ساندني وآزرني زوجي العزيز

إلى كل صديقاتي وزملائي في العمل

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، والشكر لله ابتداءً على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى ، الحمد لله الذي يسر لي اتمام هذه الرسالة .

واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ولذوي العلم بعلمهم ، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ وفيق حلمي الأغا على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، ولقد كان لفضل علمه الغزير وشخصه الكريم عميق الأثر في توجيهي ، فله مني كل الاحترام والتقدير ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة والحكم على الرسالة الأستاذ الدكتور / نبيل عبد اللوح، والأستاذة الدكتورة / نهاية عبد الهادي التلباني، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة .

وأقدم جزيل شكري وامتناني إلى الإخوة المحكين الأفاضل لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبانة وتنقيحها .

كما أتقدم بالشكر إلى أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلةً بإدارتها والعاملين فيها على ما تقدمه من برامج دراسية فريدة تهدف إلى خدمة الشعب .

وأتقدم بعظيم شكري وامتناني إلى مؤسستي التي أعمل فيها خصوصاً الإخوة والأخوات في ديوان وزارة الداخلية، والإخوة في دائرتي التدريب والعلاقات العامة في الوزارة (الشق المدني)على ما بذلوه من جهد كريم في توزيع الاستبانات وجمعها فبارك الله فيهم وجزاهم الله على هذا الجهد خيراً .

والله ولي التوفيق

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية ، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات.

وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (154) موظفاً، واستخدمت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة، ولكن تم استرداد (127) استبانة أي ما نسبته (82%) تقريباً ، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها .

وتوصلت إلى نتائج أهمها :

- دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.1%)، وهو بدرجة (كبيرة) .
- وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني ، حيث جاء بوزن نسبي (66. 247) وهو بدرجة متوسطة.
- أهم المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو، عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا حيث جاء بوزن نسبي (83.150) وهو بدرجة كبيرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير: (سنوات الخدمة) .

وأوصت الدراسة بعدة توصيات، من أهمها:

1- ضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري لبناء قيادات بديلة تكون جاهزة للقيام بدور الإدارة العليا عند الحاجة لها .
2- أن تمارس الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشرك قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .
3- وأن يتم اختيار الموظفين، وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة، وعلى أسس مهنية.
4- ضرورة أن تطور قيادات الصف الثاني قدراتها، وأن لا تخاف من تحمل المسؤولية والخطأ.

Abstract

This study aims to identify role of the Strategic Leadership in building up the Second Level Leaders in the Palestinian Ministries.This is in addition to identifying the obstacles before the Second Level Leaders that prevent them from practicing roles of the Strategic Leadership in the ministries.

The study also aims at identifying the statistically significant differences in role of the Strategic Leadership in building up the Second Level leaders in the Palestinian Ministries in relation to the variables of (gender, age, education, years in service, and job title).

The researcher used the descriptive analytic approach in conducting this study. The population of the study consisted of all top managers in the Palestinian Ministries in the Gaza Strip whose number is (154) employees. The study used the method of comprehensive survey through which a questionnaire was distributed to all members of the study population (127) reposes were received which constitutes almost (82%) of the study population. This number of respondents is considered the real sample of the study. The questionnaire's data was analyzed by using SPSS software.

The study drew a number of conclusions the most important of which are the following:

- Role of the Strategic Leadership in building up the Second Level leaders in the Palestinian Ministries has a relative weight of (69.1%) which is a high percentage.
- There is a weakness in the role of the Strategic Leadership in developing the human capital and in building up the Second Level leaders in the Palestinian Ministries which has a relative weight of (66.24%) which is an intermediate percentage.
- The most important obstacle is the exclusive possession of the Strategic Leadership in the process of decision-making which contributes to disabling Second Level leaders to practice of role of the top management which has a relative weight of (83.150).
- There are no statistically significant differences in role of the Strategic Leadership in building up second Level leaders in the Palestinian Ministries in relation to the variables of (gender, age, education, and job title) while there are statistically significant differences in relation to the variable (years in service).

The study suggested a number of recommendations the most important of which are the following:

1. It is necessary to pay more attention to in developing the human capital in the Palestinian Ministries through building up the second Level leaders to top management when necessary.
2. The top management in the Palestinian Ministries should practice decentralization in decision making and share the second Level leaders in making decision related to their job.
3. The selection and promotion of staff should be based on competence and experience, and on a professional basis.
4. The need for the development of the second Level leadership capabilities and not to hastate in taking responsibility and making errors.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	ب
إهداء	ج
الشكر والتقدير	د
ملخص الدراسة	هـ
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ي
فهرس الملاحق	ل
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	**1**
أولاً- مقدمة الدراسة	2
ثانياً- مشكلة الدراسة	3
ثالثاً- أهداف الدراسة	5
خامساً- منهج الدراسة	6
سابعاً- حدود الدراسة	6
ثامناً- هيكل الدراسة	7
الفصل الثاني الإطـار النظـري	**8**
المبحث الأول القيادة الإستراتيجية	**9**
مفهوم الإدارة الإستراتيجية	10
مفهوم القيادة الإستراتيجية	11
العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية	12
مميزات القيادة الإستراتيجية	13
أنماط القيادة الإستراتيجية	13
أبعاد القيادة الإستراتيجية	14
أولا- التوجه الإستراتيجي	16
ثانياً- استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	19

الموضوع	رقم الصفحة
ثالثاً- تطوير رأس المال البشري	20
رابعاً- تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.	21
خامساً- الممارسات الأخلاقية	23
سادساً- تنفيذ نظام الرقابة التنظيمية المتوازنة	24
المبحث الثاني قيادات الصف الثاني	26
مقدمة	27
أولاً- بناء قيادات الصف الثاني	27
1- تعريف قيادات الصف الثاني	27
2- بناء قيادات الصف الثاني	27
الفرق بين التمكين والتفويض	30
مبررات التمكين	31
4- مراحل اختيار القيادات البديلة	33
ثانياً- دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني	34
ثالثاً- معوقات بناء قيادات الصف الثاني	36
المبحث الثالث وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	39
مقدمة	40
النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية في الإدارة العليا	41
1-مرحلة التأسيس والنشأة	42
2- مرحلة التشكيلات الحكومية الخمس الأولى منذ قدوم السلطة	42
3- مرحلة وجود رئيس مجلس للوزراء	44
4- مرحلة الحكومات الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية عام 2006م	45
ثانياً- أهم المشاكل المترتبة على التقلبات في الحكومة	46
الفصل الثالث الدراسات السابقة	47
مقدمة	48
أولاً- الدراسات الفلسطينية	48

الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً- الدراسات العربية	54
ثالثاً- الدراسات الأجنبية	58
أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	62
الفصل الرابع الطريقة والإجراءات	63
المبحث الأول مجتمع وأدوات الدراسة والتحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.	64
أولاً- منهج الدراسة	65
ثانياً- مجتمع الدراسة	65
ثالثاً- أداة الدراسة	70
رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة	72
خامساً- اجراءات تطبيق أداة الدراسة	78
سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة	79
سابعاً- مصادر البيانات	80
المبحث الثاني التحليل الاستدلالي لمجتمع الدراسة	81
نتائج السؤال الأول	81
نتائج السؤال الثاني	95
نتائج السؤال الثالث	98
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	108
مقدمة	109
أولاً- النتائج	109
ثانياً- توصيات الدراسة	112
ثالثاً- الدراسات المقترحة	115
قائمة المصادر والمراجع	116
الملاحق	123

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
.1	انقطاع موظفي السلطة عن الدوام	3
.2	الفرق بين التفويض والتمكين	30
.3	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والفجوة البحثية .	61
.4	إحصائية الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية	66
.5	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للنوع	67
.6	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للعمر	67
.7	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي	68
.8	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخدمة	68
.9	خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي	69
.10	مقياس خماسي التدريج	71
.11	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة	72
.12	معاملات الارتباط لفقرات محور التوجه الإستراتيجي	73
.13	معاملات الارتباط لفقرات محور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	73
.14	معاملات الارتباط لفقرات محور تطوير رأس المال البشري	74
.15	معاملات الارتباط لفقرات محور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	74
.16	معاملات الارتباط لفقرات محور الممارسات الأخلاقية	75
.17	معاملات الارتباط لفقرات محور الرقابة التنظيمية المتوازنة	75
.18	معاملات الارتباط لفقرات محور المعوقات	76
.19	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ"	77
.20	معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية	78
.21	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة	80
.22	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور التوجه الإستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	81

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
23.	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	83
24.	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور تطوير رأس المال البشري في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	85
25.	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	87
26.	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور الممارسات الأخلاقية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	89
27.	الإحصاءات الوصفية لفقرات دور الرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	91
28.	الإحصاءات الوصفية لمحاور دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية	93
29.	الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية	95
30.	الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس	98
31.	الفروقات بالنسبة لمتغير العمر	100
32.	الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	102
33.	الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة	104
34.	الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي	106

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1.	قائمة بأسماء المحكمين	124
2.	الاستبانة في صورتها الأولية	125
3.	الاستبانة في صورتها النهائية	133

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

منهج الدراسة

حدود الدراسة

هيكل الدراسة

الإطار العام للدراسة

أولاً- مقدمة الدراسة:

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية، فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

ويعتبر مديري الإدارة العليا من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة ، وتستخدمها لتصميم وتنفيذ إستراتيجيتها، والسبب الرئيس وراء ذلك هو أن القرارات الإستراتيجية تؤخذ عن طريق مديري الإدارة العليا، وتهدف هذه القرارات إلى تحقيق الأهداف والعوائد، لذا فان العنصر الحاكم في النجاح التنظيمي هو وجود فريق للإدارة العليا (جاد الرب، 2012: 57) .

إن التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهور الفلسفات والمفاهيم الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي ، تتطلب تطوير رؤية متكاملة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا، وتحويلها إلي قيادة إستراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية، والتحليلية، والإنسانية، تساعدها في توجهها الإستراتيجي حتى تتمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها ،واستيعاب التغيرات، والمؤثرات البيئية (الحسيني،7:2000).

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية قادرة على إدارة موارد المنظمة بفاعلية من خلال تنمية رأس المال البشري ، والمساهمة في تأسيس الاتجاه الإستراتيجي ، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة ، واستغلال الكفايات الجوهرية ، واستخدام أنظمة رقابية تنظيمية متوازنة ، وتأسيس ممارسات أخلاقية (Hit & Hoskins son ,2009:350).

كما شدد خبراء التنمية البشرية والإدارية على أهمية إيجاد قيادات بديلة في أي منظمة ، بل اعتبروا ذلك من الضروريات الإدارية للتطوير والتجديد ، وسد الفراغ المفاجئ ، حيث إن غياب الإداريين من الصف الثاني يعد واحداً من أهم التحديات التي تعيق مسارات التنمية في المنظمات الحكومية والخاصة ، ويشكل إعداد الصف الثاني من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية والإدارية المعاصرة التي تحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لإيضاح ماهيتها وآلية إعداد وتدريب هذه الفئة (عفيفي، 2004: 4).

ولقد مثلت الوزارات الفلسطينية مع دخول السلطة في (1994/7/1م) بعداً إضافياً للعمل الإداري في المجتمع الفلسطيني، بحيث يقع على عاتقها مسئولية تقديم العديد من الخدمات للمواطنين في كافة مجالات حياتهم، مما يتطلب ضرورة النهوض بها، والمحافظة على بقائها، من

خلال الممارسات الإدارية السليمة، وبناء نظامها على أساس متين من العلم والخبرة ، ولقد عانت وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة من آثار عدم الاستقرار السياسي ، بسبب ممارسات الاحتلال الصهيوني الذى دمر معظم مقراتها، واغتال العديد من قادتها، وذلك لشل عملها، و كذلك انقطاع موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن الدوام في الوزارات ، بسبب الانقسام السياسي الفلسطيني، مما أحدث فراغ إداري في هذه الوزارات، كل ذلك يتطلب من قيادتها العليا الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون جاهزة وقت الحاجه لها، ويكون ذلك أيضاً في إطار تجهيز وتحضير المؤسسات لمواجهة أي أزمات أو أحداث طارئة .

ثانياً- مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية في معظم الدول النامية من عدم الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها ، وقادرة على تنفيذ المشاركة في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها، نتيجةً لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار (الحسين،2012 :15).

ونظراً لتأثر وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بحالة عدم الاستقرار السياسي، حيث تم تدمير معظم مقرات هذه الوزارات، واستشهاد عدد من قيادات العمل والموظفين فيها، حيث بلغ عددهم (300) موظف في حرب عام (2008) على القطاع (المكتب الإعلامي لوزارة الداخلية ، 2008م) .

وكذلك انقطاع معظم موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن الدوام بسبب المناكفات السياسية، بحيث شمل الانقطاع كافة المستويات الإدارية والفئات الوظيفية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (1): يوضح انقطاع موظفي السلطة عن الدوام

م	الفئات الوظيفية	على رأس عملهم	الذين انقطعوا عن الدوام
1 -	الفئة العليا	166	243
2 -	الفئة الأولى	796	2318
3 -	الفئة الثانية	17743	4878
4 -	الفئة الثالثة	6565	4726
5 -	الفئة الرابعة	1498	1341
6 -	الفئة الخامسة	4334	1539

- **المصدر: ديوان الموظفين العام غزة، تقرير الخدمة المدنية السنوي (2011-2012)م**

وبالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ وجود فرق كبير بين موظفي الفئة العليا الموجودين على رأس عملهم مقارنة بالذين انقطعوا عن الدوام مما عكس حجم الأزمة التي مرت بها الدوائر الحكومية خصوصاً أن موظفي الفئة العليا هم قادة دفة العمل الإداري فيها ، علاوة على ذلك فإن عدد من الموظفين يبلغوا سن التقاعد سنوياً ومنهم موظفي الفئة العليا.

إضافةً لما سبق فلقد أوصت العديد من الدراسات بالاهتمام بإعداد قيادات بديلة، ومنها دراسة المصري (2015) بعنوان دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، والتي كان من أبرز توصياتها ضرورة الاهتمام بإعداد قادة المستقبل، ودراسة أبو حجير (2014) بعنوان القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، والتي أوصت بضرورة تعزيز مفهوم القيادة الإستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الفلسطينية، والاهتمام بتنمية وتطوير رأس المال البشري، وتطبيق رقابة تنظيمية.

لذا قامت الباحثة بهذه الدراسة رغبةً منها في تطوير العمل، والوقوف على واقع بناء قيادات الصف الثاني، من خلال التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في هذا الجانب المهم ، وكذلك وضع الأسس العلمية والمنهجية السليمة لذلك.

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

1- ما دور القيادة الأستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية؟

2- ما المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات؟

3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ثالثاً- أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية من خلال (التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة، الممارسات الأخلاقية ، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

2- تحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات.

3- معرفة الفروق في استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية والتي تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

4- الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تساهم في تحسين دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية .

رابعاً- أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

- تعتبر القيادة الإستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الإستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها .
- يعتبر إعداد الصف الثاني من القيادات أحد أهم التطورات الفكرية والإدارية المعاصرة التي تحتاج إلى العديد من الدراسات والأبحاث لإيضاح ماهيتها وآلية إعداد وتدريب هذه الفئة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيث أنها من أوائل الدراسات التي تتعرف على واقع بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية .

2- الأهمية التطبيقية :

- تبرز أهمية الدراسة من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع أن تتوصل إليها، والمتمثلة في تسليط الضوء على دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات ، نظراً للدور الهام الذي تقوم به هذه القيادة في تطوير المؤسسات .
- من المتوقع أن تقدم الدراسة الحالية لمتخذي القرار في الوزارات الفلسطينية صورة حقيقية عن واقع بناء قيادات الصف الثاني ، مما يساهم في علاج أوجه القصور إن وجدت .
- تأمل الباحثة أن تفيد النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة في إمداد المسئولين بالتوجهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون فيها .

خامساً- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لتحديد دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني، ويعود اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته مضمون الدراسة ، وطريقة الوصول إلى أهم العناصر، والمحاور الأساسية التي شملتها، إذ أن المنهج الوصفي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ، ووصف طبيعتها، ونوعية العلاقة بين متغيراتها، وأسبابها، واتجاهاتها.

سادساً - طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة خلال الدراسة على مصدرين رئيسين لجمع البيانات بغرض تحقيق أهداف الدراسة هما:

1- المصادر الثانوية : المتمثلة في الكتب والدوريات والنشرات والدراسات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالموضوع ، وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة للدراسة .

2- المصادر الأولية : لقد صممت الباحثة استبانة لجمع المعلومات، وقامت بتوزيعها على مجتمع الدراسة، بعد عرضها على العديد من الأساتذة المختصين في الإدارة والإحصاء.

سابعاً- حدود الدراسة:

الحد الشخصي: قيادات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية (الوكلاء، الوكلاء المساعدين، المدراء العامين).

الحد المكاني: الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها (اثنتان وعشرون) وزارة.

الحد الزماني: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (2015 –2016) .

ثامناً– هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول ، ويقسم كل فصل إلى عدة مباحث على النحو التالي :

الفصل الأول:

– تناولت فيه الباحثة الإطار العام للدراسة ومقدمة الدراسة ، ومشكلة الدراسة ، وأهميتها، وأهداف وحدود الدراسة .

الفصل الثاني:

المبحث الأول– تناولت فيه الباحثة مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية ، ثم التعريف بالقيادة الإستراتيجية وأبعادها (التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة).

المبحث الثاني– تناولت فيه الباحثة بناء قيادات الصف الثاني، سبل وآليات تدعيم وتطوير بناء قيادات الصف الثاني ، ودور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني ، ثم المعوقات .

المبحث الثالث– تم فيه استعراض تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

الفصل الثالث:

–تم فيه استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية وتشابهت معها، مع توضيح الفجوة البحثية.

الفصل الرابع:

– يحتوي على منهجية الدراسة من حيث المنهج الذي اتبعته الباحثة ، والمجتمع ، والأداة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، والتحليل الإحصائي .

الفصل الخامس:

–تم استعراض النتائج التي توصلت إليها الباحثة، والتوصيات ، كذلك المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطـــار النظـري

المبحث الأول :- أبعاد القيادة الإستراتيجية .

المبحث الثاني :- بناء قيادات الصف الثاني .

المبحث الثالث :- وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

المبحث الأول

القيادة الإستراتيجية

- العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية .
- أبعاد القيادة الإستراتيجية

أولاً- التوجه الإستراتيجي.

ثانياً- استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية.

ثالثا- تطوير رأس المال البشري.

رابعاً- تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.

خامساً- الممارسات الأخلاقية.

سادساً- الرقابة التنظيمية المتوازنة.

المبحث الأول

سوف يتم في هذا المبحث استعراض مفهوم الإدارة الإستراتيجية، وعلاقتها بالقيادة الإستراتيجية، وكذلك سيتم توضيح مفهوم القيادة الإستراتيجية والتركيز على أبعادها ، لتوضيح ممارسات الإدارة العليا، بما يخدم موضوع البحث .

مقدمة:

لقد أصبحت الإدارة مورداً مهماً من موارد المجتمع الذي إذا أُحسن استغلاله أتى بثماره النافعة للمجتمع، وذلك لما لها من تأثير ملموس في تحقيق الأهداف الشخصية، والمؤسساتية، والقومية، والدولية، كما أصبحت مفتاحاً للتقدم على مستوى الدول، بسبب التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم (الظاهر، 2011 :1) .

وتعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ، وتشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء، وفي ظل تنامي المؤسسات ، وكبر حجمها ، وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية ، وتأثرها بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية ، والاجتماعية في البيئة المحيطة بها، ظهرت الحاجة إلى قيادة فاعلة تستطيع أن تتعامل مع هذا التطور، وهي القيادة الإستراتيجية، التي تعتبر مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية (عبد العزيز،2010: 154).

• مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

قد أورد الكتاب والباحثون عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية خلال العقود الماضية فقد عرفها كل من (2003), Thompson &Strickland على أنها: "العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الإستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ، ووضع الأهداف ، وصياغة الإستراتيجية، وتقييم الأداء، والعمل على إدخال التعديلات الضرورية في الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي، أو تغيير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة".

وينظر إليها كلاً من (2005) , Pearce & Robinson من زاوية القرارات الإدارية على أنها: "مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وإن هذه العملية تتضمن: تخطيط، تنظيم، وتوجيه، ورقابة الأنشطة ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة" (مساعدة ،2013 : 27).

ولقد ذكر المغربي بأن كل من يهتم برسم رسالة المنظمة ، وتحديد غايتها وصياغة وتكوين الإستراتيجية ، ويسعى لتطبيقها على مدى زمني بعيد ، غالباً ما يمثل أحد قيادات الإدارة العليا (المغربي، 1999: 27).

ومن خلال التعاريف السابقة تستطيع الباحثة استخلاص بعض الملاحظات التالية:

- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.
- بيان أهمية رسالة المنظمة.
- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.
- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.
- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

• مفهوم القيادة الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، لأن جذور هذا المفهوم، انحدرت من أصول عسكرية، إلّا أنه سرعان ما حظي هذا المفهوم باهتمام كبير في علم الإدارة ، وذلك بسبب التغيرات البيئية المتصارعة، والتعقيد المتزايد الذي يحتاج إلى قيادة قادرة على التكيف والتعامل مع هذه التغيرات والتعقيدات ، ولقد قام العديد من الباحثين بصياغة عدة مفاهيم للقيادة الإستراتيجية على النحو التالي :

فقد عرفهاPar بأنها القيادة التي تمتلك تصوراً للمستقبل المنشود للمنظمة، ومدى قدرتها على توجيه واستثمار البيئة الداخلية والخارجية نحو تحقيق الهدف أو الرؤية (Par ,2000:11).

كما عرفهاlee& chin بأنها "القدرة على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغيرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة"(lee& chin,2007:1028).

وعرفها (جاد الرب) بأنها: "القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (جاد الرب ،2012 :20).

وتعرف الباحثة القيادة الإستراتيجية بأنها (القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف المستقبل ، والتهيؤ له ، عبر الاستثمار الأمثل للقدرات المتاحة ، من موارد مادية وبشرية ، والعمل على التطوير، وتشجيع الابتكار) .

وتعتبر القيادة الإستراتيجية مصدر للإبداع والابتكارات من خلال ما تملكه من رؤية مستقبلية، وتلعب دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجيات، والتوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الإستراتيجي، ولها أهميةٌ خاصةٌ في رسم الثقافة المستقبلية للمنظمة، والتأكيد على النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، وزيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي داخل المؤسسة .

وترى الباحثة أن جمع ما ذكر من خصائص القيادة الإستراتيجية سابقا يعتبر من مهام ووظائف الإدارة العليا لذلك سوف تنطلق منه في التعرف على واقع بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

- **العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإستراتيجية:**

إن القيادة الإستراتيجية تعبر عن الإطار التنفيذي للإدارة الإستراتيجية، وهي جزء منها، وتمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة إستراتيجية فعالة في قمة التنظيم بشكل خاص وفي جميع مستوياتها بشكل عام، على قدر نجاح الإدارة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.

ولكن هناك اختلاف بينهما يتمثل في طبيعة كل منهما، حيث إن القيادة الإستراتيجية تعتمد على التركيب والتوليف، في حين أن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحليل كما أن القيادة الإستراتيجية تركز على صياغتة الاستراتجيات (اتخاذ القرار، وتحديد التوجيه الإستراتيجي، والإمكانيات الضرورية لتحفيز أعضاء المؤسسة، وتشجيع تنفيذ الإستراتيجيات والثقافة الداعمة) بينما الإدارة الإستراتيجية، تقدم الاتجاه العام للمشروع، فهي تركز على صياغته الإستراتيجية من خلال (التخطيط واتخاذ القرار، اعتماداً على الأهداف العامة، والأهداف التفصيلية وخطط العمل) (ثابت،31:2013).

والقيادة الإستراتجية مراقبة دائمة ومستمرة للبيئة مع الحاجة لاتخاذ التحركات الصحيحة مع التغير الديناميكي بغية تحقيق ميزة مستدامة مستمرة، كما أنها أكثر ارتباطاً بحشد القوى البشرية، والتأثير علي توجهاتهم لتنفيذ المسعى الإستراتيجي، أما الإدارة الإستراتيجية فتركز على البحث عن الميزة المستدامة(Pisapia, 2009 : 8).

- **مميزات القيادة الإستراتيجية:**

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها، وأهدافها إلى البقاء والاستمرار والنمو ، وذلك من خلال القيادة الإستراتيجية التي تتميز بما يلي: (جاد الرب، 2012: 49)

(الخفاجي ،2008 :172) (Lee &Chin, 2007:102) (Bass,2007:36) (أحمد،2001: 19)

- تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية.
- أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة التي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في المجال التي تعمل فيه.
- تقوم القيادة الإستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على سلوك الإنسان بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة ، ويتم ذلك من خلال الحوار والممارسات التطبيقية للقادة والطموحات الكبيرة لهم.
- إن القدرة على إدارة رأس المال البشري تكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الإستراتيجي .
- تلعب دورا أساسيا في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن الإستراتيجي.
- للقيادة الإستراتيجية أهمية كبيرة في رسم الثقافة التنظيمية في المنظمة، بجانب المتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الإستراتيجي، يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري، وتفويض السلطات، وتوزيع وتقسيم المهام، مما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة .
- تعزز القيادة الإستراتيجية الالتزام والمشاركة وتؤكد النموذج الأخلاقي في علاقات المؤسسة الداخلية .
- القيادة الإستراتيجية تصنع التفوق والتميز الإستراتيجي ، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع .

- **أنماط القيادة الإستراتيجية:**

يعرف نمط القيادة بأنه الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه ، وهناك العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية والتي يمكن أن نجملها في: (يونس، 2012 : 47).

- نمط القيادة المشاركة:

وفيه يمارس أعضاء الإدارة العليا ومساعدوهم مهامهم الإستراتيجية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وخططها، مما يشكل مصدر قوة يعبر عن قدرة القيادة الإستراتيجية على النظر إلى العالم والأشياء من زوايا مختلفة.

- نمط القيادة التشريعية:

وفيه يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الأمور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني، بحيث يهتم أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية ولا يهتمون بباقي أعضاء الجهاز الإداري (التنفيذيون).

- نمط القيادة التنفيذية:

فهي عكس القيادة التشريعية حيث يتم الاهتمام بأعضاء الجهاز الإداري التنفيذي، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإستراتيجية، بمعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الإستراتيجية مع مساعديه، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.

- نمط القيادة الفوضوية:

حيث لا يوجد فيها اهتمام سواء من الرئيس، أو مساعديه، أو أعضاء الإدارة العليا والتنفيذية بالإستراتيجية للمنظمة، وإذا وضعت تكون شكليه على الورق فقط.

وتري الباحثة أن أفضل نمط للقيادة الإستراتيجية في الإدارة العليا هو نمط القيادة المشاركة حيث يساعد هذا النمط على إعداد قيادات بديلة لما فيه من مشاركة الإدارة العليا للإدارة الوسطى في التخطيط الإستراتيجي.

- **أبعاد القيادة الإستراتيجية:**

تلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية ، عبر العديد من الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا ، بصفتها الجهة المسئولة عن قيادة المنظمة إستراتيجياً ، ولقد وضع الباحثين عدة نماذج مفسرة لممارسات وأبعاد القيادة الإستراتيجية ، سيتم ذكر بعضها على النحو التالي:

- أنموذج (Hit & Ireland &Hokinson : 1995)

والذي تضمن ستة عناصر للقيادة الإستراتيجية هي: (تحديد رؤية واتجاه المنظمة الإستراتيجي، استغلال والحفاظ على الكفاءات الأساسية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة المنظمة ، تعزيز الممارسات الأخلاقية، ووضع الضوابط الإستراتيجية) .

- أنموذج (Thompson)

حيث حدد سبعة أدوار للقيادة الإستراتيجية وهي : (الرؤية الإستراتيجية ، الإستشراف العملي للأمور والمشكلات ، التركيب والسياسات ، شبكة الاتصالات ،الحكم والإدارة ، الثقافة ، إدارة التغيير).

(Thompson , 1997 :70-76)

- أنموذج (Hagen & Hassan)

والذي يؤكد على أن للقيادة الإستراتيجية خمسة أدوار هي :(تطوير المقدرة المميزة ، تطوير رأس المال البشري ، الاستخدام الفاعل للتقنيات الجديدة ، التصرف الإستراتيجي المناسب ، تطوير هياكل وثقافة تنظيمية جديدة تناسب وخصوصية الموقف) (Hagen & Hassan , 1998 :50).

- أنموذج (Hitt &Lerland, 1999)

حيث يريان أن ممارسات القيادة الإستراتيجية تتضمن (التركيز على النتائج والعمليات ، السعي لاكتساب وتنمية المعرفة ، تعزيز التعليم والابداع ، التركيز على العلاقات ، توقع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، الحفاظ على عقلية عالمية ، البناء على المدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير ، تطوير رأس المال البشري) (Bass, 2007 :42).

- أنموذج (Pisapia)

يتضمن هذا النموذج أربعة أبعاد للقيادة الإستراتيجية هي : (البعد التحويلي ، البعد الإداري ، البعد السياسي، البعد الأخلاقي) (Pisapia, 2009:6-8).

- ولقد ذكر (الخفاجي ،2008) ستة أدوار للقيادة الإستراتيجية هي(تحديد التوجه الإستراتيجي، استكشاف الكفاءة المميزة والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري ، فاعلية ثقافة المنظمة، الممارسات الأخلاقية، إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازنة) (الخفاجي، 2008: 175).

- في حين يرى (جاد الرب، 2012) بأن هناك ستة ممارسات استراتيجية تقوم بها القيادة الإستراتيجية هي: (جاد الرب ، 2012 :73–100).

- **تحديد التوجه الإستراتيجي:** أي تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم.
- **استثمار القدرات التنافسية:** تشير القدرات التنافسية بشكل أساسي إلى موارد المنظمة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين، وبهذا فإن حصول المنظمة على شيء من القدرة التنافسية واتخاذها منها رمزاً للمنافسة يحقق لها التميز عن منافسيها.
- **تطوير رأس المال البشري:** يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال.
- **دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تتحقق من خلال الانسجام بين الفكر والفعل (التصرف) تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.
- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة ، والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة.
- **تنفيذ نظام الرقابة التنظيمية المتوازنة:** يقصد بالرقابة التنظيمية، تلك الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يعتمد عليها المديرون للمحافظة على النشاطات التنظيمية.

ومن خلال نظرة فاحصة للنماذج السابقة ترى الباحثة أن هناك تقارباً كبيراً في نماذج توصيف أدوار القيادة الإستراتيجية ، وذلك بالرغم من ذكرها بمسميات مختلفة من قبل علماء الإدارة لكن جميعها حملت نفس المضمون، فوردت بمعني ممارسات أو وظائف أو أنشطة وأفعال القيادة الإستراتيجية، ووردت بمعنى أدوار القيادة الإستراتيجية ، وقد استخدمت الباحثة مصطلح أدوار، كما اعتمدت على أبعاد القيادة الإستراتيجية التي ذكرها جاد الرب (2012) لأنها الأكثر شمولاً لممارسات الإدارة العليا ، بحيث تم الاعتماد عليها في دراسة كلاً من (المصري، 2015) ودراسة (أبو حجير، 1014) في الجانب الميداني من البحث.

وسوف تقوم الباحثة باستعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل.

أولا- التوجه الإستراتيجي:

إن التوجه الإستراتيجي يتمثل في تشكيل وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، القائمة على التحليل البيئي للمنظمة بهدف تحقيق الأهداف الموجودة بكفاءة وفاعلية، وفق مسار تنفيذي واضح ومحدد، ويدخل في إطار هذا التزام القيادة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، والتحسين المستمر، والاهتمام

بالعنصر البشري ومعدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي وغيرها من العناصر التي تكفل التميز المؤسسي، إن عملية التوجه الإستراتيجي هي في الحقيقية ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة، وبناء نظام قيم التوجه الإستراتيجي الذي يتركز حول التحسين المستمر من خلال اكتشاف الأسباب الجذرية للمشكلات وحلها، وكذلك تبني إستراتيجية طويلة الأمد لتقليص عدد الطبقات الإدارية في الهرم الإداري ، والاستفادة بشكل أكبر من فرق العمل المدارة ذاتياً ، ولا يقصد من تقليص الطبقات الإدارية إزالة الطبقة الوسطي، بل بالعكس أن هذه الطبقة تمثل مصدراً خصباً من المواهب يمكن الاستفادة منه بفاعلية، من خلال تفجير الطاقات الكامنة لدى موظفي هذه الطبقة (الدهدار،9:2006).

وقد عرف بعض الكتاب التوجه الإستراتيجي بأنه "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الخاصة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها"(النجار، 2000: 23).

1- مميزات التوجه الإستراتيجي:

من مميزات التوجه الإستراتيجي ما يلي : (مرسي،26:2002).

- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- مساعدة القادة على بلورة رؤية إستراتيجية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- المساعدة في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة.
- إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق مصلحة الأطراف المستفيدة في المنظمة.
- تحديد توجهات المستقبل إلي أين تتجه المنظمة.
- التميز والتطوير والتحسين في الأداء الكلي للمنظمة في الأجل البعيد.

2- دواعي التوجه الإستراتيجي:

تتميز بيئة المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها بمجموعة من المظاهر التي تستدعي أن يكون لديها توجهاً استراتيجياً ومن هذه المظاهر ما يلي : (هيوز، وبيتى، 2007 :2423).

- **سرعة التغيير:**

حيث أصبح التغير قاعدة أساسية، أما الاستقرار والثبات فقد أصبح استثناء، بحيث أصاب التغير كل شيء بدءاً من القواعد والنظم وانتهاءً بالهياكل التنظيمية، فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغير تنظيمي جزئي أو جوهري.

- **تزايد الاحتمالات :**

لقد أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة، ولكنها ضرورية وملحة مع التغيرات الدائمة.

- **الغموض المتفاقم:**

لقد أصاب الكثير من المنظمات الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية نتيجة أن الكثير منها غير محددة ومشوشة وغامضة، مما أدى إلى تبني حلول روتينية لمواجهة هذه المشكلات.

- **التعقيد المتزايد:**

أصبحت المشكلات والقضايا التنظيمية شديدة التعقيد تتداخل فيها الكثير من المتغيرات سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

3- التوجه الإستراتيجي وإستراتيجيات إعداد قادة المستقبل:

إن التوجه الإستراتيجي له دور كبير في إعداد قادة المستقبل من خلال الآتي : (ثابت ،2013 :55)

- التركيز على المنهج الإستراتيجي بهدف تحقيق التميز والجودة من خلال تقديم الكفاءات المهنية على غيرها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- الإدراك بأننا بحاجة إلى قيادة تستطيع أن تتعامل مع الموضوعات الإستراتيجية والتكتيكية في المنظمة على حد سواء وفي كل المستويات.

- التركيز على فاعلية المنظمة من خلال فاعلية الفرد وفرق العمل ودورها في تحقيق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

- محاولة الحد من قيود الهياكل الصارمة في المستويات التنظيمية الطبقية التي قد تشكل إعاقة لفرص التطور والتميز، والتركيز على الجودة الشاملة.

- تفعيل القيادات الوسطي وإعدادها لتكون قادة في المستقبل.

-تنفيذ برامج القيادة في اطار فرق عمل ومجموعات قيادية داخل المنظمة بحيث تتبادل الخبرات والأفكار وتبني مشاريع عمل مشتركة.

ثانياً- استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:

إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى الموارد والإمكانيات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها، إذ أن القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية، مثل مهارة التصنيع والتمويل والتسويق والبحوث والتطوير وغيرها، والشركة تستخدم هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ إستراتيجياتها، وإن القادة الإستراتيجين لديهم قدرات متنوعة لتشجيع ودعم تنفيذ إستراتيجية المنظمة، وفي بعض الشركات فإن القدرات التنافسية مثل الاسم التجاري، وقنوات التوزيع تستخدم لتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة للشركة، وذلك لزيادة قدراتها التنافسية في الأسواق العالمية ، والقدرات التنافسية لشركات أخرى قد تكون ممثلة في وظيفة المورد البشري، ولذا تستخدم الشركات طرق متنوعة لتحريك وتحفيز العاملين بها مثل التمكين والأجور وغيرها، وفي الحقيقة إن القدرات التنافسية لا يمكن وضعها أو استغلالها بكفاءة بدون رأس المال البشري المتميز (Thompsons,1996 :64).

إن تحقيق التميز في المنظمات المعاصرة لا تستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها قدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، التي يبرز دورها كعنصر هام من أهم عناصر الميزة التنافسية للمنظمة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للكفاءة البشرية إلّا أن دورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يتوقف على مدى اعتبارها مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد التي تتمتع بها الموارد الإستراتيجية الأخرى في المنظمة (السلمي، 42:2001).

ولكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسئولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهي: (شعبان،80:2011).

- أن تكون هذه الكفاءات البشرية نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المتحملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكن الحصول على مثلها.
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أن يصعب على المنافسين اللذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد آخر في إطار الإستراتيجية المعتمدة إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حال تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

ثالثاً- تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية (الفضل،175:2009).

إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات بنجاح، وعلى المستوى الفردي فإن المشاركة الفعالة في برنامج تطوير العاملين وقدراتهم تعتبر مرغوبة، وذلك لدعم مهاراتهم باستمرار والتي تؤدي بهم إلى وظائف أفضل اقتصاداً وأمناً، إن جزء من التطوير المطلوب في رأس المال البشري هو اختيار القائد الإستراتيجي ذو الخبرات الدولية المتنوعة لمديري الإدارة العليا (Bernad, 2000 :102).

ولقد أكد (brown ,1988) على أهمية استثمار رأس المال البشري بقوله " أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملياً يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج".

هذا الوصف لهذه الفئة يؤكد على أهمية الفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء استثمار رأس المال البشري ويمكن للإدارة العليا أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال البشري لديها .

1- دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري:

تقوم الإدارة العليا بدور أساسي في تطوير رأس المال البشري كالآتي:(شعبان ، 2012 :58).

- إغناء رأس المال البشري من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب ومشاركتها لهم المعرفة، واكتسابها، وتوزيعها داخل المنظمة .
- المحافظة على العاملين المتميزين ويتم ذلك من خلال توفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة والتشجيع والإبداع والأفكار الجديدة .
- استقطاب أفضل المواهب البشرية ، أي أن تكون عملية الإختيار والتوظيف للموظفين الجدد قائمة على أساس نظام فعال ووفقا للخطة الإستراتيجية للمنظمة .
- إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع ، والتعلم المؤسسي.

رابعاً- تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة القيم والمعتقدات والانطباعات للإدارة العليا والعاملين في المنظمة وأصحاب المصالح فيها، وتؤدي إلى سلوك العاملين في المنظمات ، وتشكل الأرض الصلبة التي تقف عليها المنظمات للتكيف مع التغيرات السريعة.

إن ثقافة المنظمة تؤثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة وبعدة اتجاهات تدعم اتخاذ القرارات الرشيدة والصعبة بأقل قدر من الجهد والتكاليف لما توفره من جو ملائم وايجابي، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد المقبول وغير المقبول من السلوكيات والقرارات، وتشكل دليل عمل والطريق الواجب إتباعه لتحقيق الإستراتيجية للمنظمة.

1- مكونات الثقافة في المنظمة:

تتشكل الثقافة التنظيمية من تفاعل عدة عناصر منها أهمها: (أبو بكر، 2003: 408).

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من قيم ودوافع واهتمامات.
- الخصائص الوظيفية ومدى توافقها مع الصفات الشخصية.
- خصائص الهيكل التنظيمي التي تنعكس على طريقة اتخاذ القرارات وأساليب الاتصال وخطوط السلطة
- المنافع المادية و المعنوية والأدبية التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي تشكل دلاله على مكانته الوظيفة وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تحتويه من طرق التفكير وأساليب تعامل الأفراد مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها البعض وهي (ثقافة المجتمع، ثقافة الإدارة العليا، ثقافة المنظمة) (المربع، 2008: 49).

وترى الباحثة: أن الثقافة التنظيمية تعبر عن هوية المنظمة بما تحتويه من قيم ومبادئ، وأفكار، وسلوك، وترسخ الاهتمام بفرق العمل والجماعات والاهتمام بإعداد قيادات بديله مما يشكل قوة تنافسية لها، وتسهل سرعة الاستجابة للتغيير، وتوجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة دون مقاومتها للتغيير.

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

تتعدد أنواع الثقافة التنظيمية على النحو التالي : (الزعبي، 93:2010).

- "**الثقافة الإبداعية**": حيث تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات.
- "**الثقافة البيروقراطية**": وتقوم على السيطرة والتحكم وتسلسل السلطات والصلاحيات بشكل هرمي.
- "**ثقافة المهمة**": وتهتم بتحقيق الأهداف والنتائج بأقل جهد وتكلفة.
- "**ثقافة العمليات**": تهتم بطريقة تنفيذ العمل دون الاهتمام بالنتائج.
- "**الثقافة المساندة**": تركز على الجانب الإنساني وتهدف إلى خلق جو أسري يسوده التعاون والثقة .
- "**ثقافة النفوذ**" : وفيها تتركز سلطة اتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد ويكون الإبداع ضعيف.
- "**ثقافة الدور**": وتركز على التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والأنظمة.
- "**ثقافة الفرد**": ترفض التسلسل الهرمي، وترفض الرقابة المستمرة، وترمي إلى تلبية احتياجات العاملين في كل موقع وظيفي.

3- أثر ثقافة المنظمة على إعداد القائد البديل:

إن ثقافة المنظمة تكون أحياناً غير مواتية لتواصل الأجيال ، وتعاقب القيادات، إضافةً إلى افتقارها إلى فكرة المؤسسية، واعتمادها على شخصنة المنظمة، التي تربطها بشخصية إدارية واحدة في كل المستويات، وتحجب الفرص أمام القيادات الجديدة، من خلال إتباع آلية التمديد بعد بلوغ سن المعاش مثلا ، ومقاومة الإحلال الوظيفي .

حيث يرى عفيفي أن من أهم الآثار السلبية لثقافة مقاومة الإحلال ما يلي : (عفيفي، 2004 :10)

- تفويت الفرصة على المنظمة من الاستفادة من كفاءة عالية، لأنها لا تعطيها الفرصة أبداً للظهور.
- إصابة الكفاءات والقيادات الواعدة بالإحباط وشعورها بعدم العدالة.
- قد تترك هذه الكفاءات المنظمة وتتجه للمنافسين مما يضعف مركز المنظمة.

وترى الباحثة: أن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على نشر ثقافة تقوم على أن تعاقب الأجيال مطلب أساسي لاستمرار نجاح المؤسسة بحيث يمكنها من الاستفادة من كفاءات القيادات الشابة ، وأن الإحلال ظاهرة طبيعة ، وأن القائد الناجح هو الذي يترك مؤسسته تعمل بنجاح من بعده ويعمل على إعداد قيادات بديلة.

خامساً- الممارسات الأخلاقية:

تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد في كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية ، إن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون جزء مكمل للثقافة التنظيمية، كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها.

لذا ترى الدراسات الحديثة أن المنظمات في حاجة إلى توظيف قادة إستراتيجين أخلاقين، تكون الممارسات الأخلاقية جزء منهم ومن رؤيتهم طويلة الأجل، كما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة، ويعملون بكرامة واستقامة وصدق، فالقادة الإستراتيجيون هم من ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم ولتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة (Fred,1997: 109).

1- الممارسات التي يمكن أن يتخذها القادة الإستراتيجيون لتطوير ودعم الثقافة التنظيمية الأخلاقية :

ويمكن أن تشمل هذه الممارسات الآتي: (بن حبتور، 2004: 195).

- التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية ، مع وضع ونشر كود أخلاقي ، ومن المفيد مشاركة العاملين في بناء وتشييد هذا الكود، حتى تزداد درجة التزامهم به.
- التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن، والذي يعتمد على كل من الأفراد العاملين في المنظمة وأصحاب المنافع الآخرين مثل العملاء والموردين.
- نشر وإعلان الكود الأخلاقي على جميع أصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.
- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسة المرابحة الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.

– تصـميم واسـتخدام نظـام المكافـآت الصـريحة والمعلنـة والتـي تشـجع الأفعـال والممارسـات الأخلاقية، مثل مكافأة أولئك الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.

– إيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

إن كفاءة هذه الممارسات تزيد عندما يتم فعلها وتنفيذها معاً، حيث إن كل عمل أو فعل يدعم الآخر، والفشل في أحد هذه الممارسات أو كلها يؤدي إلى فشل المنظمة في تأسيس وتنفيذ الثقافة الأخلاقية ،علاوة على ذلك فعندما يندمج القادة الإستراتيجيون في هذه الممارسات ويقومون بها فإنهم يعملون كنماذج للدور المعنوي، حيث يقتدي بها العاملين وأصحاب المنافع الآخرين لأن المرؤوسين ينظرون إلى قيادتهم وما يقومون به من تحفيز ودعم باعتبارها نماذج يتم الاقتداء بها .

2– الخصائص الأخلاقية المطلوب توفرها في بيئة الأعمال (جاد الرب ،2012:154).

1– الثقة ، الصدق ، الأمانة ، الإخلاص ، والوفاء بالعهود .

2– الاحترام ، ومعاملة الأفراد كما يحبوا أن يتعاملوا.

3– العدالة، من خلال العمل بالقواعد ، ومعاملة الجميع وفقها سواسية .

4– تأسيس ديمقراطية العمل والانفتاح على القانون .

فإذا ما التزم مديري الإدارة العليا بهذه المبادئ فإنهم سيتخذون قرارات أخلاقية ، ويخلقون بيئة عمل أخلاقية .

سادساً– تنفيذ نظام الرقابة التنظيمية المتوازنة:

إن الرقابة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً وجزئا أساسياً من عملية تنفيذ الإستراتيجية، هذا وتعرف الرقابة بأنها : (الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف) (الظاهر ،2011 :325). وتستخدم الرقابة في تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، وضمان عدم تكرارها مستقبلاً سواء كانت الرقابة إدارية أو مالية.

1– مداخل الرقابة الإستراتيجية :

تم تطوير مداخل حديثة للرقابة الإستراتيجية أهمها ما أطلق عليه نظام التغذية الأمامية ويتضمن الخطوات التالية: (الغالبي و إدريس،472:2009).

- إحكام الرقابة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية ويعني ذلك إن الإدارة العليا تتأكد من أن مدخلان (مرحلة صياغة الإستراتيجية ، والتخطيط الإستراتيجي) قد تم فحصهما بشكل منهجي ومنظم.
- الرقابة أثناء التنفيذ وتأتي هذه المرحلة مكملة للمرحلة السابقة بحيث يتم تقيم الأحداث والعوامل المهمة ذات الأثر الكبير أثناء تنفيذ الإستراتيجية، وإذا ما كان هناك فجوه زمنية بين مرحلة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- الإشراف الإستراتيجي وهو إشراف ذو طبيعة عامة وشموليه وغير محددة ولا يختص بمرحلة من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية، وتكون مصادره للمعلومات متنوعة وهو دائم العمل ويعطي إنذارا من خلال مؤشرات تأتي من اتجاهات مختلفة.
- المراقبة على الأحداث والمواقف الطارئة ويمثل هذا النوع من الرقابة متابعة وأخذ بعين الاعتبار الأحداث المفاجأة وتأثيرها على إستراتيجية المنظمة ويقيس استعداد المنظمة وقدرتها على الاستجابة الفاعلة والكفاءة والسريعة للأحداث التي تقع في بيئة عملها.

المبحث الثاني
قيادات الصف الثاني

- بناء قيادات الصف الثاني.
- دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني.
- معوقات بناء قيادات الصف الثاني.

المبحث الثاني

وسوف يشتمل هذا المبحث على مفهوم قيادات الصف الثاني، وآليات بناء قيادات الصف الثاني، وكذلك دور القيادة الإستراتيجية في بنائهم، ومعوقات بناء قيادات الصف الثاني.

مقدمة:

يستند دور القيادة العليا في إدارة الأجهزة التي تقودها على فكرة محورية تتبلور في قدرتها على التأثير الفعال على نشاط الجماعة وقيادات الصف الثاني، وتوجيهها نحو الهدف والتعاون والسعي لبلوغه .

ويأتي التأهيل القيادي لقيادات الصف الثاني من فكرة أن القادة يصنعون ولا يولدون ، والتأهيل القيادي ليس له نمطٌ مثالي يناسب كافة النشاطات والمهام، بل له أشكاله المتعددة التي تناسب طبيعة العمل والأشخاص المطلوب إعدادهم والبيئة الداخلية والخارجية .

ومما سبق يتضح لنا أن من ضروب المستحيل أن نضع نمطًا مثاليًا للتأهيل القيادي الذي يناسب كافة الأوقات ومختلف الأنشطة، إلّا أن هناك خطوط عريضة، ومقومات للتأهيل القيادي تناولها الفكر الإداري والتي سوف تستعرضها الباحثة في سياق هذا المبحث .

أولاً- بناء قيادات الصف الثاني:

1- تعريف قيادات الصف الثاني:

هم الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسة في جميع أنحاء المنظمة ، بحيث يتم تزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية، ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة ، وشغل المناصب الرئيسة عند تكليفهم بذلك، بهدف إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في المنظمة بحيث إذا غادر أحد من الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزاً ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلبا على أداء العمل (المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية، 2011 :انترنت).

وتعرف الباحثة قيادات الصف الثاني بأنها:(القيادات البديلة في المستقبل للقيادة الموجودة حاليا).

2- بناء قيادات الصف الثاني:

إن بناء الصف الثاني من القيادات لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات، ومواجهة المواقف، ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية، وتطوير

الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح، وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار(Thomson, 1990:66).

وإن موضوع بناء قيادات الصف الثاني مرتبط بتنمية وتطوير القيادات الإدارية ارتباط وثيق ، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ التفويض، والتمكين، والتدريب ، التي تصب في اتجاه تنمية كوادر الصف الثاني، وتأهيلهم لتولي مناصب قيادية مستقبلية.

لذا سوف تقوم الباحثة باستعراض موجز لهذه المبادئ (التفويض والتمكين والتدريب) لما لها من علاقة وثيقة في دعم بناء قيادات الصف الثاني.

أ- التفويض:

عرفه كنعان بأنه:" المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه(كنعان،230:2009).
وتعرف الباحثة التفويض بأنه: الصلاحيات التي تمنحها الإدارة العليا لموظفيها من الصف الثاني لأداء مهام محددة في الوزارات الفلسطينية.

- **حدود التفويض:**

للتفويض حدود ودرجات تتفاوت بين الاتساع والضيق، والاستمرار والتوقيف، ويتوقف ذلك على عدة عوامل أهمها: (الحلو ، 1982 : 44).

- طبيعية واستعداد صاحب السلطة الأصلي، فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابته لبعض غرائزه.
- مدى توافر الكفاءة لدى من سيتم تفويضهم.
- أهمية القرار ودرجة خطورته وتكلفته.
- مدى الحاجة إلى صف ثاني من المدراء.
- النشاط الإداري الذي لا ينبغي التفويض فيه أو تضيق نطاق التفويض فيه مثل المسائل المالية ، والقرارات النهائية الخاصة باختيار وترقية العاملين.

- **خطوات التفويض:**

يمكن حصر خطوات التفويض في الآتي: (الصيرفي، 2003 :94).

- تحديد الاختصاصات والأنشطة، بحيث يتم تحديد واضح للأعمال و الأنشطة التي سيقوم بممارستها المفوض إليه.

- اختيار الشخص المناسب لأداء العمل بحيث يتم اختيار الشخص الذي يتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء المهمة المفوضة إليه مع منحه السلطة اللازمة لتنفيذ الاختصاصات، بحيث يكون هناك تتطابق بين السلطة و المسؤولية.
- وضع المعايير الرقابية بحيث يتم وضع مجموعة من المعايير التي تتم على أساسها مسائلة المرؤوسين أمام الرئيس عما يتم تفويضه له من صلاحيات .
- القيام بتدريب العاملين على المهام التي يتم تفويضها إليهم.

- **دور التفويض في بناء قيادات الصف الثاني:**

يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، بخاصة في المستويات الوسطى و المباشرة، وذلك لأن من الثابت علمياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرار وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يمكن ذلك إلا بتفويضهم للسلطة، كما يحقق التفويض إعداد كوادر قيادية في المستقبل على كل مستوى، وذلك بقصد أن من تفويض إليهم السلطة يتدربوا على التفكير الموضوعي و المقارنة ورؤية النتائج، كما يسمح باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية ، وكذلك زيادة فاعلية الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة بحيث يتصرفون تجاه المنظمة بحب وانتماء، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات الطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع اكتساب مهارات وخبرات جديدة (كنعان،240:2009).

ب-التمكين:

- **مفهوم التمكين:**

عرف السلمي التمكين بأنه "تقوية الأفراد بمعنى منحهم الفرصة للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة في حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية" (السلمي،254:2005).

ويري الشهراني أنه "توسيع صلاحيات العاملين واثراء معلوماتهم، ومعارفهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بهدف رفع مستوى أدائهم"(الشهراني، 2009 :9).

وعرفه العتيبي بأنه " تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسئوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع"(العتيبي 2004،4).

وتعرف الباحثة التمكين بأنه : العملية التي يتم من خلالها إعطاء العاملين الفرصة، وتقويتهم لتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في العمل، ومنحهم الحرية والثقة لتحسين أدائهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا مع تحملهم المسئولية .

لذا فإن التمكين من الوسائل التي يمكن أن تتبعها الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني لتولي مناصب قيادية مستقبلية.

ولقد أظهرت الدراسات أن نجاح إستراتيجية التمكين تعتمد علي بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين، ومدى التزام الإدارة العليا بمتطلبات التمكين، من تغيير للهيكل التنظيمي للمنظمة ليتناسب مع تفويض السلطات ، وإنشاء نظام معلوماتي لتمكين العاملين من الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر ، وتبني ثقافة تؤمن بفرق العمل ، ومن جهة أخرى مدى جاهزية العاملين في المستويات الوسطى لتبنى المنظمة لهذه الإستراتيجية عن طريق التدريب والتحسين ورفع الكفاءة ، واستعدادهم لتحمل المسئولية (البحيصي، 2014 :13).

الفرق بين التمكين والتفويض:

كما تم توضيحه سابقاً فان التفويض يقوم على إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة فالتفويض هو صلاحيات تمنح وتسلب مرة أخري ويتعلق التفويض بالسلطة دون المسئوليات، فالمسئولية لا تفوض إطلاقاً لكن الصلاحيات تفوض (ضرار، 2003: 349).

أما التمكين فهو أكثر ثراء من التفويض، والجدول التالي يوضح الفرق بين التفويض والتمكين.

جدول رقم (2)

الفرق بين التفويض والتمكين

م	التفويض	التمكين
1-	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوسين.	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر ويقرر.
2-	المسئولية يتحملها المفوض.	النجاح ينسب للموظف المُمكن والفشل مسئوليته.
3-	تفوض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه.
4-	في التفويض يقاد الموظف.	تتاح للموظف قيادة ذاتية.
5-	إذا أخطا الفرد قد يسحب التفويض.	إذا أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالجه.

المصدر: (مصطفى، 2005: 130)

مبررات التمكين:

لقد قسم الكسيبي مبررات التمكين إلى:(الكسيبي ، 2005 : 137).

- مبررات واقعية وعملية:

تنطلق من المشاكل والسلبيات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية الحكومية، والمتمثلة في المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية حفظ المعلومات، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للعاملين ، وتعدد الاجراءات التي تتطلبها إنجاز المعاملات، كل ذلك أدى إلى المزيد من العوائق أمام الطموحات والمطالب التنموية وأصبح عبئاً ثقيلاً لم يعد بالإمكان تحمله.

- مبررات تطويرية وإستراتيجية:

وتنطلق من استشراف المستقبل المتوقع والتنبؤ بملامحه ومعالمه ، عبر دراسات وبحوث يشارك فيها متخصصون في مختلف حقول المعرفة، وتعد لها غرف عمليات ، وفرق تفكير ، وتوظف فيها منهجيات الاستقراء ، من أجل المساهمة في رسم الصورة التي سيكون عليها والتأثير فيها، وذلك لبناء منظمات استباقية عصيرة متمكنة تعتمد التمكين فلسفة ومنهجا في إدارة العاملين.

وتري الباحثة أن التمكين يعتبر بمثابة تدريب للموظف وهو على رأس عمله وإعداده لتولي مسئوليات قيادية أعلى في المستقبل وهو ما يسمى بناء صف ثاني من القيادات.

ج- التدريب:

يشكل التدريب والتعليم عملية مستمرة خلال حياة الفرد وتستمر ما استمرت به الحياة، وهو يخضع لاحتياجات الفرد والبيئة المحيطة به في عمله وحياته اليومية، وهو يؤدي بالفرد إلى أن يتوافق مع متطلبات حياته وبيئته فيتعامل مع الكل بالكفاية اللازمة لتحقيق ذاته وأداء وظيفته في مجتمعه، والتدريب يهدف إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإلى إكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه ويعرف محسن العبودي العملية التدريبية (بأنها تلك العملية المتكاملة التي تسبق التعيين في الوظيفة القيادية، أو تلحق عملية التعيين، وتستهدف تنمية القدرات الخاصة والعامة للقائد الإداري بهدف زيادة فاعليته فيما هو موكل إليه من أعمال).

- **أساليب التنمية والتدريب للمهارات القيادية:**

ويمكن أن تأخذ التنمية عدة أشكال أهمها: (القحطاني، 2014 :59).

- "**التنمية عن طريق الرئيس المباشر**" : تعتمد على قيام الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه على عمليات التفكير المنطقي، من خلال معايشة المواقف كما تحصل فعلاً مما يسمح للقيادات الوسطى بفرص قوية في مزاولة العمل الإداري بفاعلية وكفاءة.
- "**التناوب الوظيفي** ": ويقصد به النقل المنظم من وظفيه إلى أخرى في نفس المستوى التنظيمي، وهي طريقه مهمة في توسيع آفاق المديرين وتحسين مستويات أدائهم وإكسابهم مهارات وقدرات نتيجة معايشتهم لوظائف متعددة، تزيد من مخزون مهاراتهم في مواجهة تحديات العمل مستقبلاً .
- "**الاشتراك في اللجان**" : فهي تتيح للمديرين المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجنة التي تشترك فيها وتسمح بتوسيع مداركم ومعارفهم في اتخاذ القرارات.
- "**المهام الخاصة**" قد تلجأ معظم المنظمات إلى أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه في فترات متقطعة .

كل ما سبق يندرج تحت مفهوم التنمية والتدريب داخل العمل ، وهناك أساليب للتنمية خارج مكان العمل مثل دراسة الحالة، وحلقات النقاش والمؤتمرات، وتمثيل الأدوار، ونمذجة السلوك، والمباريات الإدارية .

ومما لاشك فيه أن إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال مواقعهم الوظيفية داخل المؤسسة له الكثير من المزايا ومن أهمها:(جاد الرب، 2012 :24).

- أن عملية الإعداد تتم في إطار سياسات المؤسسة ، وفي إطار حاجة المنظمة الحالية والمستقبلية ، وأهدافها الإستراتيجية .
- ضمان دمج ثقافة قادة المستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المنظمة .
- بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني ، وزيادة معدلات الثقة بين الإدارة العليا وهذه القيادات .
- سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات المفاجئة بها ، مثل خلو منصب أحد مدراء الإدارة العليا فجأة .
- يساعد إعداد قيادات الصف الثاني على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التفويض والتمكين ، القيادة الذاتية ، التدريب أثناء الوظيفة ، فرق العمل .

3- واقع إعداد القائد البديل في المنظمات العربية :

إن المشكلة الحقيقية التي تعاني منها بعض المنظمات الحكومية خاصة في الدول النامية تتمثل في افتقار هذه المنظمات إلى القيادات الإدارية القادرة على التطوير والتغيير ، وعدم مقدرتها على تنمية المرؤوسين وتكوين الكوادر الإدارية التي يطلق عليها قيادات الصف الثاني ، مما يؤدي إلى صعود بعض الموظفين إلى المناصب القيادية في المنظمة بدون التأهيل اللازم ، وكذلك نجد المسئول الإداري في أي موقع يتوجس خيفة من ظهور القائد البديل، ويبذل قصارى جهده لوأده قبل أن تظهر أمامه فرصة حقيقية للخلافة، ومنعاً لهذا الخطر قد يلجأ المسئول إلى إبعاد أي كفاءات واضحة من طريقة ومن حوله، ويحرص على الاستعانة فقط بمحدودي الكفاءة، أنصاف المتعلمين الذين يكون حلمهم الأكبر قد تحقق في كونهم أصبحوا مساعدين للمسئول وبلا طموح أعلى والأصل في مسئولية القائد الإداري أن يسعي لتأمين استمرار المنظمة، وهذا الاستمرار يتطلب توفير الكوادر جيلاً بعد جيل لتولي المسئولية، وإذا رجعنا إلي التوصيف الوظيفي لأي قائد إداري بمستوى عالٍ سنكشف أن هذا التوصيف الوظيفي خال من تحديد دور القائد في تكوين القائد البديل (عفيفي، 2004: 5-9).

نستطيع القول بأن :واقع إعداد القيادات البديلة في المنظمات العربية لا يهتم به كثير ولا يتواكب مع متطلبات الحياة العصرية ولا مع ما هو متوقع من تلك المنظمات في البيئات التي تعمل فيها، مع عدم وضع ذلك كهدف من أهداف نشاط تنمية الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام، وعدم وضع مسارات وظيفية للعاملين تتمازج فيها الخبرات المتراكمة مع برامج مناسبة للتأهيل والتدريب تتوافق مع احتياجات الفرد والمنظمة، وعدم رغبة، وأحياناً قدرة، الكثير من المنظمات على الاستثمار المعنوي والمادي في نشاط اختيار وتأهيل وتطوير القيادات الواعدة، إلى جانب ندرة القيادة القدوة التي تساهم بلا شك في إعداد القيادات الجديدة، وندرة مؤسسات التنمية الإدارية من معاهد ومراكز التدريب المتميزة التي يمكن الاستفادة من برامجها في المساعدة على إكساب المشاركين مهارات ومعارف القيادة.

4- مراحل اختيار القيادات البديلة:

ان عملية اختيار واكتشاف القيادات تمر بالمراحل الآتية : (حسين،2011 .76).

- مرحلة التنقيب : تتمثل في البحث عن الشخصيات القيادية وتحديدها ودراسة واقعها من جميع النواحي .

– مرحلة التجريب : وهى مرحلة اختيار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة، بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة .

– مرحلة التقييم : تقيم فيها المجموعة بناءً على معايير محددة سابقا حيث يتم فيها اكتشاف جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات .

– مرحلة التأهيل : وهي تحديد الاحتياجات التدريبية حسب ما تقتضيه الحاجة العملية .

– مرحلة التكليف : بعد التأهيل والتدريب يتم اختيار مجموعة منهم وتعيينهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة للتجربة .

– مرحلة التمكين : بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب ما يناسبهم.

ثانياً– دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني:

إن على القيادات الإدارية العليا مسئولية هامة في شأن تكوين القيادات البديلة، إن تجهيز الصف الثاني لتولي المسئولية حين يحين الوقت أمر هام للغاية لضمان استقرار واستمرار ونمو المنظمة لذا يجب أن يكون هذا الموضوع من استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسة ، لكن قبل ذلك يجب على هذه القيادات أن تنمي نفسها أولاً من خلال التدريب والممارسة والتعلم ، وذلك من منطلق أن فاقد الشيء لا يعطيه، فإذا كانت القيادة في أي منظمة ضعيفة وتفتقر إلى الخبرة فكيف لها أن تنمي التابعين .

واذا أمعنا النظر في موضوع الصف الثاني من القيادات نستطيع أن نتبين أهمية دور نائب المدير في ادارة المنظمة ، فهو وإن كان مرؤوساً تابعاً لمدير المنظمة ، إلّا أنه مرؤوساً ذا وضع خاص ينبغي أن يحظى باهتمام بالغ بدءاً من دقة اختيار من يشغل هذا المنصب ، مروراً بأهمية تمكينه من ممارسة اختصاصه ، ومشاركته في صنع القرار، وانتهاءً بمنحه فرصة شغل منصب القائد للاستفادة مما اكتسبه من خبرات .

ويمكن لنا أن نحصر أدور القيادات الإدارية العليا في بناء قيادات الصف الثاني فيما يلي (عفيفي، 2004 : 14 – 20):

1– نشر ثقافة الإحلال والتجديد:

تلك هي المسئولية رقم واحد : أن تنشر القيادة العليا القناعة بين كل أعضاء المنظمة بأن الإحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت نفسه ، وهى طبيعية لأن المديرين يرقون لمناصب أعلى أو

ينتقلون لوظائف أخرى أو يستقيلون أو يتقاعدون، وكل هذا يعني أن هناك مناصب تخلو ومطلوب شغلها، ومن المفضل أن نخطط مقدماً لشغلها، وأن نجهز الأشخاص الجديرين بشغلها، والقائد الإداري ينشر هذه الثقافة بالأفعال وليس بالأقوال فقط، بمعنى أن يُطوّر سياسة رسمية للإحلال وأن يعلن هذه السياسة كالتزام رسمي للمنظمة، أما بشأن التطوير أو الإعداد لهذه السياسة فهذا يتم من خلال ورشة عمل أو عدة ورش عمل تشارك فيها القيادات جميعاً، ولو بنسب متفاوتة لتبادل الرأي والفكر والرؤى بشأن قضية القائد البديل على مختلف المستويات، وارتباط ذلك بالبحث عن المرشحين، وإعدادهم ، ورصد واكتشاف القيادات.

2- المتابعة الانتقائية: على القيادة العليا أن تتابع القيادات الوسطى وأيضاً غيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، ويتم تكوين بنك معلومات جاهزة، ودور القائد الأعلى هنا محوري للتأكيد من توجيه الجهد المطلوب في مكانه الصحيح، وتخصيص الموارد المطلوبة بالقدر الصحيح، والتكليف بالمهمة في الوقت الصحيح ، وللشخص الصحيح ،وبالأسلوب الصحيح ، لكي نصل إلى المعلومة المطلوبة بدقة وموضوعية..

3- الإعداد التدريبي الرسمي: يتعين على القيادة العليا أن تعتمد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة، سواء من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة في مختلف قطاعات المنظمة.

4- تنظيم ورش عمل للقيادات المرتقبة: بحيث تتضمن جرعات تثقيفية وتدريبية، ومواقف وحالات عملية من الصناعة تتطلب اتخاذ القرارات، وتمثيل حقيقي للأدوار بهدف الوصول إلى قرارات حقيقية، وقياساً دقيقاً لمهارات وقدرات المشاركين من حيث القدرة على الحوار البناء، التفكير المنظم، قيادة الفريق، حل الصراع، مواجهة التحدي و الإبداع ... الخ .

6- التجهيز لتعيين القائد البديل: والمطلوب هنا من القيادة العليا سبعة أمور: التحضير القانوني والإجرائي، التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة، التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل، التأكد من إتمام الإعداد والتدريب، طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة، التبرير الموضوعي للترشيح، إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبداية.

7- مساندة القائد البديل: سواء تم التعيين في وظيفة نائب، أو تم التعيين مباشرة في الوظيفة فالمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد، المشورة مطلوبة والوصاية مرفوضة ونتائجها مدمرة لكل الأطراف، ويمكن حصر مسئولية القائد الحالي

بشأن المساندة فيما يلى : التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد، النصح بشأن الأولويات، عرض الاستعداد للمساعدة بناءً على الطلب، المبادرة بالمساعدة عند الطلب.

8- ويمكننا إضافة دور مهم للإدارة العليا في هذا الموضوع يتمثل في إلزام جميع المستويات القيادية في المنظمة في تحديد القائد البديل .

ثالثاً- معوقات بناء قيادات الصف الثاني:

إن إهمال إعداد قيادات إدارية عصرية ومواكبة في المؤسسات الإدارية إنما هو تكريسٌ لبقايا التفكير الإداري العقيم المتمثل في فكرة (القادة والأتباع)، أي من يشغلون المستوى الأعلى والذين مكانهم في المستوى الأدنى والدرجات المتدرجة للمكانة والقدرة، وهذا ما يتصادم مع التوجه الحديث نحو (عمل الفريق)، أي أن القيادة والسلطة ليست فردية ، بل إنها "جماعية" وتعتمد على حركة وديناميكية جماعة العمل، إن الجماعية أصبحت عنصرًا أساسًا في النظرية الإدارية الحديثة، بحكم ارتباطها الوثيق بالمقدرة والتفهم وسلامة الحكم والتصور الذي يبدو من المجموعة التي تشغل مركز السلطة، وهناك اتجاه إداري حديث وواضح نحو تطوير نوع من (عمل الفريق) في مستوى القيادة العليا، وعلى ذلك فإن مفهوم القائد باعتباره فردًا يساعد المؤسسة على الإنجاز هو في الواقع أوسع كثيرًا في نطاقه ومداه من مفهوم القائد باعتباره الشخص الذي يوجّه السفينة بمفرده.

ويمكن حصر معوقات بناء القيادات الإدارية في (الفريان ، 2012 : 18) (الحسين، 2012 :19).

1- العقلية الإدارية التقليدية السائدة في الكثير من المنظمات التي تهمل هذا النشاط الهام بقصد وبدون قصد أحياناً، فهناك من القياديين من يرى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديداً لموقعه وتوجهاته ومصالحه أحياناً، أو أن تكون تلك القيادات عنصر منافسة على النفوذ والموارد والموقع أحياناً.

2- الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية، والتي مازالت في الكثير من البيئات تتعامل مع الوظيفة والموظف بتقليدية وجمود وتحد من تمييز القيادات الواعدة ويمكن ملاحظة ذلك في قواعد وإجراءات التعيين والترقية.

3- الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات، حيث يتم التركيز على التعامل مع مشكلات وعوائق اليوم فقط، وعلى إنجاز المهام التقليدية بمعزل عن التفكير في الخطط والإستراتيجيات المستقبلية التي تتطلب إعداد الموارد البشرية القادرة على التعامل معها.

4- عدم الرغبة في التفويض، وعدم الإلمام بالطرق المناسبة لاختيار الأفراد الجديرين بتفويض الصلاحيات لهم مما يحد من اكتساب الخبرات القيادية بشكل منهجي تدريبي منظم.

5- عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والقدرات والمهارات اللازمة للتعامل معها .

6- الخوف من المنافسة، وبالتالي لا يبحث القيادي عن مساعد متميز حتى تكون الحاجة له دائمًا، وكذلك المركزية هي مكملة لما سبق، فنجد هذا المدير ممسكًا بزمام الأمور وهو الوحيد الذي في يده الصلاحيات.

7- غياب الإدارة العلمية لدى القياديين الإداريين والذين تم تعيينهم ليس لكفاءتهم، إضافة إلى إتباع الأسلوب السلبي من جانب القيادة في أغلب الأحيان والذي يعتمد على مركزية القرار مما أدى إلى كثير من الصراعات داخل العمل وانخفاض كفاءة الخدمات المقدمة .

8- عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديلة وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف من أهداف المنظمة .

9- عدم وضع مسارات وظيفية للعاملين تتمازج فيها الخبرات المتراكمة مع برامج مناسبه للتأهيل والتدريب وتتوافق مع احتياجات الفرد والمنظمة.

10- ندرة القيادة التي تساهم في إعداد القيادات الجديدة، وندرة مؤسسات التنمية الإدارية من معاهد ومراكز التدريب المتميزة التي يمكن الاستفادة من برامجها في المساعدة على اكتساب المشاركين مهارات ومعارف القيادة.

11- عدم وجود هياكل إدارية وشواغر اضافية تسمح بترقية الخبرات الشابة في القطاع الحكومي .

12-عدم وجود ما يلزم مدراء الإدارة العليا بضرورة تسمية وتطوير الصف الثاني من القيادات وابداء أسباب الترشيح أو التزكية وفق معايير منصفة وحيادية.

رابعاً- اثر إهمال إعداد قيادات الصف الثاني:

إن أبرز الآثار السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل البديلة يمكن إجماله في الآتي: (جونز، 2001 : 770).

1- الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية بسبب التقاعد أو النقل .
2- تأثر أهداف واستراتيجيات المنظمة ورؤيتها والدافعية لتحقيقها.
3- تولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام لم يتم إعدادهم لها أصلا.

4- بروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

5 تأثر الإنجاز كماً ونوعاً وكذلك وغياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

المبحث الثالث

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

- تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
- أهم المشاكل المترتبة على التقلبات في الحكومة .

المبحث الثالث

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

سوف يتم في هذا المبحث الوقوف على التطورات الإدارية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية منذ نشأتها عام (1994م) حتى تاريخ فوز حركة المقاومة الإسلامية حماس في الانتخابات التشريعية وتشكيلها للحكومة.

مقدمة :

يتشكل القطاع الحكومي الفلسطيني من مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التي تتكون من العديد من الوزارات والهيئات والسلطات والمؤسسات العامة، حيث يبلغ عدد وزارات السلطة الوطنية اثنان وعشرون وزارة (حسب تشكيلة حكومة الوفاق بتاريخ 2014/6/2م) تقدم العديد من الخدمات للمواطنين في مجال الأمن والنظام العام، والاقتصاد، والإسكان، والعمل، والزراعة والتربية والتعليم، والصحة.

ومنذ نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية في مايو عام (1994م) توسع الجهاز الإداري للسلطة الوطنية بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية ، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل ملحوظ (يوسف، 2003 :176).

وإن تضخم وكبر حجم المؤسسات خلق عناوين ومسميات، ومستويات عديدة في الهياكل التنظيمية في الوزارات، فأصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نحصرها في ثلاث مستويات وهى :

- **المستوى الأول – الإدارة العليا:**

وتمثل المستوى الأعلى من الإدارة في الوزارة ، وتكون بمثابة الرأس من الجسد، وتضم (الوكيل ،والوكيل المساعد ، و المدير العام) ، ويعتبر "وكيل الوزارة " المسمى الرسمي لأعلى موظف في التسلسل الهرمي الإداري في الوزارة ، يليه " الوكيل المساعد " في المرتبة الثانية في هذا الهرم، ثم " المدير العام " للإدارة العامة حيث يأتي في المرتبة الثالثة (قانون الخدمة المدنية، 2003).

وبغض النظر عن مسميات الوظائف في الإدارة العليا فإنهم جميعاً مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة، أو الأجزاء الرئيسة الأساسية منها، ويعملون على تطوير المنظمة، من خلال تحديد الأهداف ، ورسم الإستراتيجيات ، واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

- **المستوي الثاني– الإدارة الوسطى:**

ويمثله مدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام، وهم مسئولون عن تنفيذ الإستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا، وبناء فرق العمل وقيادتها، وتطوير الخطط التكتيكية، التي هي عبارة عن تجزئة للخطط الإستراتيجية الرئيسة، لغرض تنفيذها.

- **المستوى الثالث– الإدارة الدنيا (الإشرافية):**

ويمثلها المشرفون الذين يشرفون على موظفين لا يمارسون عمل الإدارة، مثل الفنيين والحرف الصغيرة وقيادة الفرق الصغيرة (العامري والغالبي ،2008 :31) .

النظم السائدة لاختيار القيادات الإدارية في الإدارة العليا:

تتعدد نظم اختيار القادة الإداريين الذين يشغلون المناصب الإدارية العليا في المنظمة باختلاف القوانين والتشريعات والتوجهات السياسية داخل الدولة، وكذلك باختلاف المنظمات إذا كانت حكومية أم خاصة كالآتي:

- نظام الاختيار على أساس الأقدمية حيث يتم اختيار القادة وفقاً لطول الخدمة وقدمها ، ومع أن هذا النظام يحقق العدالة والموضوعية ، ويحد من الواسطة والمحسوبية، يؤخذ عليه أنه يقلل من روح الابتكار والاجتهاد وتدفق القيادات ، كما أنه يسمح بصعود قيادات وأفراد إلى المراكز القيادية وهم لا يمتلكون المقدرة والمهارة اللازمة لذلك أحياناً .
- نظام الاختيار على أساس الجدارة حيث يتم ترقية الأفراد على أساس المقدرة، ومدى توافر مهارات وخبرات معينة تتوافق مع متطلبات الوظيفة المرشح لشغلها الفرد ، وتمتاز هذه الطريقة بالدقة والموضوعية بشرط مراعاة عدم التحيز والمجاملات .
- نظام الاختيار الذي يوازن بين الأقدمية والكفاءة حيث يجمع هذا النظام في الترقية بين الأقدمية والكفاءة ، بحيث يتم ترتيب الأفراد أولاً حسب الكفاءة ثم بعد ذلك يتم اختيار أقدمهم في الوظيفة ، ويمتاز هذا النظام بأنه يجمع بين مزايا النظامين ، ويقلل من معارضة المرشحين لشغل الوظائف المعنية (جاد الرب، 2012 : 550) .

أما بخصوص تعيين موظفو الإدارة العليا في السلطة الوطنية الفلسطينية فقد نظمه قانون الخدمة المدنية الفلسطيني المعدل للعام (2003) على النحو التالي:

- يُعيّن وكيل الوزارة والوكيل المساعد بقرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية بناءً على تنسيب مجلس الوزراء، وتوصية الوزير المختص.

- يُعيّن المدراء العامون بقرار من مجلس الوزراء، وبتنسيب من رئيس الدائرة الحكومية المختص.

مع العلم بأنه لا تتم الترقية إلّا على درجة شاغرة في الموازنة المعتمدة ، بشرط أن يكون الموظف قد قضى الحد المقرر للبقاء على الدرجة، ويشترط للترقية للفئة العُليا حصول الموظف على تقدير جيد جداً طيلة سنوات الخدمة في الدرجة، وتُعطى الأولوية لمن حصل على تقدير ممتاز ، وإذا تساوى التقدير يتم الاختيار حسب الأقدمية وهكذا تعتمد السلطة الوطنية الفلسطينية النظام الذي يوازي بين الأقدمية والكفاءة في اختيار قيادات الإدارة العليا(قانون الخدمة المدنية المعدل، 2003).

أولاً- تطور وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

بالرغم من قصر عمر السلطة الوطنية الفلسطينية بالمقارنة مع الحكومات الأخرى في العالم إلّا أنها شهدت العديد من التشكيلات الحكومية خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً مما انعكس على عدد الوزارات التي تتكون منها، ويمكن تقسيم مراحل تطور الهياكل التنظيمية للسلطة حسب التغيرات الحكومية كالآتي:

1- مرحلة التأسيس والنشأة:

حيث أصدر الرئيس ياسر عرفات " رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية" بتاريخ 1994/05/19م القانون رقم (5) والذي ينص على أن تؤول إلى السلطة الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 1994/05/19م، واستناداً إلى ذلك بدأ في تشكيل أول حكومة فلسطينية من مقر أقامته في تونس، ثم استكملها بعد دخول أراضي السلطة الفلسطينية (مركز التخطيط الفلسطيني، 2003: 176).

2- مرحلة التشكيلات الحكومية الخمس الأولى منذ قدوم السلطة:

شملت هذه المرحلة كافة الحكومات التي تم تشكيلها منذ قدوم السلطة الفلسطينية حتى الحكومة الخامسة ، وهي التي كانت متميزة بعدم وجود منصب رئيس الوزراء، وإنما كان رئيس السلطة هو رئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية وهو الرئيس المباشر للوزراء، باستثناء الحكومة الرابعة حيث تم استحداث منصب رئيس الوزراء.

وقد تشكلت هذه المرحلة من الحكومات الآتية:

- **الحكومة الفلسطينية الأولى:**

وقد تشكلت هذه الحكومة في تاريخ 1994/07/01م وتألفت من (عشرين) وزارة شغلها (17) وزير حيث بقيت وزارتين بدون وزير لهما وهما وزارة الزراعة والأشغال العامة، واحتفظ رئيس السلطة لنفسه بمنصب وزير الداخلية.

- **الحكومة الفلسطينية الثانية:**

تم تشكيلها في تاريخ 1996/01/20م وتألفت من (أربعة وعشرين) وزارة (واثنين وعشرين) وزير حيث احتفظ رئيس السلطة بوزارة الداخلية لنفسه أيضا مع إضافة أربعة وزارت جديدة وهي(وزارة التعليم – وزارة التموين– وزارة الصناعة – ملف القدس) ، وتم استحداث منصب أمين عام مجلس الوزراء.

- **الحكومة الفلسطينية الثالثة:**

بعد صدور قرار هيئة الرقابة العامة حول مظاهر الفساد عام (1996م) في مختلف وزارات السلطة وغياب الهيكل التنظيمي والمؤسسي، والتضخم الوظيفي قدمت الحكومة الثانية استقالتها وتم تشكيل الحكومة الثالثة بتاريخ 1998/08/05م وتكونت من (تسع وعشرين) وزارة بواقع ثمانية وعشرين وزير حيث احتفظ رئيس السلطة بوزارة الداخلية وتميزت هذه الحكومة بإضافة ثلاث وزارات وهي (وزارة شئون البيئة – شئون الأسري – والشئون البرلمانية) بالإضافة إلى تعيين ثلاث وزراء من غير حقيبة ويحملون لقب وزير دولة.

- **الحكومة الفلسطينية الرابعة:**

مع استمرار سوء التنظيم الإداري والفساد في مختلف مؤسسات السلطة وزيادة الخلل في رواتب الموظفين ودرجاتهم، والذي أدى إلى تجميد قانون الخدمة المدنية في تشرين 1998م ، وإضافة إلى الضغوط من المؤسسات المانحة لإيقاف عجلة الفساد الإداري فقد أصدر رئيس السلطة مرسوماً رئاسياً يتعلق بتقليص الحكومة إلى (واحد وعشرين وزارة) و(عشرين وزير) مع الاحتفاظ بمنصب رئيس الوزراء لنفسه، وقد تخلى رئيس السلطة عن وزارة الداخلية، ودمج بعض الوزارات مع بعضها البعض، واستحدث وزارات جديدة، وألغى وزارات أخرى ، وحول بعضها إلى هيئات، وألغى منصب وزير العدل.

- **الحكومة الفلسطينية الخامسة:**

لم تعمر الحكومة الرابعة كثيراً، حيث حجب المجلس التشريعي الثقة عنها، وتم تشكيل الحكومة الخامسة والتي تتكون من (عشرين وزارة) وتسعة عشر وزير، ومع استحداث وزارة شئون الأسرى والمحررين، والتي كانت قد أُلغيت في الحكومة الرابعة بالإضافة إلى إلغاء ثلاث وزارت وهي:

(الشئون المدنية–والاتصالات–والشباب والرياضة).

3- مرحلة وجود رئيس مجلس للوزراء:

- **الحكومة الفلسطينية السادسة:**

تشكلت الحكومة السادسة، وتضمنت وجود رئيس لمجلس الوزراء غير رئيس السلطة كما في الحكومتين الرابعة والخامسة، فقد تضمنت التشكيلة إضافة رئيس لمجلس الوزراء، وخمسة وعشرين وزيرا بما فيها وزارة الداخلية التي احتفظ بها رئيس الوزراء لنفسه، كما تم شطر وزارتين لأربع وزارات وهي (وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، إلى وزارة الخارجية ، ووزارة التخطيط) كذلك (وزارة الثقافة والإعلام) تم شطرها إلى (وزارة الثقافة، ووزارة الإعلام).

- **الحكومة الفلسطينية السابعة:**

وتشكلت هذه الحكومة عقب استقالة الحكومة السادسة التي لم تعمر طويلاً بسبب خلاف بين رئيس السلطة ورئيس مجلس الوزراء، حيث تم إعلان الطوارئ وتشكيل حكومة الطوارئ وتضمنت اثنين وعشرين وزيراً وشهدت إلغاء بعض الوزارات واستحداث أخرى، وإعادة وزارات ألغيت سابقاً.

- **الحكومة الفلسطينية الثامنة:**

وقد تشكلت بتاريخ 2003/11/12م وتكونت من أربعة وعشرين وزارة وإضافة إلى ثلاث أعضاء بمنصب (وزير دولة)، وقد استُحدث فيها منصب نائب رئيس مجلس الوزراء.

- **الحكومة الفلسطينية التاسعة:**

تشكلت بتاريخ 2005/02/24 م شغل فيها نائب رئيس مجلس الوزراء وزارة الإعلام، واشتملت التشكيلة على رئيس ديوان مجلس الوزراء وعلى عضوين بمنصب (وزير دولة)، وشملت خمسة وعشرين وزارة.

4- مرحلة الحكومات الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية عام 2006م:

- **الحكومة الفلسطينية العاشرة:**

بعد إجراء الانتخابات التشريعية بتاريخ 2006/01/25م وفوز حركة المقاومة الإسلامية حماس فيها ،تم تشكيل الحكومة العاشرة من كتلة التغير والإصلاح التابعة لها مع عدم اشتراك أي فصيل آخر في الحكومة ، وتكونت الحكومة من أربعة وعشرين وزارة وهي (وزارة التربية والتعليم العالي، وزارة المالية، وزارة العدل، وزارة الثقافة، وزارة الداخلية والأمن الوطني، وزارة الصحة، وزارة التخطيط، وزارة الإعلام، وزارة الحكم المحلي، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وزارة الأوقاف والشئون الدينية، وزارة الزراعة، وزارة السياحة والآثار، وزارة العمل، وزارة الشئون الاجتماعية، وزارة الأسري والمحررين، وزارة اللاجئين، وزارة المرأة، وزارة شئون القدس، وزارة الشباب والرياضة).(المركز الفلسطيني للإعلام،2006)

وقد شهدت الساحة الفلسطينية خلال تلك الفترة تجاذباً كبيراً بين حركتي فتح وحماس أثر على جميع جوانب الحياة للمواطنين بما فيها الوزارات الفلسطينية، وأصبحت الوزارات والمؤسسات الحكومية تحتفظ بمستويين إداريين متوازيين في كل من المنطقتين (غزة والضفة الغربية) مما انعكس على الأداء الفلسطيني الرسمي بصورة كبيرة، وأصابت هذه الحالة كافة الهياكل التنظيمية بحالة من عدم الانضباط، وبخاصة في ظل انقطاع آلاف من الموظفين في غزة عن العمل استجابة لأوامر السلطة في رام الله ، في حين قامت الحكومة في غزة برئاسة حركة حماس بملأ الفراغ الكبير الذي أحدثه هذا الانقطاع بموظفين جدد لسد الفراغ القائم.

ولقد بلغ عدد الموظفين الذين انقطعوا عن العمل حوالي (15158) موظف وموظفة من كافة الدوائر الحكومية في قطاع غزة، ولقد شكلت وزارة التربية والتعليم أعلى عدد من هؤلاء الموظفين حيث بلغ عددهم (2956) موظف، يليها وزارة الصحة حيث بلغ عددهم (1837) موظف، وهما من الوزارات الحيوية والسيادية في البلد، و قد تعطل عمل بعض الدوائر الحكومية بشكل كامل حيث بلغ عدد الدوائر الحكومية المعطلة ما مجموعة (58) دائرة حكومية تضم ما مجموعة (3322) موظف شكلت مؤسسة الرئاسة، وسلطة الطيران المدني، وقناة فلسطين الفضائية ، وهيئة الإذاعة والتلفزيون، أكبر هذه الدوائر (ديوان الموظفين العام غزة، تقرير الخدمة المدنية السنوي :2011-2012م).

ثانياً- أهم المشاكل المترتبة على التقلبات في الحكومة:

ويمكن حصر المشاكل التي ترتبت على التقلبات في الحكومة في الآتي: (اللوح،2006 :54).

1- ازدواجية هيكل القطاع الحكومي الفلسطيني.
2- عدم الاستقرار في الوزارات نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية، سواء دمج أو فصل أو استحداث.
3- تداخل الاختصاصات الوظيفية بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية مما يؤدي إلى إهدار المال العام وهدر الطاقات.
4- تضخم الجهاز الحكومي بسبب سياسات التوظيف والتعيينات.
5- انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني، وارتفاع أعبائه ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها.
6- عدم توفر هيكلية تنظميه تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي في العديد من الوزارات.
7- المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات العليا.
8- غياب المعايير السليمة في عملية التعيين ودخول الأبعاد السياسية والعائلية في عمليات التعيين في المؤسسات العامة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة.
- الفجوة البحثية.

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة البوصلة التي تصحح طريق البحث العلمي وخطاه ، وتوسع مدارك الباحثين، وتعرفهم على خطى من سبقهم في البحث العلمي، وذلك من أجل الاستفادة والتطوير للعملية البحثية، وتجنب التكرار.

وقد تناولت الباحثة في هذا المبحث بعض الدراسات التي تتقارب نوعاً ما مع موضوع دراستها الحالية، ثم تطرقت للمقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وبينت أوجه الشبه والاختلاف بينهما من خلال الفجوة البحثية.

أولاً- الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة المصري (2015): بعنوان "دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية" .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني (الشق المدني) بقطاع غزة ، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات واعتمد أسلوب المسح الشامل للموظفين الحاملين للوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة) وبلغ عددهم (177) موظف في الوزارة وتوصل إلى نتائج أهمها:

درجة ممارسات القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (68.458%) وهي بدرجة كبيرة ، وأن القيادة الإستراتيجية لها دور كبير في استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، لكن يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية ، وكذلك ضعف في تطوير رأس المال البشري في الوزارة، وضعف في عملية التوظيف والترقية على أساس الكفاءة ، كما يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لجمع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة .

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والعمل على تهيئة قادة مستقبلين وإعدادهم، والعمل كذلك على تطوير عمليات إدارة المعرفة بالوزارة.

2- دراسة وهبة (2015): بعنوان "واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد" .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة، ودوره في تحقيق الحكم الرشيد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مقدارها (132) من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة جاء بمتوسط حاسبي (3.5) ووزن نسبي(70.6) وهو بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة تُعزي لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، وكذلك وجود ضعف في ابتعاث قيادات الدولة إلى الخارج لتأهيلهم، وأن الوزارات الفلسطينية تهتم بالرقابة وتوفر المناخ لاستقبال اللجان والهيئات الخارجية لذلك ، وأن الموظفين لديهم قناعة بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها.

وقد أوصت الدراسة بالتركيز على المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية التي يشارك فيها قيادات الدولة، والتركيز على معيار المشاركة في الوزارات المختلفة .

3- دراسة أبو حجير(2014) :بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات" (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (التوجه الإستراتيجي، استثمار القدرات الإستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية ،وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة بالتعليم المستمر)، ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية حجمها(391) فرد، وتوصلت إلى نتائج أهمها:

إن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسبة متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، إذ يقل الاهتمام بالأعمال الإبداعية، ولكن يوجد اهتمام كبير بالعمل الجماعي من خلال تعزيز فرق العمل، ووجود نظام رقابي لمراقبة الأداء لكن هذا النظام يفتقر إلى الموازنة والاستقلالية.

وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم القيادة الإستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية، وكذلك التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية التي بينت الدراسات أنها الأقل تطبيقاً وأكثر ارتباطاً في إدارة المخاطر والأزمات وهي (التعليم المستمر – تنمية وتطوير رأس المال البشري، تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) .

4- دراسة أبو ريا (2014): بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي" (دراسة تطبيقية على وزارتي العمل والشئون الاجتماعية ،غزة) .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغ (120) موظفاً وموظفةً من أصحاب الوظائف الإشرافية ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات للدراسة ، وتوصل إلى نتائج من أهمها:

وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية وتحقيق التميز المؤسسي بنسبة (77%)، وأن مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الوزارتين بلغ درجة كبيرة بنسبة(81 .68%) ، ووجود ضعف في مشاركة العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية ، وكذلك وجود ضعف في مجال التقييم للخطة الإستراتيجية حيث لا يتم الاهتمام بالتغذية الراجعة .

وأوصت الدراسة بتعزيز اتجاهات العاملين في الوزارات الفلسطينية نحو ممارسة التخطيط الإستراتيجي من خلال نشر الثقافة التي تعمق المفاهيم الإيجابية نحوه، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال تبني إستراتيجية التميز ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية.

5- دراسة ثابت (2013): بعنوان "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية في قطاع غزة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف إلى درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم في الجامعات

الفلسطينية (الإسلامية- الأزهر- الأقصى) في محافظات غزة وبلغ عددهم (470) عضواً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة عددها (243) وتوصل إلى نتائج من أهمها:

درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بوزن نسبي (72%) وهى درجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية تُعزى إلى متغيرات (الجنس – الجامعة – الكلية – سنوات الخدمة – الرتبة الأكاديمية) ، توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متوسطات تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الإستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم .

وأوصت الدراسة بتطوير المهارات الإستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية ، وكذلك تعزيز التوجهات الإستراتيجية في كافة المستويات القيادية والإدارية داخل الجامعات.

6-دراسة حرب (2011): بعنوان "أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية" (دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة).

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقدرها (382) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وتوصلت إلى نتائج أهمها:

وجود ضعف لدى الإدارة العليا في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفوض السلطة لدى القيادات الإدارية تُعزى إلى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتفويض السلطة ونطاق الاشراف لدى القيادات الإدارية، وزيادة التركيز على تدريب المرؤوسين لاتخاذ القرارات، وتحمل المسئولية، والتركيز على اللامركزية في السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات.

7- دراسة الأغا (2010) : بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك العاملة في قطاع غزة وبلغ عددها (630) موظف وموظفة ، وجمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية حجمها (245) موظف وموظفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، والاستبانة لجمع البيانات، وتوصل إلى نتائج أهمها:

هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في القطاع على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم ، وكذلك هناك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

وأوصت الدراسة بتعزيز التوجه الديموقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وزيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في تللك البنوك من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد بما ينسجم ويوافق مع المستويات الإدارية المختلفة.

8- دراسة حمادة (2010): بعنوان "التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية "(دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين اللذين التحقوا بالبرامج التدريبية في ديوان الموظفين العام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقارها (383) موظف، وتوصل إلى نتائج من أهمها:

أن التدريب له أثراً فاعلاً في تطوير رأس المال الفكري عن طريق زيادة المعارف واكتساب مهارات وقدرات جديدة، كما أظهرت النتائج وجود انخفاض في نسبة الموظفين اللذين لديهم خبرة كبيرة، ويُعزى ذلك إلى استنكاف العديد من موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية نتيجة الانقسام الداخلي عام (2007).

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب للموظفين الحكوميين ، وأنه ينبغي أن يختلف التدريب في ادارة رأس المال الفكري من حيث النوعية والأساليب، لما له من عائد على المدى الطويل في الارتقاء بمستوى الأداء المؤسساتي لدى السلطة الوطنية الفلسطينية.

9- دراسة مصلح (2010) : بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية في التخطيط) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون فيها في محافظة قلقيلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقدارها (111) موظف، وتوصل إلى نتائج من أهمها:

الإدارة العليا لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية للوزارات ولا يتم الاهتمام بالتغذية الراجعة للتقييم، وكذلك لا يوجد اهتمام كافي بالمبدعين في الوزارات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معدلات استجابات الموظفين تبعاً لمتغيرات (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص) في الأبعاد كافة، أما متغير المسمى الوظيفي فقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية الأبعاد الخمسة (الرؤية والرسالة، أهداف الوزارة، التخطيط، التنفيذ، الرقابة) ، ووجود فروق في معدلات الاستجابات تبعاً لمتغير الدورات التدريبية على أبعاد (الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط).

وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين موظفي الوزرات كافة، وكذلك اشراك كل المستويات الإدارية في لجان التخطيط الإستراتيجي وعدم اقتصار التخطيط على المستويات العليا في مقرات الوزارة الرئيسية.

10- دراسة الدهدار (2006): بعنوان "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية" (دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الإستراتيجي (إلزام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي، معدلات الابتكار، والتغير التكنولوجي في مجال التعليم الإلكتروني ،والتحسين المستمر، والاهتمام بالعنصر البشري) كمتغيرات مستقلة، واكتساب الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى التعرف إلى حقيقة التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة مقدارها (165) من مجتمع الدراسة (العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية)، وتوصل إلى نتائج من أهمها:

الإدارة العليا تشجع التعليم المستمر ولديها خطط للتعليم والتدريب بدرجة كبيرة ، لكنها توكل القيام بالتخطيط الإستراتيجي للجان استشارية ولا تشرك العاملين في التخطيط ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية، وأن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكد على أن الإدارة العليا تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة للوصول إلى التميز.

وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بالتوجه الإستراتيجي ومتغيراته حتى تحقق قدراتها على التنافس، وكذلك ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية على حد سواء.

ثانياً- الدراسات العربية:

1- دراسة القحطاني: (2014): بعنوان "دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقدارها (113) فرد، وتوصل إلى نتائج من أهمها:

واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، والمهارات القيادية التي ساهم التمكين في تنميتها جاءت بدرجة متوسطة، وأن التمكين يساهم بدرجة كبيرة في بناء القيادات البديلة ، وأن تشجيع المبادرات والاجتهادات الشخصية يساهم في بناء قيادات الصف الثاني ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5% فاقل) في اتجاهات أفراد عينية الدراسة حول جمع محاور الدراسة باختلاف المرتبة ،وكانت الفروق لصالح المرتبة الثانية عشر في المحور الأول، بينما كانت لصالح المرتبة الثانية عشر في المحور التعليمي.

وأوصت الدراسة بتعزيز مستوي التمكين لما له من دور ايجابي في تنمية المهارات القيادية لدى قيادات الصف الثاني، من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ورسم الأهداف والسياسات في الوزارة، وكذلك تشجيع المبادرات، والاجتهادات الشخصية لقيادات الصف الثاني.

2- دراسة الأسمري (2013): بعنوان "إعداد القيادات النسائية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بنات" (الرياض).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إعداد القيادة النسائية البديلة بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات) ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (330) موظفة، وتوصلت إلى نتائج من أهمها :

يساهم تفويض السلطة في تأهيل القيادات الإدارية البديلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بنات، وضرورة التوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في المواقف، ومن أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم في إعداد القيادات البديلة ، عدم وجود برامج تدريب وتأهيل للقيادات البديلة، مقاومة التغيير من بعض الرؤساء ، المركزية الشديدة للأنظمة الإدارية والتعليمية، عدم الاهتمام بالحوافز، عدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية.

وأوصت الدراسة بمزيد من السلطة والصلاحيات للإدارات التعليمية، وكذلك التأكيد على تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف ، وكذلك بناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة بما يسهم في تنمية وتأهيل الكوادر البديلة.

3-دراسة الزعبي (2010): بعنوان "دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمة، من خلال نشر التعليم التنظيمي ، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتطوير الهياكل التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجمع الدراسة من الضباط العاملين في وزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد، لواء)، والبالغ عددهم (200) ضابط، إضافة إلى موظفي، الفئة الأولي والثانية والبالغ عددهم (100 موظف) وتوصل إلى نتائج أهمها:

موافقة أفراد ومجتمع الدراسة على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية، وأن القيادة الإستراتيجية تقوم بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وكذلك تقوم بدعم التعليم المستمر وتبادل الخبرات ، وتهتم بشيوع الإحترام والثقة بين العاملين، وأنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمة الأمنية والمدنية في سوريا تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أبعاد الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجال القيادة.

وقد أوصت الدراسة بالمساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين وأشعارهم أنهم سواسية في الاستفادة من الحوافز والمزايا وتشجيع الحوار الناقد، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

4- دراسة عبد العزيز (2010): بعنوان "القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات المختلفة للقيادة الإستراتيجية في المنظمات الدولية ،وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه الممارسات في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة التي تجعلها في مركز متقدم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقدارها (164) وتوصل إلى نتائج من أهمها: وجود فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الإستراتيجي، وهذا يعني أن الشركات القوية تنافسياً قادتها يتميزون في مقدرتهم في تكوين بناء إستراتيجي لمنظمتهم مما يؤثر على القدرات التنافسية، لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل، وهذا يعني أن الجميع يهتم ببرامج التدريب، ولا توجد فروق بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على الإبداع والابتكار وإدارة التميز .

أوصت الدراسة بضرورة تحسين وتطوير القدرات التنافسية في جميع المستويات من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية ونظم بنائها ، والاهتمام بالجوانب الأخلاقية.

5- دراسة الحسيني (2009) : بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً "(العراق).

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية، وبيان أثر كلاً من المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية، وأثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً ، والتعرف إلى أثر القيادة الإدارية في تكوين رأس المال الفكري، وخلق الميزة التنافسية، وإدارة المعرفة ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة قوامها (100) إداري مثلوا المدراء ورؤساء الأقسام في الدوائر الحكومية في مدينة الناصرية، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

النظام الإداري لدى العقلية العربية والحكومات في العالم الثالث يعتمد على التفرد في اتخاذ القرار، وأن العملية السياسية في البلاد تترجم على هيئة استحقاقات ومحاصصة في الوزارات ، ووجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية إستراتيجياً، خصوصاً تنمية رأس المال الفكري، وخلق الميزة التنافسية، وإدارة المعرفة.

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تنظيمية تبين أهمية إدارة الموارد البشرية، وإعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقيادتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والإستراتيجيات العامة ، وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين.

6- دراسة أبو العلا (2002): بعنوان "تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام "، (دراسة مسحية على ضباط الأمن العام في السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية وتحديد المهام التي يجب القيام بها، والتعرف إلى مستوى المهارات الإدارية لديهم، وما الإيجابيات والسلبيات الخاصة بالمهارات الإدارية لديهم من وجهة نظر القيادة العليا والقيادة الوسطى، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ، و الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة قوامها (502) ضابط أمن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

مستوى المهارات الإدارية لدى القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية بجدة مرتفعة نسبياً في كافة المحاور ، وهذا من الإيجابيات التي يجب المحافظة عليها وتطويرها وتحسينها من خلال الدورات التدريبية، وذلك لإعداد جيل ثاني من القيادات الوسطى يكون مؤهلا وقادرا على تقلد المناصب في القيادة العليا.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات الإدارية في المجالات التي تحتاجها القيادة الوسطى، وذلك لإعداد جيل ثاني من القيادات الوسطى يكون مؤهلاً وقادراً على تقليد المناصب القيادية في المستويات العليا، وكذلك ضرورة مراعاة التخصص الدراسي لشغل الوظائف القيادية.

ثالثاً- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Fredrika,2013) بعنوان:

" **When culture saved the day**"

"**عندما أنقذت الثقافة الموقف "ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات".**

هدفت الدراسة إلى إبراز حالة حقيقية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر بـــ(200) مليون دولار، أُغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل (90) عاماً وكان من المتوقع أن يستغرق إعادة تشغيلها من(18 إلى 24) شهر إلا أنها عادت للعمل خلال (ثمانية شهور) فقط.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن هناك عدة عوامل لعبت دوراً في تشكيل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قصير وهى، بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها، من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة ، كما أن ولاء العاملين دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز هذه الأزمة، وكذلك فإن ثقافة المنظمة أدت إلى ظهور قدرات فائقة من المرونة والتوجه الذاتي والعمل كفريق واحد من قبل العاملين.

2- دراسة (Lear, 2012) بعنوان:

"The relationship between strategic leadership and strategic alignment in" high – performing in South Africa".

العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمواءمة الإستراتيجية في الشركة ذات الأداء العالي بجنوب أفريقيا.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الإستراتيجية، ودرجة المواءمة (الانحياز) في المؤسسات ذات الأداء العالي، واستخدم الباحث استبانتين كأداة لجمع المعلومات، الاستبانة الأولى لتأسيس قيمة مكان القيادة العليا على مجموعة مختارة من المعايير الحرجة للقيادة، والاستبانة الثانية لتحديد مستوى المواءمة في المنظمات التي جرى عليها البحث، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، جمع البيانات من عينة مقدارها (200) شخص من (6) منظمات ذات الأداء المتميز.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

إن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على التوائم الإستراتيجي ، وأن القيادة الإستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأن للقيادة الإستراتيجية الفعالة أثر في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء في جو من التنافس في البيئات المضطربة.

3- دراسة (Ellenf-Goldman , 2012) بعنوان :

"leadership practices that encourage strategic thinking"

الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الإستراتيجي.

هدفت الورقة البحثية إلى تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الإستراتيجي وقد اعتمد الباحث على عقد مناقشات مع أكثر من(400) من المديرين التنفيذين للرعاية الصحية الأمريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد(18) ممارسة تشجع على التفكير الإستراتيجي ، تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها (117) عضو برز من خلالها اختلافات في نسب استخدام هذه الممارسات تُعزى للاختلافات الديموغرافية وتوصلت إلى نتائج أهمها :

أن التعلم والاستثمار في الموارد البشرية هما الأكثر استخداماً واللتان تحفزان على التفكير الإستراتيجي.

4- دراسة (Lee, Chin ,2007) بعنوان :

"A study of the correlations Model between strategic leadership and Business Exaction An Empirical Research of Top Managers of small and medium Enterprises in Taiwan"

"دراسة لنموذج الارتباطات بين القيادة الإستراتيجية وتنفيذ الأعمال ، بحث تطبيقي عن كبار المديرين من الشركات الصغيرة والمتوسطة في تايوان "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الكيفية التي يقوم بها كبار المديرين في قيادة منظماتهم عن طريق وضع الإستراتيجيات واستخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، والاستبانة لجمع البيانات، وجمعا البيانات من عينة مثلت المدراء المتوسطين والكبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغت حجمها "80" وتوصلت إلى نتائج أهمها:

المؤسسات الصغيرة والكبيرة لديها إنجازات عليا للمنفذين في مجال القيادة الإستراتيجية، وإنجازات تطبيقية أعلى في ثقافة تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الإستراتيجية لها أثار إيجابية كبيرة على تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الإستراتيجية تقود للحفاظ على الميزة التنافسية.

5- دراسة (Yasin ,2006) بعنوان:

"The use of Strategic Leadership Actions by Deans in Malaysian and American Public Universities".

"استخدام العمداء لإجراءات القيادة الإستراتيجية في الجامعات الماليزية والأمريكية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة دالة بين استخدام القيادة لإجراءات القيادة الإستراتيجية ونجاحهم كما يدرك ذلك مرؤوسيهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية من (124) أستاذ جامعة و(22) عميداً وتوصل إلى نتائج من أهمها:

أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من إستراتيجيات القيادة مقارنة بالقادة الأقل نجاحاً وأن هناك اختلافات أوسع بين سلسلة إجراءات ماليزيا وأمريكا وسلسلة إجراءات العمل المستخدمة من قبل العملاء الأقل نجاحاً في هذه الجامعات.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

لقد اهتمت الدراسات السابقة بموضوع القيادة الإستراتيجية كقيادة فاعلة في منظومة الإدارة الإستراتيجية، وركزت على أهمية وجود هذا النوع من القيادات في المؤسسات حتى تستطيع أن تتطور وتتميز.

وعالجت هذه الدراسات في بعدها النظري مفهوم القيادة الإستراتيجية وخصائصها وأبعادها وممارساتها، مع احتفاظ كل دراسة بجوانب خاصة بها، وجاء الجانب التطبيقي مختلف من دارسة إلى أخرى، فمنها ما تم تطبيقية على الجانب التربوي كالجامعات، ومنها ما تم تطبيقية على مؤسسة حكومية أو قطاع خاص، واختلفت عينات الدارسة باختلاف الهدف، وكذلك اختلفت النتائج، وكان هناك نقاط أساسية ومهمة شكلت البؤرة الأساسية لمجال البحث في كل دراسة، ونقاط أخرى جاءت متشابهة مع الدراسة الحالية على النحو الموضح في الفجوة البحثية .

جدول رقم (3)

المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والفجوة البحثية .

م	وجه المقارنة	الدراسة الحالية	التشابه والاختلاف	الفجوة البحثية
1	موضوع الدراسة (القيادة الإستراتيجية)	ركزت الدراسة الحالية على موضوع القيادة الإستراتيجية وأبعادها وهي (التوجيه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري ، وتعزيز الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية، وتطبيق نظام رقابة استراتيجي) للوقوف على واقع بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية .	تشابهت مع دراسة كلاً من (المصري، وثابت، والزعبي، وأبو حجير) في تناولها لموضوع القيادة الإستراتيجية ، وكذلك استخدامها لأبعاد القيادة الإستراتيجية التي استخدمتها الدراسة الحالية في الجانب العملي من الدراسة ، وكذلك تشابهت مع دراسة (Eleenf-Golden) التي أبرزت ممارستين من ممارسات القيادة الإستراتيجية، وهما الإستثمار في الموارد البشرية و التعلم التنظيمي، وهي بالتالي تشترك مع الدراسة الحالية في هذين البعدين ، وقد ربطت هذه الدراسات القيادة الإستراتيجية بإدارة المعرفة وإدارة الأزمات وتطوير المنظمات	عدم تطرق الدراسات السابقة إلى بناء قيادات الصف الثاني تحديداً. وكذلك تعتبر من أوائل الدراسات التي تناولت واقع بناء قيادات الصف الثاني من خلال أبعاد القيادة الإستراتيجية .
2	منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي	اتفقت مع جميع الدراسات السابقة اعتمادها على للمنهج الوصفي التحليلي .	ــــــــــــــــــــ
3	أداة الدراسة	الاستبانة	اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع البيانات.	
4	حدود الدراسة أ. الحد الموضوعي	دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني	تناولت العديد من الدراسات السابقة مواضيع لها علاقة مباشرة بإعداد وتطوير القيادات الإدارية التي تساهم في بناء قيادات الصف الثاني، حيث ركزت دراسة (مصلح، وأبو ريا،والدهدار)على التخطيط الاستراتيجي، بينما ركزت دراسة (حمادة)على موضوع التدريب، ودراسة (Fredrik) على ثقافة المنظمة وجميعها أجزاء من ممارسات الإدارة العليا.	تميزت الدراسة الحالية بالشمول حيث شملت جميع ممارسات الإدارة العليا التي تساهم في إعداد وتأهيل القيادات الإدارية.
	ب. الحد المكاني	وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة	معظم الدراسات اجريت بشكل عام في قطاع غزة ، حيث تشابهت مع دراسة (المصري، وابو حجير، ووهبة، وثابت، والاغا ، والدهدار) في الحدود المكانية	

م	وجه المقارنة	الدراسة الحالية	التشابه والاختلاف	الفجوة البحثية
			واختلفت مع دراسة (مصلح)التي اجريت في الضفة الغربية ودراسة (الاسمري والقحطاني)التي اجريت في السعودية ودراسة (lear)التي اجريت في جنوب افريقيا ودراسة (lee&c hin) التي اجريت في تايون	
	ج. الحد البشري	اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا (فئة الوكلاء، الوكلاء المساعدين، والمدراء العامين)	تشابهت الدراسة مع دراسة (وهبة ،ودراسة ابو حجير، ودراسة الدهدار) في مجتمع الدراسة المتمثل في الادارة العليا ، واختلفت مع دراسة (ابو ريا، وحرب، والأغا، والزعبي، والحسيني) في شمول مجتمع الدراسة لحاملي الوظائف الإشرافية في الإدارة الوسطى والإدارة العليا.	
5	أسلوب الدراسة	اعتمدت على أسلوب المسح الشامل	تشابهت مع دراسة كل من (المصري، وابو ريا،) في استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة لكنها اختلفت مع جميع الدراسات السابقة حيث استخدمت هذه الدراسات أسلوب العينة العشوائية .	الدراسة الحالية تميزت بالشمول من حيث مجتمع الدراسة، وكذلك تم تطبيقها علي جميع الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

إعداد/ الباحثة بناءً على الدراسات السابقة.

- **أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

- بناء وتكوين فكرة الدراسة واكتمال نضجها وتمحورها من ناحية التعرف إلى مكوناتها بشكل دقيق، وذلك بالرجوع والمقارنة مع الدراسات السابقة.
- الاستفادة من الأُطر النظرية للدراسات السابقة.
- زودت الباحثة بالعديد من أسماء الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة لديها.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد ملامح تطورها حتى النهاية.
- تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة والأكثر اتفاقاً مع موضوعها .

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

المبحث الأول:- مجتمع وأدوات الدراسة والتحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.

المبحث الثاني:- التحليل الاستدلالي لمجتمع الدراسة

المبحث الأول

مجتمع وأدوات الدراسة والتحليل الوصفي لمجتمع الدراسة.

يحتوي هذا المبحث على:

أولاً – منهج الدراسة.

ثانياً – مجتمع الدراسة.

ثالثاً– أداة الدراسة.

رابعاً – الصدق والثبات لأداة الدراسة.

خامساً– الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج .

منهجية الدراسة

مقدمة :

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً أساسياً من محاور الدراسة حيث يتم من خلالها إنجاز الجانب التطبيقي من خلال الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب ، والتوصل إلى النتائج ، والخروج بتوصيات ، ويعرض هذا المبحث الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتطبيق الدراسة الميدانية، وقد قامت الباحثة ببيان هذه الإجراءات عبر عناوين فرعية استهلتها بعرض منهج الدراسة ، محددات الدراسة، وعرض خصائص مجتمع الدراسة، بالإضافة لبيان خطوات تطوير أداة الدراسة ، و الطرق العلمية والإحصائية المستخدمة للتحقق من صدقها وثباتها ،لإثبات صلاحيتها لدراسة دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

أولاً- منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في تحديد دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ويعود اعتماد الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي ، لملائمته حيثيات الدراسة ومضمونها وطريقة الوصول إلى أهم العناصر والمحاور الأساسية التي شملتها الدراسة، إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها ، والتعرف إلى حقيقتها على أرض الواقع، ويعتبر بعض الباحثين بأن هذا المنهج يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية(قنديلجي ،السامرائي،2009 :188).

ثانياً- مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثة، وبالتالي فإن مجتمع الدراسة يتكون من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (154) موظف (ديوان الموظفين العام -2015 م) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) إحصائية الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية :

م	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	المجموع
1-	وزارة الاتصالات	1	-	2	3
2-	وزارة الأشغال	-	2	6	8
3-	وزارة الإعلام	-	1	1	2
4-	وزارة الاقتصاد	1	-	5	6
5-	وزارة الأوقاف	1	-	9	10
6-	وزارة التخطيط	1	1	3	5
7-	وزارة التربية والتعليم	1	2	15	18
8-	وزارة الثقافة	-	1	2	3
9-	وزارة الداخلية	1	3	6	10
10-	وزارة الزراعة	1	1	5	7
11-	وزارة السياحة والآثار	-	1	-	1
12-	وزارة الشباب والرياضة	1	1	5	7
13-	وزارة الشئون الاجتماعية	1	-	3	4
14-	وزارة الخارجية	1	-	3	4
15-	وزارة الصحة	1	2	13	16
16-	وزارة العدل	1	-	6	7
17-	وزارة العمل	-	-	9	9
18-	وزارة المالية	1	2	14	17
19-	وزارة النقل والمواصلات	-	1	4	5
20-	وزارة شئون المرأة	-	1	-	1
21-	وزارة الأسري	-	1	2	3
22-	وزارة الحكم المحلي	1	-	7	8
	المجموع	14	20	120	154

المصدر ديوان الموظفين العام غزة ، (إحصائية، 2015) .

نظرا لصغر مجتمع الدراسة، فقد استخدمت الباحثة طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (154) موظفاً وموظفة، ولكن تم استرداد (127) استبانة، أي ما نسبته (82%) تقريباً .

ويتمتع مجتمع الدراسة بالخصائص التالية:

جدول رقم (5)

خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للنوع:

م	الجنس	العدد	النسبة
1-	ذكر	95	74.8
2-	أنثى	30	23.6
3-	-	2	1.6
	المجموع	**127**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الذكور من أفراد مجتمع الدراسة (74.8%)، ونسبة الإناث (23.6%) وهذا يدل على أن معظم القيادة العليا في الوزارات الفلسطينية من الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري، لا يشجع القيادة النسائية، إضافة إلى مقدرة الذكور على تحمل ضغط العمل والوقت الإضافي في العمل .

جدول رقم (6)

خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للعمر:

م	العمر	العدد	النسبة
1-	أقل من 40 سنة	29	22.8
2-	من 40-50 سنة	48	37.8
3-	أكثر من 50 سنة	47	37.0
4-	-	3	2.4
	المجموع	**127**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الذين أعمارهم (أقل من 40 سنة) من أفراد مجتمع الدراسة هي (22.8%)، ونسبة الذين أعمارهم (من 40-50 سنة) هي (37.8%)، بينما بلغت نسبة الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) (37.0) ، وهذا يدل على أن أعمار معظم القيادة العليا في الوزارات الفلسطينية أكثر من (40 عاماً) وتعزو الباحثة ذلك بأن الإدارة العليا تحتاج هذا السن من الرشد الذي يتصف فيه الشخص بالحكمة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (7)

خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي:

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة
1-	بكالوريوس	46	36.2
2-	ماجستير	57	44.9
3-	دكتوراة	21	16.5
4-	-	3	2.4
	المجموع	**127**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة حملة البكالوريوس من أفراد مجتمع الدراسة هي (36.2%)، ونسبة حملة الماجستير هي (44.9%)، بينما نسبة حملة الدكتوراة هي (16.5%)، أي أن ما يقارب من نصف الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية من حملة شهادات الماجستير، ونسبة لا بأس بها من حملة شهادة الدكتوراة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التعيينات في الوظائف الإشرافية تشترط درجة البكالوريوس كحد أدنى للوصول إلى هذا المنصب وتفضل الدرجات العلمية الأعلى عند التعيين ، وذلك وفقاً لقانون الخدمة المدنية ، كما تعكس هذه النسبة وجود كادر وظيفي في الإدارة العليا مؤهل علمياً ولديه توجه للارتقاء .

جدول رقم (8)

خصائص مجتمع الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخدمة:

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة
1-	أقل من 5	2	1.6
2-	من 5-10	42	33.1
3-	أكثر من 10	80	62.9
4-	-	3	2.4
	المجموع	**127**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) من أفراد مجتمع الدراسة هي (1.6%)، ونسبة الذين عدد سنوات خدمتهم (من 5- 10 سنوات) هي (33.1%)، بينما نسبة الذين عدد سنوات خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) هي (62.9%)، وهذا يدل على أن أكثر العاملين في الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية تزيد عدد سنوات خدمتهم عن (10 سنوات)، وتعزو الباحثة ذلك أنه من شروط الارتقاء وتولي مثل هذه المناصب لابد وأن يكون لصاحبها خبرة طويلة وتدرج وظيفي في الوزارة.

جدول رقم (9)

خصائص مجتمع الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي:

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
1-	وكيل وزارة	3	2.4
2-	وكيل مساعد	10	7.9
3-	مدير عام	112	88.1
4-	-	2	1.6
	المجموع	**127**	**%100**

يتبين من الجدول السابق أن نسبة الذين يعملون بمسمى وظيفي (وكيل وزارة) من أفراد مجتمع الدراسة هي (2.4%)، ونسبة الذين يعملون بمسمى وظيفي (وكيل مساعد) هي (7.9%)، بينما الذين يعملون بمسمى وظيفي (مدير عام) هي (88.1%)، أي أن معظم الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية هم من المدراء العامين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النسب السابقة تتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية، حيث يكون عدد الوظائف الإشرافية في قمة الهرم أقل ويزداد العدد كلما انخفض المسمى واتجهنا لأسفل .

ثالثاً- أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة التحليلي، و طورت الباحثة أداة الدراسة بإتباعها الخطوات التالية:

1- الاطلاع على الدراسات السابقة، والمراجع المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في منهج الدراسة، وكذلك في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها.
2- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المشرف لتنقيحها وطرح التعديلات المطلوبة.
3- عرض الاستبانة على تسعة محكمين من ذوي الاختصاصات المختلفة للتحقق من كفايتها لتحقيق أهداف الدراسة، (ملحق رقم 2) .
4- إجراء التعديلات المطلوبة.
5- تجهيز الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 3).

وتتكون الاستبانة من:

1. **المعلومات الشخصية:** وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
2. **محاور الاستبانة وهي:**

- محور دور **التوجه الإستراتيجي** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.
- محور دور **استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.
- محور دور **تطوير رأس المال البشري** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.
- محور دور **تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.
- محور دور **الممارسات الأخلاقية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.

- محور دور **الرقابة التنظيمية المتوازنة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ويشتمل على (6) فقرات.
- محور **المعوقات** التي تواجهها قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحول دون ممارستهم لدور الإدارة العليا في الوزارات ، ويشتمل على (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس خماسي التدريج، يُبين درجة الموافقة على الفقرات (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا)، وبحيث تعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، ولتحديد المحك فقد تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس(5−1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5= 0.80) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10)

مقياس خماسي التدريج:

الدرجة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	1.79	20.00	35.99
قليلة	1.80	2.59	36.00	51.99
متوسطة	2.60	3.39	52.00	67.99
كبيرة	3.40	4.19	68.00	83.99
كبيرة جدا	4.20	5.00	84.00	100.00

Ozen, G., Yaman, M. and Acer, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The online journal of recreation and sport, Vol. 1, Issue 2.

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال ، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد .

رابعاً- صدق وثبات أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال التالي:

- **الصدق من وجهة نظر المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على عدد (تسعة) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللُغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بهذا الدراسة، وبذلك تم التأكد من الصدق من وجهة نظر المحكمين.

- **صدق الاتساق الداخلي:**

تم أيضاً حساب صدق الاتساق الداخلي لمحاور وفقرات الاستبانة، لمجموعة استطلاعية عددها (30)، من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة مع الاستبانة ككل، ومعاملات الارتباط لفقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي له، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة:

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	التوجه الإستراتيجي	0.778	0.000	دالة عند 0.01
2-	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.926	0.000	دالة عند 0.01
3-	تطوير رأس المال البشري	0.873	0.000	دالة عند 0.01
4-	تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	0.891	0.000	دالة عند 0.01
5-	الممارسات الأخلاقية	0.822	0.000	دالة عند 0.01
6-	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.895	0.000	دالة عند 0.01
7-	المعوقات	0.804	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (12)

معاملات الارتباط لفقرات محور التوجه الإستراتيجي:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.711	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.797	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.687	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.892	0.000	دالة عند 0.01
5-	0.701	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.752	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).
* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **التوجه الإستراتيجي** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (13)

معاملات الارتباط لفقرات محور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.603	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.715	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.719	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.829	0.000	دالة عند 0.01
5-	0.762	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.763	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).
* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (14)

معاملات الارتباط لفقرات محور تطوير رأس المال البشري:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.832	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.785	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.792	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.813	0.000	دالة عند 0.01
5-	0.728	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.806	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **تطوير رأس المال البشري** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (15)

معاملات الارتباط لفقرات محور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.693	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.660	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.643	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.881	0.000	دالة عند 0.01
5-	0.836	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.840	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (16)

معاملات الارتباط لفقرات محور الممارسات الأخلاقية:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.820	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.789	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.634	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.374	0.042	دالة عند 0.05
5-	0.783	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.771	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).
* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **الممارسات الأخلاقية** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (17)

معاملات الارتباط لفقرات محور الرقابة التنظيمية المتوازنة:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.698	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.913	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.836	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.819	0.000	دالة عند 0.01
5-	0.876	0.000	دالة عند 0.01
6-	0.837	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).
* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **الرقابة التنظيمية المتوازنة** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

جدول رقم (18)

معاملات الارتباط لفقرات محور المعوقات:

رقم الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
1-	0.718	0.000	دالة عند 0.01
2-	0.853	0.000	دالة عند 0.01
3-	0.721	0.000	دالة عند 0.01
4-	0.511	0.004	دالة عند 0.01
5-	0.534	0.002	دالة عند 0.01
6-	0.716	0.000	دالة عند 0.01

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.05) = (0.349).

* قيمة ر عند درجة حرية (28) ومستوى دلالة (0.01) = (0.449).

يتضح من الجدول السابق أن فقرات محور **المعوقات** تتمتع بمعاملات ارتباط دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق عالية.

ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة، أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال التالي:

- **الثبات باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ":**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة "**ألفا كرونباخ**"، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (19)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ":

م	المحور	معاملات ألفا كرونباخ
1-	التوجه الإستراتيجي	0.890
2-	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.874
3-	تطوير رأس المال البشري	0.915
4-	تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	0.896
5-	الممارسات الأخلاقية	0.821
6-	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.937
7-	المعوقات	0.830
	الاستبانة ككل	**0.958**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرونباخ"هي معاملات ثبات عالية، حيث أن ثبات المقياس يساوي (0.958) وهي درجة عالية من الموثوقية بحسب رأي (Sekarna,2003)، فإنه كلما كان المعامل أعلى فإن أداة القياس أفضل وهي بذلك تفي بأغراض الدراسة .

- **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:**

تم التأكد أيضا من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (20)

معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية:

م	المحور	معاملات الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1-	التوجه الإستراتيجي	0.638	0.779
2-	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.596	0.747
3-	تطوير رأس المال البشري	0.663	0.798
4-	تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	0.708	0.829
5-	الممارسات الأخلاقية	0.488	0.656
6-	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.791	0.833
7-	المعوقات	0.614	0.761
	الاستبانة ككل	**0.777**	**0.875**

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات عالية، وتفي بأغراض الدراسة، وبالتالي ستعتمد الباحثة على الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق 3) دون أي تعديل أو حذف في فقراتها أو مجالاتها.

خامساً- اجراءات تطبيق أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة، وصلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله وتعديلها واخراجها في صورتها النهائية ، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية :

1- الحصول على الموافقة لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة من ذوي الاختصاص في الوزارات الفلسطينية من خلال كتب تسهيل مهمة الباحث .

2- توزيع (154) استبانة على الوزارات حسب الجدول الموضح لمجتمع الدراسة .
3- تم استرداد(127) استبانة أي ما نسبته (82%) تقريباً، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي منها نظراً لتحقق الشروط المطلوبة .

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا كرونباخ، طريقة التجزئة النصفية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، اختبار "T" للعينة الواحدة، اختبار T-Test، اختبار One-Way ANOVA، اختبار كولمجوروف - سمرنوف) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو التالي:

1- **معامل ارتباط بيرسون:** للتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، عن طريق حساب صدق الاتساق الداخلي.

2- **معادلة ألفا كرونباخ:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

3- **طريقة التجزئة النصفية:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

4- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "T" للعينة الواحدة:** لإيجاد الأوزان النسبية لمحاور وفقرات الاستبانة.

5- **اختبار "T-Test"**: لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حال وجود مجموعتين، (الجنس).

6- **اختبار "One-Way ANOVA"**: لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في حال وجود ثلاث مجموعات فأكثر، (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

7- **اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test**: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

سابعاً- مصادر البيانات:

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين وهما:

1- **البيانات الرئيسة:** وتتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، التي تم تصميمها خصيصا للتعرف إلى دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وبيان دور متغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) في ذلك، وتحديد المعوقات التي تواجههم، وتحول دون ممارستهم لدور الإدارة العليا في الوزارات.

2- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في الدراسات السابقة والأدب السابق وما تحويه المكتبات من الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

اختبار توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (21)

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة:

م	المحور	قيمة ".Sig"
1-	التوجه الإستراتيجي	0.135
2-	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.200
3-	تطوير رأس المال البشري	0.070
4-	تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	0.095
5-	الممارسات الأخلاقية	0.108
6-	الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.846
7-	المعوقات	0.200

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ".Sig" لجميع محاور الاستبانة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن جميع محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني

التحليل الاستدلالي لمجتمع الدراسة

ويتناول هذا المبحث نتائج أسئلة الدراسة، وتفسير النتائج، والتعقيب عليها، وبيان أوجه التشابه والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على ما يلي:

ما دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية؟

ولقد تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

- **دور التوجه الإستراتيجي.**

جدول رقم (22)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور التوجه الإستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تدرك الإدارة العليا أهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي لها.	3.780	0.806	52.854	0.000	75.591	1	كبيرة
2-	تهيئ سياسات الإدارة العليا خلق قيادات حقيقية في مستوى الإدارة الوسطى.	3.496	0.796	49.523	0.000	69.921	3	كبيرة
3-	تشرك الإدارة العليا المستويات الأدنى في صياغة الإستراتيجية ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية للوزارة.	3.441	0.948	40.892	0.000	68.819	4	كبيرة
4-	تفوض الإدارة العليا قيادات الصف الثاني العمل من موقع المسئولية وليس الشكلية.	3.567	0.869	46.249	0.000	71.339	2	كبيرة
5-	تمارس الإدارة العليا أسلوب اللامركزية في الإدارة.	3.181	0.955	37.552	0.000	63.622	6	متوسطة
6-	تتبنى الإدارة العليا إستراتيجيات العمل داخل الوزارة على المشاركة بين مستويات الإدارة بما فيها قيادات الصف الثاني.	3.409	0.848	45.284	0.000	68.189	5	كبيرة
	المحور ككل	**3.479**	**0.694**	**56.528**	**0.000**	**69.580**		**كبيرة**

تظهر الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال دور التوجه الإستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن جميع فقرات المجال موافق عليها بدرجة كبيرة ، وهذا يدل على وجود توجه إستراتيجي لدى الإدارة العليا لبناء قيادات الصف الثاني .

حيث نجد أن الفقرة الأولى (تدرك الإدارة العليا أهمية إعداد قيادات بديله ، وتضع ذلك كهدف إستراتيجي لها) جاءت في المرتبة الأولى و بوزن نسبي(75.591).

ثم تلاها الفقرة الرابعة (تفوض الإدارة العليا قيادات الصف الثاني العمل من موقع المسئولية وليس الشكلية) في المرتبة الثانية و بوزن نسبي (71.339).

وكذلك الفقرة الثالثة (تشرك الإدارة العليا المستويات الأدنى في صياغة الإستراتيجية ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية للوزارة) في المرتبة الثالثة و بوزن نسبي (68.819).

وتفسر الباحثة هذه النتائج بأنه هناك إدراك لدى قيادات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لدورهم الحالي في بناء قيادات الصف الثاني، وتبنيهم لأساليب عمل تساعد على بناء قيادات بديلة، سواء من خلال اشراكهم في اعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة ، أو تفويضهم الصلاحيات، أو وضع سياسات عمل تعمل على خلق قيادات في الإدارة الوسطى.

بينما جاءت الفقرة الخامسة (تمارس الإدارة العليا أسلوب اللامركزية في الإدارة) في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (63.622) بدرجة متوسطة.

أي أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تمارس اللامركزية في الإدارة، بل إنها تمارس المركزية ، وهذا يتناقض مع ممارساتها في الفقرات السابقة، لكن يمكن أن يعود ذلك إلى الواقع الحكومي الصعب الذي تمر به الوزارات الفلسطينية، والحروب والأزمات المتكررة التي مرت بها، والتي تجعل الإدارة العليا تتصرف بمركزية وحزم في بعض الظروف، خصوصاً في ظل الانقسام السياسي الفلسطيني والمناكفات السياسية، وهي توصية للوزارات الفلسطينية باعتماد اللامركزية، ومشاركة قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات خصوصاً تلك التي تتعلق بعملهم .

وقد اتفقت تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة المصري (2015) بأن التوجه الإستراتيجي جاء بدرجة كبيرة لدى الإدارة العليا في وزارة الداخلية الفلسطينية، وكذلك نتائج دراسة الزعبي (2010) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية تقوم بمشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وتقوم بتفويض الصلاحيات، ونتائج دراسة حرب (2011) التي أظهرت ضعف في مشاركة الإدارة العليا للعاملين في اتخاذ القرار، ونتائج دراسة الأسمري (2013) التي بينت أن من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم في إعداد القيادات البديلة، المركزية الشديدة

للأنظمة الإدارية والتعليمية، وأوصت بمزيد من السلطة والصلاحيات للإدارات التعليمية، وكذلك تطابقت مع نتائج دراسة الحسيني (2009) التي أوضحت أن النظام الإداري لدى العقلية العربية والحكومات في العالم الثالث يعتمد على التفرد في اتخاذ القرار ، واختلفت مع نتائج دراسة كلاً من أبو ريا (2014)، ودراسة مصلح (2010)، ودراسة الدهدار (2006) التي أظهرت أنه لا يتم مشاركة العاملين في إعداد الخطة الإستراتيجية أو صياغة الإستراتيجيات للمؤسسة .

- **دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية .**

جدول رقم (23)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة وحدة خاصة بالتدريب وإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني.	3.606	0.993	40.915	0.000	72.126	2	كبيرة
2-	تبحث الإدارة العليا دائماً عن الكفاءات وتستقطبها.	3.409	0.962	39.923	0.000	68.189	6	كبيرة
3-	تستغل الإدارة العليا الخبرات العملية المتوافرة لدى قيادات الصف الثاني في تطوير العمل في الوزارة.	3.472	0.844	46.391	0.000	69.449	3	كبيرة
4-	تشجع الإدارة العليا قيادات الصف الثاني في الوزارة على ايجاد الحلول الإبداعية البناءة.	3.433	0.887	43.607	0.000	68.661	4	كبيرة
5-	تعزز الإدارة العليا مفهوم التعليم المستمر حرصاً على التنمية البشرية باستمرار.	3.748	0.835	50.560	0.000	74.961	1	كبيرة
6-	تسمح الإدارة العليا بإبراز القدرات الكامنة الإضافية التي يتمتع بها قيادات الصف الثاني.	3.433	0.931	41.562	0.000	68.661	4	كبيرة
	المحور ككل	**3.517**	**0.719**	**55.117**	**0.000**	**70.341**		**كبيرة**

تظهر الإحصاءات الوصفية لفقرات مجال دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن جميع فقرات المجال موافق عليها بدرجة كبيرة . حيث جاءت الفقرة الخامسة (تعزز الإدارة العليا مفهوم التعليم المستمر حرصاً على التنمية البشرية باستمرار) في المرتبة الأولى و بوزن نسبي (74.961) .

والفقرة الأولى (يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة وحدة خاصة بالتدريب وإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني) في المرتبة الثانية و بوزن نسبي (72.126).

بينما جاءت الفقرتان الرابعة (تشجع الإدارة العليا قيادات الصف الثاني في الوزارة على إيجاد الحلول الإبداعية البناءة) والفقرة السادسة (تسمح الإدارة العليا بإبراز القدرات الكامنة الإضافية التي يتمتع بها قيادات الصف الثاني) في المرتبة قبل الأخيرة وبوزن نسبي (68.661) مما يدل على إدراك مجتمع الدراسة من قيادات الإدارة العليا حول ضرورة تدريب وتأهيل قيادات الصف الثاني وتشجيعهم على التعليم المستمر، لكن لا يوجد اهتمام كافي لدى الإدارة العليا بتشجيع وابراز القدرات الكامنة لهذه القيادات أو إيجاد الحلول الإبداعية.

أما الفقرة الثانية (تبحث الإدارة العليا دائماً عن الكفاءات وتستقطبها) جاءت في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (68.189)، وتعزو الباحثة ذلك لقلة التوظيف حالياً وندرته، وذلك بسبب ضعف الإمكانات المادية والمالية، وهي توصية للوزارات الفلسطينية بالبحث عن الكفاءات واستقطابها.

وقد اتفقت تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة المصري (2015) بأن القيادة الإستراتيجية لها دور كبير في استثمار القدرات الإستراتيجية ، وكذلك نتائج دراسة أبو حجير (2014) التي أظهرت وجود كوادر بشرية مميزة تعمل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية لا يتم استثمارها بشكل جيد، إذ يقل الاهتمام بالأعمال الإبداعية ، ونتائج دراسة الأسمري(2013) التي أظهرت أن بناء القيادات وفق أساسيات القدرة والكفاءة، يُسهم في تنمية وتأهيل الكوادر البديلة ، وكذلك ما أظهرته دراسة (Eilenf, Goldman, 2012) من أن التعليم والاستثمار في الموارد البشرية هما الأكثر استخداماً للقيادة الإستراتيجية ، واللتان تحفزان على التفكير الإستراتيجي، واتفقت أيضاً مع نتائج دراس الزعبي (2010) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية تقوم بدعم التعليم المستمر وتبادل الخبرات ، وكذلك نتائج دراسة الدهدار (2010) التي أظهرت أن الإدارة العليا تشجع التعليم المستمر وتنمية مهارات العاملين .

- **دور تطوير رأس المال البشري.**

جدول رقم (24)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور تطوير رأس المال البشري في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني بالوزارة.	3.213	0.981	36.905	0.000	64.252	5	متوسطة
2-	تعمل الإدارة العليا على توفير وسائل دعم ومساندة لتدريب قيادات الصف الثاني في الوزارة.	3.283	0.872	42.437	0.000	65.669	3	متوسطة
3-	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي عن طريق فريق العمل.	3.677	0.844	49.096	0.000	73.543	1	كبيرة
4-	تشرك الإدارة العليا العاملين في وضع الأهداف التنظيمية.	3.591	0.867	46.672	0.000	71.811	2	كبيرة
5-	تهتم الإدارة العليا بابتعاث القيادات في الصف الثاني للخارج لتأهيلهم.	2.843	0.946	33.848	0.000	56.850	6	متوسطة
6-	توفر الإدارة العليا الفرص لتمكين وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال تفويض السلطة أو الصلاحيات.	3.268	0.868	42.433	0.000	65.354	4	متوسطة
	المحور ككل	**3.312**	**0.715**	**52.173**	**0.000**	**66.247**		**متوسطة**

تظهر **الاحصاءات الوصفية لفقرات محور دور تطوير رأس المال البشري في بناء قيادات الصف الثاني** أن غالبية الفقرات موافق عليها بدرجة متوسطة، وهذا يدل على عدم الاهتمام الكافي بتطوير رأس المال البشري لبناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية ، و تعزو الباحثة ذلك إلى

الوضع المالي الصعب الذي تعاني منه الوزارات في قطاع غزة بسبب الحصار حيث أن تطوير رأس المال البشري يحتاج إلى امكانيات مادية ، و نفقات تشغيلية لتنفيذه، سواء لتوفير مراكز تدريبية لإعداد وتأهيل القادة ، أو عقد ورشات عمل ، أو دورات تدريبة .

وقد جاءت الفقرة الثالثة (تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي عن طريق فريق العمل) في المرتبة الأولى و بوزن نسبي (73.543)، تليها الفقرة الرابعة (تشرك الإدارة العليا العاملين في وضع الأهداف التنظيمية) في المرتبة الثانية وبوزن نسبي(71.811) وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام قيادات الإدارة العليا ببناء فرق العمل ، وبالعمل الجماعي من باب التعلم ونقل الخبرات ، وذلك لتتمكن من إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، خصوصاً بعد الفراغ الكبير الذي أحدثه انقطاع موظفي السلطة عن العمل في الوزارات .

بينما جاءت الفقرة الأولى (يوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني بالوزارة.) في المرتبة قبل الأخيرة وبوزن نسبي (64.252) وهذا يؤكد على ضعف الاهتمام بتطوير رأس المال البشري لبناء قيادات الصف الثاني في الوزارات .

أما الفقرة الخامسة (تهتم الإدارة العليا بابتعاث القيادات في الصف الثاني للخارج لتأهيلهم) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (56.850) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى وضع المعابر وإغلاقها المستمر، وصعوبة السفر من وإلى قطاع غزة، وبخاصةٍ لفئة الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية وقيادات الصف الثاني، وهنا يمكن تقديم توصية للوزارات الفلسطينية بعمل برامج تأهيل وتطوير داخلية لقيادات الصف الثاني، وإمكانية الاستعانة بخبراء من الخارج في هذا المجال عن طريق التبرع ، و التطوع ضمن منظومة المساعدات المقدمة لقطاع غزة .

وقد اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة المصري (2015) التي أظهرت وجود ضعف في تطوير رأس المال البشري، وإعداد قادة المستقبل في وزارة الداخلية ، وكذلك نتائج دراسة وهبة (2015) التي أظهرت أيضاً وجود ضعف في ابتعاث قيادات الدولة إلى الخارج لتأهيلهم ، و نتائج دراسة أبو حجير (2014) بأنه يوجد اهتمام كبير بالعمل الجماعي في الوزارات الفلسطينية من خلال فرق العمل ، وكذلك نتائج دراسة (Fredrika, 2013) التي أظهرت أن ثقافة المنظمة أدت إلى ظهور قدرات فائقة من المرونة والتوجه الذاتي والعمل كفريق واحد من قبل العاملين ، كذلك مع ما أكدته دراسة حمادة (2010) من أن التدريب له أثر فاعل في تطوير رأس المال الفكري عن طريق زيادة المعارف، واكتساب مهارات وقدرات جديدة ،حيث أظهرت النتائج للدراسة وجود انخفاض في نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة نتيجة غياب عدد كبير من موظفي السلطة

بسبب حالة الانقسام، واختلفت مع نتائج دراسة الدهدار (2006) في جانب أن الإدارة العليا لديها خط للتعليم والتطوير والتدريب بدرجة كبيرة .

- **دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة.**

جدول رقم (25)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تتبنى الإدارة العليا ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	3.567	0.793	50.707	0.000	71.339	3	كبيرة
2-	تؤمن الإدارة العليا بأن الإحلال الوظيفي مسألة طبيعية ومطلوبة.	3.622	0.786	51.926	0.000	72.441	2	كبيرة
3-	يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة.	3.024	1.042	32.686	0.000	60.472	6	متوسطة
4-	تستخدم الإدارة العليا المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الأداء.	3.307	1.027	36.272	0.000	66.142	5	متوسطة
5-	تؤمن الإدارة العليا بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.	3.449	0.940	41.331	0.000	68.976	4	متوسطة
6-	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الولاء والانضباط في العمل.	3.780	0.934	45.622	0.000	75.591	1	كبيرة
	المحور ككل	**3.458**	**0.742**	**52.493**	**0.000**	**69.160**		**كبيرة**

تظهر **الإحصاءات الوصفية لفقرات دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن الوزن نسبي لها بلغ (69.160)، وهو بدرجة (كبيرة).

وهذا يدل على الدور الكبير لثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وأن الإدارة العليا تدرك أهمية هذا الدور .

حيث جاءت الفقرة السادسة (تعمل الإدارة العليا على تعزيز الولاء والانضباط في العمل) في المرتبة الاولى وبوزن نسبي (75.591) أي أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل وتعزو الباحثة ذلك بأنه توجد هناك ضوابط عمل عامة تحكم العمل في الوزارات الفلسطينية، بما يعزز الانتماء والولاء بشكل عام، تحت إطار ما يحكم ذلك من قوانين ولوائح وأنظمة إدارية ، والوازع الديني، والشعور بالمسئولية ، والهم الذي يحمله موظفو الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية ، والذي انعكس على ولاء الموظفين وتحملهم لأزمة الرواتب والتزامهم بالدوام في الوزارات ، بالرغم من شعورهم بالظلم الوظيفي الواقع عليهم لعدم دمجهم مع موظفي السلطة الوطنية، والزج بموضوعهم في المناكفات السياسية .

- بينما جاءت الفقرة الثالثة (يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة) في المرتبة الأخيرة و بوزن نسبي (60.472)، و بدرجة (متوسطة).

أي أن الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف الاعتماد على الكفاءة والخبرة عند اختيار الموظفين وترقيتهم، وقد يعود ذلك لندرة الوظائف ومحدوديتها من جانب، وتدخل العلاقات والمحاباة أحياناً من جانب آخر، وأحياناً يؤخذ بعين الاعتبار الانتماءات السياسية ، نتيجة الانقسام السياسي الفلسطيني ، وهي توصية بأن تعتمد الوزارات الفلسطينية على الكفاءة والخبرة والمهنية عند اختيار الموظفين وترقيتهم ، وأن تتم الترقية على أساس الكفاءات.

وقد اتفقت تلك النتائج مع نتائج دراسة المصري (2015) التي أوضحت بأنه يوجد ضعف في عملية التوظيف والترقية على أساس الكفاءة ، وكذلك نتائج دراسة (Fredrika, 2013) بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة، كما أن ولاء العاملين دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة، وكذلك نتائج دراسة الأسمري (2013) التي أظهرت أن مقاومة التغيير من أبرز معوقات بناء القيادات البديلة ، وكذلك نتائج دراسة (lear, 2012) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية الفعالة لديها أثر كبير في مساعدة المؤسسات على تحسن أدائها في جو من التنافس البناء .

واختلفت مع دراسة مصلح (2010) التي أظهرت أنه لا يوجد اهتمام بالمبدعين في الوزارات الفلسطينية .

- **دور الممارسات الأخلاقية.**

جدول رقم (26)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور الممارسات الأخلاقية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تطبق الإدارة العليا مبدأ الثواب والعقاب في العملية الإدارية داخل الوزارة.	3.567	0.905	44.420	0.000	71.339	4	كبيرة
2-	تضع الإدارة العليا معايير أخلاقية للموظفين في إطار الأهداف التنظيمية.	3.732	0.840	50.075	0.000	74.646	2	كبيرة
3-	تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام.	3.740	0.799	52.757	0.000	74.803	1	كبيرة
4-	تتأثر الإدارة العليا بالعلاقات الشخصية عند تقييم درجة الكفاءة لقيادات الصف الثاني.	3.622	0.959	42.567	0.000	72.441	3	كبيرة
5-	تقدر الإدارة العليا رأي كافة المستويات الإدارية.	3.441	0.861	45.062	0.000	68.819	5	كبيرة
6-	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الوزارة بالموضوعية والعدالة.	2.693	0.988	30.713	0.000	53.858	6	متوسطة
	المحور ككل	**3.466**	**0.596**	**65.587**	**0.000**	**69.318**		**كبيرة**

تظهر **الإحصاءات الوصفية لفقرات دور الممارسات الأخلاقية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن غالبية الفقرات درجة الموافقة عليها كبيرة وبوزن نسبي (69.318) .

وهذا يدل على إدراك الإدارة العليا للدور الكبير للممارسات الأخلاقية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

حيث جاءت الفقرة الثالثة (تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام) في المرتبة الأولى وبوزن نسبي (74.803) .

تليها الفقرة الثانية (تضع الإدارة العليا معايير أخلاقية للموظفين في إطار الأهداف التنظيمية) في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (74.646).

أي أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية تحرص على تعزيز الجانب الأخلاقي في الوزارات الفلسطينية بما يدعم بناء قيادات الصف الثاني ، و إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام في إطار معايير أخلاقية ، وتعزو الباحثة ذلك إلى الوازع الديني والأخلاقي الموجود لدى الإدارة العليا في الوزارات ، مما انعكس على بيئة العمل التي تُلزم الموظفين بالسلوك الأخلاقي في العمل.

وجاءت الفقرة السادسة (يتسم نظام الحوافز المعمول به في الوزارة بالموضوعية والعدالة) في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (53.858)، أي أنه لا توجد عدالة في تحفيز الموظفين ولا موضوعية ، وكذلك عدم الاهتمام بتحفيز القيادات الحالية لكي يقوموا بدورهم في إعداد قيادات بديلة ، وقد يرجع ذلك إلى الوضع الاستثنائي الذي تمر به الوزارات الفلسطينية، وضعف الإمكانات المالية، التي بالكاد تستطيع الحكومة تسليم الموظفين جزءاً من راتبهم الأساسي، مما انعكس على القصور في تقديم الحوافز لهم، ولكنها توصية بالالتزام بالحد الأدنى من الحوافز، وعدم إغفال الحوافز المعنوية، وأن تبني الحوافز على أساس من الموضوعية والعدالة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القحطاني (2014) التي أظهرت أن تشجيع المبادرات والاجتهادات الشخصية للموظفين يساهم في بناء قيادات الصف الثاني، وكذلك نتائج دراسة الأسمري(2013) التي أوضحت أن من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم في إعداد القيادات البديلة عدم الاهتمام بالحوافز، ودراسة الزعبي(2010) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية تهتم بشيوع الاحترام والثقة بين العاملين .

واختلفت مع دراسة وهبة (2015) التي أظهرت أنه يوجد قناعة لدى العاملين بعدالة تطبيق الجزاءات التي يتلقونها في الوزارات .

- **دور الرقابة التنظيمية المتوازنة.**

جدول رقم (27)

الإحصاءات الوصفية لفقرات دور الرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	يوجد نظام رقابي شفاف وواضح لمراقبة أداء العاملين داخل الوزارة.	3.409	0.848	45.284	0.000	68.189	4	كبيرة
2-	تعطي الإدارة العليا جزء من عملية الرقابة الداخلية لقيادات الصف الثاني في الوزارة.	3.315	0.965	38.702	0.000	66.299	5	متوسطة
3-	تكون العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية داخل الوزارة في بنيتها.	3.945	0.848	52.423	0.000	78.898	1	كبيرة
4-	تقوم الإدارة العليا بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير على سير العمل في الوزارة.	3.709	0.725	57.651	0.000	74.173	2	كبيرة
5-	تستخدم الإدارة العليا التغذية الراجعة لتعويض النقص في تطوير القيادات الشابة.	3.417	0.868	44.379	0.000	68.346	3	كبيرة
6-	تتبنى الإدارة العليا أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين.	3.205	1.026	35.195	0.000	64.094	6	متوسطة
	المحور ككل	**3.500**	**0.676**	**58.359**	**0.000**	**70.000**		**كبيرة**

تظهر **الإحصاءات الوصفية لفقرات** دور **الرقابة التنظيمية المتوازنة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن معظم الفقرات كانت درجة الموافقة عليها كبيرة وجاءت بوزن نسبي (70.000)، وهذا يدل على توفر دور كبير للرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية ، والاهتمام العالي بالرقابة على الأداء في المؤسسات الحكومية لضبط العمل وتصويب الانحرافات.

فقد جاءت الفقرة الثالثة (تكون العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية داخل الوزارة في بنيتها) في المرتبة الأولى و بوزن نسبي (78.898)، أي أن الرقابية في الوزارات الفلسطينية تكون ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية في بنيتها. وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك الإدارة العليا لأهمية تفاعل المستويات الإدارية في عملية الرقابة في العمل الإداري ، وضرورة أن يكون كل موظف في الوزارة رقيب على نفسه أولاً، إضافة إلى رقابة عليا، ورقابة عكسية من أسفل إلى أعلى ، وهذا ما أكده وجود الفقرة الرابعة (تقوم الإدارة العليا بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير على سير العمل في الوزارة) في المرتبة الثانية و بوزن نسبي (74.173) .

بينما جاءت الفقرة السادسة (تتبنى الإدارة العليا أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين) في المرتبة الأخيرة و بوزن نسبي (64.094).

أي أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية تعاني من ضعف في أدوات الرقابة المتطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين، وقد يعود ذلك للوضع الذي تمر به الوزارات الفلسطينية من ضعف في الإمكانات المادية والمالية، مما يحد من استخدام الأدوات الرقابية المتطورة .

وقد اتفقت تلك النتائج مع ما أشارت اليه دراسة المصري(2014) بوجود ضعف لدى وزارة الداخلية في توفير وسائل تكنولوجية متطورة، لجمع وتوثيق التجارب والخبرات، للمساعدة في اكتساب المعرفة، ونتائج دراسة أبو حجير(2014) التي أظهرت وجود نظام رقابي للتحقق من الأداء في الوزارات الفلسطينية، لكن يؤخذ على هذا النظام الضعف في الموازنة والاستقلالية ، ونتائج دراسة وهبة (2015) التي أظهرت أن الوزارات الفلسطينية تهتم بالرقابة وتوفر المناخ لاستقبال أفراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية بدرجة جيدة ، ونتائج دراسة الزعبي (2010) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية تهتم بالتغذية الراجعة بدرجة كبيرة .

لكنها اختلفت مع نتائج دراسة أبو ريا (2014) ونتائج دراسة مصلح (2010) التي أظهرت ضعف في مجال التقييم للخطة الاستراتيجية للوزارات ولا يتم الاهتمام بالتغذية الراجعة .

- **محاور دور القيادة الإستراتيجية .**

جدول رقم (28)

الإحصاءات الوصفية لمحاور دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية:

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
.1	استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	3.517	0.719	55.117	0.000	70.341	1	كبيرة
.2	الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.500	0.676	58.359	0.000	70.000	2	كبيرة
.3	التوجه الإستراتيجي	3.479	0.694	56.528	0.000	69.580	3	كبيرة
.4	الممارسات الأخلاقية	3.466	0.596	65.587	0.000	69.318	4	كبيرة
.5	تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة	3.458	0.742	52.493	0.000	69.160	5	كبيرة
.6	تطوير رأس المال البشري	3.312	0.715	52.173	0.000	66.247	6	متوسطة
	المحاور ككل	**3.455**	**0.614**	**63.431**	**0.000**	**69.108**		**كبيرة**

- تظهر الاحصاءات الوصفية لمحاور دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية أن دور **القيادة الإستراتيجية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.108)، وهو بدرجة (كبيرة) وكانت على النحو التالي :
- دور **التوجه الإستراتيجي:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.580)، وهو بدرجة (كبيرة).
- دور **استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.341)، وهو كذلك بدرجة (كبيرة).
- دور **تطوير رأس المال البشري:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (66.247)، وهو بدرجة (متوسطة).
- دور **تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.160)، ويعني ذلك بأنه بدرجة (كبيرة).
- دور **الممارسات الأخلاقية:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.318)، وهو بدرجة (كبيرة).

- دور **الرقابة التنظيمية المتوازنة:** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.000)، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً.

وتفسر الباحثة تلك النسب بأن الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية لديها دورٌ كبيٌر في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات ، وذلك في التوجه الإستراتيجي ، وفي استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية، وفي الرقابة التنظيمية المتوازنة ، وفي الممارسات الأخلاقية، وفي تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة، بينما يوجد لديها ضعف في تطوير رأس المال البشري لبناء قيادات الصف الثاني ، وتعزو الباحثة هذه النتائج لوجد كادر وظيفي مؤهل في الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية يُدرك أهمية هذه الأدوار والممارسات في تحقيق أهداف الوزارات من جهة، وتأهيل وتطوير قيادات الصف الثاني من جهة ثانية، ومساعدة الإدارة العليا في إنجاز مهامها على أكمل وجه من جهة ثالثة، أما الضعف في تطوير رأس المال البشري فهذا يدل على إدراك الإدارة العليا بوجود قصور في هذا الجانب ، وذلك بسبب قلة الإمكانيات المادية نتيجة الحصار المفروض على القطاع، حيث أن تطوير رأس المال البشري يحتاج إلى نفقات تشغيلية يصعب توفيرها في الوقت الحالي الذي تعاني فيه الحكومة من الأزمة المالية والاقتصادية ، وقد اتفقت تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من المصري (2015) وثابت (2013) بأن ممارسات القيادة الإستراتيجية موجودة بدرجة كبيرة لدى الإدارة العليا ، وكذلك نتائج دراسة أبو ريا (2014) التي أظهرت أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية موجود بدرجة كبيرة ، وما أكدته نتائج دراسة الأغا (2010) بأن القيادات الإدارية لها دور فعال في إحداث التطوير والتغير التنظيمي الإيجابي ، ومع نتائج دراسة حمادة (2010) التي أظهرت وجود انخفاض في نسبة الموظفين اللذين لديهم خبرة كبيرة في الوزارات الفلسطينية ، وهم بحاجة إلى تطوير كبير ، ودراسة الدهدار (2006) التي أظهرت أن التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا موجود بدرجة كبيرة في الجامعات الفلسطينية ، وكذلك نتائج دراسة (Lee, Chen ، 2007) التي أظهرت أن القيادة الإستراتيجية لها أثار إيجابية على تنفيذ الأعمال ، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة أبوحجير (2014) ، ودراسة الزعبي (2010) التي أظهرت أن ممارسات القيادة الإستراتيجية موجودة بدرجة متوسطة لدى الإدارة العليا ، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة وهبة (2015) التي أوضحت أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية جاء بدرجة كبيرة حيث يوجد اهتمام كبير بتطوير القيادات الإدارية.

نتائج السؤال الثاني:-

ينص السؤال الثاني على ما يلي:

ما المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني ، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية ؟

ولقد تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (29)

الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني ، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1-	تسهم عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا في تعطيل ممارسة القيادة في الصف الثاني لدور الإدارة العليا.	4.157	0.760	61.617	0.000	83.150	1	كبيرة
2-	تسهم الانتماءات السياسية لدى الإدارة العليا في الحد من تأثير قيادات الصف الثاني.	3.953	0.942	47.307	0.000	79.055	2	كبيرة
3-	يعتبر الخوف من المنافسة القيادية من أبرز العقبات التي تحول دون بناء قيادات الصف الثاني.	3.795	0.920	46.483	0.000	75.906	3	كبيرة
4-	تتدخل الإدارة العليا في عمل الأقسام والإدارة التابعة لها.	3.701	0.970	42.982	0.000	74.016	4	كبيرة
5-	يساهم الخوف من تحمل المسئولية والخطأ من قبل قيادات الصف الثاني في الحد من ممارستهم لأدوار قيادية.	3.559	0.965	41.568	0.000	71.181	5	كبيرة
6-	تحد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية من إعداد قيادات صف ثاني في الوزارة.	3.559	0.861	46.608	0.000	71.181	5	كبيرة
	المحور ككل	**3.787**	**0.608**	**70.231**	**0.000**	**75.748**		**كبيرة**

- تظهر **الإحصاءات الوصفية لفقرات محور المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني ، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات الفلسطينية** أن جميع الفقرات موافق عليها بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.748)، وهذا يدل على أنه توجد معوقات كثيرة تواجهها قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات وذلك حسب تقديرات الإدارة العليا ، وأن الإدارة العليا تدرك هذه المعوقات.

وبالرغم من ارتفاع نسبة المعوقات في هذا المحور إلّا أن ذلك لا يمنع من وجود ممارسات جيدة للإدارة العليا لتجاوز هذه المعوقات .

ومن أهم هذه المعوقات: أن عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا تسهم في تعطيل ممارسة قيادات الصف الثاني لدور الإدارة العليا، حيث جاءت الفقرة الأولى (تسهم عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا في تعطيل ممارسة قيادات الصف الثاني لدور الإدارة العليا) في المرتبة الاولى و بوزن نسبي (83.150) .

وأن الانتماءات السياسية لدى الإدارة العليا تسهم في الحد من تأثير قيادات الصف الثاني ، حيث جاءت الفقرة الثانية (تسهم الانتماءات السياسية لدى الإدارة العليا في الحد من تأثير قيادات الصف الثاني) في المرتبة الثانية وبوزن نسبي (79.055).

بينما جاءت كلاً من الفقرة الخامسة (يساهم الخوف من تحمل المسئولية والخطأ من قبل قيادات الصف الثاني في الحد من ممارستهم لأدوار قيادية) ، والفقرة السادسة (تحد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية من إعداد قيادات صف ثاني في الوزارة) في المرتبة الخامسة و بوزن نسبي(71.181)، وتعزو الباحثة تلك النتائج بوجود خلل مركب يشكل أحد أقطابه الإدارة العليا بمركزتيها في اتخاذ القرارات أحياناً، وخوفها من المنافسة القيادية أحياناً أخرى، والمحاصصة السياسية التي انعكست على الوزارات الفلسطينية نتيجة الانقسام السياسي، والقطب الآخر قيادات الصف الثاني من حيث خوفهم من الإقدام على ممارسة أدوار قيادية داخل الوزارات وتحمل المسئولية خوفاً من الخطأ والمساءلة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة الأسمري(2013) من أن أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم في إعداد القيادات البديلة (عدم وجود برامج تدريب وتأهيل للقيادات البديلة، ومقاومة التغيير من بعض الرؤساء، والمركزية الشديدة للأنظمة الإدارية التعليمية، وعدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية) ، ونتائج دراسة القحطاني (2014) التي أظهرت أن التمكين يساهم بدرجة كبيرة في بناء قيادات بديلة ،

وكذلك مع نتائج دراسة الحسيني (2009) التي أوضحت أن العملية السياسية في البلاد دائماً تترجم على هيئة استحقاقات ومحاصصة في الوزارات، والسيطرة على المسميات القيادية داخل المؤسسات السياسية والخدماتية داخل الحكومة القائمة، وكذلك مع أوضحته دراسة أبو العلا (2002) بأن القيادة الوسطى يجب أن تعمل على تطوير مهاراتها وقدراتها حتى تكون مؤهلة وقادرة على تقلد المناصب القيادية في المستويات العليا.

نتائج السؤال الثالث:-

ينص السؤال الثالث على ما يلي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية :

1-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير الجنس: (ذكر، أنثى).

ولقد تم الاجابة على السؤال باستخدام اختبارT-Test ، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (30)

الفروقات بالنسبة لمتغير الجنس:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
الأول	ذكر	95	3.549	0.672	1.636	0.104	غير دالة
	أنثى	30	3.317	0.699			
الثاني	ذكر	95	3.581	0.675	1.386	0.168	غير دالة
	أنثى	30	3.378	0.771			
الثالث	ذكر	95	3.346	0.699	0.803	0.424	غير دالة
	أنثى	30	3.228	0.706			
الرابع	ذكر	95	3.539	0.689	1.869	0.064	غير دالة
	أنثى	30	3.256	0.824			
الخامس	ذكر	95	3.551	0.544	2.461	0.015	دالة
	أنثى	30	3.261	0.618			
السادس	ذكر	95	3.567	0.618	1.627	0.106	غير دالة
	أنثى	30	3.344	0.752			
الاستبانة ككل	**ذكر**	**95**	**3.522**	**0.576**	**1.818**	**0.071**	**غير دالة**
	أنثى	**30**	**3.297**	**0.634**			

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (123) وعند مستوى دلالة (0.05) = (1.980)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، باستثناء المحور الخامس، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **الجنس.**

قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولية في المحور الخامس، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **الجنس، ولصالح (الذكور).**

أي أن تقديرات الإدارة العليا في الوزارة الفلسطينية لدورها في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات لا تختلف باختلاف الجنس، إلّا في محور الممارسات الأخلاقية، فقد جاءت التقديرات لصالح الذكور، وقد يرجع ذلك لأن معظم الإدارة العليا هم من الذكور، وبالتالي سيكون لهم الدور الأكبر في تحديد التوجه نحو بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وقد بينت دراسة ثابت (2013) وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغير الجنس، وأظهرت دراسة حرب (2011) وجود فروق في واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تُعزى لمتغير الجنس، بينما أشارت دراسة وهبة (2015) إلى عدم وجود فروق في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير الجنس.

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر: (أقل من 40، من 40-50، أكثر من 50).

ولقد تم الاجابة على السؤال باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (31)

الفروقات بالنسبة لمتغير العمر:

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الأول	أقل من 40 سنة	29	3.339	0.730	0.915	0.403	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.542	0.614			
	أكثر من 50 سنة	47	3.528	0.724			
الثاني	أقل من 40 سنة	29	3.580	0.650	0.267	0.766	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.472	0.786			
	أكثر من 50 سنة	47	3.557	0.657			
الثالث	أقل من 40 سنة	29	3.236	0.822	0.233	0.792	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.330	0.737			
	أكثر من 50 سنة	47	3.344	0.586			
الرابع	أقل من 40 سنة	29	3.552	0.809	0.390	0.678	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.479	0.731			
	أكثر من 50 سنة	47	3.401	0.692			
الخامس	أقل من 40 سنة	29	3.592	0.571	1.815	0.167	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.531	0.554			
	أكثر من 50 سنة	47	3.358	0.590			
السادس	أقل من 40 سنة	29	3.500	0.665	1.102	0.336	غير دالة
	من 40-50 سنة	48	3.611	0.613			
	أكثر من 50 سنة	47	3.411	0.694			
الاستبانة ككل	**أقل من 40 سنة**	**29**	**3.466**	**0.616**	**0.122**	**0.885**	**غير دالة**
	من 40-50 سنة	**48**	**3.494**	**0.609**			
	أكثر من 50 سنة	**47**	**3.433**	**0.583**			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 121) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير العمر.

أي أن تقديرات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لدورها في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات لا تختلف باختلاف العمر، وتفسر الباحثة ذلك بأن هذا الدور مرتبط بالشخص نفسه، وموقعه الوظيفي، وليس مرتبطاً بعمره الشخصي.

وقد اتفقت الدراسة مع نتائج دراسة مصلح (2010) في عدم وجود فروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها تُعزى لمتغير العمر.

وقد اختلفت تلك النتائج مع دراسة وهبة(2015) التي أظهرت وجود فروق في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير العمر.

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة).

ولقد تم الاجابة على السؤال باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32)

الفروقات بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الأول	بكالوريوس	46	3.496	0.696	0.011	0.989	غير دالة
	ماجستير	57	3.480	0.703			
	دكتوراة	21	3.500	0.637			
الثاني	بكالوريوس	46	3.605	0.694	0.423	0.656	غير دالة
	ماجستير	57	3.480	0.698			
	دكتوراة	21	3.500	0.760			
الثالث	بكالوريوس	46	3.341	0.691	0.073	0.930	غير دالة
	ماجستير	57	3.313	0.719			
	دكتوراة	21	3.270	0.714			
الرابع	بكالوريوس	46	3.486	0.710	0.020	0.980	غير دالة
	ماجستير	57	3.456	0.749			
	دكتوراة	21	3.468	0.774			
الخامس	بكالوريوس	46	3.471	0.539	0.035	0.966	غير دالة
	ماجستير	57	3.494	0.564			
	دكتوراة	21	3.460	0.701			
السادس	بكالوريوس	46	3.507	0.703	0.013	0.987	غير دالة
	ماجستير	57	3.523	0.629			
	دكتوراة	21	3.500	0.673			
الاستبانة ككل	**بكالوريوس**	**46**	**3.484**	**0.595**	**0.034**	**0.966**	**غير دالة**
	ماجستير	**57**	**3.458**	**0.598**			
	دكتوراة	**21**	**3.450**	**0.629**			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 121) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **المؤهل العلمي،**

أي أن تقديرات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لدورها في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة ذلك بأن هذا الدور يكون نهجاً مؤسسياً عاماً، يطبق على مستوى الوزارات جميعاً.

وقد اتفقت النتائج مع ما أظهرته دراسة وهبة(2015) بعدم وجود فروق في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأشارت كذلك دراسة مصلح (2010) إلى عدم وجود فروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لكنها اختلفت مع دراسة حرب(2011) التي أظهرت وجود فروق في واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي .

4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولقد تم الاجابة على السؤال باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (33)

الفروقات بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة:

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الأول	أقل من 5	2	4.000	1.179	1.234	0.295	غير دالة
	من 5-10	42	3.579	0.605			
	أكثر من 10	80	3.429	0.712			
الثاني	أقل من 5	2	3.667	0.943	2.494	0.087	غير دالة
	من 5-10	42	3.718	0.483			
	أكثر من 10	80	3.425	0.779			
الثالث	أقل من 5	2	3.417	0.589	1.322	0.270	غير دالة
	من 5-10	42	3.452	0.586			
	أكثر من 10	80	3.238	0.753			
الرابع	أقل من 5	2	3.750	1.061	5.820	0.004	دالة
	من 5-10	42	3.758	0.442			
	أكثر من 10	80	3.306	0.803			
الخامس	أقل من 5	2	3.833	0.707	3.253	0.042	دالة
	من 5-10	42	3.643	0.404			
	أكثر من 10	80	3.385	0.631			
السادس	أقل من 5	2	4.167	0.943	2.716	0.070	غير دالة
	من 5-10	42	3.647	0.518			
	أكثر من 10	80	3.421	0.703			
الاستبانة ككل	**أقل من 5**	**2**	**3.806**	**0.904**	**3.168**	**0.046**	**دالة**
	من 5-10	**42**	**3.633**	**0.416**			
	أكثر من 10	**80**	**3.367**	**0.653**			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 121) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي المحاور الرابع والخامس، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة،**

- قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في المحاور الأول والثاني والثالث والسادس، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **عدد سنوات الخدمة.**

أي أن تقديرات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لدورها في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات تختلف باختلاف عدد سنوات الخدمة، وأنه كلما قلت عدد سنوات الخدمة، يقل الدور وتعزو الباحثة ذلك بأن من لديه خبرة أطول يكون لديه رؤية أشمل وأوسع وأعمق ودور أكبر، ويطمح بأن يكون هذا الدور أكثر تأثيراً، وقد أوضحت دراسة ثابت (2013) إلى وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وأظهرت دراسة حرب (2011) وجود فروق في واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وبينت دراسة القحطاني(2014) وجود فروق في المهارات القيادية التي ساهم التمكين في تنميتها تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

واختلفت مع دراسة وهبة (2015) التي أوضحت عدم وجود فروق في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك دراسة مصلح

(2010) بعدم وجود فروق في واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

5-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي: (وكيل وزارة، وكيل مساعد، مدير عام).

ولقد تم الاجابة على السؤال باستخدام اختبار One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34)

الفروقات بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
الأول	وكيل وزارة	3	3.833	0.289	2.119	0.125	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.867	0.341			
	مدير عام	112	3.451	0.702			
الثاني	وكيل وزارة	3	3.833	0.441	2.017	0.137	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.917	0.307			
	مدير عام	112	3.490	0.722			
الثالث	وكيل وزارة	3	3.667	0.500	1.226	0.297	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.583	0.466			
	مدير عام	112	3.284	0.717			
الرابع	وكيل وزارة	3	3.833	0.667	1.231	0.295	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.750	0.371			
	مدير عام	112	3.436	0.752			
الخامس	وكيل وزارة	3	3.667	0.500	0.985	0.376	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.700	0.322			
	مدير عام	112	3.457	0.591			
السادس	وكيل وزارة	3	3.889	0.674	1.273	0.284	غير دالة
	وكيل مساعد	10	3.750	0.264			
	مدير عام	112	3.482	0.676			
الاستبانة ككل	**وكيل وزارة**	**3**	**3.787**	**0.500**	**1.857**	**0.161**	**غير دالة**
	وكيل مساعد	**10**	**3.761**	**0.260**			
	مدير عام	**112**	**3.433**	**0.612**			

* قيمة "F" الجدولية عند درجة حرية (2، 122) وعند مستوى دلالة (0.05) = (3.070)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية في الاستبانة ككل وفي جميع المحاور، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغير **المسمى الوظيفي**.

أي أن تقديرات الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لدورها في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، وقد يرجع ذلك لأن هذا الدور يمكن أن يقوم به كل في منصبه، بغض النظر كان وكيلاً أو وكيلاً مساعداً أو مديراً عاماً ، وقد اختلفت تلك النتائج مع ما أظهرته دراسة وهبة(2015) بوجود فروق في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وترى دراسة ثابت (2013) وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

وكذلك دراسة حرب(2011) التي أظهرت وجود فروق في واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية تعُزى لمتغير المسمى الوظيفي .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

تناولت الباحثة في هذا الفصل ملخص النتائج لأسئلة الدراسة وفروضها التي أمكن التوصل اليها من خلال التحليل الإحصائي بالإضافة إلى التوصيات التي تراها الباحثة مناسبة للمساعدة في تحسين عملية بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

أولاً- النتائج:

من خلال الدراسة العملية التي أجرتها الباحثة وفي ضوء الإطار النظري يُمكن استعراض بعض النتائج الهامة ذات الصلة بالموضوع وذلك على النحو التالي:

توصلت الدراسة إلى أن دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية بلغت نسبته (69.108)، وهو بدرجة (كبيرة).

ويمكن استعراض دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني كالآتي :

1- **دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.341)، وهو بدرجة (كبيرة).

- لوحظ اهتمام الإدارة العليا بتعزيز التعليم المستمر في الوزارات .
- وجود وحدة خاصة بالتدريب ضمن الهيكل التنظيمي في الوزارات.
- يوجد هناك ضعف لدى الإدارة العليا في البحث عن الكفاءات واستقطابها.

2- **دور الرقابة التنظيمية المتوازنة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (70.000)، وهو بدرجة (كبيرة).

- بينت الدراسة أن قيادات الإدارة العليا تؤمن أن العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية داخل الوزارة في بنيتها.
- لكن يؤخذ عليها عدم تبنيها أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين .

3- **دور التوجه الإستراتيجي** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.580)، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً.

- أظهرت النتائج أن الادارة العليا تدرك أهمية إعداد قيادات بديلة وتضعه كهدف إستراتيجي لها .

- تقوم الإدارة العليا بتفويض العمل لقيادات الصف الثاني وتشركهم في صياغة الإستراتيجية في الوزارات.
- لكن يؤخذ عليها أنها تمارس أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات ولا تشرك قيادات الصف الثاني فيها.

4- **دور الممارسات الأخلاقية** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.318)، وهو بدرجة (كبيرة).

- لوحظ حرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام وذلك ضمن معايير أخلاقية وفي إطار الأهداف التنظيمية .
- لكن يوجد ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الوزارات حيث إنه لا يتصف بالموضوعية ولا بالعدالة .

5- **دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (69.160)، وهو بدرجة (كبيرة).

- بينت الدراسة أن الإدارة العليا تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل بدرجة كبيرة .
- لكن يوجد ضعف في اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة .

6- **دور تطوير رأس المال البشري** في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (66.247)، وهو بدرجة (متوسطة) وهذا يدل على وجود ضعف في تطوير رأس المال البشري لبناء قيادات الصف الثاني .

- حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا تشجع العمل الجماعي وتهتم ببناء فرق العمل.
- لا يوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني في الوزارات .
- يوجد ضعف في ابتعاث قيادات الصف الثاني إلى الخارج لتأهيلهم .

- **أما بخصوص المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الإستراتيجية في الوزارات حسب تقديرات الإدارة العليا فجاءت بوزن نسبي (75.7%)، وهو بدرجة (كبيرة) أيضاً ، ومن أهم هذه المعوقات :**

- أن عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا تسهم في تعطيل ممارسة قيادات الصف الثاني لدور الإدارة العليا .
- وأن الخوف من المنافسة القيادية من أبرز العقبات التي تحول دون بناء قيادات الصف الثاني.

- وأن الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية تحد من إعداد قيادات صف ثاني في الوزارات .
- وأن الخوف من تحمل المسئولية والخوف من الخطأ من قبل قيادات الصف الثاني يحد من ممارستهم لأدوار قيادية في الوزارات .

وكذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لمتغير: (عدد سنوات الخدمة) .

ثانياً- توصيات الدراسة:

خلصت الباحثة لاستنتاج بعض التوصيات الخاصة بجوهر الموضوع بما يسهم في تعديل وتقويم الاتجاهات نحو دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وهي على النحو التالي:

1- ضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري لبناء قيادات بديلة تكون جاهزة للقيام بدور الإدارة العليا عند الحاجة لها، من خلال تبني برامج تدريبية متخصصة في ذلك ، تسهم في عملية دعم تواجدهم ، وحضورهم في المستويات القيادية الأولى داخل الوزارات الفلسطينية .
2- أن تمارس الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشرك قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم .
3- البحث عن الكفاءات واستقطبها، والاستفادة من إمكاناتها.
4- ضرورة أن تهتم الإدارة العليا بابتعاث القيادات من الصف الثاني للخارج لتأهيلهم، وتوسيع خبراتهم والاستفادة من تجارب الآخرين.
5- اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة، وعلى أسس مهنية ، و دون تحيز ومحاباة.
6- اعتماد نظام للحوافز والمكافآت، وأن يتسم هذا النظام بالموضوعية والعدالة.
7- تبني أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين.
8- تعزيز التوجه الإستراتيجي لدى الادارة العليا لبناء قيادات الصف الثاني، بحيث يتم وضع خطة استراتيجية على مستوى جميع الوزارات لاختيار قيادات بديلة وإعدادها، على أن تتبنى قيادات الصف الأول آليات عمل تمكن قيادات الصف الثاني من ممارسة أدوار قيادية حقيقية داخل الوزارات الفلسطينية.
9- تعزيز مبدأ التفويض والتمكين في الوزارات لما لهذه المبادئ من دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني .
10- ويمكن إدراج توصية لقيادات الصف الثاني بضرورة تحمل المسئولية وعدم الخوف من الخطأ والسعي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم التي تؤهلهم للقيام بدور الإدارة العليا .

ثالثاً:- توصيات عامة تساهم في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات.

رأت الباحثة أن تقدم مجموعة توصيات عامة قد تساهم في بناء قيادات الصف الثاني والتي استنبطتها من خلال الدراسة النظرية للموضوع على النحو التالي :

1- التأكيد على عدم تمديد سن التقاعد لأي سبب أو لأي شخص كان ،لإعطاء فرصة لقيادات الصف الثاني للصعود إلى المواقع القيادية في الوزارات .
2- تحفيز المؤسسات على وضع نظام لتعاقب القيادات مع تكريم القادة الذين يسهمون في تمكين القيادات الشابة .
3- وضع إستراتيجية بمؤشرات كمية ونوعية لتوفير صف ثاني من القيادات على مستوى جميع الوزارات.
4- انشاء مركز حكومي متخصص لإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال دورات تدريبية متخصصة بعنوان (تأهيل القادة)، لتنمية واكساب القيادات الشابة المهارات القيادية الحديثة، مع ضرورة أن تجتاز تلك القيادات هذه الدورة للوصول إلى المواقع القيادية العليا في الوزارة.
5- رصد جائزة للقادة الداعمين والمبدعين الذين يعملون على إعداد قيادات بديلة في الوزارات باسم جائزة (داعمي القيادات الشابة) على مستوى الوزارات .

خطة عمل تنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسئولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
1-	ضرورة تطوير رأس المال البشري.	ديوان الموظفين العام الوزارات المختلفة	عقد برامج ودورات تدريبية متنوعة ومتخصصة لإعداد القيادات البديلة. تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل المتخصصة. تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	مستمر
2-	أن تمارس الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أسلوب اللامركزية في الإدارة، وإشراك قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات .	الإدارة العليا في الوزارات	توفير أنظمة معلومات و اتصالات تساعد في اتخاذ القرارات . مشاركة قيادات الصف الثاني في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. تعزيز نمط القيادة الديموقراطية في الوزارات .	مستمر
3-	أن تبحث الإدارة العليا عن الكفاءات وتستقطبها، وتستفيد من إمكاناتها.	ديوان الموظفين العام الإدارة العليا في الوزارات	التأكيد على نظام المسابقات في التوظيف. تفضيل ذوي الخبرات العملية عند التوظيف.	ستة أشهر تقريباً
4-	اهتمام الإدارة العليا بابتعاث القيادات في الصف الثاني للخارج لتأهيلهم، وتوسيع خبراتهم والاستفادة من تجارب الآخرين.	ديوان الموظفين العام الإدارة العليا في الوزارات	تحديد احتياجات الصف الثاني التدريبية. إلحاق الصف الثاني في برامج تدريب خارجية. استقبال خبراء من الخارج للاستفادة من تجاربهم.	ستة أشهر تقريباً
5-	أن يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة، وعلى أسس مهنية، دون تحيز ومحاباة.	ديوان الموظفين العام	التأكيد على نظام المسابقات في التوظيف. الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة	مستمر
6-	اعتماد نظام للحوافز والمكافآت، وأن يتسم هذا النظام بالموضوعية والعدالة.	الإدارة العليا في الوزارات	إعداد نظام للحوافز والمكافآت خصوصا للموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي. تعميم النظام على الموظفين تطبيق النظام.	12 شهر تقريباً
7-	أن تتبنى الإدارة العليا أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة جودة أداء الموظفين.	الإدارة العليا في الوزارات	إعداد نظام رقابة تكنولوجية تعطي مساحة لقيادات الصف الثاني للمشاركة فيها . تعميم النظام على الموظفين تطبيق النظام.	مستمر

إعداد/ الباحثة بناءً على توصيات الدراسة

ثالثاً- الدراسات المقترحة:

1. تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات.
2. دور بناء قيادات الصف الثاني في تحقيق التنمية المستدامة في الوزارات الفلسطينية .
3. علاقة الأنماط القيادية ببناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية .

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- الكتب:

1- أبو بكر، مصطفى محمود (2003)، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الاسكندرية، الدار الجامعية.

2- أحمد، محمد حسن (2007)، **إدارة التخطيط والتنظيم**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

3- البدري، طارق عبد الحميد (2005)، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر.

4- بن حبتور، محمد (2004)، **الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، الطبعة الأولى، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع.

5- ثوماس، وهيلين، ودافيد (1990)، **الإدارة الإستراتيجية**، (ترجمة) مرسي، محمود عبد الحميد، والصباغ ، زهير نعيم، الرياض، معهد الإدارة العامة.

6- جاد الرب، سيد أحمد (2005)، **السلوك التنظيمي**، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مطبعة العشري .

7- جاد الرب، سيد أحمد (2012)، **القيادة الإستراتيجية**، القاهرة، دار الكتب المصرية.

8- جونز ، جاريت (2001)، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، الجزء الاول ، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

9- حسن، راوية (2004)، **السلوك في المنظمات**، مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: مصر. الدار الجامعية.

10- حسن، ماهر محمد صالح (2004)، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي ، إربد.

11- الحسيني، فلاح حسن (2000)، **الإدارة الإستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن.

12- الحلو، ماجدة راغب (1982)، **علم الإدارة العامة**، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة .

13- الخفاجي، نعمة عباس (2008)، "**الفكر الإستراتيجي :قراءات معاصرة** "،عمان: دار الثقافة والنشر .

14- درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014)، **الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين**، النظرية والتطبيق، الأردن، عمان.

15- الدوري، زكريا مطلك (2005)، **الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، عمان، دار اليازوري التعليمية للنشر والتوزيع.
16- السلمي، علي (2001)، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، دار غريب للنشر والطباعة.
17- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003)، **الإدارة الرائدة**، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع .
18- الظاهر، نعيم (2011)، **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم** ، إربد ، الأردن ،عالم الكتب الحديث .
19- العامري، صالح ، والغالبي، ظاهر (2008)، **الإدارة والأعمال**، عمان ، الأردن .
20- عبد الحميد، عبد العظيم (1995) ، **القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار**، القاهرة، دار النهضة العربية.
21- العجمي ، محمد حسين (2007)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
22- علي السلمي وآخرون (2005) ، **أساسيات الإدارة**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
23- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي (2009)، **الإدارة الإستراتيجية**، منظور منهجي متكامل عمان ، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
24- القحطاني، سالم بن سعيد حسن (2001)، **القيادة الإدارية** ، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
25- قنديلجي، عامر، والسامرائي، إيمان(2009)، **البحث العلمي الكمي والنوعي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن.
26- الكسيبي، عامر خضير (2005)، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
27- كنعان، نواف (2009)، **القيادة الإدارية**، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
28- مرسي، محمد منير (2002)، **الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه**، القاهرة ، مطبعة عالم الكتب .
29- مساعدة ، ماجد (2013)، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية**، عمان، دار المسيرة ، الأردن.
30- مصطفى، أحمد سيد (2005)، **المدير ومهاراته السلوكية**، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.
31- المغربي، كامل (1974)، **المدخل لإدارة الأعمال– أسس ووظائف** ، مكتبة عمان، الأردن.
32- هانس، مارك (2011)، **كيف تكون قائداً ناجحاً**، القاهرة ، دار الحلو للتراث.

33- هيوز، ريتشارد وبيتي، كاترين (2007)، **كيف تصبح قائداً استراتيجياً ترجمة معين الإمام**، الرياض، مكتبة العبيكان.

34- يونس، طارق شريف (2012)، "**الفكر الإستراتيجي للقادة، دراسة مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً- الرسائل العلمية:

35- أبو العلا، هاني عبدالله (2002)، تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، **(دراسة مسحية على ضباط الأمن العام)**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة.

36- أبو حجير، طارق مفلح (2014)، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، **(رسالة دكتوراه)**، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، مصر.

37- أبو ريا، ماهر فرج (2014)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، غزة .

38- الأسمري، فاطمة عبد الرحمن (2013)، إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات) **(رسالة ماجستير)**، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف.

39- البحيصي، عبد المعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دارسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، **(رسالة ماجستير)**، جامعة الأزهر، غزة.

40- ثابت، رائد حماد (2013)، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، **(رسالة ماجستير)**، كلية التربية، الإدارة التربوية في الجامعة الإسلامية، غزة .

41- حرب، حسام (2011)، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة، **(رسالة ماجستير)**، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

42- الحسيني، صلاح هادي (2009)، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العربية، العراق.

43- حمادة ،عامر عبد الرؤوف (2010)، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية –دراسة حالة ديوان الموظفين العام بغزة–، **(رسالة ماجستير غير منشورة)** ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة .

44- الخطيب، صالح (2003)، التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناع الأدوية الاردنية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

45- الدهدار، مروان حموده (2006) ، العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**، كلية الإدارة الجامعة الإسلامية، غزة .

46- الزعبي، محمد موسى (2010)، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، **(رسالة دكتوراه)**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

47- شعبان، مصطفي رجب (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، **(رسالة ماجستير)**، كلية التجارة قسم إدارة الإعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة.

48- الشهراني، عبد الله عوض (2009)، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، **(رسالة ماجستير غير منشورة)**. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

49- عبد العزيز، أحمد عزمي (2010)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية .

50- القحطاني، سعيد بن ظافر على آل التركي (2014)، دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل، **(رسالة ماجستير)**، جامعة نايف، الرياض .

51- المربع، صالح بن سعد (2008)، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، **(رسالة دكتوراه غير منشورة)**، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض.

52- المصري، محمد عادل سلمان (2015)، دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، **(رسالة ماجستير)**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

53- مصلح، عطية، (2010)، واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجه نظر موظفيها،(**رسالة ماجستير غير منشورة**)، جامعة القدس المفتوحة، منطقة قلقيلة التعليمية.

54- النجار، فايز (2002)، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة، دراسة ميدانية في محافظة إربد، (**رسالة ماجستير**)، جامعة اليرموك، الأردن.

55- وهبة، عبير حسن (2015)، واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودورة في تحقيق الحكم الرشيد، **رسالة ماجستير**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة ، فلسطين.

56- اللوح، نبيل عبد شعبان (2006)، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، (**رسالة ماجستير**)، الجامعة الإسلامية، غزة .

ثالثاً– المجلات والدوريات وأوراق العمل والوثائق:

57- الأغا، وفيق حلمي (2010)، دور القيادة الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، (**مجلة الأزهر– غزة**)، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 12، العدد2.

58- **تقرير الخدمة المدنية السنوي، 2011–2012**، ديوان الموظفين العام، غزة.

59- الحسين نايف (2012)، دور المنظمات في صناعة القيادات البديلة، (**مجلة التنمية الإدارية**)، العدد (100)، معهد الإدارة الرياض.

60- الفريان، مساعد (2012)، دور المنظمات في صناعة القيادات البديلة، (**مجلة التنمية الإدارية**)، العدد (100)، معهد الإدارة، الرياض.

61- الفضل، مؤيد محمد (2009)، دراسة بعنوان العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية**، المجلد (11)، العدد (3).

62- العتيبي، سعد مرزوق (2004)، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، (**ورقة عمل**)، مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ودور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية.

63- عفيفي، صديق محمد (2004)، دور القيادات الإدارية في تكوين القائد البديل، (**ندوة استراتيجيات وسياسات الإحلال و تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية**)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 9–12 مايو.

64- **قانون الخدمة المدنية المعدل**، 2003.

65-مركز التخطيط الفلسطيني ، **(مجلة السنة الثالثة)**، العدد التاسع والعاشر 2003.

66-مسلم، علي عبد الهادي (2005) ، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوي ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، **(مجلة الإدارة العامة)**، المجلد45، العدد2.

ثانياً– المصادر الإلكترونية:

67- الموقع الإلكتروني لوزارة الداخلية والأمن الوطني (2008) زمن الوصول: 22–4–2015 الساعة 4 مساءاً، www.moi.gov.ps.

68- الموقع الالكتروني للمنتدى العربي للتجارة الإلكترونية(2011)، زمن الوصول: 15–3–2015 الساعة 8 مساءاً، www. Aecfkh.org

ثانياً– المراجع الأجنبية:

1- Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transnational formational leadership for individual team and organizational and development*. Vol. 4. Pp. 231-272
2- *Beradn Burnes, Managing change. A strategic Approach to organizational Dynamics, N.Y, Prentice Hall, 2000.*
3- Ellenf, Goldman (2012). Leadership practices that encourage strategic thinking. *Journal of strategy and management*. Vol. 5. No. 1.
4- *Fred A. David, Strategic Management, N.Y, Prentice Hall, 1997.*
5- Fredricka, f. J. (2013). When culture saved the day: organization culture and crisis management. *Journal of business case studies*. Vol. 9.
6- *Hagen, Abdalla & Hassan, Morsheda. (1998). Critical Strategic Leadership components: An Empirical Investigation. Sam advanced management journal. Vol. 63.*
7- *Hitt & Ireland, Hoskissan, (2009). Strategic Leadership. Competitiveness and globalization – concepts and cases, 8th ed. Thomson, South western, USA.*International Thompson Business.
8- Lear, Lorraine Wendy (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. the University of South Africa- Graduate School of Business Leadership. South Africa.
9- Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao (2007). *A Study of the Correlations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, pp. 1027-1032.

10- *Ozen, G., Yaman, M. and Acer, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The online journal of recreation and sport, Vol. 1, Issue 2.*
11- Par, Bgen & Paulr, Hussey (2000). *Canadian forces strategic leadership in theory and practice*. www.cfc.forces.gc.ca/259/281/272/hussey2.pdf
12- Pisapia, john (2009). *The strategic leader-new tactics for globalization world information age publishing*. USA.
13- Stephen R. Covey (2004). *The 8th Habit*. New York.
14- Thompson, J. L., & Martin, F. (2010). *Strategic management: Awareness & change*. Cengage Learning EMEA.
15- Yasin, Malmus Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions By Deans in Malaysian and American Public Universities*. Florida Atlantic University: USA.

الملاحق

ملحق رقم (1) : قائمة بأسماء المحكمين .

ملحق رقم (2) : الاستبانة في صورتها الأولية .

ملحق رقم (3) : الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الجامعة
1-	د . محمد المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
2-	د . نبيل اللوح	أكاديمية الإدارة والسياسة
3-	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
4-	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
5-	د . سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
6-	د . على أبو جراد	جامعة غزة
7-	د. زياد الدماغ	جامعة غزة
8-	د . محمد فارس	جامعة الأزهر
9-	د . محمد اشتيوي	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها الأولية

استبانة

حضرة الدكتور الفاضل / ..... **حفظة اللّه**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تحكيم استبيان

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

وقد اقتضت الدراسة استخدام الاستبانة للحصول علي المعلومات اللازمة للبحث.

ولخبرتكم المميزة والواسعة في مجال الإدارة أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولى، فأرجو من سعادتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة وتحديد رأيكم فيها من حيث:-

- المنهجية العامة لأداة البحث.
- مدى دقة ووضوح الفقرات وسلامتها لغوياً.
- مدى ملائمة وانتماء الفقرات للمجال الذي تندرج تحته.
- أي ملاحظات أخري ترونها مناسبة (حذف، تعديل، إضافة، نقل).

الباحثة /

حنان موسى أبو سلطان

- **أولاً- المعلومات الشخصية:**

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) اقل من 40 سنة ( ) من 40 إلى 50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

سنوات الخدمة: ( ) اقل من 5 سنوات ( ) أكثر من 5 الي 10سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي: ( ) وكيل وزارة ( ) وكيل مساعد ( ) مدير عام

ثانيا أبعاد الدراسة :

- **البعد الأول**:- دور التوجه الإستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1-	تدرك الإدارة العليا أهمية إعداد قيادات بديلة وبالتالي تضع ذلك كهدف استراتيجي لها.					
2-	تقوم سياسات الإدارة العليا في الوزارة علي خلق قيادات حقيقية كل في موقعه.					
3-	تشجع سياسات الإدارة العليا في الوزارة القيادات الشابة على تقلد المناصب القيادية.					
4-	تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات الأدنى في صياغة الإستراتيجية ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية.					
5-	تعطي الإدارة العليا صلاحيات واضحة لقيادات الصف الثاني وتفوضهم للعمل من موقع المسئولية وليس الشكلية.					
6-	تعتمد الإدارة العليا بناء استراتيجيات العمل داخل الوزارة على المشاركة بين مستويات الإدارة بما فيها قيادات الصف الثاني.					
7-	يوجد ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة وحدة خاصة بالتدريب وإعداد وتأهيل القيادات البديلة.					
8-	تركز الإدارة العليا على الجودة الشاملة في الوزارة.					
9-	تميل الإدارة العليا إلى أسلوب اللامركزية في الإدارة وتعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.					

- **البعد الثاني**:- دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10-	تبحث الإدارة العليا دائماً عن الكفاءات الأفضل وتستقطبها.					
11-	تشجع الإدارة العليا في الوزارة المدراء على قيادة العمل بشكل إبداعي بعيد عن التقليد.					
12-	تعطي الإدارة العليا في الوزارة مساحات لقيادة الصف الثاني لممارسة قيادة افتراضية للوزارة ككل.					
13-	تسعي الإدارة العليا إلى الاستفادة من الخبرات العملية المتوافرة لدى قيادات الصف الثاني.					
14-	تحفز الإدارة العليا في الوزارة قيادات الصف الثاني على خلق الحلول الإبداعية البناءة.					
15-	تشجع الإدارة العليا العاملين في الوزارة على تقديم أفكار تطويرية جديدة.					
16-	تعطي الإدارة العليا جهود التنمية البشرية والتدريب مضمون استراتيجي يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.					
17-	تشجع الإدارة العليا في الوزارة على إيجاد مساحات للتعبير عن القدرات الإضافية التي يتمتع بها الموظفون.					
18-	تؤيد الإدارة العليا مبدأ تفويض الصلاحيات وتدفق المعلومات بين الأقسام والدوائر المختلفة.					

- **البعد الثالث**:- دور تطوير رأس المال البشري في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
19-	يوجد خطة تدريب واضحة لدى الوزارة لجانب تطوير قيادات الصف الثاني في الوزارة.					
20-	تمتلك الوزارة كفاءات بشرية يمكن أن تساهم في تطوير أداء الوزارة في حال تم استثمارها بشكل جيد.					
21-	تعمل الإدارة العليا على تقليل النفقات الإدارية من خلال تطوير وتأهيل قيادات الصف الثاني.					
22-	تقوم الإدارة العليا بتوفير وسائل دعم ومساندة لتدريب القيادات الإدارية البديلة.					
23-	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي عن طريق فرق العمل.					
24-	تستخدم الإدارة العليا التغذية الراجعة لتعويض النقص في تطوير القيادات الشابة.					
25-	تعتمد الإدارة العليا خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.					
26-	تقوم الإدارة العليا بإشراك العاملين في وضع الأهداف التنظيمية					
27-	يوجد اهتمام لدى الإدارة العليا بفتح قنوات اتصال بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.					

- **البعد الرابع**: –دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
28-	توجد هيكلية واضحة لا لبس فيها للشكل الإداري في الوزارة.					
29-	يوجد وصف وظيفي ومهام محددة لكل موظف داخل الوزارة.					
30-	يوجد نظام إداري واضح ومعمول به بين مستويات الإدارة داخل الوزارة.					
31-	تساهم الإدارة العليا في تطوير الدليل الإداري واللوائح الداخلية للوزارة بما يسمح بجودة الأداء للعاملين داخل الوزارة.					
32-	تتبني الإدارة العليا ثقافة تنظيمية قائمة على تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.					
33-	تؤمن الإدارة العليا بأن الإحلال الوظيفي مسألة طبيعية ومطلوب وتنشر القناعة بين كل أعضاء الوزارة .					
34-	تطور الإدارة العليا سياسة رسمية للإحلال وتعلنها كالتزام رسمي للوزارة.					
35-	يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة.					
36-	تهتم الإدارة العليا بشيوع روح الفريق والعمل الجماعي.					
37-	تستخدم الإدارة العليا المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الأداء.					
38-	ترى الإدارة العليا ضرورة زيادة تفويض الصلاحيات لزيادة كفاءة العاملين وتوثيق العلاقات.					

- **البعد الخامس**: – دور الممارسات الأخلاقية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39-	تُعزز الإدارة العليا روح المبادرة والمشاركة لدى مستويات الإدارة الوسطي والدنيا.					
40-	تجيد الإدارة العليا استخدام مبدأ الثواب والعقاب في العملية الإدارية داخل الوزارة.					
41-	تركز الإدارة العليا على وضع معايير أخلاقية للموظفين في إطار الأهداف التنظيمية مع وضع ونشر كود أخلاقي.					
42-	تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام.					
43-	لا تتأثر الإدارة العليا بالعلاقات الشخصية عند تقويم درجة كفاءة القيادات البديلة.					
44-	تقدر الإدارة العليا رأي كافة المستويات الإدارية.					

- **البعد السادس**:- دور الرقابة التنظيمية المتوازنة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
45-	يوجد نظام رقابي شفاف وواضح لأداء العاملين داخل الوزارة.					
46-	تعطي الإدارة العليا جزء من عملية الرقابة الداخلية لقيادات الصف الثاني في الوزارة.					
47-	تكون العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية داخل الوزارة في بنيتها.					
48-	تعمل الإدارة العليا على إيجاد هوامش للإدارة اللامركزية في بعض القرارات الإدارية لقيادات الصف الثاني.					
49-	تقوم الإدارة العليا بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة وتأثيرها على إستراتيجية الوزارة ومدى استعداد المؤسسة للاستجابة لها والتكيف معها.					

- **البعد السابع**:- معوقات بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية .

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
50-	عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدي الإدارة العليا تسهم في تعطيل ممارسة قيادات الصف الثاني لدور الإدارة العليا.					
51-	الخلفيات السياسية للإدارة العليا تسهم في الحد من تأثير قيادات الصف الثاني.					
52-	الخوف من المنافسة القيادية من ابرز العقبات التي تقف عائق أمام بناء قيادات صف ثاني من القيادات.					
53-	ندرة القيادة التي تساهم في إعداد قيادات جديدة.					
54-	مركزية الأنظمة الإدارية.					
55-	عدم منح الإدارة العليا تفويضا اكبر من الصلاحيات لقيادات الصف الثاني.					
56-	لا تتم الترقية وفقا للأقدمية والكفاءة					
57-	ضعف الاهتمام بالحوافز لتشجيع العاملين لتطوير مهاراتهم الإيجابية.					
58-	تدخل الإدارة العليا في تفاصيل عمل الإدارة والمكاتب والأقسام التابعة لها.					
59-	عدم إتباع نظام لإحلال قيادات الصف الثاني تمكنهم من تولي الصلاحيات والمسئوليات عند غياب القيادة العليا.					
60-	عدم إدراك أهمية إعداد قيادات بديليه وبالتالي عدم وضع ذلك كهدف.					
61-	عدم وجود برامج تدريب وتأهيل للقيادات البديلة.					
62-	عدم تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين علي التصرف في مختلف المواقف.					

تم بحمد الله

ملحق رقم (3)
الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة

ماجستير إدارة دولة

حضرة السيد / ..... **المحترم / المحترمة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ تعبئة استبانه

تحية ملؤها الاحترام وأقدمها لسيادتكم.

تقوم الباحثة بإجراء دارسة بعنوان " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية " وذلك لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير تخصص إدارة دولية.

وكونك أحد قيادات الإدارة العليا فأنت أفضل من يجيب علي أسئلة هذه الاستبانة، علماً بأن إجابتك ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

- **أولاً:- المعلومات الشخصية:**

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثي

العمر: ( ) أقل من 40 سنة ( ) من 40 إلي 50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه

سنوات الخدمة: ( )أقل من 5 سنوات ( )أكثر من 5 الي 10سنوات( )أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي: ( ) وكيل وزارة ( ) وكيل مساعد ( ) مدير عام

الباحثة/

حنان موسى أبو سلطان

- **ثانياً:- أبعاد الدراسة:**
- **البعـــد الأول**:- دور التوجـه الإسـتراتيجي فـي بنـاء قيـادات الصـف الثـاني فـي الـوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1-	تدرك الإدارة العليا أهمية إعداد قيادات بديليه كهدف إستراتيجي لها.					
2-	تهئ سياسات الإدارة العليا خلق قيادات حقيقية في مستوي الإدارة الوسطي.					
3-	تُشرك الإدارة العليا المستويات الأدنى في صياغة الاستراتيجي ووضع الرؤى والتوجهات المستقبلية للوزارة.					
4-	تفوض الإدارة العليا قيادات الصف الثاني العمل من موقع المسئولية وليس الشكلية.					
5-	تمارس الإدارة العليا إسلوب اللامركزية في الإدارة.					
6-	تبني الإدارة العليا استراتيجيات العمل داخل الوزارة علي المشاركة بين مستويات الإدارة بما فيها قيادات الصف الثاني.					

- **البعد الثاني**:- دور استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية فى بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7-	يتضمن الهيكل التنظيمي للوزارة وحدة خاصة بالتدريب وإعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني.					
8-	تبحث الإدارة العليا دائما عن الكفاءات وتستقطبها.					
9-	تستغل الإدارة العليا الخبرات العملية المتوافرة لدى قيادات الصف الثاني في تطوير العمل في الوزارة.					
10-	تشجع الإدارة العليا قيادات الصف الثاني في الوزارة على إيجاد الحلول الإبداعية البناءة.					
11-	تعزز الإدارة العليا مفهوم التعليم المستمر حرصاً علي التنمية البشرية باستمرار.					
12-	تسمح الإدارة العليا بإبراز القدرات الكامنة الإضافية التي يتمتع بها قيادا ت الصف الثاني.					

- **البعد الثالث**:- دور تطوير رأس المال البشري فى بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13-	يوجد خطة تدريب واضحة لتطوير قيادات الصف الثاني في الوزارة.					
14-	تعمل الإدارة العليا علي توفير وسائل دعم ومساندة لتدريب قيادات الصف الثاني في الوزارة.					
15-	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي عن طريق فرق العمل.					
16-	تشرك الإدارة العليا العاملين في وضع الأهداف التنظيمية.					
17-	تهتم الإدارة العليا بابتعات القيادات من الصف الثاني إلى الخارج لتأهيلهم.					
18-	توفير الإدارة العليا الفرص لتمكين وتأهيل قيادات الصف الثاني من خلال تفويض السلطة أو الصلاحيات.					

- **البعد الرابع**:- دور تعزيز الثقافة التنظيمية السائدة فى بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19-	تتبني الإدارة العليا ثقافة تنظيمية قائمة علي تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.					
20-	تؤمن الإدارة العليا بأن الإحلال الوظيفي مسالة طبيعية ومطلوبة.					
21-	يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة.					
22-	تستخدم الإدارة العليا المنافسة البناءة بين الإدارات لزيادة الأداء.					
23-	تؤمن الإدارة العليا بأن الثقافة نظام متغير يستجيب للمتغيرات.					
24-	تعمل الإدارة العليا على تعزيز الولاء والانضباط في العمل.					

- **البعد الخامس**:- دور الممارسات الأخلاقية فى بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25-	تطبق الإدارة العليا مبدأ الثواب والعقاب في العملية الإدارية داخل الوزارة.					
26-	تضع الإدارة العليا معايير أخلاقية للموظفين في إطار الأهداف التنظيمية.					
27-	تحرص الإدارة العليا على إيجاد بيئة عمل تمكن من التعامل مع جميع العاملين باحترام.					
28-	تتأثر الإدارة العليا بالعلاقات الشخصية عند تقيم درجة كفاءة قيادات الصف الثاني.					
29-	تقدر الإدارة العليا رأى كافة المستويات الإدارية.					
30-	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الوزارة بالموضوعية والعدالة.					

- **البعد السادس**:- دور الرقابة التنظيمية المتوازنة فى بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
31-	يوجد نظام رقابي شفاف وواضح لمراقبة أداء العاملين داخل الوزارة.					
32-	تعطي الإدارة العليا جزء من عملية الرقابة الداخلية لقيادات الصف الثاني في الوزارة.					
33-	تكون العملية الرقابية ذات تأثير كبير في حال مساهمة كل المستويات الإدارية داخل الوزارة في بنيتها.					
34-	تقوم الإدارة العليا بمراقبة الأحداث والمواقف الطارئة التي من شأنها التأثير علي سير العمل في الوزارة.					
35-	تستخدم الإدارة العليا التغذية الراجعة لتعويض النقص في تطوير القيادات الشابة.					
36-	تتبني الإدارة العليا أدوات رقابية متطورة في عملية رقابة وجودة أداء الموظفين.					

- **ثالثاً**:- معوقات بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
37-	تسهم عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا في تعطيل ممارسة قيادات الصف الثاني لدور الإدارة العليا.					
38-	تسهم الانتماءات السياسية لدى الإدارة العليا في الحد من تأثير قيادات الصف الثاني في الوزارة.					
39-	يعتبر الخوف من المنافسة القيادية من أبرز العقبات التي تقف عائق أمام بناء قيادات الصف الثاني في الوزارة.					
40-	تتدخل الإدارة العليا في تفاصيل عمل الإدارة والأقسام التابعة لها.					
41-	يساهم الخوف من تحمل المسئولية والخطأ من قبل قيادات الصف الثاني في الحد من ممارستهم لدور الإدارة العليا.					
42-	تحد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية من إعداد قيادات الصف الثاني.					

تم بحمد الله