

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

### "عنوان الرسالة كما هو معتمد في نتيجة الحكم"

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:

اسم الطالب: أسامة حسن سالم القانون

Date:

2017/1/09

التاريخ: ١١ ربيع الثاني، ١٤٣٨ هـ

Signature:

التوقيع: (أسامة حسن سالم القانون)

بسم الله الرحمن الرحيم

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى  
وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-غزة



تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد

# دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني

إعداد الباحث:

أسامة حسن سالم القانوع

المشرف

د/ نبيل عبد شعبان اللوح

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

1438هـ - 2016م



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ أسامة حسن سالم القانوع، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني -

### الشق المدني بقطاع غزة

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 28 ربيع الأول 1438 هـ، الموافق 2016/12/27 م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	د. نabil عبد الواح
	مناقشاً داخلياً	د. محمد إبراهيم المدهون
	مناقشاً خارجياً	د. أيمن عبد القادر راضي

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

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: " وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ  
لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ  
وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ  
بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا "

"النور 55"

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى سراج الأمة المنير وشفيعها معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من يسعد قلبي بلقياها .

إلى روضة الحب التي تنبت ازكى الازهار ..... والدتي الحنونة ألبسها الله ثوب الصحة والعافية

إلى رمز الرجولة والتضحية ..... إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار .

أبي الحنون رفع الله شأنه في الدنيا والآخرة .

إلى من وفرت لي كل الظروف لأصبو معها وبها مراتب العلا ..... زوجتي .

إلى أبنائي الأعتز، بسمة الحاضر وأمل المستقبل ، حفظهم الله ووفقهم وجعلهم قرة عيني ، وفلذة كبدي

" ميساء ، ياسمين ، ميسون ، حسن ، حسين " .

إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزتي وإصراري ..... إخواني وأخواتي .

إلى الارواح التي سكنت تحت تراب الأرض الحبيبة ..... الشهداء العظماء .

إلى كل من وقف بجانبني وساعدني وأعطاني دافعاً لإنجاز هذا الجهد .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد العملي المتواضع مع تحية وحب وعرافان .

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين و المرسلين سيدنا محمد ﷺ  
فأني اشكر الله عز وجل على فضله ومنته وكرمه على أن مكنتني من إنجاز هذا العمل ، فلك الحمد يا رب  
على هذا الاعطاء .

يقول تعالى " ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه" لقمان 12 ويقول سيدنا محمد ﷺ "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وإلى جميع اعضاء  
الهيئة التدريسية والإداريين الذين قدموا لي التوجيهات والنصائح المفيدة ، الذين يسعون جاهدين ليكون  
مستقبلنا أفضل من يومنا وأمسنا ، وأن نصنع هذا المستقبل المنشود، لا أن ننتظره .

كما اتقدم بالشكر للدكتور الفاضل / نبيل اللوح المشرف على ادائه الطيب ومساعدتي لإتمام هذا الجهد.  
كما واتقدم بالشكر إلى الاستاذ/ أشرف ابو سمرة على جهوده لإتمام التحليل الاحصائي لهذه الرسالة.  
واتقدم بالشكر والتقدير لوالدي وزوجتي وإخواني وأخواتي وأزواجهن لمساندتهن لي طوال فترة الدراسة وخص  
بالذكر زوجتي لإعطائي وتوفير كل سبل الراحة لإتمام هذا الجهد المتواضع فلهم مني جميعاً كل الاحترام  
والتقدير .

وأخيراً اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني ووقف بجانبني لإتمام هذه الدراسة .  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه اجمعين

الباحث

أسامة حسن القانونع

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني في محافظات قطاع غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة) ، ويقدر عددهم بـ (214) موظفاً في وزارة الداخلية- الشق المدني بقطاع غزة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (214) موظفاً . صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة مكونة من (60) فقرة توزعت على خمسة محاور ، واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) .  
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- بلغ مستوى توافر دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (68.29%) ، بينما بلغ مستوى تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة بوزن نسبي (67.40%) .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .  
- كانت نسبة تحفيز العاملين (59.29%) وهي نسبة متوسطة .  
وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها :

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .  
- العمل على تعزيز تمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني الشق المدني بقطاع غزة .  
- العمل على تحفيز العاملين من خلال طرق مختلفة ، ومكافأة العاملين ذوي التقديرات العالية .  
- العمل على استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

# Abstract

The study aims at identifying the role of strategic leadership in strengthen the workers of ministry of interior- the civil stream in the governorates of Gaza strip The research population Consists of the supervision jobs ,Head of Division until the under secretary of the ministry, who are (214) employees in the ministry of interior –the civil stream in Gaza strip .The researcher used the analytical and description curriculum. The research model depends on the comprehensive search for the members of the study population from all the workers in the supervision jobs in the ministry of interior the civil stream who are (214) employees .

The researcher designed the study tool as a questionnaire which consists of (60) paragraphs divided into 5 streams ,and used the Programme of static analysis (SPSS) .

## **The study showed the following results :**

- the level of the role of the strategic leadership in the ministry of interior-the civil stream in Gaza strip was in a relative weight of (%68.29), while the level of strengthen the employees in the ministry – the civil stream in Gaza strip in a relative weight (%67.40).
- There is relation with statically significant in level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the role of the strategic leadership and strengthen the employees of ministry of interior – the civil stream in Gaza.
- There is a middle percentage in reinforcing the employees (%59.29).

## **The study recommended :**

- Reinforcing the practices of strategic leadership in ministry of interior- the civil stream in Gaza strip.
- Reinforcing the employees of ministry of interior – the civil stream in Gaza strip .
- Reinforcing the employees through different ways and rewarding the employees with high estimates .
- Working on investing on the strategic abilities in ministry of interior - the civil stream in Gaza strip



## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الاشكال
م	قائمة الملاحق
1	<b>الفصل الأول الإطار العام</b>
2	أولاً: مقدمة الدراسة
5	ثانياً: مشكلة الدراسة
5	ثالثاً: تساؤلات الدراسة
6	رابعاً: متغيرات الدراسة
7	خامساً: فرضيات الدراسة
8	سادساً: أهداف الدراسة
8	سابعاً: أهمية الدراسة
9	ثامناً: حدود الدراسة
10	تاسعاً: مصطلحات الدراسة
12	<b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>
13	<b>المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية</b>
14	المقدمة
15	القائد
15	الإختلاف بين القائد والمدير
16-17	القيادة و مفهومها العام
18	مهارات القيادة
19	أساليب القيادة
20	أهمية القيادة

الصفحة	البيان
20	القيادة تصنع شبكتها
21	القيادة والإدارة
22	القيادة من منظور الإسلام
23	الإستراتيجية ومفهومها
24	تعريف الإستراتيجية
25	مرحلة إعداد الاستراتيجيات
26	الاركان الأساسية للإستراتيجية
26	القيادة الإستراتيجية
26	مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها
28	أهمية القيادة الإستراتيجية
29	أهداف القيادة الاستراتيجية
29	وظائف القيادة الإستراتيجية
30	خصائص القيادة الاستراتيجية
30-31	أنماط القيادة الإستراتيجية و ممارستها
32	مسؤوليات القيادة الإستراتيجية
33	أبعاد القيادة الإستراتيجية
33	القادة الإستراتيجيون
33	أدوار القادة الإستراتيجيون
35	خصائص القادة الإستراتيجيون
36	العناصر المميزة للقائد الإستراتيجي
36	الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية
38	الفرق بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
40	متطلبات وأساليب إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية
41-42	عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية و التحديات التي تواجه تطبيقها ومشكلاتها
43	ملخص

الصفحة	البيان
44	المبحث الثاني: تمكين العاملين
45	مقدمة
46	مفهوم التمكين
49	التمكين النفسي
49	أهمية تمكين العاملين
50	أهداف التمكين
51	العلاقة بين الموظف والإدارة
51	أساليب التمكين المعاصرة
52	أبعاد التمكين
56	أهم متطلبات تمكين العاملين
56	خصائص التمكين الإداري
57	مراحل تطبيق استراتيجية التمكين
58	متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين
58	مراحل عملية تمكين العاملين
60	مرتكزات التمكين
64	دور إدارة المنظمة في التمكين
64	مستويات التمكين
67	عناصر استراتيجية التمكين
70	دوافع استراتيجية التمكين
71	التمكين في الاسلام
72	نتائج التمكين
74	فوائد استراتيجية التمكين
76	متطلبات نجاح استراتيجية التمكين
76	معوقات التمكين الإداري
78	التمكين والقيادة
79	القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة
79	إعادة اقتراح القيادة و التمكين
82	اسلوب القيادة والتمكين
84	ملخص

85	<b>المبحث الثالث : وزارة الداخلية</b>
86	مقدمة
87	وزارة الداخلية والأمن الوطني
87	واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية
89	واقع تمكين العاملين في وزارة الداخلية
89	ملخص
90	<b>الفصل الثالث الدراسات السابقة</b>
91	مقدمة
91	الدراسات الفلسطينية
99	الدراسات العربية
104	الدراسات الاجنبية
107	التعقيب على الدراسات السابقة
109	الفجوة البحثية
110	<b>الفصل الرابع الطريقة و الإجراءات</b>
111	المقدمة
111	منهج الدراسة
111	مجتمع الدراسة
111	عينة الدراسة
113	أداة الدراسة
114	صدق الاستبيان
119	الصدق البنائي
120	ثبات أداة الدراسة
122	الأساليب الإحصائية المستخدمة
124	<b>الفصل الخامس تحليل نتائج الدراسة</b>
125	مقدمة
127	تحليل نتائج أسئلة الدراسة
164	النتائج
166	التوصيات
170	الدراسات المقترحة
171	المراجع
177	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
3	أسئلة استطلاعية لبيان واقع تمكين العاملين	1
15	الإختلاف بين المدير والقائد	2
37	مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي	3
38	معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية	4
88	المناصب القيادية في وزارة الداخلية	5
88	المنصب القيادي والدورات التدريبية	6
109	الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	7
112	المناصب الإشرافية في الداخلية	8
113	درجات مقياس	9
114	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال	10
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال	11
115	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال	12
116	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية للمجال	13
116	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والدرجة الكلية للمجال	14
117	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال	15
117	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال	16
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمجال	17
118	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحفيز العاملين والدرجة الكلية للمجال	18
119	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمجال	19
120	معامل الارتباط بين درجة كل مجال	20
121	معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	21
122	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	22
125	عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	23
127	متغيرات الدراسة	24
128	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوجه الاستراتيجي	25
129	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي	26
130	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تطوير رأس المال البشري	27
131	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	28

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
132	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	29
133	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة الإستراتيجية	30
134	اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية	31
137	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تفويض السلطة	32
138	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التدريب	33
139	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال الفعال	34
140	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تحفيز العاملين	35
141	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	36
142	الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات تمكين العاملين	37
142	اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين	38
145	معامل الارتباط بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين	39
146	معامل الارتباط بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين	40
147	معامل الارتباط بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين	41
148	معامل الارتباط بين بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين	42
149	معامل الارتباط بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين	43
150	معامل الارتباط بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة و تمكين العاملين	44
151	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار	45
152	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- الجنس	46
153	نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي	47
154	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر	48
155	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخدمة	49
157	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي	50
158	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- الجنس	51
159	نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي	52
160	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- العمر	53
161	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخدمة	54
162	نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- المؤهل العلمي	55
166	النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة	56
168-169	توصيات الدراسة	57

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المقترح	6
2	القيادة كعملية مستمرة	17
3	أهمية كل مهارة القيادة	19
4	سلوك القادة في ضبط توازن الإهتمام بين الأتباع والأهداف	21
5	المدرء والقادة	22
6	الإدارة والقيادة والمساحة المشتركة بينهم	22
7	مراحل إعداد الإستراتيجية	25
8	أنماط القيادة الإستراتيجية	31
9	الممارسات الأساسية للقيادة الإستراتيجية	32
10	العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية	39
11	مفهوم التمكين لدى (Slack et al.,1998)	49
12	العلاقة بين الموظف والإدارة	51
13	أبعاد التمكين من وجهة نظر Isokaata and Johansson,200	54
14	تفويض السلطة يساعد على تحسين أداء المنظمة - لأسباب متعددة	55
15	التتابع المرحلي للتمكين	58
16	عملية التمكين	59
17	العلاقة بين التمكين والمعرفة	61
18	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	61
19	دورة تدريب الجودة	62
20	دور إدارة المنظمة في التمكين	64
21	مستويات التمكين	65
22	مستويات التمكين من وجهة نظر (Daft,2001)	65
23	دور المدير في الثقة وعدم الثقة بالعاملين	66
24	عناصر التمكين	67
25	شروط تمكين العاملين	69
26	العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين	69
27	عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	125

## قائمة الملحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	قائمة بأسماء المحكمين	178
2	الدراسة الاستطلاعية	179
3	الاستبانة في صورتها النهائية	180



# الفصل الأول

## المبحث الأول : الإطار العام

أولاً : المقدمة

ثانياً : مشكلة الدراسة .

ثالثاً : تساؤلات الدراسة .

رابعاً : متغيرات الدراسة.

خامساً : فرضيات الدراسة.

سادساً : أهداف الدراسة.

سابعاً : أهمية الدراسة.

ثامناً : حدود الدراسة .

تاسعاً : مصطلحات الدراسة.

## أولاً : المقدمة :

للقيادة الإستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية، وقدرتها على ترسيخ وتطوير العاملين في المنظمة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك القيادي وترسم ملامح وأطر التعامل.

ولقد أصبحت القيادة الإستراتيجية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن ، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة ، من هنا يلمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة ، وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الإستراتيجية في سبيل بناء تمكين مرن ومساند للعمليات التطويرية ، وتهيئة تلك القيادة في منظمتنا(العجمي،2008:29).

إن أهم ما تتميز به القيادة الإستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد والتشويش نتيجة الوفرة المعلوماتية ،ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات المنظمة ، وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية ، ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة ، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة في تحديد المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة ، والتكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد (Lee,Chen,2007:1028).

حيث يجب أن يكون القائد معلماً وقدوة للآخرين ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم ، وأن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون داخل أكثر من إطار في المنظمة (صالحى وتويزه ، 2011:1) وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين و المرود الإيجابي لإيجاد وتهيئة تلك القيادة في المنظمات ، وما يترتب على ذلك من إعداد كوادر قيادية إستراتيجية تسهم في تطوير التمكين في تلك المنظمات، حيث لا يقتصر دورها على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى التعليمي للعاملين ، واستخدام الأساليب الإداري اللازمة لتطوير الأداء في المنظمات كالتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة .

إن التمكين والتعلم التنظيمي أساليب تدعم تطوير الأداء داخل المنظمات ، ما يساعد على بناء تمكين للعاملين وتكون داعمة للتغيير والتحديث ، و ينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المنظمات وتوجهاتها ،مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل الإجتماعية والبيئة المحلية ، كعوامل تدعم تكوين تمكين مرن ومتميز يساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم و أهداف الجماعة .

**ويرى الباحث:** أن القيادة الإستراتيجية لم تقتصر على إدارة منظمة بعينها أو مجال مخصص ، وإنما تشمل كافة النواحي الإدارية والمعرفية، إن إسهام القيادة الإستراتيجية في تفعيل التمكين بوزارة الداخلية سيكون له تأثير إيجابي على تغيير مؤشرات الأداء لدى العاملين في شتى مفاصل الوزارة وخاصة الشق المدني منها

ومن الملموس إن تمكين العاملين يمثل إحدى التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الحديثة والأكثر تلاؤماً مع التغييرات المتسارعة في شتى المجالات .

وإنطلاقاً من الأهمية آنفة الذكر ومن خلال عمل الباحث في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني شعر بوجود ضعف في تمكين العاملين بالوزارة مما تبادر إلى ذهنه البحث في هذا الموضوع للوقوف على مسبباته وأبعاده وللتأكد من شعور الباحث قام بعمل دراسة استطلاعية للخروج بمؤشرات رقمية .

#### الدراسة الاستطلاعية للدراسة :

قام الباحث بتوزيع نموذج لعدد ثلاثون موظفاً ممن يشغلون الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة ، وكانت وظائفهم (1) وكيل مساعد ، (2) مدير عام ، (1) نائب مدير عام ، (5) مدير دائرة، (3) نائب مدير ، (5) رئيس قسم، (3) رئيس شعبة ، وذلك خلال الأيام 21-22/2/2016م ، وتم طرح عدد ثلاثة عشر سؤالاً استطلاعياً لبيان واقع عملية تمكين العاملين وما لدى الوزارة من نقاط قوة وضعف في هذا المجال ، وما الذي يمكن الاستناد إليه لتعزيز هذا الواقع ، والجدول الآتي يوضح ذلك .

#### جدول رقم (1)

#### أسئلة استطلاعية لبيان واقع إدارة التمكين للعاملين

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يوجد اهتمام كبير لدى القيادات الإدارية بتمكين العاملين .	15%	40%	45%
2	تشجع الوزارة أفرادها على البحث والتطوير في مجال التمكين المرتبط بأنشطتها .	25%	50%	25%
3	تعمل الوزارة على تبادل التمكين للعاملين من خلال العمل الجماعي/ فرق العمل	20%	60%	20%
4	تضع الوزارة ميزانية مناسبة لدعم عملية إدارة تمكين العاملين .	5%	30%	65%
5	تحرص الوزارة على عقد العديد من الدورات المتخصصة والاجتماعات لتبادل وزيادة التمكين لدى العاملين .	55%	25%	20%
6	تعمل الوزارة على تجميع التمكين في مكان واحد .	5%	45%	50%
7	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم التمكين المكتسب .	20%	50%	30%
8	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من التمكين .	15%	50%	35%
9	لدى الوزارة خطة استراتيجية تتبثق من الرؤية المنشودة .	35%	45%	20%
10	يهتم المسؤولين بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.	25%	30%	45%
11	للوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة)	45%	35%	20%
12	السياسة العامة للوزارة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها	25%	50%	25%
13	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	10%	55%	35%

## يتضح من الجدول (1) الآتي :

- 1- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنه يوجد اهتمام لدى القيادة بتمكين العاملين بلغت (15%) وهي نسبة ضعيفة جداً، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (40%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (45%) .
- 2- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تشجع أفرادها على البحث والتطوير في مجال التمكين المرتبط بأنشطتها بلغت (25%) وهي نسبة ضعيفة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (50%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (25%) .
- 3- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تضع ميزانية مناسبة لدعم عملية إدارة تمكين العاملين بلغت (20%) وهي نسبة ضعيفة، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (60%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (20%) .
- 4- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تعمل على تبادل التمكين للعاملين من خلال العمل الجماعي/ فرق العمل بلغت (5%) وهي نسبة ضعيفة جداً ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (30%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (65%) .
- 5- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تحرص على عقد العديد من الدورات المتخصصة والاجتماعات لتبادل وزيادة التمكين لدى العاملين بلغت (55%) وهي نسبة مقبولة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (25%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (20%) .
- 6- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تعمل على تجميع التمكين في مكان واحد بلغت (5%) وهي نسبة ضعيفة جداً ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (45%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (50%) .
- 7- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة لديها جهات معنية قادرة على تنظيم التمكين المكتسب بلغت (15%) وهي نسبة ضعيفة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (50%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (35%)
- 8- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة تهيبئ المناخ المناسب للاستفادة من التمكين بلغت (20%) وهي نسبة ضعيفة من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (30%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (50%) .
- 9- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن الوزارة لديها خطة إستراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة بلغت (35%) وهي نسبة ضعيفة من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (45%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (20%) .
- 10- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأنه يهتم المسئولين بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال بلغت (25%) وهي نسبة ضعيفة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (30%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (45%) .

11- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن للوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة) بلغت (45%) وهي نسبة ضعيفة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (35%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (20%) .

12- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن السياسة العامة للوزارة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها بلغت (25%) وهي نسبة ضعيفة ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (50%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (25%) .

13- أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بأن غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات بلغت (10%) وهي نسبة ضعيفة جداً ، من نسبة الأفراد الذين أجابوا بحيادي وهي (55%) ، ونسبة الأفراد الذين أجابوا بغير موافق وهي (35%) .

يتضح من الدراسة الإستطلاعية التي تم إجرائها بوجود نقاط ضعيفة جداً في عملية إدارة تمكين العاملين ، وكذلك نقاط مقبولة يمكن استثمارها من أجل تفعيل إدارة التمكين ، وتتمثل في وجود خطة إستراتيجية ، وعوامل نجاح مميزة ، ويمكن استثمار ذلك من خلال وجود قيادة إستراتيجية تتبنى تلك التوجيهات والقيام بتلك الأدوار .

#### ثانياً : مشكلة الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الإستطلاعية والدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني (المصري،2015) ، والتي توصلت إلى أن القيادة الإستراتيجية تتوفر في الوزارة بنسبة (68.45%) ، وهذا ما دفع الباحث لتحديد دورها في تمكين العاملين ، والتي قام بها الباحث لمعرفة نقاط الضعف والقوة فيما يتعلق بتمكين العاملين .

برزت مشكلة هذه الدراسة في أهمية التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني في ضوء ما لمسها الباحث من واقع عمله في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من الحاجة لتطوير التمكين السائد ، ويتيح جواً من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل ذات كفاءة عالية ، وما يمكن ان تلعبه القيادة الاستراتيجية في هذا المجال، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ؟

#### يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية :

- 1- ما مستوى القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ؟
- 2- ما مستوى التمكين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ؟
- 3- هل يوجد علاقة بين القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة ؟
- 4- هل يوجد أثر للقيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة ؟

5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تعزى لمتغيرات

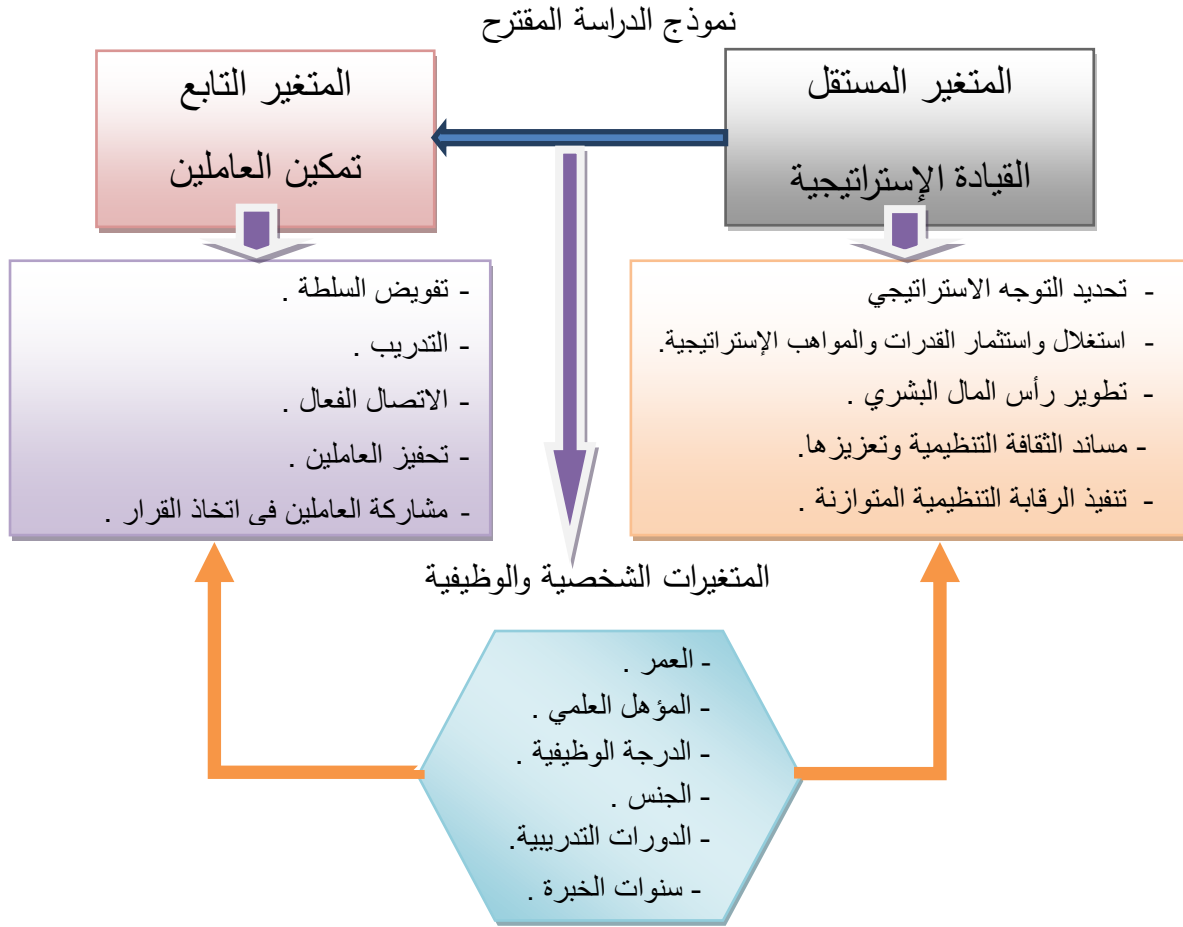
(العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ،الجنس ،الدورات التدريبية ، سنوات الخبرة) ؟

6- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة حول تمكين العاملين في وزارة الداخلية

والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تعزى لمتغيرات

(العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ،الجنس ،الدورات التدريبية ، سنوات الخبرة) ؟

شكل (1)



المصدر/ إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة .

ثالثاً : متغيرات الدراسة:

أ. المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) : وينبثق عنه المتغيرات التالية (المصري :2015):

1. تحديد التوجه الاستراتيجي

2. استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجيية .

3. تطوير رأس المال البشري .

4. مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها .

5. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة .

ب- المتغير التابع (تمكين العالمين) : وينبثق عنه المتغيرات التالية ( صيام : 2015 ) :

1. تفويض السلطة .
2. التدريب .
3. الاتصال الفعال .
4. تحفيز العاملين .
5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

رابعاً : فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .
- 5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور القيادة الإستراتيجية على تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة) ؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة) ؟

## خامساً : أهداف الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وقلة الدراسات التي تربط بين القيادة الإستراتيجية و تمكين العاملين سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة من خلال الأهداف الفرعية التالية :
- 1- الكشف عن مستوى القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.
  - 2- التعرف على مستوى تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .
  - 3- الكشف عن مستوى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة .
  - 4- تحديد أثر القيادة الإستراتيجية في وزارة الداخلية في تمكين العاملين .
  - 5- الكشف عن الفروق من وجهة نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة .
  - 6- الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق ، ويمكن الإستفادة منها في وزارة الداخلية تتعلق بالقيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين .

## سادساً : أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية النظرية كالتالي :

1. تعد هذه الدراسة الأولى- على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة و الأثر بين القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين .
2. جمع إطار معرفي واضح عن متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين) .
3. إضافة نتائج الدراسة للمكتبة الفلسطينية كمرجع نظري للمهتمين والمتخصصين .
4. عدم وجود دراسات ميدانية كافية تهتم بالقيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة على وجه الخصوص .
5. ستسهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين والعلاقة بينهما ، وذلك من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسة في الكتب والدراسات والمراجع والمقالات ذات العلاقة .

## أ- الأهمية العلمية :

تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية كالتالي :

- 1- تحرص القيادة الإستراتيجية على ترسيخ أسس ومبادئ التمكين بطريقة مرنة و متميزة تدعم عوامل الولاء و الإلتزام للمنظمة وتسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .
- 2- إلقاء الضوء على أهم ما ورد في أدبيات الفكر الإداري عن موضوع القيادة الإستراتيجية ومفهومها وأهميتها وأنماطها وخصائصها ومهامها وعوامل نجاحها ومتطلبات إعدادها وتنميتها والمعوقات التي تواجه ذلك ، وعن موضوع التمكين ومفهومها وأهميتها ومصادرها ومكوناتها ومحدداتها وأنواعها ومراحل تطورها ومستوياتها ووظائفها ونظرياتها وأساليب تغييرها .
- 3- التعرف على أبرز ما كتب في تلك الأدبيات عن دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين .



4- تسليط الضوء على أهم الدراسات العربية والاجنبية في هذا المجال ، حيث تميز التمكين ملامح أية منظمة عن غيرها من المنظمات .

5- القيادة قد تلعب دوراً مهماً في عملية بناء تمكين عاملين مرن ومساند للعمليات التطويرية .

6- إن تمكين العاملين يجري استحدثاته بواسطة القيادة التي تتجسد في إدارتها العليا من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها ونمطها القيادي على المنظمة ما يبلور في النهاية التمكين للعاملين التي تتميز بها تلك المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .

ومن المتوقع ان تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على القيادة الإستراتيجية ودورها في التمكين السائد ومتطلبات إيجاد القيادة الإستراتيجية في المنظمة، بالإضافة الى التعرف على أهم المعوقات التي قد تحد من فاعلية دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني .

### ب- الأهمية العملية :

انبثقت الأهمية العملية للدراسة من أهمية دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بصفة خاصة ، فالقيادة بوجه عام قد تلعب دوراً مهماً في عملية بناء التمكين، كما أنه يمكن القول بأن تمكين العاملين للمنظمة يجري استحدثاته بواسطة القيادة التي تتجسد في إدارتها العليا من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها ونمطها القيادي على المنظمة ما يبلور في النهاية التمكين للعاملين التي تتميز بها تلك المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، ما يجعل للقيادة الإستراتيجية دوراً مهماً وتأثيراً كبيراً في تمكين العاملين من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الأداء ومحاولة تحقيق التوازن بين حاجات العاملين والمنظمة .

كما برزت الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما أسفرت عنه من نتائج ونماذج عملية مقترحة يمكن الإستفادة منها في عملية تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، بالإضافة الى معرفة المتطلبات اللازمة لإعداد قيادة إستراتيجية تسهم في بناء تمكين للعاملين مرن ومساند للعمليات التطويرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني .

### سابعاً : حدود الدراسة:

#### 1- الحد الموضوعي:

تناولت هذه الدراسة بإيضاح دور القيادات الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني قطاع غزة .

#### 2- الحد المكاني :

نظراً للوضع السياسي المفروض على فلسطين وحالة الإنقسام بين الضفة وقطاع غزة ، تم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية- الشق المدني في حدود جغرافيا قطاع غزة ، نظراً لتركز غالبية القيادات الإستراتيجية في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني ، ومن ثم إمكانية التعرف على دور هذه القيادات بما تملكه من فكر إستراتيجي في تمكين للعاملين .

### 3- الحد الزمني :

تم إجراء الدراسة على وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة خلال العام الدراسي 2015-2016م .

### 4- الحد البشري :

اقتصر الحد البشري على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة وكيل وزارة وحتى وظيفة رئيس شعبة في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة .

### ثامناً : مصطلحات الدراسة:

- مفاهيم الدراسة:

- القيادة

مفهوم القيادة :

إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة حيث أن كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية ، لأن (leadership) مشتقة من الفعل يفعل او يقوم بعمل ما ، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني : يحرك أو يقود ، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد ، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص (كنعان ، 1999 : 86) .

-عرفها باس (Bass) بانها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب (العجمي، 2008 : 56) .

يرى الباحث: بأنها عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة تجاه تحقيق هدف معين .

### القيادة الاستراتيجية :

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

### ويقصد بالقيادة الإستراتيجية :

المديرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير تمكين للعاملين من ومساند تشجع على الإبتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل بوزارة الداخلية - الشق المدني لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية .

ويرى الباحث: بأن القيادة الإستراتيجية هي القيادة التي يكون لديها رؤية مستقبلية واضحة وتسعى الى توجيه المنظمة الى تحقيق الهدف المنشود .

## التمكين:

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه (عبد العزيز، 2006:1).

**مفهوم التمكين:** (سلامه، ب ت: 4).

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة ".  
- " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم ".

- " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج ".

**من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:** (سلامه، ب ت: 5)

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

**يرى الباحث:** أن التمكين يجعل الأفراد لديهم الثقة بأنفسهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تتعلق بعملهم وتجعلهم يرسمون رسالة المنظمة و الإهتمام بتحقيق الهدف المنشود.

## الفصل الثاني الإطار النظري

يشتمل على المباحث التالية :

المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني : تمكين العاملين

المبحث الثالث : وزارة الداخلية والأمن الوطني

## المبحث الأول القيادة الاستراتيجية

- أولاً : المقدمة .
- القائد .
- الإختلاف بين القائد والمدير .
- ثانياً : القيادة و مفهومها العام .
- مهارات القيادة وأساليبها .
- أهمية القيادة .
- القيادة تصنع شبكتها .
- القيادة والإدارة .
- القيادة من منظور الإسلام .
- ثالثاً : الإستراتيجية ومفهومها .
- تعريف الإستراتيجية .
- مرحلة إعداد الاستراتيجيات .
- الأركان الأساسية للإستراتيجية .
- رابعاً : القيادة الإستراتيجية.
- مفهوم القيادة الإستراتيجية وأهميتها .
- أهداف ووظائف القيادة الاستراتيجية .
- خصائص القيادة الاستراتيجية .
- أنماط وأبعاد القيادة الإستراتيجية و ممارستها .
- القادة الاستراتيجيون .
- أدوار القادة الاستراتيجيون .
- خصائص وأهداف القادة الاستراتيجيون .
- العناصر المميزة للقائد الإستراتيجي .
- الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية .
- الفرق بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية .
- متطلبات وأساليب إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية .
- عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية و التحديات التي تواجه تطبيقها ومشكلاتها .
- ملخص .

## المقدمة :

منذ 3000 سنة قال الفيلسوف اليوناني هيرودوت " إن أعمال الرجال العظيمة والجريئة لا يستطيع غبار الزمن أن يغطيها ! " ومنذ ذلك الزمن الساكن في أعماق التاريخ حتى اليوم يبحث الجميع عن سر أولئك الرجال الذي تحدث عنهم هيرودوت، فكل الأمم والشعوب تبحث عن السر ، تبحث عن الإلهام الذي لا تعرف كيف تصنعه أو تخترعه ؟ ذلك الإلهام الذي يجعل الشعوب متقدة ويرفع الأمم كي تكون عظيمة ويمكن الجيوش من رفع شارات الإنتصار، إلهام يولد شرارات متتالية تملأ جسد الأمم بالطاقة يسمى القيادة (محبوبة،20:2010) .

تمثل القيادة أحد أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ، إذ بدون القيادة لا يمكن لهذه المنظمات أن تبقى وتحقق اهدافها ، والقيادة هي عمية اجتماعية لا يمكن ان تمارس بصورة فردية ، أي إنها تتطلب وجود حالة التفاعل التأثيري بين أكثر من فرد واحد، وحالة التفاعل التأثيري هذه لا ترتبط بموقع وظيفي معين أو جنس محدد دون سواه ، فليس بالضرورة أن يملك الفرد منصباً وظيفياً كي يكون مؤثراً ، كما ليس بالضرورة أن يكون الفرد ذكراً كي يستجيب له الآخرين طواعية (جلاب،2011:466) .

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطته وسياساته، وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

إن القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة ، فلا يمكن أن يجتمع أفراد في مكان وزمان معين ليكونوا جماعة فقط ، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنيتها لها ، فإنه ينبغي أن يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله (العجمي،2008:29) .

والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يتسلم الموقع أو الدور، لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات ، فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس (العلوني ، 2000:17).

**ويرى الباحث** أن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف ، إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة ، وقد قال الله عز وجل : " وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ " سورة البقرة الآية 251 .

عن جابر بن عبد الله قال : قال رسول الله ﷺ : " إن الله ليصلح بصلاح الرجل المسلم ولده وولد ولده وأهل دويرته ودويرات حوله ، ولا يزالون في حفظ الله ما دام فيهم " .

## القائد :

هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة ، يكون قادراً على سياسة نفسه ، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيراً ، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام بقوله " إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ " سورة النحل الآية: 120 (العدلوني، 2000: 17).  
- يقول (فينس لومباري): القادة يصنعون ولا يولدون : "إنهم يصنعون من خلال الجهد الشاق ، إنه الثمن المترتب علينا جميعاً دفعه من أجل تحقيق أي هدف يستحق العناء" (الفي، 2008: 9)  
- يرى (العامري و الغالبي) : أن القائد هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه وجعل هؤلاء قابليين لقيادته (العامري والغالبي، 2008: 456) .

- أن نظرية الرجل العظيم تعتمد على فرضيتين أساسيتين ، تشكلان جوهر النظرية وتفاصيلها ، وهما :  
1. أن القادة يولدون ولا يصنعون .  
2. أن القادة العظماء يقفون ويظهرون حينما تكون هناك احتياجات عظيمة وواقع يستدعي وجودهم (محبوبة ، 2010: 27) .  
الإختلاف بين المدير و القائد :حسبما أوردت مجلة (فورتشن)، فإن هناك اختلافاً جوهرياً بين المدير التقليدي ، والقائد المبدع .

## جدول رقم (2)

### الإختلاف بين المدير و القائد

المدير	القائد
يدير العمل المكلف به .	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به .
يعمل على استمرار عجلة العمل.	ينمي ويطور ويبحث دائماً عما يفيد العمل .
يدير فريقه معتمداً على قوته وسيطرته الوظيفية.	يعتمد في إدارته لفريقه على ثقته بنفسه وبقدراته
يؤدي ما يتوجب عليه بالطريقة الصحيحة .	يفعل الأشياء الصحيحة .

المصدر(الفي،2008:13)

يلعب كل من المديرين التقليديين الرئيسيين والإدارة العليا في المنظمة دوراً مميزاً في عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال (The Goettler Associates,2003) .

1- **تحديد أدوار المنفذين ومسئولياتهم** : تعد عملية تحديد ادوار المنفذين ومسئولياتهم مسألة غاية في الاهمية لكونها توضح توزيع عبء العمل على الأفراد المشتركين في عملية التنفيذ من جهة ، وتسهم في خلق انطباع لدى الافراد بشأن اهتمام القادة بتصميم الأعمال بشكل عملي ومن جهة ثانية يتعين على القادة الإستراتيجيين في هذه المرحلة تحديد المسؤوليات على النحو المطلوب الذي يتناسب مع عملية الإستعداد المطلوب كل من الرؤية الإستراتيجية والغرض ، والاهداف التنظيمية .

2- إرساء دعائم عملية اتصال متجددة باستمرار : من بين اهم التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التنفيذ هي عملية التأكيد من توجيه كافة موارد المنظمة بشكل مباشر نحو الأسبقيات المحددة سلفاً ، ولا يمكن أن تتم هذه العملية إلا عن طريق ضمان توافر عملية اتصال فاعلة تفعل فعلها في العديد من الميادين منها :

- بناء أساس للفهم المشترك بشأن غرض المنظمة .
- توضيح مبررات اختيار الاهداف التنظيمية واستراتيجيات وآلياته .
- تحديد الجهة التي تتحمل مسؤولية التنفيذ المباشر .
- التحديد الدقيق لدور جميع افراد المنظمة في تحقيق غرضها الذي وجدت من أجله .
- تسهيل انسانية التقارير الخاصة بواقع سير النشاطات في المنظمة .
- تحديد مستوى النجاح الذي تم بلوغه بشكله الواقعي .

3- المساهمة في زيادة فاعلية فرق المنظمة : يرتبط مفهوم فاعلية الفريق بإنتاجيته ، مستوى الإبتكار فيه ، ورضا الزبون ، وينبغي على القادة الاستراتيجيين تشخيص العوامل التي تؤثر في فاعلية الفريق إذا ما أرادوا زيادة مستوى فاعليته وحديثاً ابرز (Robbins, 2003) ما توصل إليه الدراسات المهمة بهذا الشأن وجود أربعة مجاميع من العوامل المؤثرة في فاعلية الفريق هي :

- تصميم العمل : ويتضمن الاستقلالية ، تنوع المهارات ، تحديد المهام ومعنى ( أهمية ) المهنة .
- التركيب : ويتضمن القدرة الشخصية الأدوار و الاختلاف ، الحجم ، المرونة وتفسير العمل الجماعي
- المحيط : ويتضمن تخصيص الموارد .
- العملية : وتتضمن الغرض المشترك ، الأهداف المحلية ،

4- قياس النجاح وتقديم التقارير : يمكن قياس النجاح في هذه الخطوة عن طريق المقارنة المرجعية وترتبط المقارنة المرجعية بالتحديث المستمر لمستويات المنافسة وملامها من خلال التعلم من الآخرين المستند إلى فهم واقع العمليات الحالية ومن ثم تحديد المعيار الذي يقارن مع الأداء .

5- تدريب المشتركين في عملية التنفيذ وشمولهم بالتغذية العكسية : كي تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية بنجاح على القيادة الاستراتيجية في المنظمة اتخاذ التدابير المناسبة .

6- مبادلة النجاح بالتحفيز المادي والمعنوي : تلعب القيادة الإستراتيجية في المنظمة دوراً مهماً أثناء سعيها لمكافأة حالة النجاح المتحققة في الأدب لا سيما ، عندما تكون مستويات الاداء المتحققة تفوق توقعات الاداء لا سيما عندما تكون مستويات الاداء المتحققة تفوق توقعات

#### القيادة :

هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة ، وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة ، كما قال عمر بن عبد العزيز "ألا إني لست بخيركم ، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملاً " ، فالقيادة إذن ليست مغنماً يتمتع به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية (العلوني ، 2000:18).

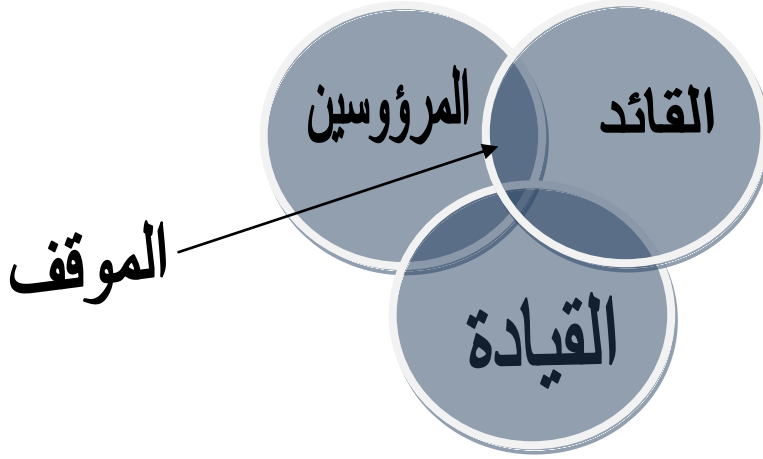


## المفهوم العام للقيادة :

بالرغم من تعدد التعاريف والمفاهيم التي قدمها الباحثين للقيادة ، إلا أنه لا يوجد حتى الان اتفاق محدد للقيادة ، أو حتى اتفاق عام على كلمة القيادة ومكوناتها ، ويركز بعض الباحثين على اعتبار أن القيادة هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف ، وذلك باعتبار القيادة عملية مستمرة AS A continuous process ، ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم (جاد الرب ، 2012:2) .

### شكل رقم(2)

يوضح القيادة كعملية مستمرة



المصدر(جاب الرب،2012: 2 )

إلا أن باحثين آخرين يرون أنه ليس هناك اتفاق على أن القيادة تعني العملية المعقدة الناتجة عن التفاعل المستمر بين القائد ، المرؤوسين ، الموقف ، ويركزون في تعريف القيادة على جوانب عديدة مثل :

- ❖ الشخصية .
- ❖ السمات الطبيعية .
- ❖ سلوك القادة .

كما أن بعض الباحثين يهتم بدراسة القيادة من خلال العلاقة الثنائية بين القادة والتابعين فقط وما زال البعض يرى أن الموقف له تأثير على جانب القيادة ، وهناك جدل ونقاش مستمر لدى طلاب وأساتذة الإدارة والممارسين للقيادة حول إمكانية إرجاع النجاح أو الفشل التنظيمي إلى القادة فقط ، حيث يوضح البعض أهمية تأثير الموقف القيادي على كيفية أداء الوظائف التنظيمية (جاد الرب ، 2012:3) .

**ويرى الباحث:** أن القيادة هي عملية مستمرة وهي ناتج التفاعل بين القائد ، والمرؤوسين(العاملين) ، والموقف ، ولا بد أن تظهر شخصية القائد ، ويتحدد سلوكه في تعامله سواءً مع المرؤوسين أو الموقف **ويرى العجمي:** إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة ، كالبينة والزمن و العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها (العجمي ، 2008:56).

ويرى الكثير من العلماء أن القيادة علم وفن ، فهي فن لكونها تحتاج إلى مهارة و موهبة ، فالقائد الإداري هو القادر على ممارسة هذا الفن عن طريق توجيه وتنسيق ورقابة جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف ،

وهي علم له أصول وقواعد للتأثير على الآخرين ، يدرس في مختلف الجهات العلمية والتعليمية ، وتعد له الدورات التدريبية والمؤهلة ، وهو ما يبين أهمية تمكين القائد من الجمع بين ذلك العلم والفن (الطويل، 2006:17) .

• عرفها (العامري والغالي، 2008:456) : بأنها عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم.

• عرفها (عبودي، 2008:11): إن القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة .

• عرفها (نجم، 2011:23) : هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة أو المنظمة.

• عرفها (السلمي، ب:ت: 227) : بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم في اتجاه معين ، بغض النظر عما إذا كان القائد يملك سلطة رسمية لهذا الغرض أم لا ، وبالتالي فإن القيادة قد تتبع من التنظيم غير الرسمي للعمال ، فنجد أن أحد العمال هو القائد الفعلي للمجموعة وليس المشرف الرسمي ، إن القيادة تعتمد على القدرة على التأثير النابعة من قوة الفرد ، ومصدر هذه القوة قد يكون المركز الرسمي الذي يشغله ، او قد يكون خبرة الفرد وعمله أو سيطرته على ناحية مهمة من نواحي اشباع حاجات الأفراد.

• يعرفها (كونتز ) : بأنها القدرة على التأثير في الاشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين .

• عرفها (جاد الرب، 2012:1) : إن القيادة هي مساهمة كل فرد في المنظمة في حمل جزء من المسؤولية ، والقيادة الفعالة تعتمد على العلم والفن معا ، كما أن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يعطي وزناً هاماً للموقف الذي يقود فيه والظروف التي فيها ، وكل منا يمكنه أن يكون قائداً فعالاً من خلال الممارسة والخبرة والأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.

**ويرى الباحث :** بأنه وبالرغم من تباين الآراء حول معظم التعريفات سابقة الذكر في تعريف القيادة ، وذلك يؤكد أنها ليست علماً فقط ، بل تعتمد على الفن ، والملكات الشخصية ، كما أن اختلاف الباحثين في تعريفهم للقيادة يجعلهم يختلفون في دراسة جوانب وأوجه القيادة ، وبالتالي يمكن القول بعدم التأكيد على وجود تعريف محدد للقيادة ، رغم أن محور العملية القيادية هو التأثير الذي يكون مبنياً على قناعة المرؤوسين ، وليس على خوفهم ، كما أنه من الضروري القبول ممن يمارس الدور القيادي(القائد) ، ومن الأفراد (التابعين) الذين رضوا أن يمارس القائد عليهم الدور القيادي في موقف معين وزمن معين .

### **مهارات القيادة :**

بصفة عامة ينبغي أن تتوفر لدى القائد مهارات ثلاث : (السلمي، ب:ت: 227) .

### **1- مهارة انسانية :**

وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الناس والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين أفراد التنظيم ،إن العلاقات الإنسانية هي جزء لا يتجزأ من العمل اليومي للمدير وبالتالي تصبح المهارة الإنسانية شرطاً أساسياً في المدير .

## 2- مهارة فنية :

وهي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير مثل مدير الحسابات الذي ينبغي ان يكون ملماً بقواعد المحاسبة واصولها ، ومدير الأفراد الذي ينبغي أن يكون دارساً لأسس إدارة الأفراد ومشاكلها .

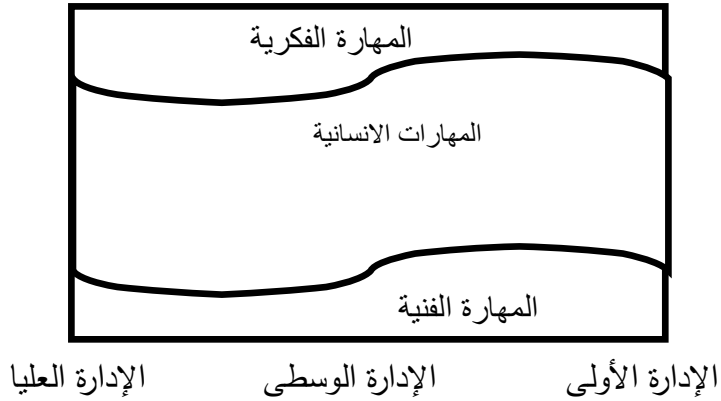
## 3- المهارة الفكرية :

هي القدرة على تصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة أي هي القدرة على تصور العلاقات بين العوامل المختلفة .

وتختلف الأهمية النسبية لكل من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للمدير ، فالمهارات الفكرية مثلاً تزداد أهميتها كلما ارتفع مستوى المدير في التنظيم ، والشكل المذكور أدناه يبين على وجه التقريب أهمية كل مهارة للمستويات الادارية المختلفة .

### شكل رقم (3)

يوضح أهمية كل مهارة



المصدر (السلمي، ب ت: 227)

يرى الباحث أن من الضروري وجود المهارات الثلاثة في القائد لأنه يجب أن يكون القائد قادر على إقامة علاقات طيبة مع مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوافر الثقة المتبادلة بينهم ، وأن يكون لديه القدرة في إمتلاك طاقات كبيرة و التي يستطيع من خلالها التعامل بحكمة ورؤية في معالجة الأمور ، وأن الفرق بين المهارات لها دورها بالنسبة لأهميتها .

### أساليب القيادة :

هناك أساليب يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي : (عبودي، 2008:12).

❖ **الموهوب/غير الموهوب :** يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الحالة المحيطة بهم ، وهم عادة قادة خياليين يميلون لتحقيق الإنجازات ، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة ، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال، أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف) ، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم ، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات .

❖ **الاستبدادي/الديمقراطي** : المديرون الإستبداديون يفرضون قدراتهم ،ويستخدمون مواقعهم في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم ، أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرارات .

❖ **المتمكن / المتحكم** : المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق ، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له .

❖ **اجرائي / تحويلي** : المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة ، أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيداً من الأهداف .  
**أهمية القيادة :**

فالقيادة بالغة الأهمية ، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والإبتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة ، وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم ، وقديما قال القائد الفرنسي نابليون: " جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش يقوده أرنب" ، حيث **تكمن أهمية القيادة فيما يلي**: (العدلوني، 2000:20).

- ❖ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- ❖ أنها البوتقة التي تتصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات .
- ❖ أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- ❖ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان .
- ❖ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .
- ❖ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى .
- ❖ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

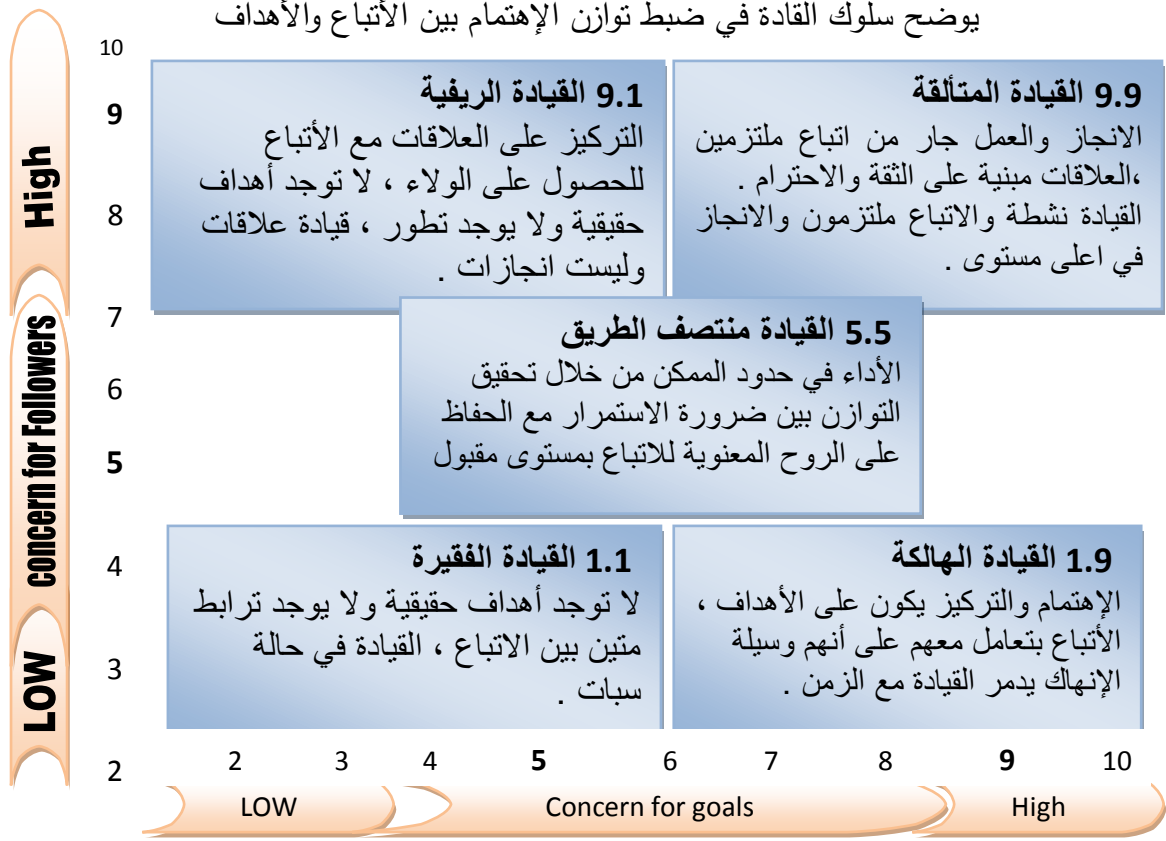
#### **القيادة تصنع شبكتها :**

شبكة القيادة Leadership Grid : نظرية شبكة القيادة تعتمد على النظرية السلوكية في القيادة ، وتحاول أن تركز على سلوك القائد تجاه أتباعه وسلوكه تجاه الأهداف والأعمال التي يسعى إليها .  
القادة يهتمون باتباعهم وفي نفس الوقت يهتمون بالأهداف التي يسعون إليها ، ولا يمكن لأي هدف أن يتحقق بدون أن يكون هناك عمل ووسائل لتحقيق هذا الهدف .

نظرية شبكة القيادة تحلل هذه العلاقة بين القائد وأتباعه وبين القائد وأهدافه ، وكيف يستطيع القائد أن يوازن في سلوكه بين الاتباع والاهداف (محبويه، 2010:34) .

في عام 1960 قام العالمان بلاك وميوتن "Blake and Mouton" بعمل نموذج مقسم إلى خمسة اقسام يبين سلوك القادة في ضبط توازن الإهتمام بين الأتباع والأهداف وهذا النموذج مثلما يمكننا من قياس أي أسلوب ينتهجه القادة ، فإنه يساعد القادة أيضاً على تعديل سلوكهم وضبط ميزان التوازن من فترة إلى اخرى كي يوازنوا عتلة القيادة .

#### شكل رقم (4)



#### القيادة والإدارة :

لقد تزايد النقاش حول أن القيادة والإدارة تعنيان نفس الشيء ، بعض الناس يعتقدون أن القيادة كعملية عاطفية أكثر من الإدارة حيث أن للقيادة مواصفات خاصة مثل المواصفات الكاريزمية والقدرة على تحريك ودفع الأفراد نحو الإنجاز المطلوب ، ولكن من النادر أن تجد مديراً يحرك ويدفع الأفراد وله مواصفات خاصة ، والإدارة لها دلالة أكثر من حيث التركيز على الجوانب المنطقية والعقلية ، وكعملية معنية بعقول الناس أكثر من قلوبهم فالإدارة تركز على :

(الكفاءة ، التخطيط ، العمل المكتبي ، الإجراءات ، القواعد والقوانين ، الرقابة ، التماسك )

والقيادة تكون معنية أكثر بما يلي :

(اخذ المخاطر في الحسبان ، الديناميكية ، الخلق والإبداع ، التغيير)

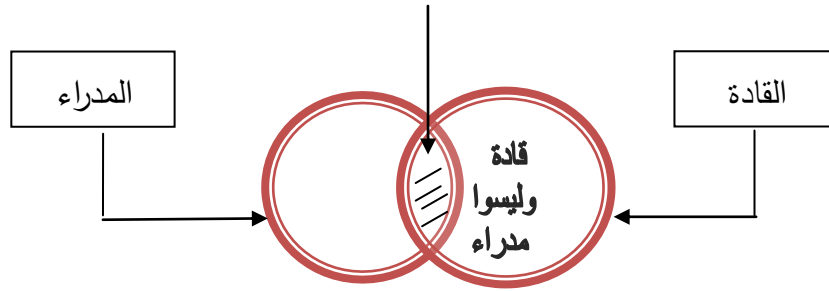
وبالرغم من ذلك ، تجد أن بعض الأعمال والاهتمامات تتركز على مستوى القادة والمديرين ، فهل حقاً هناك خلاف بين القادة والمديرين ، إن القادة والمديرين هم أنواع مختلفة من الناس (جاد الرب:2012:9) . هنالك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء ، فالشخص يمكن أن يكون مديراً ، قائداً أو مديراً وقائداً ، إن المدير الفعال هو قائد أيضاً لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة والقيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة إن المهم بالنسبة للمنظمة هو أن يكون كافة مدراؤها على مختلف المستويات متمتعين بخصائص القيادة الفعالة ويستطيعون أن يلعبوا الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف ، بالتأكيد فإن

هناك البعض من المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات وأنهم مجرد مدراء يؤديون الأنشطة الإدارية بأسلوب يرتقي على أفضل ما يكون (العامري والغالبي، 2007:426).

### شكل رقم (5)

يوضح المدراء والقادة

مدراء وقادة أيضاً

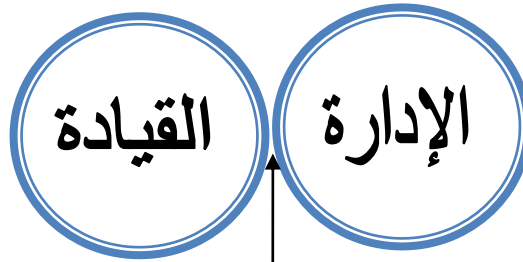


المصدر (العامري، الغالبي، 2007:426)

- كتب أحد الباحثين (Bass,1990): أن القادة يديرون والمديرون يقودون Leaders Manage & Managers Lead ولكن النشاطين ليسوا مترادفين ، وطبقاً للمفاهيم التقليدية فإن المديرين يفكرون في الأداء من خلال وظائف التخطيط والتنظيم .
- يرى (Bennis,1985): أن المديرين يفعلون الأشياء بشكل صحيح أما القادة فيفعلون الأشياء الصحيحة .

### شكل رقم (6)

الإدارة والقيادة والمساحة المشتركة بينهم



المساحة المشتركة بين القيادة والإدارة

المصدر (جاد الرب، 2012:11)

- يرى الباحث : أن القيادة تتميز عن الإدارة في كون القيادة تركز على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية وبطريقة صحيحة وذلك يرجع إلى قوة الرؤية التي يسعى لتحقيقها فهو القدوة للمرؤوسين ويسعى دائماً للابتكار والإبداع .

القيادة من منظور الإسلام :

قال تعالى " لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا " سورة الأحزاب الآية:21 ، تدل الآية الكريمة أن القدوة (القائد) الحسنة تعني أن يكون القائد قدوة حسنة جيدة لغيره

(مرؤوسيه) فكراً وسلوكاً ، اذ كان الرسول ﷺ هو القائد والمشرع ورئيس الإدارة ، فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية (جمعة ونوري، 2011:305).

يرى الإسلام ضرورة الأخذ بتنظيم الإدارة من حيث التدرج الرئاسي أو القيادة وطبيعة الأعمال ، فلكل فرد مهامه واختصاصاته ، وهو ما تأخذ به الإدارة الحديثة والمعاصرة من حيث التسلسل الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة ، فالرئيس أو القائد له مسئولية ، والمرؤوسون أو العاملون لهم مسئوليات ووظائف أيضاً ، ولكل قدراته و مواهبه التي يقتضيها العمل ، ذلك أن الإدارة هي تنظيم جماعي يعمل من أجل تحقيق أهداف معينة لصالح الفرد والجماعة (العجمي، 2008:108) .

إن القيادة التي تشمل جميع أنواع القيادة والسيادة وهي تسيطر على القلوب والأرواح ، أكثر من سيطرتها على الأجسام والأشباح ، إن الطريق إلى هذه القيادة ممهدة ميسورة للعرب ، وهي الطريق التي جربوها في عهدهم الأول ، الإخلاص للدعوة الإسلامية واحتضانها وتبنيها والتفاني في سبيلها وتفضيل منهج الحياة الاسلامي على جميع مناهج الحياة (الندي ، 12) .

كان الرسول ﷺ يهيب بالمسلم أن يكون إيجابياً طالباً للتغيير ، ولا يرضخ للوضع القائم مهما كان قوياً او صلباً ، فنراه يقول ﷺ : "لا يكن أحدكم إمعه ، يقول : أنا مع الناس إن احسن الناس أحسنت ، إن أساءوا أسأت" ، فهو ﷺ يزرع في نفس المسلم التمرد على الأوضاع الغير مقبولة ويطلبه بتغيير ما لا يرضاه ، ومن فوره وبلا إبطاء (الفي، 2008:51) .

والإسلام يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة ، خشية ضياع الجهود وحرصاً على اجتماعية العمل والحياة مع الناس ، فالقيادة ضرورة اجتماعية ، ووجودها يمنع ضياع الجهد وتبديد الطاقات ، ومنعاً من استبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه، ويروى عن الرسول ﷺ "إذا خرج ثلاثة في سفر فيؤمراً عليهم أحدهم " ، ونقتضي تعاليم الإسلام أن تتمثل في القيادة ، القدوة الحسنة في كل ما يصدر من القائد ، قولاً وعملاً وسلوكاً ، على أن القائد أو الرئيس الإداري في الإسلام لا تقتصر مسئوليته على أعماله فقط ، بل تشمل أعمال معاونيه فأفعالهم إليه منسوبة وأعمالهم عليه محسوبة ، فالإسلام يقرر مسئولية كل فرد عما يرى " كَلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْنُونٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ " (العجمي، 2008:109).

- ومن أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في عهد الرسول ﷺ القدوة الحسنة ، والإخاء ، والبر والرحمة و الإيثار ، ويقول الرسول ﷺ "ما من عبد استرعاه الله رعيه فلم يُحِطْها بنصحه الا لم يجد رائحة الجنة" اخرجه البخاري في الفهرس (كنعان، 2009:42).

**يرى الباحث :** أن الإسلام اهتم بالقيادة وجعل لكل فرد مهامه والقائد له مهامه ومحسوبة كلها عليه ، حيث أن القائد يشرف على الأمور بنفسه .

### الإستراتيجية ومفهومها :

أستخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" يعني فن القيادة أي كيف يستخدم القائد "الجنرال" القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب ، وحتى حرب نابليون كان يقصد بالاستراتيجية علم وفن ومواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية او هي

الخطة العامة الموضوعية لإحراز هدف معين ، وقد وسع نابليون استخدام الاستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري ، والاستراتيجية العسكرية لا تعني استخدام القوة فقط بل والتهديد باستخدامها وهي لا تهتم بالحرب فقط ولكن أيضا بالسلام الذي يتبع الحرب (الطراونة،2011:9) .

إن تزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية ، حيث أخذت معنى جديداً ، وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال العملاقة والرائدة خاصة ، وتلك التي تهتم بتحليل البيئة ، وتستجيب لها ، وتؤثر فيها ، وتتأثر بها (عواد،2012:202) .

إن الإستراتيجية هي تصور بعيد الأمد لما تسعى الشركة (المنظمة) أن تكون عليه في المستقبل ، وقد تحدث هنري منتزيرج عن أربع دلالات للإستراتيجية وهي: (نجم،2011:131).

- ❖ الإستراتيجية هي الخطة : وتعني وسائل الانتقال من هنا(الحالة الراهنة) إلى هناك (الحالة المستهدفة).
- ❖ الإستراتيجية هي النمط : من الأنشطة عبر الوقت ، حيث المنظمة تسوق منتجات مكلفة جداً تستخدم استراتيجية الغاية العالمية .
- ❖ الإستراتيجية هي مركز تنافسي: حيث إنها تعكس القرارات ، لتقديم منتجات معينة في أسواق معينة
- ❖ الإستراتيجية هي المنظور ، أي إنها رؤية للإنجاز .

#### تعريف الاستراتيجية :

للإستراتيجية تعريفات متعددة تناولها العديد من الباحثين والمتخصصين في الشؤون الإستراتيجية ، وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها ، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف كلمة الاستراتيجية بأنها " خطة أو سبيل للعمل ، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل " (السيد،1992:1) .

وبطبيعة الحال فإن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للاستراتيجية ، حيث لا يمكن دائماً تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل ، وعليه فقط ازداد الاهتمام لتحديد مفهوم الاستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن الاستراتيجية هي " خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها ، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية " (الحسيني،2000:13).

- عرفها (ابو قحف): هي تصور لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل ، أو هي الإطار المرشد للإختيارات المستقبلية فيجدر بالذكر بل والتركيز على ما يلي : (ابو قحف،1997:209).

1- إذا كانت القدرة على البقاء والإستمرار لها وجهان : الأول ماذا ، أي ما توجه المنظمة في المستقبل فإن هذا يرتبط بالتفكير طويل الأجل ، وإذا كان الوجه الثاني هو كيف ، أي طرق وأساليب الوصول إلى الأهداف فإن هذا يرتبط بالقرارات التشغيلية .

2- إن ماذا، وكيف، يجب أن تكون محور وأساس بناء وصنع واتخاذ وتنفيذ القرارات التشغيلية في المنظمة



- عرفها (المغربي): بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها (المغربي، 2006:324).

- عرفها (العامري والغالبي): بأنها هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى (العامري والغالبي، 2008:261) .

- عرفها(الرحاحلة):هي خطة شاملة تحدد كيفية تحقيق المنظمة كلاً من مهمتها وأهدافها(الرحاحلة،2010:140).

- عرفها (عواد) : بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاسر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها (عواد ، 2012:25) .

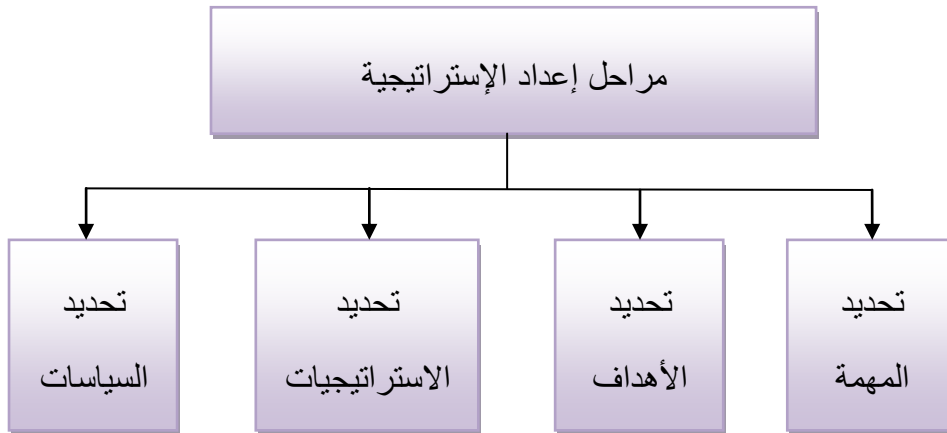
- عرفها(مساعدة) : إن الاستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خطتها وانشطتها (مساعدة ، 2013:24) .

يرى الباحث : إن نجاح خطط وأنشطة المنظمة في استراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساسية على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل مواردها المحدودة ، وتقوم بتحديد البدائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التنظيمية. **مرحلة إعداد الإستراتيجيات :**

تتضمن هذه المرحلة إجابة للسؤال التالي " إلى أين نريد أن نذهب ؟" ، إن الإجابة على هذا السؤال تتضمن تحديداً واقعياً لك من العناصر الإستراتيجية التالية : مهمة (رسالة) المنظمة ، وأهدافها ، والاستراتيجيات ، والسياسات التنظيمية والشكل يوضح ذلك (زايد : 2003:120) .

### شكل رقم (7)

#### يوضح مراحل إعداد الإستراتيجية



المصدر: (زايد : 2003 :120)

## الأركان الأساسية للاستراتيجية :

تبنى الإستراتيجية على ركنين أساسيين هما :

ركن البناء وركن العمليات ويحتوي ركن البناء على ما يلي : (ابو قف، 1997:265)

- 1- القوة الدافعة :هي المحرك المركزي الذي يعمل كأساس لوضع الإستراتيجية .
- 2- المخاطر: حيث أن الإستراتيجية ترتبط وتتعامل دائماً مع المستقبل، والمستقبل دائماً يتصف بالغموض ويحتوي الأخطار وحالات عدم التأكد ، ومن ثم فلا يوجد "حقائق" مستقبلية إنما أحكام وتوقعات .
- 3- ردود الفعل : حيث أن أي تصرف متوقع للمنظمة قد يكون رد فعل لتصرفات متوقعة للمنافسين والعكس بالعكس .
- 4- إن الأهداف والرسالة دعامات أساسية لبنا الاستراتيجية .

## القيادة الإستراتيجية:

إن القيادة هي أساس ازدهار أي منظمة ، فالقادة هم المبدعون والمبتكرون والقادرون على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب الحالات ، لذا فإن القيادة الاستراتيجية هي إحدى المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية ، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي ، والذي يكون قادراً على إحداث التكيف والإنسجام التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وأثارها المتنوعة والمعقدة (جاد الرب، 2012:47).

**يقصد بالقيادة الإستراتيجية القدرة على التوقع ، الرؤية ، المحافظة على المرونة ، وتفويض الآخرين بقصد إحداث التغيير الإستراتيجي حيثما كان ذلك ضرورياً ، والقيادة الإستراتيجية بهذا المعنى تتطوي على الإدارة من خلال الآخرين ، إدارة المنظمة بالكامل بدلاً عن إدارة أجزاء منها ، والتعاطي مع التغيير الذي يبدو إنه سوف يزيد من احتمال بلوغ قمة التنافسية للمنظمات اثناء القرن الحادي والعشرين (جلاب، 2011:514) .**

## مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها :

إن القيادة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما إن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات إستراتيجية ، تملك رؤية إستراتيجية للمستقبل ، لتوكل هذه المنظمات التغييرات المتسارعة ، وتتأقلم معها ، حيث ترجع أهمية القيادة الإستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الإستراتيجية وما تملكه من رؤية مستقبلية .

تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الإستراتيجي المبدع وفهم خطوات عملية التخطيط الخلاق وتنفيذها فضلاً عن فهم الخطة الإستراتيجية وتدوينها (Brandrowski,2002) ، وتلعب القيادة الإستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية (The Goettler Associates,2003;Hitt et al,2004) ، حيث تقتضي الضرورة الإشارة إلى الجهة

المسؤولة عن قيادة المنظمة استراتيجياً ، وهنا يمكن القول بوجود جهتين تتحملان مسؤولية توجيه المنظمة وقيادتها استراتيجياً وهما: (رشيد و جلاب،2008:370)

- المديرين التنفيذيين الرئيسيون .
- الإدارة العليا .

ولا يوجد تعريف محدد للقيادة الإستراتيجية لتعدد الرؤى ولتنوع الإهتمامات، ومن ضمن هذه التعريفات هي:  
❖ **القيادة الإستراتيجية** : هي 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،2012:49) .

❖ عرفها (Harrison and Pelletier,1997,p1) : أن القيادة الإستراتيجية بشكل أساسي هي قيادة الرؤية الإستراتيجية لمن في الإدارة العليا أو المدير التنفيذي الرئيس وإن القرارات الإستراتيجية هي جوهر هذه القيادة (نجم،2011:137)..

❖ عرف (ريد):القيادة الإستراتيجية بأنها : عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية استراتيجية عملية وهيكله سياسة العمل و الاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليد الجديد (ريد، 2005:147) .

❖ عرفها (حيدر): أن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة هو إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل (حيدر،2008:40) .

❖ عرفها (نجم) : بأنها هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة أو (المنظمة)، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة أو (المنظمة)،على مستوى صياغة الإستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للإستراتيجية حسب ظروف الشركة أو (المنظمة)،إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة أو (المنظمة)، وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها (نجم، 2011:135).

❖ عرف (الخفاجي): القيادة الاستراتيجية بأنها : القدرة على التوقع والتصور ، والحفاظ على المرونة ، وتقويض الآخرين إحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة (الخفاجي،2008:178) .

❖ عرف (هيوز) : أن حين يطبق الأفراد والفرق القيادة الإستراتيجية حين يفكرون ، ويفعلون ، ويؤثرون في (الآخرين) بطرائق تشجع على الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة (هيوز،2006:33).

❖ و تسهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق واستدامة الجودة الشاملة في المنظمة ، حيث أثبتت دراسة هامدي (Hamidi,2009) أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الجودة الشاملة ،القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة .

أهمية القيادة الإستراتيجية تشمل على النقاط التالية (المدهون والعجومي ، 2011:42) .

- 1- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- 2- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- 3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الأماكن .
- 4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم اهم مورد للمنظمة ، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

ومن أهمية القادة الإستراتيجيون: يقول مدير شركة جنرال الكريك أن قادة الشركات أو المنظمات الجيدون هم قادرون على خلق الرؤية ، وتحديدتها بوضوح والاحتفاظ بها بصبر ، والمثابرة على تحقيقها بلا هوادة (Charan,1989:p.113 & Tichy) (مساعدة، 2013:66) .

وتكمن أهمية القيادة الإستراتيجية بأنها : غالباً ما تكون مصدر الابتكار التنظيمي ، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادات الإستراتيجية ، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية ، والثقافة التنظيمية والإبداع الفردي ، فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الإستراتيجية بالمنظمة زاد احتمال إحتواء التغيير التنظيمي على أنه من الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف والأداء وتنمية الأفراد والتأثير في قيمهم وإتجاهاتهم مما يدعوهم لتطوير المنظمة (مسلم،2005:187) .

❖ كما يوجد هناك فرق بين القيادة والقيادة الإستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل بمستوى القمة في المنظمة ، والفرق الثاني إن القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الإستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشأ علائقي وإنما أيضاً كمنشأ إستراتيجي (رحيمه،2012:251).

❖ ومن هذا المنطلق يشار إلى تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك وفيما يأتي بعض ما تيسر الإطلاع عليه في هذا المجال: إذ نظر ( Crow ، 1993 : 10 ) إلى القيادة الإستراتيجية على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية ، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة ، والولاء ، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها ، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح وقارنها ( Chilcoat ، 1995 : 153 ) ، بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي، والفن الإستراتيجي هو الغايات ( أهداف الأمن القومي والوطني )، والطرائق ( التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ) ، والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات) (الفيحاء و جلاب،2006:4) .

يرى الباحث : أن القيادة الإستراتيجية لها دور هام في وضع حجر الأساس للمنظمات من خلال وضع خطط محكمة قابلة للتنفيذ ، وأن القيادة هي التي تملك القدرة على التوقع والتصور للمستقبل مع إبقاء

المرونة الكافية ، مع المرؤوسين مما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج الإداري إلى أعلى مستوى ، لتحقيق رؤية القيادة للمؤسسة ، وبهذا يتجاوز الجميع المصالح الشخصية الخاصة إلى المصالح العامة .

### أهداف القيادة الاستراتيجية :

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تهدف إليها القيادة الإستراتيجية ، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات ، وهي كما يلي : (أبوب ، 2012:20)

- 1- إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية .
- 2- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة .
- 3- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات ، من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب
- 4- صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة .

- 5- تمكين التابعين من قيادة انفسهم ، وإدراك العلاقة بين الأشياء ، والأهمية الاستراتيجية لأفعالهم .
- 6- تصميم غرض المنظمة ، ورؤيتها ، والقيم الأساسية لها .
- 7- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة ، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية .
- 8- تعزيز مساهمات المنظمة في المحيط الاجتماعي بما يحقق أغراض المجتمع ومتطلباته .

### وظائف القيادة الاستراتيجية :

تقوم القيادة الإستراتيجية بعدة وظائف متنوعة ومختلفة ومنها : (جاد الرب ، 2012:54-50)

### الإدارة من خلال الآخرين :

- تتضمن إدارة المنظمة ككل وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية .
- أنها تساعد المنظمة في التغلب على المشكلات الحادة والتي يفرضها واقع المنافسة المعقدة في السوق الذي تعمل فيه .
- تقوم القيادة الاستراتيجية بتعلم كيفية التأثير على السلوك الإنساني بكفاءة في أي بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة .
- إن القادة الاستراتيجيون الكفاء يفهمون ويعرفون جيداً كيفية وأهمية التأثير في السلوكيات ، وتقديم الأفكار ، والشعور بالمنظمة ككل وكأسرة واحدة في عمل واحد مشترك .
- قدرة القيادة الاستراتيجية على إدارة رأس المال البشري ،ربما يكون الجانب الهام والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي .
- اوضحت الاستقصاءات والبحوث خلال فترة التسعينات من القرن العشرين ان تحقيق الميزة التنافسية ، هو المفتاح أو العامل الاهم الذي يعكس قدرة القيادة العليا في المنظمة على خلق وتشيد البناء الاجتماعي الهادف والذي يؤدي إلى إيجاد وبناء رأس المال الفكري .
- إن المسؤولية الجوهرية للقيادة الاستراتيجية الفعالة تتحدد في تعظيم قيمة المنظمة ، وبشكل خاص المديرين التنفيذيين في المنشأة بالإضافة على تشجيع عامة المديرين للقيادة الاستراتيجية في المنظمة

- كما أن القادة الاستراتيجيون عليهم مسئوليات صنع القرارات الأساسية والجوهرية ، وهذه المسئوليات لا يمكن التفاوض بشأنها .

وقد أوضح "هيوز وبيتي" خصائص القيادة الإستراتيجية كالتالي : (هيوز و بيبي : 2006:36-47)

- 1- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى ، حيث أن تأثيرها يتعدى محيط المؤسسة .
- 2- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة ، اهدافه بعيدة المدى ، ولكنه يوازن بين المنظورين القريب والبعيد في العمل المؤسسي .
- 3- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييرات مؤسسياً جوهرياً .
- 4- تعزز القيادة الإستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر ، بحيث يصبح دور القيادة الإستراتيجية أن تقود وتوجه المنظمات لتصبح محركات التعلم المستمر .

#### أنماط القيادة الاستراتيجية :

إن التباين في ممارسة الأدوار بين القيادة الإستراتيجية يخلق العديد من أنماط القيادة الإستراتيجية ، والتي تتمحور فيما يلي : (يونس ، 2002:47).

- 1- **نمط الإدارة 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 ، لذا يشكل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة القيادة الإستراتيجية بالمنظمة .
- 2- **نمط الإدارة التشريعية :** وهنا يسيطر أعضاء الإدارة العليا على كافة الامور ويتخذون القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى المستويات الأخرى والمساعدين ، نظراً لما يتمتع به أعضاء الإدارة من وضع قانوني ، أو لمكانتهم المميزة في المنظمة ففي هذا النمط ينحصر الإهتمام بالإستراتيجية لدى أعضاء الإدارة العليا دون باقي أعضاء الجهاز الإداري في المنظمة (التنفيذيون).
- 3- **نمط الإدارة التنفيذية:** تختلف عن الإدارة التشريعية في اهتمام أعضاء الجهاز الإداري التنفيذي ، وعدم اهتمام أعضاء الإدارة العليا بالإستراتيجية ، وهو يعني أن الرئيس الأعلى للإدارة يتخذ كافة القرارات الإستراتيجية مع مساعديه ، ويوافق باقي أعضاء الإدارة العليا على القرارات الصادرة من الرئيس الأعلى للإدارة ومساعديه.
- 4- **نمط الإدارة الفوضوية :** وهنا يلاحظ عدم اهتمام الجميع من الرئيس ومساعديه ، وأعضاء الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، لا أحد يهتم بالإستراتيجية في المنظمة وإذا وضعت تكون شكلية على الورق فقط ، وربما نقلا عن منظمات مشابهة ، كما في هو موضح في الشكل رقم (8) :

## شكل رقم (8)

### أنماط القيادة الإستراتيجية



المصدر: (يونس، 2002:48)

### ممارسات القيادة الاستراتيجية :

هناك ستة ممارسات إستراتيجية تقوم بها القيادة الإستراتيجية وتتداخل معاً لتحقيق النجاح الإستراتيجي والتي تتمحور فيما يلي : (جاد الرب، 2012:72).

1- **تحديد التوجيه الإستراتيجي** : إن تحديد التوجيه الإستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الاجل للغرض الإستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله ، والرؤية طويلة الأجل هذه توضح رؤية المنظمة من 5- 10 سنوات مستقبلاً ، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة إلى بنائها مستقبلاً .

### 2- استغلال واستثمار القدرات التنافسية والمواهب الإستراتيجية :

- إن القدرات والمؤهلات التنافسية تشير إلى الموارد والإمكانات التي تستخدم كمصدر للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة أكثر من منافسيها .

- إن القدرات التنافسية تعكس المهارات الوظيفية التنظيمية مثل مهارة التصنيع ، التمويل ، التسويق والبحوث والتطوير وغيرها ،والشركة (المنظمة) تستخدم هذه المهارات بطرق متعددة وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجياتها .

- إن القادة الإستراتيجيون لديهم قدرات متنوعة لتشجيع ودعم تنفيذ إستراتيجية المنظمة .

### 3- تطوير رأس المال البشري :

- يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة .

- إن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة هي التي تحدد القدرة الأساسية للمنظمة على صياغة وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح .

#### 4- مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية :

- تتكون الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية والمشاركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة .

#### 5- تعزيز الممارسات الأخلاقية :

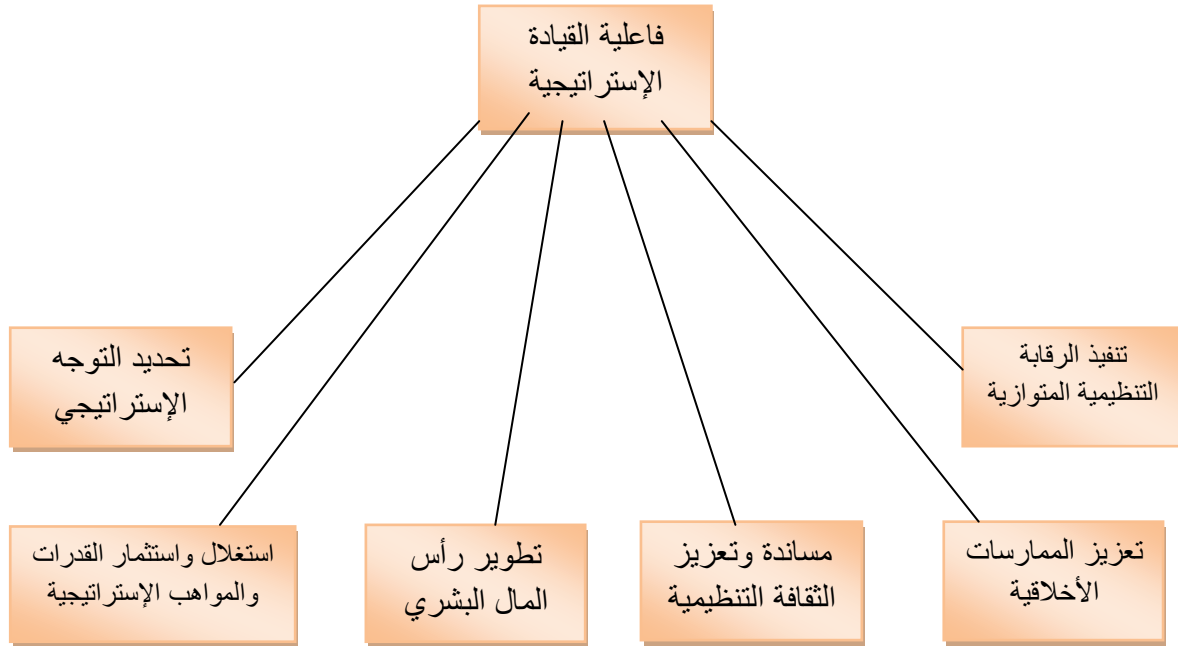
- تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية ، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد على كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية ، إن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون كجزء مكمل للثقافة التنظيمية كما تعمل الممارسات الاخلاقية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

#### 6- تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة :

- إن الرقابة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً وجزءاً أساسياً من عملية تنفيذ الإستراتيجية، فالرقابة ضرورية أيضاً في المساعدة على التأكيد في أن المنظمة تحقق العوائد المرغوبة من التنافس الإستراتيجي ومعدلات العائد المحددة .

### شكل رقم (9)

يوضح الممارسات الأساسية للقيادة الإستراتيجية



المصدر (الخفاجي، 2008:183)

#### مسئوليات القيادة الإستراتيجية :

يرى (إنز، 2010:135)، إن معظم الباحثين يتفقون على أن هناك خمس مسؤوليات مهمة للقيادة الإستراتيجية ، والتي تبدو واضحة في المؤسسات الناجحة وهي :

1- ابتكار رؤية للمنظمة .

2- تأسيس قيم جوهرية للمنظمة.



- 3- تطوير الإستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي .
- 4- تنشئة بيئة باعثة على التعلم والتطوير التنظيمي .
- 5- العمل كمثل للمنظمة أو وكيل لها .

#### أبعاد القيادة الإستراتيجية :

تعددت النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية ،ومن تلك النماذج ، نموذج (Hitt & Ireland) ، حيث يريان أن أبعاد القيادة الاستراتيجية الفعالة تتضمن التالي :

1. تركيز الانتباه على النتائج والعمليات .
2. السعي لاكتساب المعرفة وترقيتها .
3. تحسين تدفق العمل بالانتباه ، أو التركيز على العلاقات .
4. تعزيز التعلم والإبداع .
5. توقع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
6. الحفاظ على عقلية عالمية .
7. مواجهة التنوع في اهتمامات أصحاب المصلحة المتعددين .
8. تطوير رأس المال البشري .
9. البناء للمدى الطويل مع تلبية الاحتياجات على المدى القصير .

القيادة الاستراتيجية: (المربع، 2012: 33).

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

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

#### أدوار القادة الإستراتيجيين :

قدم (Thompson and Strickland) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي : (Thompson and Strickland, 2003) (رحيمه ، 2012: 251) .

1- التعرف ومن مواقع العليا ، على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة .

2- إرساء دعائم ثقافة تحفيز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي).

3- العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة ، ويتحقق هذا الأمر من خلال :

▪ تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة ، الممارسات الجديدة ، والمنتجات الجديدة.

▪ قيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من خلال الاستجابة الكفوة لرغبات الزبائن المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة .

4- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية : يمكن للقادة الإستراتيجيين ترسيخ الممارسات الاخلاقية في منظماتهم من خلال :

▪ على القادة أن يجعلوا من أنفسهم نموذجاً يقتدي به الآخرون (السلوك) وحث الآخريين على اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الأخلاقية .

▪ التشجيع على إقامة برامج التدريب الأخلاقي .

▪ دعم الإدارة العليا للسلوكيات الاخلاقية في كافة المستويات التنظيمية .

▪ معالجة الإدارة العليا للسلوكيات غير الاخلاقية عبر التشخيص المبكر لمرتكبيها وتغيير مواقعهم التنظيمية .

5- قيادة عملية التغيير : يرى (داغر وصالح ، 2000) وجود ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي) وهي :

▪ إستراتيجية القوة - الإكراه : أي استخدام القوة القائمة على العقوبات أو الشرعية أو المكافأة أو مزيج منها للحث على انجاز التغيير .

▪ إستراتيجية الإقناع : ويحدث التغيير على وفق منطق هذه الإستراتيجية من خلال الإقناع المستند إلى المعرفة والبيانات العلمية والمناقشة المنطقية ، لذلك فقد تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية المعلومات .

▪ إستراتيجية المشاركة : تقوم هذه الإستراتيجية على اشتراك القائد مع المرؤوسين في عملية التغيير المقترحة ، أي ان القوة يتم تقاسمها بين قائد التغيير وبين العاملين للحصول على اتفاق جماعي داعم للتغيير المقترح .

حيث يرى (Willcoxson,2003) أدوار القادة الاستراتيجيون بأنها هي : (جلب ، 2011:515)

▪ تطوير المقدره الجوهرية .

▪ تطوير رأس المال البشري .

- الاستعمال الفاعل للتكنولوجيا الجديدة .
  - التصرف الاستراتيجي الملائم .
  - تطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية تتناسب مع خصوصية الموقف.
- كما يلعب القادة الاستراتيجيون دوراً مميزاً في تنمية روح المواطنة التنظيمية والمسؤولية الإجتماعية من خلال العيديد من الممارسات منها : (رشيد و جلاب، 2008:374)

- ❖ التعامل الأخوي واللطف مع الآخرين .
- ❖ توفير مكان عمل آمن .
- ❖ اتخاذ التدابير الرادعة الخاصة بحماية البيئة .
- ❖ القيام بدور محوري في القضايا والشؤون المجتمعية .
- ❖ تخفيض حجم البطالة وتشغيل المعاقين بما يتناسب مع طبيعة العمل .
- ❖ تقديم الدعم المادي والمعنوي لمشاريع الخيرية .

ويرى (8: 2005 , Davies & Davies) أن القائد الإستراتيجي يقوم بخمسة أنشطة أساسية تتمثل فيما يلي :

1. توجيه السياق التنظيمي .
2. ترجمة الإستراتيجية داخل إجراءات العمل .
3. تجنيد الناس والمنظمة للإستراتيجية .
4. تحديد نقاط التدخل الفعالة .
5. تطوير الإمكانيات الإستراتيجية .

#### خصائص القادة الإستراتيجيين :

إن القادة الإستراتيجيون الأكفاء يدركون معنى الصراحة وعدم التحيز ، الشجاعة ، الواقعية ، القرارات التي ربما تكون صعبة ، ثم يدركون الأشياء الضرورية في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجههم (جاد الرب، 2012:53) .

وقد اوضح (Davies) : أن خصائص القائد الإستراتيجي تتطوي ضمن مجموعتين الأولى : القدرات التنظيمية ، والثانية : القدرات الشخصية (Davies,2004,30).

#### أولاً : القدرات التنظيمية :

- 1- لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة للتوجه الإستراتيجي : من خلال ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي .
- 2- القدرة على ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال : وهي تحويل الإستراتيجية إلى فعل عن طريق تحويلها إلى إجراءات عملية تشغيلية .
- 3- القائد الإستراتيجي لديه القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المنظمة : وجوهر هذه القدرة في تشجيع الإلتزام من خلال التشارك في القيم .

4- تتوافر لديهم القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة :فالقائد الإستراتيجي قادر على معرفة اللحظة الجوهرية المناسبة للتغيير الإستراتيجي في المنظمة.

5- لديهم القدرة على تطوير القدرات الإستراتيجية: بدلاً من البحث عن قدرات جديدة ،إعادة تطوير القدرات والمصادر الموجودة .

#### ثانياً: القدرات الشخصية:

1-الرغبة في التغيير: وذلك من خلال عدم الرضا، والملل من الوضع الراهن أو ما يعرف بالتوتر الخلاق.

2-القدرة على الملاحظة : من خلال فهم المعلومات واستخدامها والتعلم منها وذلك لتطبيقها واتاحتها.

3-القدرة على التكيف : وهي القدرة على التغيير والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة .

4-الحكمة : هي القدرة على القيام بالفعل أو التصرف المناسب في الوقت الصحيح .

#### العناصر المميزة للقائد الإستراتيجي :

يتميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة ، وقد بينها (Matthew,2004:579) كما يلي :

1- الخارطة العقلية المعرفية والتي تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد ، وهي إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وتفسيرها وتنوعها .

2- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير في الآخرين ، ويعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً ، وليس على أساس ما يملكه من سلطه .

3- المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها .

4- المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومات التي تمنحه قوة إضافية .

5- إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمؤسسة من خلال القرارات التي يتخذها ،وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية .

6- إمكانية التوسع في العلاقات مع اصحاب التأثير ، سواء داخل المؤسسة او خارجها بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية ، عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الاطراف التي تسعى لإقامتها .

**يرى الباحث :** أن ما يميز القائد الإستراتيجي عن غيره من القادة ، هو أنه صاحب رؤية واضحة ومحددة ويوجد لديه تفكير إستراتيجي ، يمنحه اتخاذ القرارات ، ويمنحه تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة ، ويؤثر في الآخرين .

#### الفروق بين القيادة الإستراتيجية و القيادة التقليدية .

حيث توجد العديد من الفوارق الدقيقة التي تجعل القيادة الإستراتيجية مختلفة عن القيادة عموماً تتمثل

فيما يلي (هيوز و بيتي،2006:36-38) .

1- القيادة الإستراتيجية واسعة المدى : ويقصد باتساع المدى أن القيادة الإستراتيجية تؤثر في مجالها والمجالات المحيطة بها ، أي البيئة الداخلية والخارجية ، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات ، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد .

2- تأثير القيادة الإستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة : أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية ممتد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة ، حيث يعطي القائد الإستراتيجي الأهداف القريبة والبعيدة نفس الدرجة من الاهتمام ، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى هذا المدى البعيد

3- القيادة الإستراتيجية تشمل غالباً تغييراً مؤسسياً ذا شأن : حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى إحدي تغييرات مهمة في المنظمات يصل احياناً إلى تغيير في الهياكل التنظيمية ، المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال ، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغييرات على هذا المستوى .

أما "الزغبى" وضح مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي ، كما في الجدول رقم ( 3 ) :

### جدول رقم (3)

#### مقارنة بين سلوكيات القائد التقليدي والقائد الإستراتيجي

م .	القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
1.	يدير .	يبدع .
2.	يعول على سيطرة .	يعول على الثقة .
3.	يركز على التكتيك والأنظمة .	يركز على الفلسفة والأهداف والقيم إلى جانب الأنظمة
4.	لديه رؤية قصيرة المدى .	لديه رؤية بعيدة المدى .
5.	يقبل الوضع القائم .	يتحدى الوضع القائم .
6.	يركز على الحاضر .	يركز على المستقبل .
7.	يوجه الانظار نحو العمل الحالي .	يوجه الانظار نحو المستقبل .
8.	يطور الخطط والجدول المفصلة	يطور الرؤى والاستراتيجيات ويفوض الآخرين بالتخطيط والجدولة.
9.	يسعى للتقيد بالنظم والمحاسبة .	يسعى للتغيير .
10.	يتجنب المخاطر .	يواجه المخاطر .
11.	يحث المرؤوسين على الالتزام بالقواعد .	يلهم التابعين بالتغيير .
12.	يستخدم سلطة الوظيفية والتسلسل الهرمي	يستخدم قوة التأثير في البشر إلى جانب السلطة.
13.	يعمل وفق حرفية القوانين والإجراءات .	يعمل بروح القوانين والانظمة والإجراءات .

المصدر : (الزغبى ، 2010:45)

وقد وضع "يونس" المعايير التي تمكن من الوصول إلى تصور عام لطبيعة الاختلاف بين القائد الإستراتيجي والقائد التقليدي ، وهي كما موضح في الجدول رقم (4) .

جدول رقم (4) يوضح معايير التمييز بين القيادة التقليدية والقيادة الإستراتيجية

معايير التمييز	القائد التقليدي	القائد الإستراتيجي
المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة والمواعمة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المستندة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين المنظمة وبيئتها .
التركيز Focus	يسعى إلى المواعمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله .	يركز على جانب المواعمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها .
التخطيط Planning	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الاحداث الحالية حسب ما يمتلكه من خبرة ومهارة تقليدية .	يعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي استناداً إلى التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث في الحاضر والمستقبل .
القرارات Decisiones	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة .	يتبع الخبرات والمهارات التي يمتلكها ويوظف المعلومات في اتخاذ القرارات السريعة
الثقافة التنظيمية Culture	يتبنى ثقافة تنظيمية جامدة ومنغلقة امام الأفكار الجديدة .	يتبنى ثقافة تنظيمية منفتحة تحترم الافكار الجديدة التي تسهم في تطوير المنظمة وتعزز قدراتها .
المنافسة Competitive Advantage	يعتمد على تقليد الآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية .	يميل للإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها .
مرونة العمل	يلتزم باتباع تعليمات وإجراءات العمل	بيدي مرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل
التغيير	يميل للتغيير الجزئي و التحسين المستمر .	يميل للتغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة

المصدر: (يونس ، 2004:38)

يرى الباحث : أن القائد الإستراتيجي يتميز عن القائد التقليدي في كونه يحقق الفاعلية والكفاءة ويعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي ، ويتبنى الإبداع والتطوير و التغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة .

الفرق بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية :

بين "مورفي" الفرق بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية فالأولى عبارة عن مجموعة من الأنشطة توجه للتأثير على تصرفات الأفراد في المنظمة لتحقيق رؤية واضحة من خلال الثقافة التنظيمية والموارد المتاحة وسياسة موجهة داخل بيئة تتسم بالغموض والتعقد والفرص والتهديدات ، أما الثانية فههي

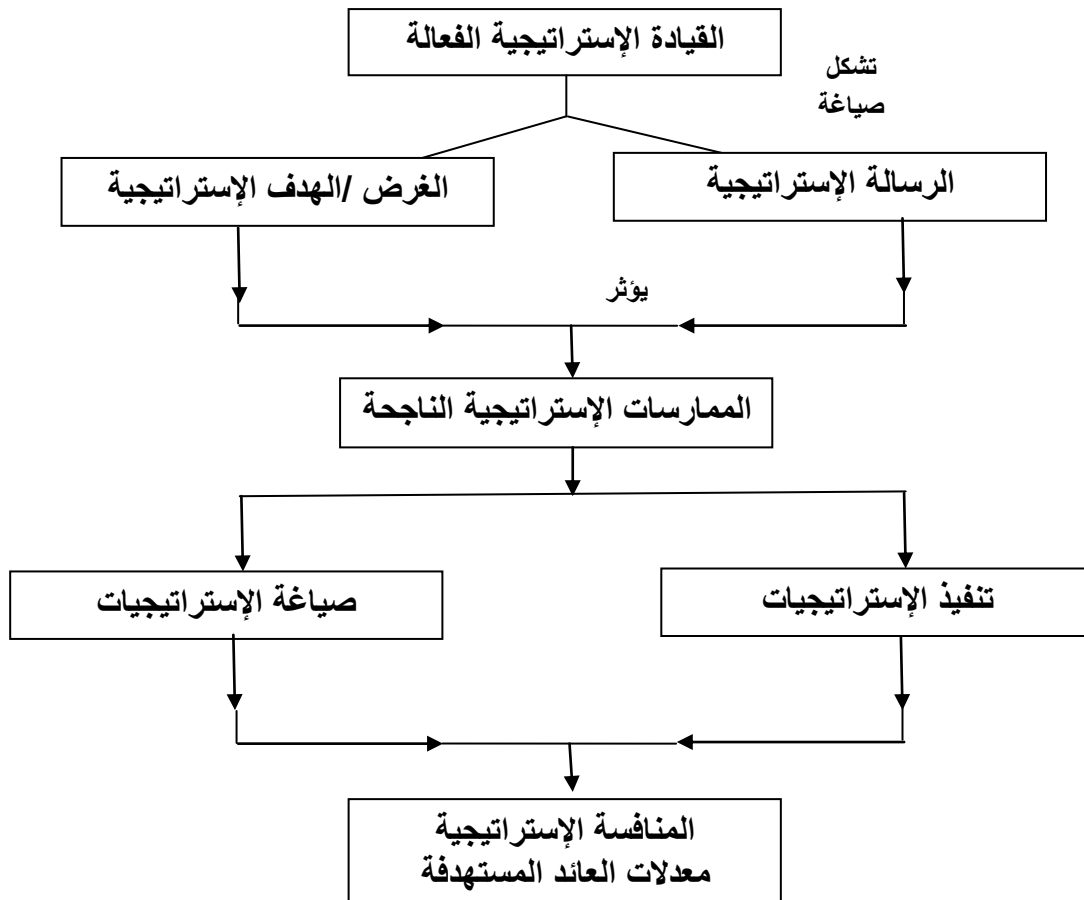
عبارة عن مجموعة من الأنشطة الموجهة لمصادر المنظمة سواء البشرية والمالية والفيزيقية والمعلومات مع الوضع في الاعتبار حقيقة أهداف المنظمة بطريقة فعالة (Murphy,2007:6) .

كما يوضح (Pisapia) الإختلاف في طبيعة كل منهما من حيث كون أيهما تركيبي توليفي وأيها تحليلي حيث أن القيادة الإستراتيجية تعتمد على التركيب والتوليف بينما الإدارة الإستراتيجية تعتمد على التحليل كما أن القيادة الإستراتيجية تركز على صياغة الإستراتيجية، اتخاذ القرار وتحديد المسعى الإستراتيجي بالإضافة للإمكانات الضرورية لتحفيز أعضاء المؤسسة للإلتزام للمسعى الإستراتيجي وتشجعه تنفيذ ذلك المسعى من خلال الإتصالات المفتوحة والثقافة الداعمة بينما الإدارة الإستراتيجية تقدم الإلتجاه العام للمشروع فهي تركز على صياغة الإستراتيجية من خلال التخطيط واتخاذ القرار (Pisapia,2009:8).

يرى الباحث : أن القيادة الإستراتيجية تركز على التركيب و اتخاذ القرارات وتحديد المسعى الإستراتيجي وتحفيز العاملين والقيادة الإستراتيجية تكون جاهزة دائما لمراقبة البيئة مع اتخاذ القرارات التي تحقق استدامة مستمرة أما الإدارة الإستراتيجية فهي تعتمد على التحليل وترتكز على صياغة الإستراتيجية بناءً على أهداف المنظمة وخطط العمل وتبحث عن ميزة مستدامة .

يوضح الشكل رقم (10)

العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وعملية الإدارة الإستراتيجية



المصدر : (جاد الرب، 2012:56)

## متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية :

يشير دراكر "Drakar" إلى أن القائد الإستراتيجي هو أهم أركان نجاح المنظمة ، فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك ، حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة ، إذا لم تتفوق عليها ، كما أن سلوك القائد الإستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة ، فكلاهما منبثق من الآخر ، حيث إن المنظمات غير مستقرة نظراً لطبيعة أنشطتها، فإن تفسير السلوك الإستراتيجي يرتبط بمتغيرات البيئة ومحاولات القائد التكيف معها . (بونس،2002:149،67)

ويتم إعداد وتنمية القادة الإستراتيجيين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال صور شتى من أهمها: (المرجع،2008:33) .

- 1- اكتشاف القادة الإستراتيجيين وبنائهم ، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب .
- 2- الاختيار السليم للقيادة الإستراتيجية .
- 3- الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل .
- 4- المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار .
- 5- التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة .
- 6- التعليم والتدريب المستمر .
- 7- القدوة الشاملة .

## أساليب وإعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية :

يتم إعداد وتنمية القيادة الإستراتيجية باستخدام أسلوبين هنا : (بونس،2002:158-157)

1- الأسلوب الأنكلو أمريكي : يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة الإستراتيجية من خلال مرحلتين :

أ. البرامج والمفاهيم التعليمية الجامعية : كليات ومعاهد القيادة لتزويدهم بمداخل نظرية في فن القيادة ، وهذا النوع من التدريب خارج العمل يتصل بإعداد الكوادر القيادية أو بتحديد مهارات ومعلومات الخريجين بأسلوب أكاديمي .

ب. البرامج التدريبية في معاهد متخصصة : وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي ، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها .

2- الأسلوب الفرنسي : يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول ، حيث يزج بالمتدربين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات ، ثم ينتقل بالمتدربين إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية ، وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة الإستراتيجية ، حيث تتولى إعداد قادة إستراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية بدءاً من القيادة الإستراتيجية



غير المتخصصة ، ومروراً بالقيادة الإستراتيجية المتخصصة ، ووصولاً إلى القيادة الإستراتيجية التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع .

### عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية :

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية ومن أهمها :

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة Vision القائمة على الحكمة والعلم بأمور المنظمة والعاملين (يونس، 2002:72) .

2. التركيز على العاملين لأنه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جداً ، بل وغير ممتعة ، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها ، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه (افوليو ، 2003:13) .

3. طاقة التمكين Empowerment وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الامر (يونس ، 2002:72)

4. إدارة الوقت Time Managment هي : الإستخدام الأفضل للوقت ، وللاإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام و التحليل والتخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل (الجريسي ، 2001:52) .

لذلك يجب اقتصار الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة في وصف المهام القيادية

5. العقيدة الصحيحة Dogma هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها.

6. الفطنة وبعد النظر Far-Sightedness وقدرة القائد الإستراتيجي على اشتقاق المعاني من الموقف.

7. الشجاعة Bravery وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة (يونس، 2002:73)

**وللتأكد من مدى توفر عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية يجب التركيز على عاملين :**

1- العامل الأول (التركيز على القائد): من خلال التعرف على نوعية القادة وسلوكياتهم واستجاباتهم الموقفيه للأحداث .

2- العامل الثاني: أن التركيز على القائد وحدة لا يمكن أن يعطي تفسير عام واضح لعملية القيادة لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير (Matthew, 2004:579) .

**التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية ومشكلاتها :**

هناك مجموعة من التحديات والمشكلات التي تضعف من قدرة القائد الإستراتيجي على تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وإيجاد الاستدامة التي تسعى للوصول بالمنظمة إلى حالة مستقبلية من النماء والحيوية ، بحيث تبقى وتدوم على المدى البعيد ، ومن هذه التحديات والعقبات (هيوز و بيتي، 13-44) (Pisapia, 2009:7) :

1. قلة أو ندرة الموارد المالية والمادية المتاحة للقائد في مواجهة المطالب والاحتياجات المتزايدة للعاملين

2. ضعف الموارد البشرية العاملة بالمؤسسات الأمنية ، وقلة دافعيتها للعمل وللاتحاق ببرامج التنمية

- المهنية والتطوير المؤسسي ، إذ إن إيجاد الميزة الإستراتيجية المستدامة للقسم الأكاديمي ليس مهمة سهلة ، فهو يتطلب أشخاص يتمتعون بالحدق والذكاء والقدرة .
3. البيروقراطية والجهود في الإجراءات التنظيمية بين المستويات الإدارية ، وشيوع المركزية في القسم الأمني ، مما يضعف ويقلل من انسيابية العمل وسهولة الإجراءات .
4. الإستراتيجية غير المحددة أو المحددة بشكل غير واضح ، إذ من النادر أن تتبنى المؤسسات استراتيجية واضحة تبين - دون لبس- ما سوف تفعله وما ستمتنع عن فعله ، كما أن الافتقار إلى الوضوح في الإستراتيجية المؤسسية يعرقل قدرة رؤساء الأقسام على التحول إلى قادة إستراتيجيين .
5. غياب الفهم المشترك للإستراتيجية ، مما يسمح للعاملين بوضع وإتباع أجنداتهم ورؤاهم الشخصية ، وتطوير معايير شخصية للنجاح دون الإعتراف بالمرجعية المؤسسية الموضوعة للنجاح التنظيمي .
6. الإفتقار إلى الوقت الكافي أمام قادة المنظمات نتيجة الانشغال بالكثير من الإجراءات والتفاصيل التشغيلية، ويشكل الإفتقار إلى الوقت الكافي أحد التحديات الشخصية التي تعرقل تحول رؤساء الأقسام إلى قادة استراتيجيين .
7. الخطط غير المترابطة نتيجة غياب فهم الأفراد في كافة مستويات مؤسساتهم كيف تدعم أدوارهم رسالة المنظمة وإستراتيجياتها ، وقد يكمن السبب في أن الاستراتيجية لا تحدث التركيز المطلوب ، أو أن أنظمة الاتصال الرسمية والمنسقة عاجزة ، أو غير موجودة أصلاً .
8. المدى المحدود ، حيث يركز القادة على تحقيق النجاح في المدى القصير على حساب قابلية التطبيق على المدى البعيد ، إن إقامة التوازن بين الحاجات التشغيلية الحالية وبين الرؤية عبر المنظور بعيد المدى يعتبر التحدي الأصعب الذي يواجه القادة الإستراتيجيين ، إن عليهم الإبتعاد عن الانهماك في الأنشطة اليومية وقضاء مزيد من الوقت في التفكير بالمستقبل.
9. البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل ، حيث يؤكد مينزبيرج أن البحث عن حلول نهائية وقابلة للقياس الكمي للمستقبل لا يمكن بلوغه على المدى الطويل ، بل إنه يمكن أن يعيق الإلتزام ويخلف رؤية ضيقة ، ويجعل إحداث التغيير أقل احتمالاً .
10. فقدان التأثير في الآخرين بصورة أكثر فاعلية، خصوصاً بإتجاه عمودي (نحو الرؤساء والمرؤوسين) ، وأفقي (نحو الزملاء ، والمعنيين خارج المنظمة)، إذا إن ضم الآخرين إلى المسعى الاستراتيجي يمكن أن يكون أشد صعوبة ، وكثيراً ما يمثل أهم عامل في بناء الاستدامة وتحقيقها .
11. فقدان الصورة الكبيرة التي تساعد القادة على الانتقال من منظور الوظيفة والقسم إلى المنظور المؤسسي الأشمل ، وتساعدهم كذلك على الانتقال من الحدود المؤسسية الضيقة إلى علاقة المنظمة ببيئتها المحلية والعالمية ، وعلى النظر في ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة .
- يرى الباحث :** أن القيادة الإستراتيجية عملية إدارية هامة وبترتب عليها مسار المنظمة فيما يتعلق بمستقبلها وقدرتها على التميز وإمكانية التعامل مع التغييرات البيئية المحيطة ، حيث أن العنصر البشري المكون للمنظمة هو عنصر أساسي ، لذا ينبغي أن يكون فاعلاً في تلك المنظمة ، وأن يكون لدى المدراء قناعة بدون تطبيق القيادة الإستراتيجية لا يمكن أن يكون للمنظمة نجاحاً .

## ملخص

تم خلال هذا المبحث الحديث عن القائد والقيادة ومفهومها ومهارتها وأساليبها وأهميتها وتم الحديث عن القيادة الإدارية و القيادة من منظور الإسلام وتم الحديث عن الإستراتيجية وأركانها وتم الحديث عن القيادة الإستراتيجية من حيث المفهوم والأهمية التي تميزها عن غيرها من أنها واسعة المدى ، ثم تم الحديث عن خصائص ومقومات القائد الإستراتيجي الذي يتبنى الدقة في التخطيط والتكيف مع المتغيرات البيئية ، وتم استعراض مهام وأدوار القائد الإستراتيجي وبيان أهم ما يميز القيادة الإستراتيجية عن القيادة التقليدية ، وتم توضيح العنصر المميزة للقائد الإستراتيجي وابعاد القيادة الإستراتيجية بالإضافة إلى الحديث عن الفروق بين القيادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، وأخيراً تم التطرق الى متطلبات إعداد وتنمية القيادة وعوامل نجاح القيادة الإستراتيجية و التي يجب أن يتمتع القائد بها ، وبالإضافة الى التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإستراتيجية ومشكلاتها ، وخصوصاً أننا نتحدث عن قيادة إستراتيجية لديها رؤية وخطط تعمل على تحقيقها على كافة مستويات المنظمة ، حيث أننا في العصر الحديث نتكلم عن منظمات واسعة ومترامية الأطراف ، لذا كان من الضروري إلمام القائد بمهارات عديدة تستطيع أن تصل به لتحقيق الهدف العام والواسع التي أنشأت من أجله المنظمة ككل .

## المبحث الثاني

### تمكين العاملين

أولاً : مقدمة .

- مفهوم التمكين .
- التمكين النفسي .
- أهمية تمكين العاملين والأسباب التي تدعو إلى دراسته .
- أهداف التمكين .

- العلاقة بين الموظف والإدارة .
- أنواع التمكين وأساليبه وأبعاده المعاصرة .

ثانياً : أهم متطلبات تمكين العاملين .

- تقنيات بناء استراتيجية التمكين .
- خصائص التمكين الإداري .
- مراحل تطبيق استراتيجية التمكين وتقنياته .
- متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين .
- مراحل عملية تمكين العاملين .
- الأسس والمرتكزات التي يقوم عليها التمكين .
- دور إدارة المنظمة في التمكين .
- مستويات التمكين .
- عناصر ودوافع استراتيجية التمكين .

ثالثاً : التمكين في الإسلام .

- نتائج التمكين .
  - فوائد استراتيجية التمكين .
  - متطلبات نجاح استراتيجية التمكين .
  - معوقات التمكين الإداري .
  - التمكين والقيادة .
  - القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة .
  - إعادة اقتراح القيادة و التمكين .
  - اسلوب القيادة والتمكين .
- ملخص

## مقدمة

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الإهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، و يشير تمكين العاملين في منظمات الأعمال إلى :القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم ، ولقد اضحى التمكين عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي (جلاب والحسيني،2013:19).

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمة المحرك الرئيسي لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري ، ونظراً للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال الذي يؤكد أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية ، الأمر الذي تطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين وتمكينهم من حرية التصرف المباشر لإستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من أثارها ، ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين لتحقيق اهداف المنظمة والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة المنتج أو الخدمة المقدمة حيث أن مفتاح الجودة هو العاملين أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها لصالح التنظيم (الرحالة،2010:93).

إن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة (الطائي و قدادة،2008:236) .

و من خلال آراء ونظريات الممارسين والمسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى : القوة التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم ، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم ، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه (المغربي،2006:446).

و إن الهدف الكامن وراء التمكين هو تحمل العاملين لمسؤولياتهم وعلى مختلف المستويات التنظيمية ليس فقط والمشاركة في رسم الأهداف أو اتخاذ القرارات وإنما يتغلغل إلى الإستراتيجيات وفلسفة المنظمة من خلال توجه القيادة التنظيمية نحو العاملين وسلاسة عملية انسياب المعلومات وحرية التصرف (الرحالة، 2010:94)

- يقول (جون رامبي)، إن مهارات العلاقات الإنسانية الجيدة تمكن الناس من إدارة الآخرين ورئاستهم ، يستطيع الناس أن يتعلموا كيف يرشدون بدلاً من إصدار أوامر إدارية ، وأن يتعاونوا بدلاً من التنافس ، ويعملوا في ظل نظام يتبادلون من خلاله المعلومات حسب الحاجة ، بدلاً من العمل تحت ستار سري ، ويروح تحمل المخاطر بدلاً من السلبية ، والنظر إلى العاملين على انهم اصول لها قيمة ، بدلاً من

اعتبارهم تكلفة، فهم يستطيعون تغيير الحياة من الغضب إلى الرضا والمشاركة الفعالة بدلاً من اللامبالاة ، وإلى النجاح بدلاً من الفشل (كارينجي، 1999:10).

**التمكين في الفكر الإسلامي :** يرجع الأصل اللغوي لمفردة التمكين إلى مكن (تمكيناً) من الشيء ، أي جعل له سلطاناً ومقدرة وبمعنى أمكن فلاناً ، أي سهل له ، أو يسر له فعله وأداءه (جلاب و الحسيني، 2013:15).

### مفهوم التمكين :

لقد تعددت تعريفات التمكين وفقاً لرؤية وفلسفة الكتاب حيث قسمت هذه التعريفات التمكين إلى مجموعة من وجهات النظر أهمها :

1- اعتبار أن التمكين هو وسيلة إدارية لإنجاز المهام والأهداف وفقاً لمواقف محددة داخل التنظيم  
2- اعتبار التمكين جزء للتفويض وبالتالي فمن الضروري تمتع التنظيم باللامركزية وديموقراطية الإدارة ويعود ذلك إلى طبيعة البناء التنظيمي ونوعية أهداف المنظمة .

3- اعتبار التمكين جزء من الثقافة التنظيمية وبالتالي هو تعبير عن فلسفة القائد الإدارية(الرحاطة ، 2010:94)

4- ويضيف (Hasan , 2010) أن استراتيجية التمكين يفضل تطبيقها على فرق العمل وليس على الأفراد ، فالفرق يكون أكثر مقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحديد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال في المحيط التنظيمي واتخاذ قرارات فاعلة دون الرجوع إلى المستويات العليا ضمن حدود محددة ، وهذا لا يعني انفصال الفريق عن الإدارة وإنما عملية تجهيز الفريق بالمستلزمات الضرورية لتحفيزهم وتمكينهم من تنفيذ المهام المناطة بهم" (جلاب و الحسيني ، 2013:19).

- يرى (الوادي) :إن مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة (الوادي ، 2012:27).

- يرى (Moore et al., 2008,p5) منح العاملين السلطة لاتخاذ القرارات والاجراءات المتصلة بأعمالهم.

- وعبر (Mullins,2005) : عن التمكين بلغة إعطاء الأفراد العاملين المزيد من الحرية ، والإستقلالية ، والرقابة الذاتية على أعمالهم ، والمسئولية عن اتخاذ القرارات (جلاب و الحسيني ، 2013:20) .

### ويرى (افندي) أن أهم تعريفات التمكين هي :

1- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الإقبال وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار .

2- التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن الفريق بممارسة صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم .

3- التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الاهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم .

4- التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج ، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقاً سريعاً لها مع التركيز

في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعملاء وغيرها .

5- التمكين هو نقل السلطات الثانية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشرة من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير المواد الكافية ومناخ العمل الملائم ، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم وقياس الأداء على الأهداف الواضحة .

6- التمكين هو تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى (أفندي ، 197:2001) .

- يرى(جلاب والحسيني): أن التمكين عنصراً حاسماً في مجال تنظيم الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز ورقابة الأعمال المناطة بهم على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي .  
(جلاب والحسيني ، 19:2013) .

- يعرف (قاموس اوكسفورد): "التمكين" على انه إعطاء القدرة للشخص الممكن ، ويذهب إلى أن القيام بتمكين أحد ما يعني إن تمنحه الاعتقاد بأنه يستطيع إنجاز شيئاً بمفرده أو مع آخرين وأن منح العاملين الرخصة لاتخاذ القرارات التي تحقق الرضا لدى العملاء هو التمكين في أفضل صورة  
(لطائي وقادة، 240:2008) .

- يرى (البرادعي): فهو يشمل على منح الثقة والسلطة والمسئولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم  
(البرادعي، 167:1999)

- وكذلك فإن(Bowen & Lawler,1992) : يعرفان التمكين بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن أجواء المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم اعمالهم والمساهمة في الأداء الملكي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس اداء المنظمة ، واخيراً العقود لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة (الرحاطة، 97:2010).

و يرى الباحث : أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية لتوجيه العاملين نحو توظيف الطاقات الكامنة نحو الإبداع والحماسة والتحفيز من خلال توفير المناخ التنظيمي لتوجيهات الفرد لتحقيق ذاته وإشباع الحاجات الأساسية لتطوير المنظمة ، و منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا.

- وقد اشار (Stirr:2003): بأن مفهوم التمكين مستمد من كلمة Empower حيث أن أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين وهي : (حمود ، 118-119:2010) .

1- **Education تعليم العاملين:** اذ ينبغي على المنظمة أن تساهم في تعليم العاملين لديها ، إذ أن التعليم من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة الأداء وفاعليته في تحقيق الأهداف للمنظمة والعاملين فيها على حد سواء، إذ أن المعروف و المتداول بين الناس (الناس أعداء ما جهلوا ) حيث أن الجاهل بالشيء لا بد له أن يعاديه ولذا يعتبر مرتكز التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق أهداف المنظمات العاملة.

2- **Motivation الدافعية:** على المنظمة أن تسعى لتحفيز وتشجيع العاملين لقبول فكرة التمكين وإعطائها الدور الفعال في بناء فرق العمل وإنتهاج سياسة الباب المفتوح للإدارة لغرض كسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة لتحقيق الأداء الفعال ، إذ أن دعم وتحفيز العاملين في إبداء آراؤهم ومقترحاتهم وسبل مشاركتهم يعتبر المرتكز الثاني من حيث الأهمية في تجسيد مفهوم التمكين ودوره في تحقيق الاهداف .

3- **Purpose الغرض:** لا بد وأن يركز التمكين على تحديد الأغراض أو الأهداف المراد إنجازها بوضوح وشفافية عالية ، إذ أن الغموض وعدم الوضوح بالأهداف يعرقل تحقيق سبل السير في إطار الإنجازات المطلوبة في المنظمة ويجعل العمل يسير بسبل غير مخططة أو واضحة المعالم وهذا من شأنه أن يحد من سبل تحقيق التمكين لأهدافه .

4- **Ownership الملكية:** لقد أكد (Stirr:2003) إلى أن معادلة الملكية في التمكين تتكون من ثلاث أحرف أطلق عليها (AS3) وهذه تشير إلى عناصر المعادلة المؤلفة للملكية وفقا لفكر التمكين وهي:  
السلطة + المسائلة = الأداء

$$\text{Authority} + \text{Accountability} = \text{Achivement}$$

وبغية تحقيق الإنجاز الفعال فإن الإدارة حينما تمكن العاملين لا بد وأن يتم إخضاع أداؤهم وقراراتهم المنخدة للمسائلة من قبل الإدارة، إذا أن السلطة التي تمنح لهؤلاء العاملين وفقاً لمفهوم التمكين لا بد وأن تكون وفق قواعد منضبطة في المسائلة والمتابعة من قبل القيادة الإدارية في المنظمة بغية تحقيق الأداء الأمثل للأهداف .

5- **Willingness To Change الرغبة في التغيير:** إن اعتماد التمكين من شأنه أن يقود المنظمة إلى السبل الكفيلة في التطوير والتحسين المستمر وهذا لا يأتي الا من خلال تمكين العاملين لقبول التغيير وإنتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفوء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية الرئيسية في توجه العاملين نحو قبول التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء أو الإنجاز .

6- **Ego Elimination نكران الذات:** إن نكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمنظمة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والإخلاص في الأداء سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء للمنظمة من شأنه أن يخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار إنجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المنظمة .

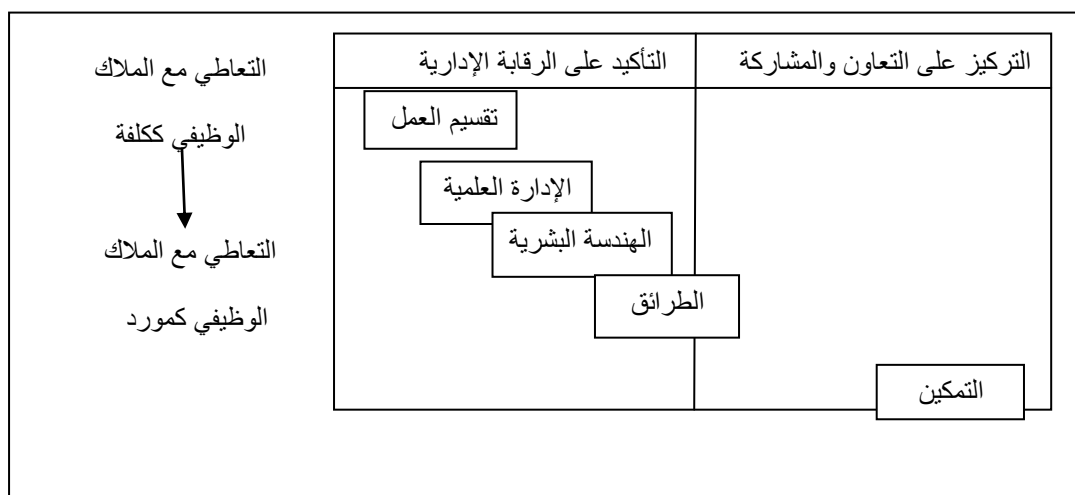
7- **Respect الاحترام:** إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين والاحترام المتبادل بين العاملين أنفسهم يؤدي بلا أدنى شك إلى تحقيق المنظمة لنجاحها في تمكين العاملين واعتماد وسيلة أساسية للمشاركة والمسائلة والإنجاز الفعال سيما في ظل المعترك التنافسي المحموم بين المنظمات الإنسانية المختلفة.



يرى الباحث : وفقاً للمفهوم السابق أن التمكين يعد وسيلة أساسية وهادفة في تحقيق المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية عالية كما أن التنافس في المنظمات يجعل من التمكين ضرورة حتمية في انصهار العاملين فيها ببودقة الولاء والانتماء المخلص لكافة العاملين في المنظمة وهذا يحقق لها المكانة بين المنظمات اضافة إلى أن تمكين الأفراد يحقق سبل الإبداع و الابتكار والتميز في الأداء من خلال تفاعل وتبادل الآراء بالمشاركة المخلصة لغرض التحسين والتطوير المستمر في الأداء .

شكل رقم (11)

يوضح مفهوم التمكين لدى (Slack et al.,1998)



المصدر (جلاّب، 2011:448)

### التمكين النفسي :

هو مصطلح إداري معاصر جاء استجابة حتمية من المنظمات من أجل الاعتناء بالموارد البشرية فيها باعتباره من أهم الموارد الموجودة في المنظمة ، ففي العديد من المنظمات المعاصرة تشعر القوى العاملة في أغلب الأحيان بالإحباط والاضطهاد نتيجة عدم السماح لها في إبداء آرائها ومساهماتها تجاه الأعمال الخاصة بها ، وهذه الحالة تؤدي الى الضغط التنظيمي وانخفاض الإنتاجية ، الأمر الذي لا ترغب به أي منظمة (جلاّب والحسيني، 2013: 37) .

### أهمية تمكين العاملين :

على اعتبار أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الهادفة للوصول على الفعالية التنظيمية فإن التحفيز بركنته المادي والمعنوي أهمية قصوى في توجيه السلوك الوظيفي نحو الاداء الايجابي المطلوب تحقيقه ولكون أن الحوافز الدامية لها الأثر الكبير في إشباع حاجات متنوعة لدى العاملين فإن الجانب المعنوي أيضاً له تأثير عندما تعزز إدارة الفرد نحو العمل والعطاء لرفع كفاءة الاداء في العمل لذلك فإن على القيادة الإدارية والمنظمات توفير الدعم المعنوي الكافي للوصول إلى تطبيق مفهوم التمكين (الرحاطة، 2010:99).

## أهميه التمكين والأسباب التي تدعو إلى دراسته :

يعد التمكين جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح اساسي لتنمية عامل الابداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم ، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين (الدوري و صالح،2009:28)

- كما اشار (Steven,1993:18-22) إلا أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع ، والمنظمات تتطلق نحو العمل باستراتيجية التمكين (الدوري و صالح،2009:29) .

## أهداف التمكين Empowerment goals :

أشار (Ugboro & Obenge,2000:255) إلى أن الهدف من التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها ، أو يمارس الأفراد العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة او المستفيدين من نشاطاتها .

و يرى (Lawson,2000:9) إلى أن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية: (الدوري و صالح،2009:93) .

1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل به .

2- الاستفادة الفاعلة من إمكانية الموارد البشرية المتوفرة .

3- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو .

أما (Lloyd,1999:83) فقد رأى أن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي :

1- جعل العاملين يتمتعون برضاء اعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم افضل اداء .

2- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة .

3- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح

التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة

لتوجهات المجتمع واهدافه (الدوري و صالح،2009:94) .

و يرى الباحث : أن هذه الأهداف الخاصة بالتمكين تجعل من العاملين قوة في اتخاذ القرارات وقدرتهم على التخطيط الجيد وزيادة فرص الابتكار والإبداع وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة ولاء العالمين للمنظمة وتحسين المنتج وتطويره ، وأن التمكين له أهمية لكونه إستراتيجية مهمة لا غنى عنها لحل الكثير من المشكلات الدائمة التي تواجه مواقع العمل الذي يسير على النهج المتحكم أو يكون الابتكار والإبداع مكبوتين والأفراد يعملون في جزء معزول .

## العلاقة بين الموظف والإدارة : (ملح ، ب ت : 25).

يكن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الإنتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء الزبائن، فيشعر الموظف بالتوافق والإنسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى، وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية(وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات) .

التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.

التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة ايجابية مع الزبائن. التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية. والجدول الآتي يبين باختصار شكل هذه العلاقات المختلفة.

### شكل رقم (12)

#### العلاقة بين الموظف والإدارة

أنواع العلاقات بين الإدارة والموظف والنتائج	الإدارة/ مع الموظف	الموظف/ مع الزبائن	الأداء	علاقة الموظف مع الزبائن (مثالاً)
التوافق السلبي	سلبية	سلبية	سلبي	سلبية
التوافق الإيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابية
التناقض الإيجابي (وينقسم إلى قسمين)	إيجابية	سلبية	سلبي	سلبية
	سلبية	إيجابية	إيجابية	إيجابية

المصدر: (ملح ، ب ت : 25)

#### أساليب التمكين المعاصرة :

إن الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها: (الوادي، 2012: 46)

#### أسلوب القيادة :

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب لقيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis, 1989, Kanter, 1989, McClelland, 1965) أسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين على المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات

التقليدية ، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone,1997,5) ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات او السلطات من أعلى إلى أسفل .

#### أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى " تمكين الذات " ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت (Spretizer,1996) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية ، وعلى الرغم من ان التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق .

#### أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق ، لذلك رأى بعض الباحثين اهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي ، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims ,1986,4) ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Rothstein,1995,15).

#### أبعاد التمكين :

يتأثر التمكين بطرفي معادلة الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح له حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم ويسود المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم ويتصف بالمرونة والوضوح للأهداف وسهولة انسياب المعلومات وأيضاً البعد الثاني وهو بعد هام أيضاً وهو الفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس و مواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات (الرحلحة، 2010:101) .

لقد وضع العالمان (Thomas & Vettiouse) نموذجاً للتمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

(الرحلحة ، 2010:102-101)

#### أولاً : حرية الاختيار :

وهي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل التنظيم.

يرى الباحث : بأن بعد الاختيار هو الركيزة الأساسية إلا أنه لا يمكن إدخال برنامج الاختيار إلى المنظمة ما لم يكن هناك تهيئة للأرضية الناتجة .

نموذج التمكين المكون في أربع خطوات وهي :

\* تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين (Preparation) .

\* صبح الغد (Tomorrow Creation).

\* صياغة الرؤية أو التصور الخاص بالتمكين (Vision) .

\* تنفيذ عملية التغيير (Change) (الرحلحة ، 2010:103) .

**ثانياً : الفعالية الذاتية :**

وهي قدرة الفرد على أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة واقتدار نتيجة تمتعه بخبرات ومهارات ومعرفة عن طريق المشاركة في المعلومات والتي تؤدي إلى بناء الثقة بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم والوضع الذي توجد عليه المنظمة ولا بد من ان تكون المعلومات سليمة وصحيحة ومتوفرة بالوقت المناسب .

**ثالثاً : معنى العمل :**

هي عمليات إدراك الفرد للمعني والقيم للمهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتياً أو للآخرين أو لتنظيم ويتأثر

المعنى المدرك للعمل لدى الفرد بالعوامل التالية :

1- مدى تنوع المهارات التي تتطلبها الوظيفة .

2- مدى قدرة الفرد على إكمال العمل المنوط به .

3- الأهمية النسبية للوظيفة .

**رابعاً : التأثير :**

وهو تيقن وإدراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي يضعها التنظيم وخاصة تلك التي تتعلق بعمله ، ويمكن عزو فاعلية الفرد ونشاطه داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور ذات الأهمية ولا يعني ذلك السيطرة كون أن الثقافة التمكينية لا مجال للسيطرة فيها وإنما العمل التشاركي التفاعلي ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة ، وعندما تكن الأهمية النسبية للوظيفة عالية وذات اعتمادية (أي تعتمد عليها وظائف أخرى) فإن الفرد يشعر ويملك الدافعية نحو الإنجاز .

ومن الأبعاد التي تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين مثل :التحفيز ، وتوفير التدريب اللازم ، والعمل الجماعي ، وصولاً لتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

1- التحفيز : إن وجود نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد واشباع حاجاتهم ، ويعزز من

استمرارهم في العمل ، كما تثير المنافسة فيهم لتحسين الأداء ، ويوفر المناخ التنظيمي الإيجابي ، مما يسهم في شعورهم بالرضا والولاء التنظيمي (الطرونة ، 2008:47) .

2- التدريب : يتمثل بد التدريب بإدراك العاملين أن المنظمة التي يعملون بها توفر لهم فرص النمو

والتطوير والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية، إذ مثل التدريب مطلباً مهماً وضرورياً للقيادة الإدارية (الطويل، 2001:77) .

3- **التفويض** : يتمثل بعد التفويض في تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام ، وللمفوض هنا حق اصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الطويل، 2001:92).

4- **الاتصال وتدفق المعلومات**: يتمثل بعد الاتصال وتدفق المعلومات في استخدام الإدارات وموظفيها وسائل اتصال حديثة ، تساعد على تواصل الإدارة مع غيرها من الجهات عن طريق أجهزة الحاسب وشبكات الانترنت ، مما يستلزم التعامل مع وسائل عدة لنقل المعلومات ،يسهل الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين (حسين، 2008:53).

5- **المشاركة في اتخاذ القرار** : المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، كما أنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة إلى التوصل إلى قرار ، وهذه المشاركة تدعم عامل الثقة والدافعية للعمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (الطراونة ، 2008:59) .

### شكل رقم (13)

أبعاد التمكين من وجهة نظر Isokaata and Johansson,200



المصدر (جلاب والحسيني، 2008:65)

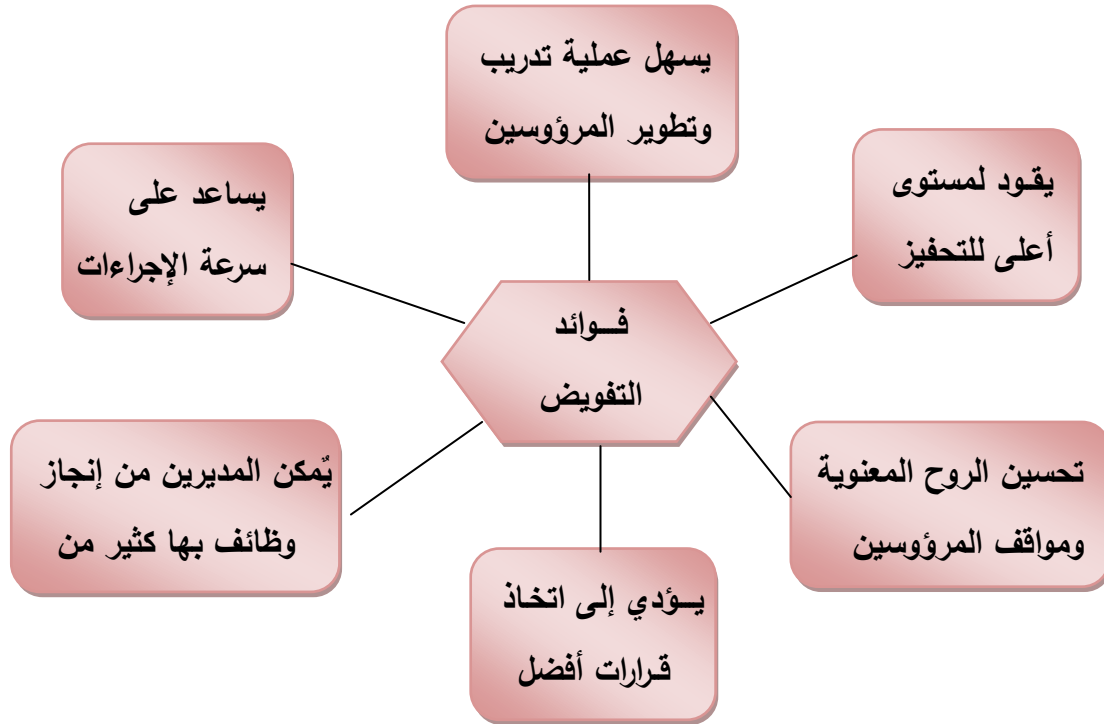
يرى الباحث : أن التأثير في حالة التمكين يعني مدى تفاعل الفرد مع أكثر من نشاط في المنظمة ، وأن وجوده في معالجه تنظيمية ذات أهمية وهذا بالطبع يشعر به كافة أفراد التنظيم ، كون ان التنظيم هو أجزاء متفاعلة وتحتاج هذه الأجزاء إلى تفاعل عناصرها مع بعضها البعض .

يرى (البرادعي) : إن تمكين العاملين معك ، فقط امنحهم الثقة وحرية اتخاذ القرارات وستجني ثماراً هائلة .

والشكل رقم(14) يوضح تأثير الثقة وعدم الثقة في العاملين(البرادعي،1999:167) .

#### شكل رقم (14)

يوضح تفويض السلطة يساعد على تحسين أداء المنظمة - لأسباب متعددة



المصدر : (البرادعي، 1999:168)

- يرى (الطائي وقداة) : بروز بعدين في "التمكين" هما البعد الإداري والبعد النفسي و السلوكي ، حيث أن البعد الإداري في التمكين من خلال التركيز على تفويض السلطة لإتخاذ القرارات وتوفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين (مثل ربط الأجر والمكافئات بالأداء ، وتوفير التدريب اللازم ، وبناء فريق العمل) ، عن التركيز على هذا البعد يجعل التمكين " أداة للسيطرة الإدارية " ، لا تتناسب مع الاتجاهات الديمقراطية في الإدارة (لأن رب العمل هو من يقرر الحاجة للتمكين وكيفية التمكين) وهذا يجعل التمكين توجهاً يجري على المستوى التشغيلي وليس الإستراتيجي ، وفي الجانب الآخر يبرز ما يسمى " بالتمكين النفسي " أو " المحتوى التحفيزي للتمكين " وهو ما يعكس البعد النفسي والسلوكي للتمكين والتمكين في ظل هذا البعد له تأثير في دوافع الافراد ومواقفهم اتجاه العمل ، وكي يكون التمكين فعالاً لا بد من استجابة الفرد وقبوله

لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه ويرتبط ذلك بالمشاعر والإدراك لمضامين التمكين التي تتجسد من خلال الآتي : (الطائي و قدادة ، 2008:243-242)

- 1- المعنى **Meaning**: مدى شعور الفرد ان عمله ثمين وذو قيمة ، ويتأثر هذا الشعور باعتبارات عديدة منها متطلبات العمل ، الأدوار التي يقوم بها الفرد في عمله ، القيم والمعتقدات السائدة وكلما كانت هذه الاعتبارات منسجمة او متوافقة مع بعضها كلما كان للعمل معنى أكبر لدى الفرد والعكس بالعكس .
- 2- الأهلية أو الجدارة **Competence**: مدى شعور الفرد بامتلاك القدرة والمهارة الأزمة لإنجاز عمله ، بالإضافة إلى ثقته بقدرته على القيام بالمهام الموكلة له بالكفاءة والفعالية المطلوبة .
- 3- حرية التصرف (الاستقلالية) **Self-Determination**: مدى شعور الفرد بامتلاك الحرية للاختيار ، فيما له صلة بإنجاز عمله ، وفقاً لما يراه مناسباً .
- 4- التأثير **Impact**: شعور الفرد بدرجة تأثير عمله في إنجاز الآخرين لأعمالهم ، وفي تحقيق أهداف المنظمة .

**يرى الباحث:** أن هذه المضامين والتي من شأنها التأثير في دوافع الفرد في العمل وشعور الفرد باحترام الذات ، و التطوير والفخر بالعمل والنمو وهذا يؤدي لتحقيق الولاء للمنظمة وبذل جهوده لتحقيق الأهداف المنشودة والانخراط في التحسين المستمر للمنظمة .

**أهم متطلبات تمكين العاملين :** (الرحاطة ، 2010:101)

- 1- إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم إحتكار المعلومات على أنها جزء من القوة .
- 2- بث المعلومات التي تحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم .
- 3- تشجيع الأفراد على البحث (Seek out) عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال .
- 4- نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين .
- 5- استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر .
- 6- منح حرية التصرف والمشاركة لجميع أفراد التنظيم .

**خصائص التمكين الإداري :** (الرحاطة ، 2010:109)

إن توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد بإتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسريعة التغيير لذلك فإن التمكين يوفر للمنظمات المرونة وعدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من أهمها :

- 1- يعتبر التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين ولا تنتج عن برامج جاهزة ، بل تبني مع نمو التنظيم كونها متعلقة بالخصائص والقيم أيضاً .
- 2- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات .
- 3- يقوم التمكين من خلال تكوين الفرق الفعالية والتي تسمى بمجموعة العمل المستقلة (Auto work) التي تملك صلاحيات واسعة لا تخاذ القرارات وهي ضرورية لأجل التميز .



4- إن عمليات التطوير الأخرى مثل الهندرة ، حققت تحسن في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين لضمان أداء عالي للمنظمة وهذا ما يوفره التمكين .

5- يعمل التمكين على تعزيز الإلتزام الداخلي كمرتكز أساسي يوفر الإلتزام توحيد الطاقات البشرية وإعمال العقل البشري ، وكلما قلت القوة سوف يتمتع بها العاملون كما كانوا أقل التزاماً ، وأساليب السيطرة والرقابة للصيغة والتبعية والحوافز التقليدية تخلق نوعاً من الإلتزام الخارجي ذي التأثير المحدود ، ولكن الإلتزام الداخلي الذي يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية تطوعية من جانب العاملين عندما تقل الرقابة على مصائرهم ويحددون المهام والسلوك اللازم لأداء هذه المهام بدلاً من أن يحدد هذه الأمور الأخرى ، وفي هذه الحالة يكون هناك إلتزام خارجي .

6- وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين والثقة تعبير سلبياً لنجاح التمكين ونتيجة بنفس الوقت واكتساب الثقة ينتج عن الإهتمام بالآخرين ، وأن يكون الرؤساء بجانبهم ليس في مواجهتهم ، والثقة تعني الأمانة والتعاون والتقاليد المشتركة و الإلتزام المهني ، وأن الأخلاق أهم من القوانين.

7- تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الإستجابة والتكيف مع المتغيرات وتتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية ، وتوسدها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والإعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد .

يرى الباحث : أن خصائص التمكين سوف تعمل على مضاعفة الإنتاج وتحسين الجودة مع انخفاض التكلفة وتحسين العلاقات مع البيئة الخارجية للمنظمة وهذا مرده إلى تحسين العمليات عن طريق تمكين العاملين .

#### مراحل تطبيق إستراتيجية التمكين :

ومن وجهة نظر (Daft,2001:500) فإن تطبيق إستراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي :

1. نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الاعمال المنوطة بهم .

2. تشجيع مقترحات العاملين .

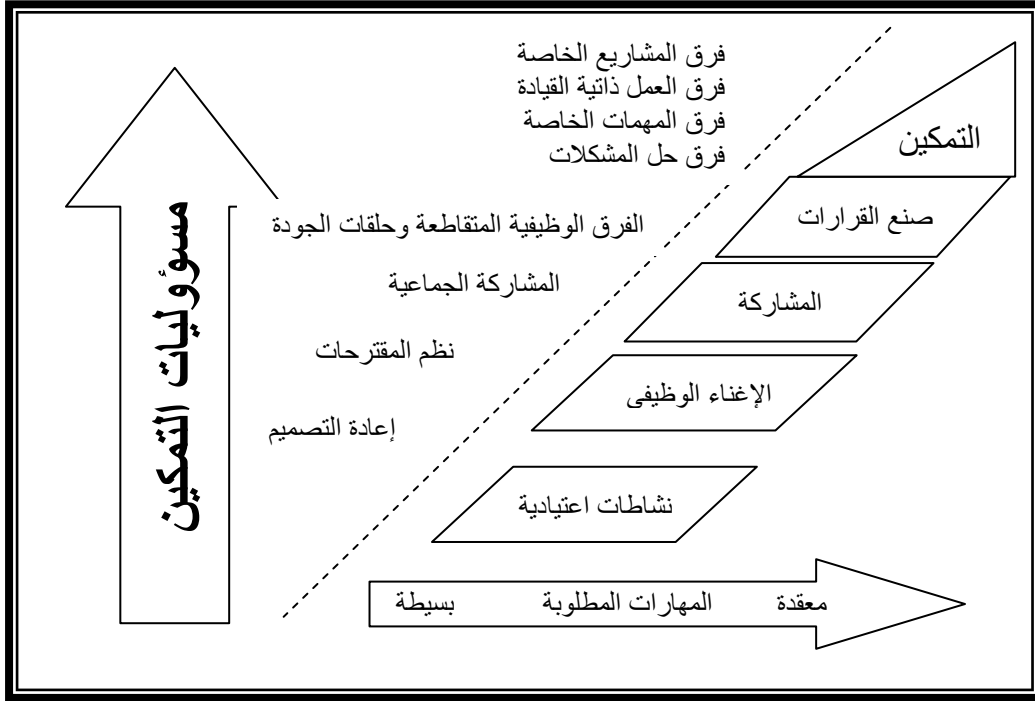
3. منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم

4. تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات وفرق الوظيفة المتقاطعة وفرق العمل الذاتية القيادة وفرق المشاريع الخاصة .

5. تمكين العاملين على نحو تام والشكل التالي رقم (15) ، يوضح مراحل تطبيق التمكين كما أورده (Daft) .

## شكل رقم (15)

### بوضوح التتابع المرحلي للتمكين



المصدر (DAFT,2001.P:505)

### متطلبات تطبيق إستراتيجية التمكين :

إن استعراض أبعاد إستراتيجية التمكين وما تحمله من تغيرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين هي ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل (الدور وصالح، 2009:97) .

فقد أشار (Ivancevich, et , al.,1997:488) إلى أن المنظمة ملزمة بتوفير المتطلبات الآتية إن

### أرادت التوجه صوب العمل بإستراتيجية التمكين :

1. توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي والجماعي والفردى .
2. اللجوء إلى استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل .
3. اعتماد أنماط تنظيمية مرنة ورشيقة بدلاً من الانماط التقليدية .

### مراحل عملية تمكين العاملين :

خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن: (العتيبي، 2005، 18) .

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلسل، السلبية، التحديد الاعتيابي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم

الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل ( Conger, and Kanungo, 1988 ).

أن الحاجة لتبنى التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

**المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

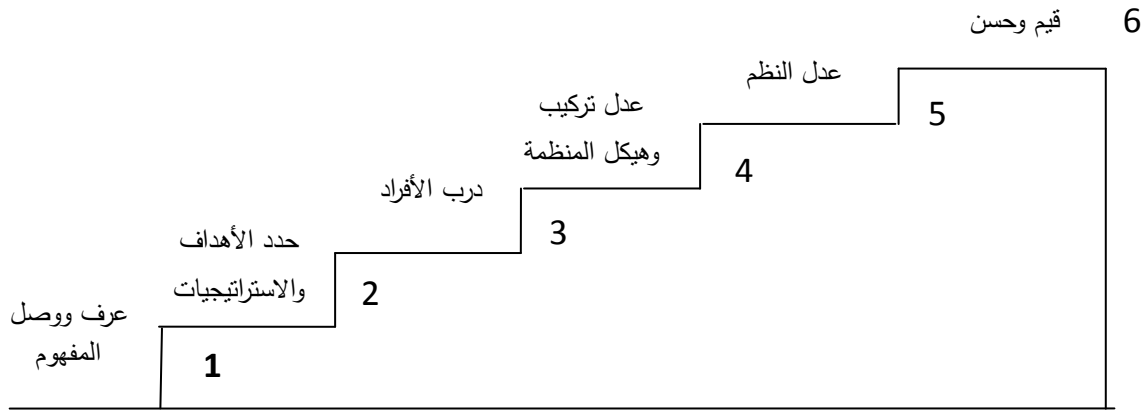
**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

### شكل رقم (16)

#### يوضح عملية التمكين



المصدر: ( جاد الرب ، 2012:526 )

**يرى الباحث:** على المنظمة أن تعرف العاملين على التمكين والأهداف التي تحقق التمكين وأن تقوم بتدريب العاملين على الطرق الجديدة التي يتم من خلالها الترقية والتطوير ومن ثم يتم متابعة عملية التمكين والأخذ بأراء العاملين لتحسين عملية التمكين وتكون مستمرة .

## مرتكزات التمكين :

يرى (Honold,1997): أن مرتكزات التمكين عبارة عن مجموعة العناصر الواجب توافرها لتحقيق التمكين ونجاحه ويمكن تجميع هذه المرتكزات في كل من :القيادة الإشراف ، الاتصالات ، بناء المعارف والمهارات ، التحفيز ، فرق العمل(أو العمل الجماعي) ونتناول فيما يلي كل من هذه المرتكزات بالإيضاح (الطائي و قداة،2008:260-246).

**أولاً: القيادة والإشراف :** إن توجهات ونمط القيادة الإشرافية يعتبر احد العوامل الأساسية والحاسمة في تمكين العاملين ، وهناك خمسة أبعاد وعناصر تتدرج ضمن هذا العامل تلعب دورها في التمكين ومنها :

### 1- مدى إيمان القائد أو المدير أو المشرف بالتمكين وأهميته في المنظمة :

فعندما لا يتوفر الإيمان بالتمكين ولا يدعم في توجهات المدراء و المشرفين فلا يمكن القول بوجود التمكين مهما كانت الإجراءات والممارسات الاخرى في المنظمة التي تجري لتحقيق التمكين للعاملين ، والإيمان بالتمكين أمراً يتعلق بمختلف المدراء والمشرفين في المنظمة .

**2- نمط القيادة والإشراف :** إن النوايا لا تكفي بحد ذاتها لتحقيق الإنجازات ، لذلك فإن توفر الإيمان " بالتمكين " لدى المدير أو المشرف لا يكفي لتحقيقه ما لم يكن نمط القيادة والإشراف مناسباً ، فالمشرف المتسلط لا يمكن ان يقوم بتمكين العاملين معه ،وعليه لا بد من توفر نمط القيادة الملائم لعملية التمكين ، إن الاتجاهات الحديثة في وظيفة المدير أن تكون وظيفة تنسيقية ، وفق لما يراه Peter F. Drucker ، وهو ما يتيح الفرصة لتمكين العاملين دون فرض التسلط والمركزية التي تتعارض مع التمكين ، ومن أنماط القيادة الحديثة الملائمة للتمكين هي :

- الإدارة بالتجوال Management By Wandering Around .

- الإدارة الشفافية Open Book Management .

**3- التحويل والتفويض لصلاحيات اتخاذ القرار إلى المنفذين :** لتمكينهم من اتخاذ القرارات واختيار الحلول التي يروها ملائمة للحصول على رضا العملاء (الداخليين او الخارجيين)من خلال تلبية رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها .

**4- الثقة بين المدير والمرووسين :** تتمثل الثقة باستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم او أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع الإساءة منهم ، والثقة في مجال التمكين لا بد ان تتحقق بين الطرفين الرئيس والمرووس (والزملاء أيضاً في حالة العمل الجماعي أو الفريق ) .

**5- تجنب كل ما من شأنه إثارة مشاعر الخوف وعدم الإستقرار لدى المرووسين .**

**ثانياً: الاتصالات :** تحتاج كافة المنظمات إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها ، وفي إطار إدارة الجودة الشاملة تكتسب الاتصالات أهمية أكبر ويجب أن تكون بمختلف الاتجاهات : من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرووسين) ، ومن الأسفل إلى الأعلى (من المرووسين إلى الرؤساء) والاتصالات الافقية عبر كل المنظمة ، بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة والاطراف ذات الصلة في بيئتها الخارجية .

ثالثاً: بناء المعارف والمهارات وتدريب الجودة : إن تمكين العاملين يتطلب توفير القدرات لديهم لاتخاذ القرارات وحل المشاكل ، وهذا يتطلب امتلاك الفرد لمعارف علمية معينة بالإضافة إلى اكتساب مهارات تتعلق باستخدام أدوات معينة ، وقد يحتاج الفرد لزيادة مستوى كفاءته في العمل من خلال زيادة معارفه أو مهاراته فيه ، من هنا فإن بناء المعارف والمهارات التي يحتاجها الفرد يصبح جزءاً من عملية تمكينه وأساساً مهماً من أسس التمكين .

شكل رقم ( 17 )

العلاقة بين التمكين والمعرفة

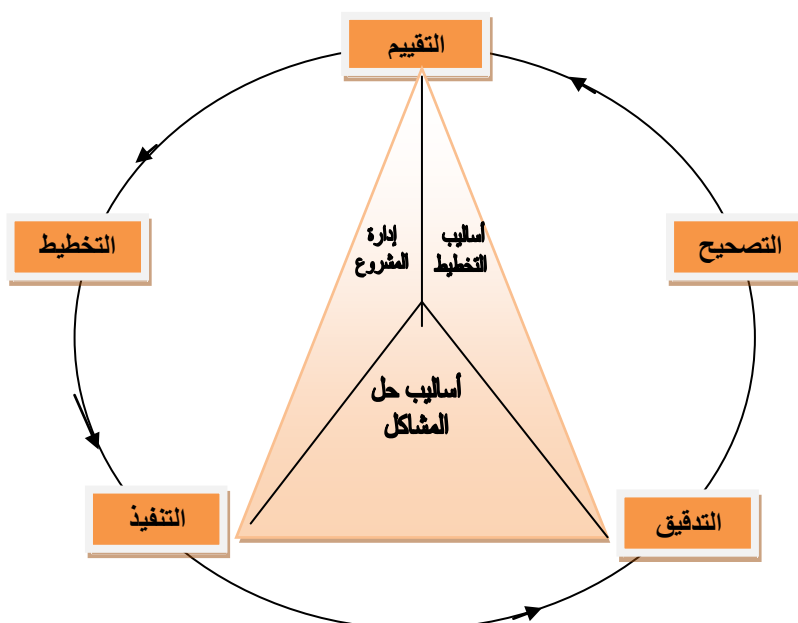


المصدر: (الطائي و قدادة، 2008:253)

- التدريب لغرض تمكين العاملين : وهو تدريب وتطوير قدرات الفرد في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل لغرض التحسين المستمر ، ويقترح ( Oakland , 2001 ) نموذجاً للتدريب لغرض تمكين العاملين ووفقاً لهذا النموذج يجب تدريب الفرد على الآتي :

شكل رقم (18)

نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين



المصدر : (الطائي و قدادة، 2008:254)

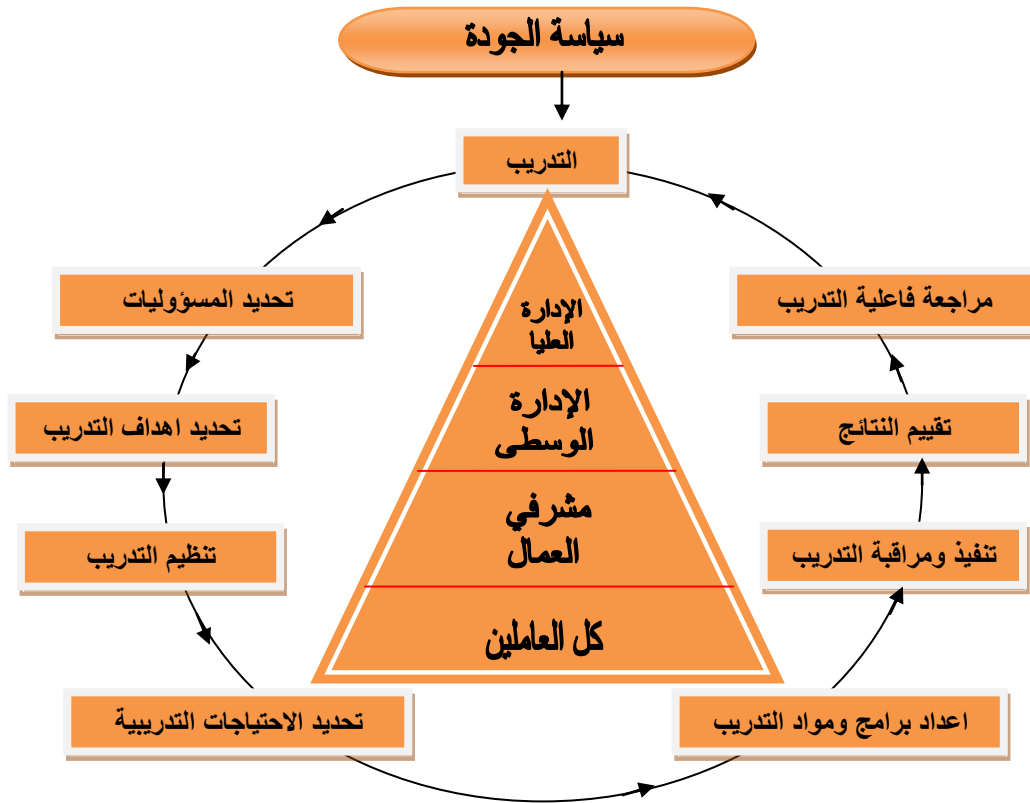
- التقييم Evaluate: للمواقف وتحديد الأهداف .
- التخطيط plan: لإنجاز تلك الاهداف كاملة .
- التنفيذ Do: للخطط .
- التدقيق Check : لمدى إنجاز تلك الأهداف .
- التصحيح Amend: للانحرافات إن كانت الأهداف لم تنجز .

وأن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع ، أساليب التخطيط ، أساليب حل المشاكل كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب ، ثم التدريب ، ثم إعادة التدريب والفكرة في ذلك أن عملية التدريب لا نهاية لها ، وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين الفرد .

- **تدريب الجودة** : يندرج التدريب لأغراض التمكين في إطار أوسع وأشمل هو تدريب الجودة ويهدف تدريب الجودة إلى تلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات لمواجهة ليس فقط التغيرات الداخلية في المنظمة بل أيضاً في التغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، ويشمل مختلف العاملين في المنظمة ويجري على أساس مستمر ويخطط له بشكل نظامي وهادف ومن النماذج المعروضة في تدريب الجودة النموذج الذي قدمه (Oakland, 2001:1999) نموذج " دورة تدريب الجودة " ويتم توضيح لمراحل هذه الدورة حسب الشكل التالي :

شكل رقم (19)

دورة تدريب الجودة



المصدر : (الطائي و قدادة،2008:255)

**رابعاً: التحفيز :** هناك العديد من النظريات التي اهتمت بدوافع الفرد في العمل ، إلا انه لا يمكن الحكم بالأرجحية المطلقة لأي من تلك النظريات او لنموذج محدد ضمن أي منها ، إن المهم للقائد أو المدير هو كيفية التأثير في سلوك المرؤوسين لجعله منسجماً مع السلوك المرغوب به في المنظمة ، ومن هنا كان الإهتمام بمعرفة " الدوافع" الداخلية التي تحكم سلوك الفرد ، والحوافز الخارجية التي توجهها المنظمة للتأثير في دوافع الفرد ثم سلوكه ، ولا يمكن الإنكار في ظل مختلف نظريات الدافعية بأن الحاجات هي التي تخلق الدوافع ، وبالتالي فإن الحوافز بصورة عامة تنصب على إشباع حاجات العاملين .

**خامساً: فرق العمل Team works :** إن التعقيد في العمليات الصناعية أو التجارية او الخدمية جعلها خارج قدرات أي شخص بمفرده ، والطريق الوحيد الفعال للتعامل مع المشاكل او التحسين في الاعمال الحالية هو من خلال الاعتماد على المجموعة أو الفريق ، إن اعتماد أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد في الآتي :

- القدرة على التعامل مع انواع عديدة من المشاكل المعقدة (التي هي خارج قدرة فرد واحد وحتى قسم معين واحد) من خلال تحشيد ذوي الاختصاص والموارد اللازمة .
- توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات لمواجهة المشكلة وحلها بكفاءة أكبر .
- إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة .
- إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة أكبر من فرص تنفيذ التوصيات أو المقترحات أو وجهات النظر الفردية .
- يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالملكية من خلال المشاركة في حل المشكلة واتخاذ القرار .
- يرى الباحث : أن الفريق هو مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز أهدافها .

#### كيف يقوم المدير بتمكين العاملين ؟

هناك بعض الواجبات الضرورية لعملية تمكين العاملين ، وتشمل الآتي : (البرادعي،1999:169)

- وضع رؤيا واضحة للعمل في المنظمة أو الشركة أو الإدارة التي يعمل بها .
- اختيار استراتيجية فعالة وتوصيلها للعاملين معه .
- التفويض المناسب .
- تزويد العاملين بالتدريب الضروري للتنفيذ الناجح للسياسات .
- وضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة التي يقوم بها العاملين .
- إزالة العوائق التي تعوق عملية التمكين .
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين باستمرار .

## دور إدارة المنظمة في التمكين :

إن دور إدارة المنظمة في التمكين هو فعل ما هو " ضروري من أجل ضمان نجاح مفهوم التمكين والتطبيق المستمر له" إن الهدف للترويج للتمكين هو الحصول على بيئة منفتحة ومبدعة يشارك بها الجميع ويكونون مخلصين لعملهم ، وهناك ثلاثة كلمات أساسية تصف دور إدارة المنظمة في التمكين وهي الإلتزام والقيادة وإزالة العوائق (حمود ، 2010:128) .

أما يرى (Evans,2008) فقد لخص الدور الذي تنهض به الإدارة في عملية التمكين في جانبين مهمين هما :

❖ تحديد الظروف التنظيمية التي تسلب من الأفراد تمكينهم والعمل على تغييرها .

❖ زيادة ثقة الأفراد بان جهودهم سوف تتكلل بالنجاح .

و يصف Grazier دور إدارة المنظمة في التمكين على أنه بروز السلوكيات التالية :

- إظهار السلوك الداعم للعاملين .
- إن تمثيل الإدارة المثل الأعلى .
- أن تكون بمثابة المدرب .
- أن تقوم بدور الميسر/ مزيل العوائق .
- أن تتصرف بشكل سريع فيما يتعلق بالتوصيات والإقتراحات .
- أن تعترف بإنجازات الموظفين وتثق بإنجازاتهم .

شكل رقم (20)

يوضح دور إدارة المنظمة في التمكين



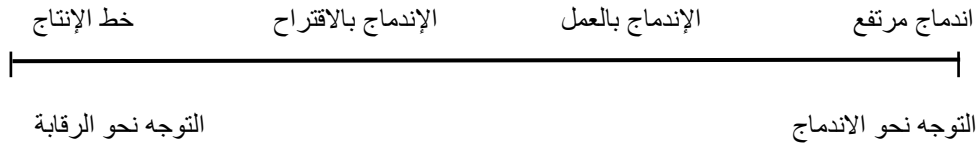
المصدر : (حمود،2010:128)

## مستويات التمكين : Levels of Empowerment

اقترح (Bowen & Lawer,1992) نموذجاً لمستويات التمكين يتكون من طرفين ، يعبر فيه الطرف الأول عن توجه الإدارة نحو فرض سيطرتها على الأفراد العاملين ، في حين يعبر الطرف الآخر عن توجه الإدارة نحو اندماج الأفراد العاملين انظر الشكل رقم (21) يوضح مستويات التمكين من وجهة نظر (Bowen & Lawer,1992)



## شكل رقم (21) يوضح مستويات التمكين



يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاث مستويات من الاندماج (الإنغماس) هي :

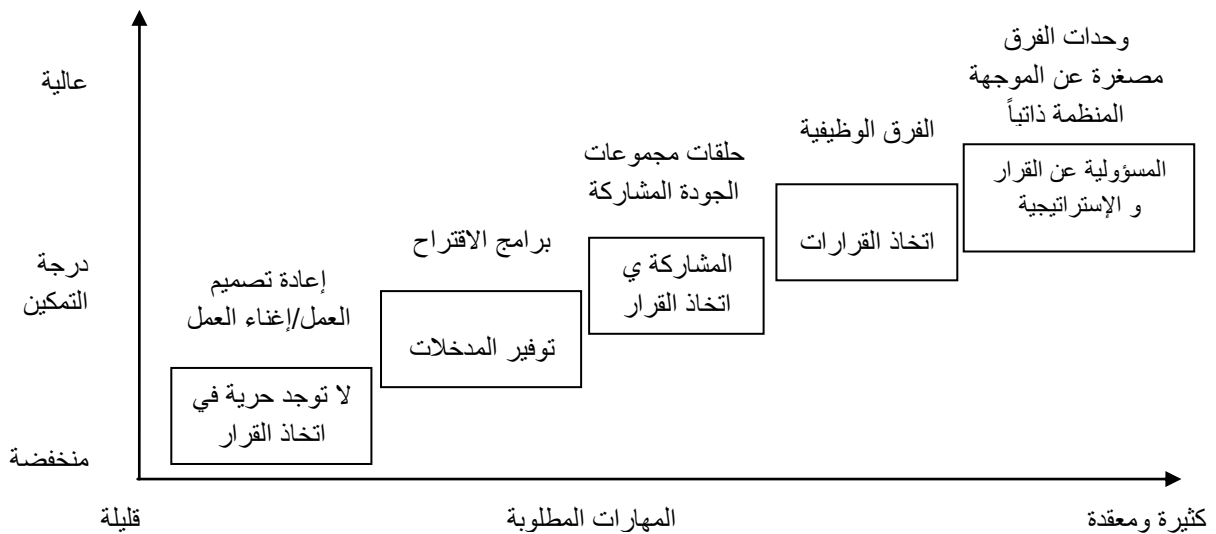
• **الاندماج في الاقتراح Suggestion involvement** : يمثل الاندماج في الاقتراح تغييراً طفيفاً مقارنة مع التوجه نحو الرقابة ، إذا يشجع الافراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل ، كما يكافئون على ذلك وعلى أية حال فإن الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار ، والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين ، ولكن من دون إحداث أي تغيير في عملية الرقابة من قبل الإدارة .

• **الاندماج في العمل Job involvement** : يمثل الاندماج في العمل تغييراً أكثر أهمية ، حيث يستطيع الافراد تطوير المهارات واستعماله ، كما يمتلك الافراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به ، وهنا يقتصر دور المشرفين على التركيز على الدعم بدلاً عن التوجيه .

• **الاندماج المرتفع High involvement** : يحدث الاندماج المرتفع عندما يمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها، وحدد (Daft,2001) بدوره المستويات التي تتدرج فيها التمكين في خمسة مستويات وهي كما موضح في الشكل رقم ( 22 ) .

شكل رقم (22)

يوضح مستويات التمكين من وجهة نظر (Daft,2001)



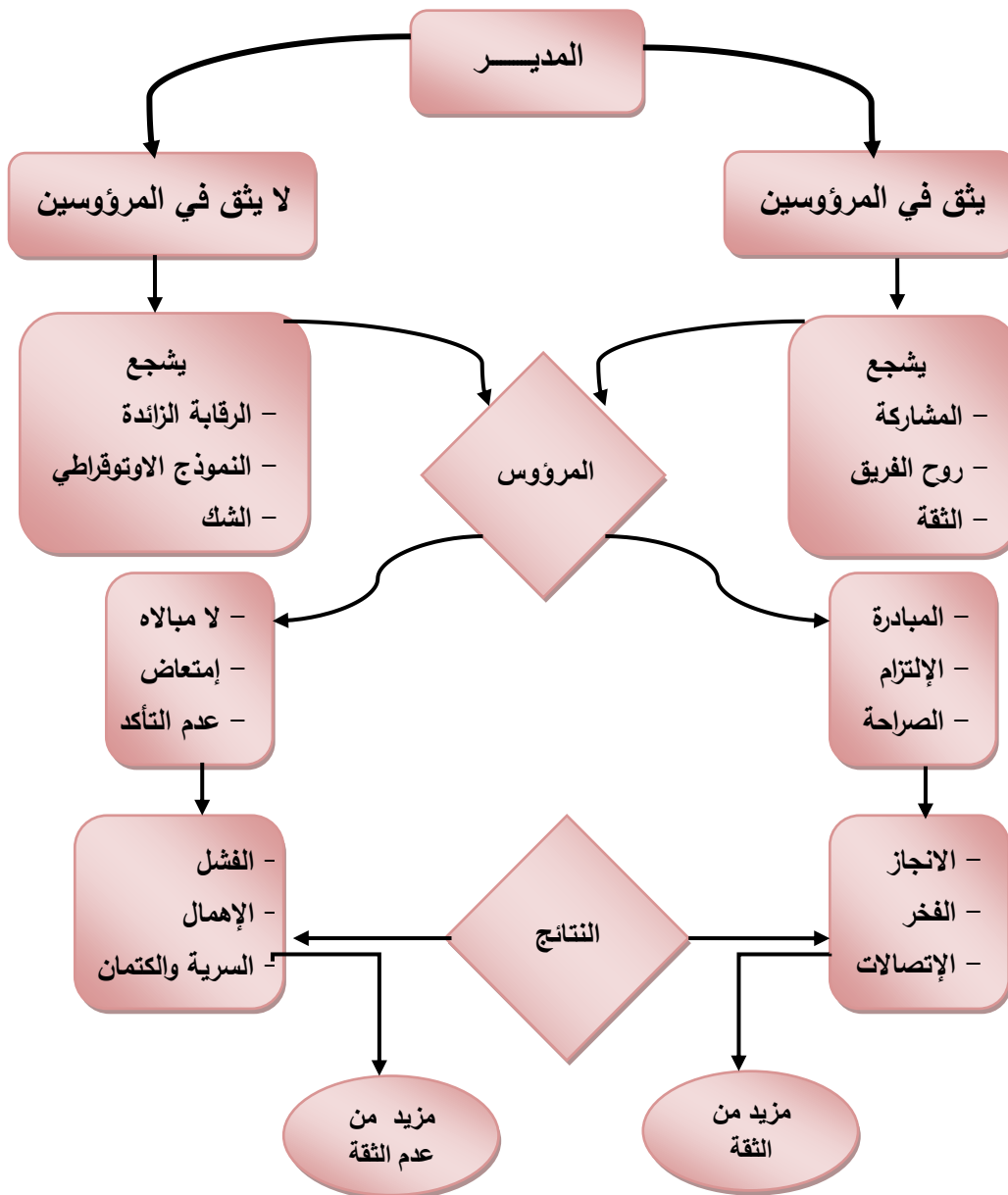
المصدر : (جلاب،2011:450)

يلاحظ من الشكل السابق رقم (22) إن مدرج التمكين يبدأ بالمستوى الأول وهو المستوى الذي ليس فيه للأفراد حرية في التصرف وينتهي بمستوى التمكين الكامل حيث يشارك الأفراد بفاعلية في تحديد إستراتيجية

المنظمة ، كما يمنحون صلاحية اتخاذ القرار ويسيطرون على أداء أعمالهم ، وفي مستوى التمكين يمتلك الأفراد قوة التأثير والتغيير في ميادين مهمة كالأهداف، الهياكل التنظيمية، ونظم المكافأة (جلاب، 2011:450). يرى الباحث : أن مستويات التمكين تقوم على عدم إعطاء الصلاحيات للأفراد في البداية "المستوى الأول" وينتهي بإعطاء كافة الصلاحيات والتخطيط للمنظمة وهذا يعطي العاملين القوة في اتخاذ القرارات ومحفزاً قوياً للإهتمام بالمنظمة .

ولقد حصر (ستيفين كوفي) أحد خبراء الإدارة المعاصرين الشروط الضرورية لتمكين العاملين حيث أوضح أنه بدون هذه الشروط سيظل المديرون يتحدثون فقط عن تمكين العاملين بدون أن يحدث في الواقع والشكل رقم (23) يوضح ذلك .

شكل رقم (23) دور المدير في الثقة وعدم الثقة بالعاملين



أي أسلوب تحب ان تعامل به مرؤوسيك يا سيادة المدير ؟

المصدر : (البرادعي، 1999:170)

## عناصر إستراتيجية التمكين:

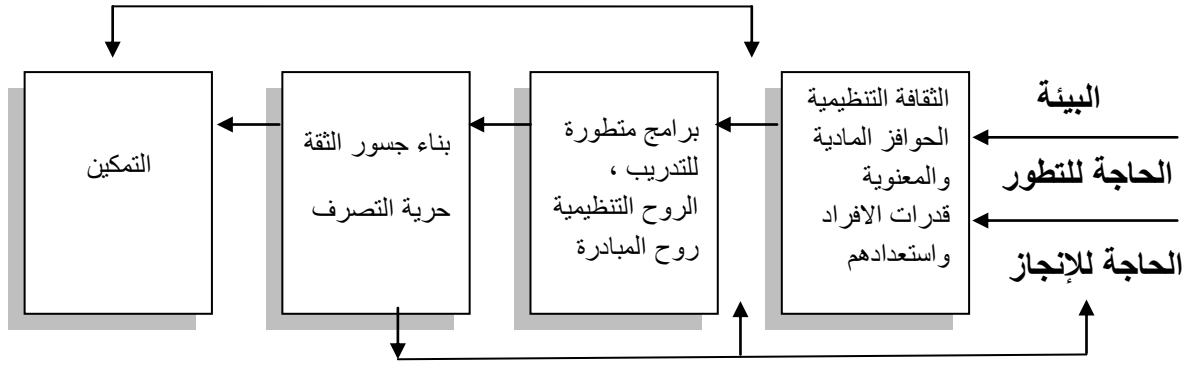
يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة (الدوري و صالح، 2009:30)

وقد اشار (Ivancevich et al,1997:488) إلى أن هناك ثلاث عناصر هي :

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الاعمال مع العاملين .
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية .
- 3- إجلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة .

شكل رقم (24)

يوضح عناصر التمكين



المصدر: (الرحاحلة، 2010:99)

يرى (Daft,2001:504) : إن تفويض الأفراد العاملين يعني إعطائهم أربع عناصر تمكنهم من الشعور بحرية أكبر في انجاز أعمالهم ، وهذه العناصر هي :

- ❖ حصول الأفراد العاملين على معلومات عن أداء المنظمة .
- ❖ إمتلاك هؤلاء الأفراد للمعرفة والمهارة التي تسهم في إنجاز أهداف المنظمة .
- ❖ إمتلاك الأفراد القوة لاتخاذ القرارات الأساسية .
- ❖ مكافأة الأفراد في ضوء أداء المنظمة .

يرى الباحث : أن (Daft) حدد أن هناك أربعة عناصر تمكن العاملين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي المعلومات والمعرفة و القوة والمكافأة في حين حدد (Ivancevich) ثلاثة عناصر رئيسية لعرض مفهوم إستراتيجية التمكين نجد أنها تعد أكثر حصرا للأبعاد التي يتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين

يرى الباحث : أن الشروط التي وضعها كلاً من Daft و Ivancevich و البرادعي هي الشروط التي تمكن العاملين من أداء العمل بحرية وكفاءة ، ومعرفة العاملين بأداء المنظمة وحصولهم على معلومات كافية عن المنظمة ، وامتلاكهم القوة والقدرة على اتخاذ القرارات .

يرى (البرادعي): أن هناك شروط أربعة تتوافق مع العادات السبع للنجاح التي ذكرها "ستيفين كوفي" في كتابه الشهير العادات السبع للنجاح وهو أكثر الكتب انتشاراً في الولايات الأمريكية وفي العالم ، وهذه الشروط هي : (البرادعي،1999:173) .

### **الشرط الأول : الإتفاق على مبدأ إربح و ربح Win-Win Agreements :**

أي ان المشاركين في هذا الاتفاق يبحثون معاً عن الأهداف والإهتمامات المشتركة بينهم ، ويفترض أنه لتمكين العاملين أن تقنع الإدارة والعاملين بأن ما يفيد العاملين يفيد المنظمة التي يعملون بها والعكس صحيح ، ومن الواضح أن هذا الفرض لا يتحقق دائماً ، ولكن بالتفاهم يمكن الوصول إلى أرضية مشتركة ورغبة صادقة من الطرفين لتطبيق مبدأ " إربح و ربح " ولكي يتم توفير جو العمل المطلوب لتطبيق هذا المبدأ لا بد أن يثق كل طرف بالآخر ، أي أن يثق المدير بالعاملين معه ، ويثق العاملون بمديرهم ، وأن يتم التعامل فيما بينهم بالأمانة الواجبة وأن يتقبل كل منهم مسؤوليته ، وبلغة أخرى ، على المدير أن يقوم بمسئوليته وعلى العاملين أن يؤديوا ما عليهم ويتحملوا مسؤولية العمل كاملة ، وإذا حدثت بينهم أي مشاكل فلا بد لهم من البحث عن حلول بدلاً من ان يلوم كل طرف منهما الآخر .

### **الشرط الثاني : الرقابة الذاتية Self - Supervision :**

لتمكين العاملين ، يجب أن تنتقل الرقابة من الإدارة إلى العاملين ، وهذا يعني أن الأفراد يجب أن تكون لديهم القدرة على مراقبة أنفسهم بأنفسهم ، وأن يكونوا منضبطين ذاتياً وملتزمين بالواجبات والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة التي يعملون بها ، وبدون ذلك ستتعرض المنظمة وتقل إنتاجيتها .

### **الشرط الثالث : المساءلة Accountability :**

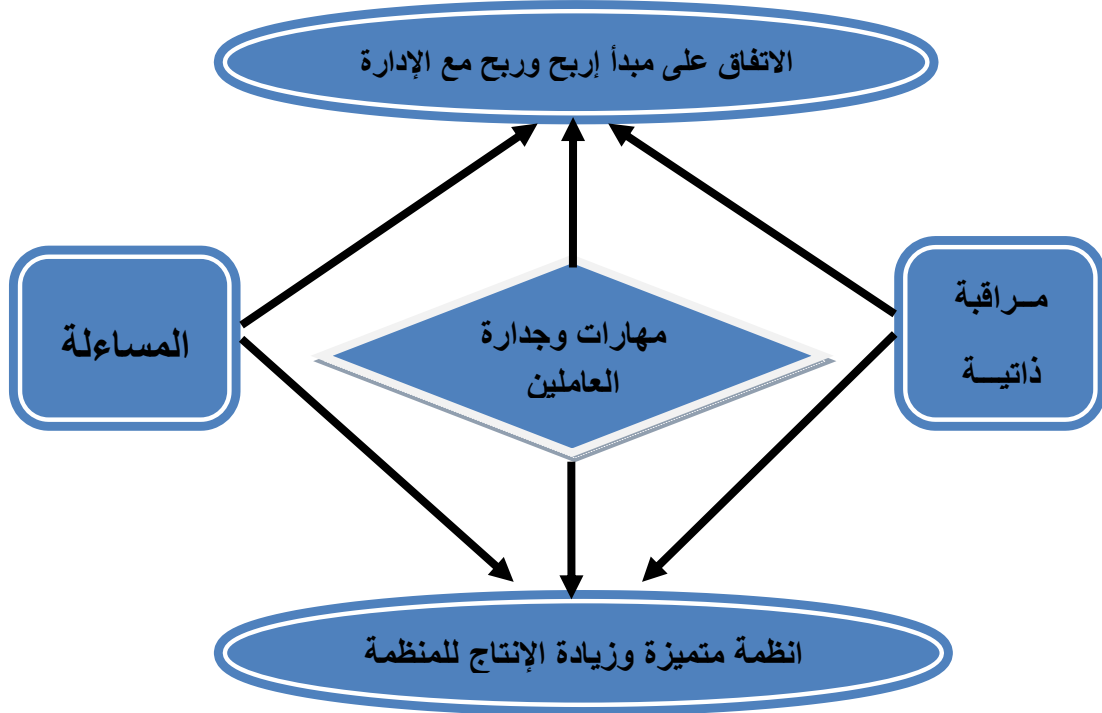
المساءلة أساسية لتمكين العاملين فقد كانت المسؤولية في الماضي تقع على عاتق المديرين وتستخدم للضغط عليهم ، أما في حالة اتباع سياسة تمكين العاملين ، فإن كل فرد يفهم بالضبط ما يُسأل عنه ، ويقبل المسؤوليات التي توكل إليه ، فهو يعرف أن لديه القدرة على اتخاذ القرارات ، ولكنه مسئول عن نتائج هذه القرارات ، وما ينطبق على الأفراد ينطبق أيضاً على مجموعات العمل .

### **الشرط الرابع : مهارات الإتصال والجدارة Communication Skill and Competency :**

بعض المنظمات حاولت تطبيق مبدأ تمكين العاملين قبل تدريبهم لإكسابهم المهارات اللازمة لتطبيقه ، وقد فشلت في ذلك فشلاً ذريعاً حيث تزداد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات الاتصالات وتحليل المشاكل وكيفية اتخاذ القرارات السليمة وفهم التعامل مع الآخرين والعمل مع المجموع للوصول إلى إتفاق ووضع خطط مشتركة ، وذلك قبل البدء في عملية تطبيق هذا المبدأ وهي عملية ليست يسيرة ، ولعل الشكل رقم (25) يوضح هذه الشروط لتمكين العاملين .

شكل رقم (25)

يوضح شروط تمكين العاملين

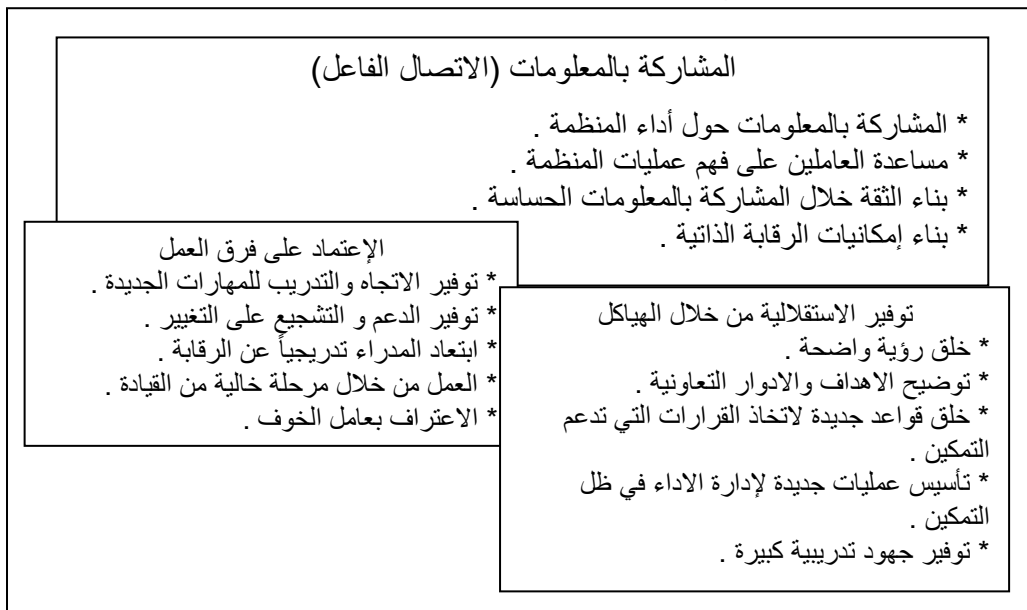


المصدر : (البرادعي، 1999:175)

يرى الباحث : إن تمكين العاملين يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره ، وتشمل هذه العملية منح الثقة والسلطة والمسئولية لزيادة سيطرتهم على عملهم ، وان تكون مراقبة ذاتية والمسائلة ومهارات الاتصال الجيد .

شكل رقم (26)

يوضح العناصر الأساسية لخطة تمكين العاملين



المصدر : (راضي ، 2010:65)

## دوافع إستراتيجية التمكين :

أشار ((الملوك)، 2002:79) إلى أن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع الموارد البشرية ، الآن التمكين كإستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الافراد العاملين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها ، فضلاً عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها .

لذا إن الدوافع التي تدفع المنظمة لتبني إستراتيجية التمكين يمكن وصفها بحسب دراسة (Eccles,1993:18) أن عدداً من المؤشرات الدافعة صوب إستراتيجية التمكين منها:

1. يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المنظمة لأهدافها .
2. يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها مع توفره من إمكانيات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل التعامل معها مع مرونة الوجود في المكان المناسب بسبب ثورة الاتصالات وتقانتها.
3. توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الاهداف المنظمة .

## كما اشار (Dafy,2001:502) إلى الدوافع الآتية :

1. يمثل التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن ، فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة .

2. يعد التمكين خطوة مهمة في تحقيق التعليم المنظمي .

وبدوره اشارت دراسة (الملوك ، 2002:81) إلى أن دوافع المنظمات لإعتماد التمكين يمكن توضيحها بالآتي :

1. يعد التمكين استجابة حتمية لفلسفة الإدارة المعتمدة في جوهرها على الإيمان بقدرات الافراد وثقتهم بمهاراتهم وسلوكياتهم .

2. يعكس نجاح التمكين في أي منظمة على توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة بما يمتلكون من خيارات ومهارات ، وقدرات كافية لتحمل المزيد من مسؤوليات العمل إلى جانب ثقتهم بجديّة الإدارة في تطبيق التمكين .

3. ما أفصحت عنه العديد من الدراسات الميدانية عن النتائج الإيجابية للتمكين يعكس دافعاً مهماً ، لتبني أكثر المنظمات لإستراتيجية التمكين .

ويرى (جلاب والحسيني): إن اعتماد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة ضرورية ملحة نظراً للأسباب الآتية :

1. يُمثل التمكين أسلوباً إدارياً حديثاً يمكن أن يساعد المنظمات من تحقيق مستويات عالية من الأداء .
2. يُعد التمكين إستراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية .

3. يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية .

4. إن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال احد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات (جلاب والحسيني ،2013:49) .

### التمكين في الاسلام :

التمكين مصدر لفعل مكن وهو من مزيد الثلاثي والأصل " مكن " وقد وردت مادة " مكن " في كتب اللغة ولم تخرج عن اصل وضعها ، قال الجوهري : "مكن" مكنه الله من الشيء وامكنه من بمعنى ، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى ، فلان لا يمكنه النهوض : أي لا يقدر عليه (حمود ، 2010:131) .

### التمكين في اصطلاح القرآن الكريم :

وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم باشتقاقاتها ثمانى عشرة مرة ، ولم يحدد لها القرآن اصطلاحاً خاصاً بل استعملها في المعاني التي ذكرتها معاجم اللغة ، وباستقراء الآيات التي وردت فيها اشتقاقات الكلمة يتبين لنا أن القرآن استعمل الكلمة على سبعة معانٍ هي الآتي :

1. التمكين بمعنى الملك والسلطان : قال تعالى في شأن ذي القرنين : (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ) (سورة الكهف الآية: 84) ، قال ابن كثير رحمه الله : (أي أعطيناه ملكاً عظيماً ممكناً فيه من جميع ما يعطى الملوك من التمكين والجنود ) (تفسير ابن كثير ،3:89) .

2. التمكين بمعنى المنزلة عند الملك : قال تعالى في شأن يوسف عليه السلام (وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ اسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ)سورة يوسف، الآية 54 وأيضاً (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ) (سورة يوسف ،الآية : 56) ، ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك ومنزلة ذات قدر عند الملك .

3. التمكين بمعنى التهيئة : قال تعالى : (وَقَالُوا إِن نَّبَعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَى إِلَيْهِ تَمَرَاتٌ كُلَّ شَيْءٍ) (سورة القصص، الآية: 57) ، أي ألم نجعل حراماً ذا أمن (فتح القدير،4:179) ، وقال تعالى في شأن يوسف عليه السلام : (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لَامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَدًّا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) (سورة يوسف، الآية :21)، أي جعلنا هذا مقدمة وتهيئة لتمكينه في الأرض من هذا الطريق (تيسير الكريم الرحمن 4/15) .

4. التمكين في نعم الدنيا ومعاشها : قال تعالى (أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِدُنُوبِهِمْ وَأَنْشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ ) (سورة الأنعام، الآية: 6)، قال ابن كثير : (يقول تعالى : ولقد مكنا الأمم السالفة في الدنيا من الأموال والأولاد وأعطيناهم منها ما لم نعطكم مثله ولا قريباً منه) (ابن كثير 4/144) .

5. التمكين للدين : وهو يعني القدرة على مزاوله شعائره في أمن وإظهارها دون منازع او مشوش ، قال تعالى في سورة النور : (وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ) (سورة النور الآية :55) .

6. التمكين بمعنى الظفر : قال تعالى : (وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) (الأنفال الآية :71).

7. التمكين بمعنى الثبوت والاستقرار : قال تعالى : (أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَّاءٍ مَهِينٍ ، فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ ) ، (المرسلات الآية : 20-21) أي ثابت ومستقر .

**يرى الباحث :** مما سبق نجد أن التمكين في المفهوم الإسلامي أكثر شمولاً ، ويعد من دعائم انتشار الإسلام وتطوره ، تماماً كما يعد الآن إحدى الأركان الرئيسية في التطوير المنظمي ودعم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

**نتائج التمكين :**

**أولاً : نتائج خاصة بالموظف :**

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها : (الدوري ،2012:132-130) .

❖ **تحقيق الإنتماء :** يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي بالنسبة للموظف (Argyris , 1998) كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له ، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن اهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الإنتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل وينتج عن الإنتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل .

❖ **المشاركة الفاعلة :** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم ، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها ، إذاً المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من انواع المشاركة مثل المشاركة السلبيه أو المشاركة دون هدف .

❖ **تطوير مستوى أداء العاملين :** (Bowen and Lawler,1995p2) فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة (Neilson and Pederson,2003) ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين ، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملاً من عوامل النجاح ، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً ان تمنحهم ثقته وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف .



❖ **اكتساب المعرفة والمهارة :** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف ، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب ، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً .

❖ **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة :** إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة .

❖ **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة" :** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره ، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دور وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة ، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل ، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة .

❖ **تحقيق الرضا الوظيفي :** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين ، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة . يرى الباحث إن نتائج التمكين تكون إيجابية لأنها تقوم على تطوير الموظف ومشاركته واكتساب المعرفة والمهارة وهذا ما يجعل الموظف إعطاء ولائه وانتمائية للمنظمة وتجعله يشعر بأن له قيمة في المنظمة وتجعله يشعر بحرية التصرف والاستقلالية وهذا ما يجعل الموظف أن يكون راضي في عمله وزيادة إنتاجيته .

ثانياً : نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة : (الدوري، 2012:134).

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف ، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد ، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى .

يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يلي :

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة :** فالعامل أو الموظف يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين ، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه .
- **تحسين في مستوى إنتاجية العامل أو الموظف كما ونوعاً .**
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار:** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلافة .

○ مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد : الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده اقل مقاومة للتغيير ، هذا ومن أصعب الامور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفاً من التغيير ، ولا سباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد

○ تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء : ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام .

○ تحسين العلاقة بين العاملين : من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل(الدوري، 2012:134) .

يرى الباحث: إن المنظمة التي تقوم بإعطاء موظفيها تدريبات ومهارات وإعطائهم الثقة وتحفيزهم يكون بالمقابل شيء ايجابي للمنظمة تجل للموظف له قيمه وهذا يزيد من الانتاجية وتحسينها ويزيد من الابتكارات والابداع ويجعل العلاقة بين العاملين علاقة حميدة ويكون الموظف اكثر رغبة في تطوير المنظمة والاهتمام بها .

فوائد إستراتيجية التمكين :

تطرقت العديد من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالتمكين إلى وجود العديد من الفوائد الناجمة عن تمكين العاملين سواء من جانب الفرد نفسه أم المنظمة فقد أشار (Huxtable,1995) إلى أن الفوائد الهائلة جراء تمكين الملاك الوظيفي ( Staff Empowerment ) والتي تجعل المدراء يعملون جنباً إلى جنب مع موظفيهم وتغيير سلوكهم ، وبالتالي تبرز أهمية ثقة المدراء بموظفيهم لممارسة الاحكام الجيدة (Good Judgment) وتهيئة الظروف الملائمة لحل القضايا ، وتشجيع العاملين على اتخاذ مواقف الاستجواب (التشكيك) (Questioning) في كل شيء وطرح الاسئلة بشأن مدى ضرورة النشاط ؟ وهل ان هذا النشاط فعال من حيث التكلفة ؟ وجامعاً بين الافراد في مختلف الأعمال عند الحاجة لمعالجة المشكلات العابرة الغير فنية التي تحدث أثناء العمل كضعف الاتصال والتفاهم وتشجيع العاملين على الاجتماع بمدراءهم لمناقشة متطلبات اداء العمل (جلاب والحسيني ، 2013:104).

يرى (جاد الرب) : أن التمكين يحقق مزايا عديدة ومتنوعة لكل من العاملين والمنظمة معاً وتمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردين وغيرهم ، ويمكن إجمال اهم المزايا التي ساقها كثير من الباحثين فيما يلي : (جاد الرب، 2012:522-521) .

1. اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار .
2. سرعة اتخاذ القرارات ، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين .
3. الإستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي ، وبما يثبت للإدارة انهم اهل ثقة واكثر قدرة على تحمل المسؤولية .

4. إسعاد العاملين وزيادة درجات الرضا والفخر والإعزاز لديهم بوظائفهم ومهامهم وتكليفاتهم الجديدة ، وأيضاً لأنهم يشعرون انهم يؤدون اعمالاً ذات مغزى ومعنى .
5. يساهم التمكين في بناء الإحساس بالانتماء والالتزام تجاه المنظمة ، فالقبول والملكية هي إحتياجات إنسانية أساسية يتم إشباعها عن طريق التمكين .
6. يثير التمكين التحدي لدى العاملين ، ويساهم في جعل العامل يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وبقوة ، كما أن التمكين يبني الثقة ويزيد من التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ،فالتفويض والتعليم والتمكين وليس الإدارة الاوتوقراطية أو الضيقة هي التي تشكل عمل القائد .
7. يؤدي التمكين إلى بناء وتأهيل المساعدين لتولي المناصب والمواقع القيادية في المنظمة مستقبلاً .
8. من كل ما سبق ، يمكن القول بأن التمكين إذا تم بصدق وثقة من قبل القادة ، وقدرة على تحمل المسؤولية والتزام وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين ، فسوف يساهم التمكين في: (جاد الرب، 2012:522-521)

- زيادة درجة استقرار وولاء وإخلاص العاملين .
  - تخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب.
  - تخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتالف .
  - زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية .
  - الاتجاه نحو التحسين المستمر وتحقيق التميز التنافسي .
- وقد توصل كل من (الطائي و قداده ) إلى أن للتمكين فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو العاملين ، فمن فوائد التمكين على مستوى المنظمة الآتي (الطائي و قداده، 2008):

- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة .
  - تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين وإبداعاتهم .
  - تحسين الجودة ، والربحية ، والإنتاجية .
  - تعزيز الولاء والالتزام .
  - تخفيض دوران العمل .
  - زيادة فاعلية الاتصالات .
- أما فوائد التمكين على مستوى الافراد العاملين فهي :
- زيادة مستوى الرضا عن العمل .
  - زيادة السيطرة على المهام اليومية .
  - زيادة الشعور بالملكية في العمل .
  - زيادة الثقة بالنفس .
  - خلق فرص العمل .
  - الحصول على معارف ومهارات جديدة .

ويرى (المغربي) تعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تمكين العاملين وذلك على النحو التالي : (المغربي ، 2006:449).

- زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد .
  - مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف .
  - تزايد مساهمات وأفكار الافراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية .
  - توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق .
  - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكيم لتحقيق إنتاجية أفضل .
  - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم .
  - تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
  - تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين .
  - تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به .
- يرى الباحث : أن للتمكين فوائد عديدة ومنها رضا العاملين عن وظيفتهم ، و مشاركة العاملين في تحديد الهدف، وزيادة الثقة بالنفس والرضا ، و تفويض الصلاحيات ، و سرعة الانجاز والشعور بالملكية و الإلتزام للعمل ، الإقبال على التدريب وتطوير الذات .

#### متطلبات نجاح إستراتيجية التمكين :

أشار (Noe et al.,1996) إلى أهمية الأدوار الارتباطية والتنسيقية التي يجب أن يقوم بها المدراء من أجل نجاح عملية التمكين ، وتضمن الأدوار الارتباطية للتمكين ضمان توافر الموارد الكافية لأداء عمل الفرد أو الفريق (الارتباط الخارجي) وتسهيل التفاعل عبر الأقسام التنظيمية (الارتباط الرسمي) وتزود العاملين بالمعلومات حول القضايا الهامة والتعاون والمشاركة بالمعلومات والموارد (الارتباط الداخلي) وإن نجاح المدراء في القيام بالارتباطات الداخلية يعتمد على التعاطي مع مشكلاتهم اليومية (جلاب و الحسيني،2013:21) .

#### معوقات التمكين الإداري :

بالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات : (الرحاظة ، 2010:111).

- 1- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة
- 2- الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري وبالتالي فإن القادة و المدراء الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا الإنجاز ويشعرهم بالضغط وفقدان ما يميزهم .
- 3- المقاومة من قبل الموظفين والنقابات : إن العائق الرئيس أمام التمكين هو مقاومة التغيير والذي يعد أحد أهم الخصائل البشرية المتأصلة وفقاً لـ Grazier ، حيث أن مقاومة التغيير هي شيء طبيعي ، حتى لو كان ذلك التغيير ايجابياً فإنه لن يكون مريحاً بالنسبة للموظفين لأنه ينطوي على أشياء جديدة لا

يعرفونها ولكن عندما يعرفونها فإن التعامل مع مسألة مقاومة التغيير يصبح أكثر سهولة ويصبح من الممكن إيجاد حلول لها من خلال استخدام عدد من الاستراتيجيات .

والنقابات هي مصدر آخر للمقاومة عند بدء تطبيق عملية التمكين ، لأن العلاقة التقليدية المتضادة بين العمالة المنظمية وإدارة المنظمة تدعو إلى ذلك غالباً ما تكون النقابات في موضع المتفحص والمدقق في كافة الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمات (حمود ، 2010:123) .

**ويرى (المغربي) : أن هناك مجموعة من المعوقات للتمكين وهي : (المغربي ، 2006:450) .**

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين .
- زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها .
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد .
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان .
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق .
- زيادة الصراع ونفسي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي .
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة .
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية ، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية .

أما (Yuki and Becker, 2006) أشار إلى مجموعة من معوقات التمكين وهي : (جلاب والحسيني ، 2013:114)

### 1- التمكين هو التغيير :

هناك عبارة شائعة مفادها " ان المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر Command و الرقابة Control " ، وإذا ما أخذنا بالحسبان ان التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة ، الأمر الذي يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسئولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الافراد العاملين ، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم ومكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة .

### 2- التمكين يستغرق وقتاً :

إن التحول من ثقافة القيادة والرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاماً بعيد الأمد ، ففي معظم الأحيان تمارس البدع الإدارية والحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم والهيكل الإدارية والقيم ، فمن اجل نجاح عملية التمكين لا بد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الامد لمشاركة العاملين واندماجهم .

### 3- مقاومة العاملين للتمكين :

اتخاذ القرار والسلطة يمثلان جزءاً من نظام القوة السياسية في المنظمات ، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر ، وعندما يتم منح الأفراد العاملين قدراً كبيراً من المسئولية سيشعرون عندها بالخوف وعدم الأمان ، فالعامل يريد الانتهاء من عمله والذهاب إلى البيت .

وحدد (العتيبي، 2005) بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدراتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات : (العتيبي : 2005:9)

1. الهيكل التنظيمي الهرمي .
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
4. عدم الرغبة في التغيير .
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة والسلطة .
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
7. النظم والإجراءات الصارمة التي لا تُشجع على المبادأة والابتكار .
8. السرية في تبادل المعلومات .
9. ضعف نظام التحفيز .
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
12. انعدام الثقة الإدارية .
13. عدم ملائمة نظام المكافآت .

يرى الباحث : ان هناك معوقات للتمكين ومنها انعدام الثقة وعدم الرغبة في القيام بالتغيير ، تماسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات ، الخوف من اتخاذ القرارات ، قلة المعرفة .

#### **التمكين والقيادة Empowerment and leadership :**

ينظر (Gomez-Mejia et al.,2006) إلى أن التمكين يمكن أن يسرع من القيادة الذاتية من خلال امتلاك الأفراد للمهارات والأدوات والدعم والمعلومات التي يحتاجون إليها في العمل ، إذا يعد تمكين العاملين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة الفاعلية ، وأسلوب القيادة هذا قائم على أساس دور القائد في تمكين أتباعه ، فالمنظمة الممكنة هي التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية قياساً بالمنظمات التقليدية إضافة إلى منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل (ملحم ، 2006) .

**والتمكين من جانبه يمكن أن يسهم في زيادة فاعلية القيادة للأسباب الآتية (Jones &George,2008)**

1. يزيد التمكين من قدرة المدير على القيام بالأشياء الجيدة لأنه يحصل على الدعم والمساعدة من المرؤوسين الذين يمتلكون معرفة خاصة عن كيفية أداء المهام التي يتضمنها العمل .
2. يسهم التمكين في زيادة اندماج العاملين ورفع دافعيتهم وتحسين ولائهم الامر الذي يساعد في الاندفاع نحو انجاز الاهداف التنظيمية .
3. يسهم التمكين يفسح المجال أمام المديرين وإعطائهم المزيد من الوقت للتعاطي مع المسائل المهمة لأن هؤلاء المديرين ينفقون القليل من الوقت على الفعاليات الإشرافية اليومية .

ومن جانبه يرى (Ongori , 2009) إن القيادة الفذة أمر حاسم للتحسين المستمر لعملية تمكين الأفراد العاملين في المنظمة ، والقائد الجيد لديه القدرة على النفوذ على أفكار الافراد العاملين وعقولهم ، إضافة إلى قدرته على تفويض وتمكين وإلهام اتباعه من خلال تدريبهم وتطويرهم فالقيادة لا تعني امتلاك الأفكار الإبداعية فقط وغنما القدرة على حشد الأتباع تجاه تنفيذ تلك الأفكار بطوعية وبفخر (جلاب والحسيني ،2013:45)

### **القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة :**

تتسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتنطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من الداخل. يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم ، بأنفسهم وفي مواقفهم وفي حياتهم ، وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ ،وتحملاً لحالة عد التأكيد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي ، فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات ، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج (الدوري ،2012:296) .

### **إعادة اختراع القيادة والتمكين : (الدوري ،2012:305) .**

حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تتجح وتسير في الاتجاه الصحيح ، فلا بد من قيادة تعمل على إنجاز هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات افضل ، وإن فشل الكثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تتادي به ، أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير فيقال بأنه عندما تتولى القيادة فإن التغيير حتماً سيحصل وعندما تفقد النية فإن التغيير سيرأوح مكانه . ومع اتجاه الإدارة الحديثة كما يؤكد (Bennis and Townsend ,1995) إلى تصغير المؤسسات والحد من المستويات الإدارية ، أصبح لزاماً إعادة صياغة القيادة الإدارية لكي تتلاءم مع الواقع الجديد ، لم تعد القيادة المسيطرة والبيروقراطية صالحة في الوقت الحاضر ، فنعيش اليوم في عالم تغير فيه التكنولوجيا أساليب التفكير ، وتتداخل فيه المصالح والمتناقضات لتنتقل الإنسان إلى عالم مختلف عن الماضي ، فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب ان يمارس قيادة من نوع آخر ، قيادة شغلها الشاغل هو بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلاً من رأس المال المادي فحسب ،قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء ، فقد وقفت كل الأساليب القهرية والقسرية عاجزة عن دفع العاملين في المؤسسات إلى الابتكار ، ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع .

### **الثقة بالقيادة والتمكين : (ملحم،ب ت: 76-78)**

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول، والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة

ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح". إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين (ملحم، ب: 76-78).

### الكفاءة:

يتق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة، وأحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج، إذن "أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك"، وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة مثل المعماري والميكانيكي ورجل الصيانة وغيرها من مهن بنسب مختلفة وهذا ما ينسحب أيضاً على علاقات العمل في المؤسسات التي نعمل بها، وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرين التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها، إذن وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر، هي تنسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم (ملحم، ب: 78).

### العمل الجماعي والجماعة Community and Teamwork :

هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص، والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما، ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي، والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم (Stewart, 2001).



## الإلتزام :

يعد الإلتزام من العوامل المساندة للنقطين السابقين؛ الكفاءة والجماعة، والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها، والالتزام لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيرا من المؤسسات تعاني وتندمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم، والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً للإلتزام العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الإلتزام المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود أفراد بمواصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء (ملحم، ب ت: 78).

## الإلتصال :

موضوع الإلتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والإلتصال بين أفراد المنظمة، لبناء جو من الثقة، فالإلتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة، فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة، وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الإلتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، إضافة إلى تفعيل أشكال الإلتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة، وهناك مقولة حديثة في الإلتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار " وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما (ملحم، ب ت: 78).

## الثقة بالنفس (Confidence) :

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للقائد مثلا أن يصنع الثقة بمرؤوسيه، ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين؛ لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار.

والثقة بالناس لا تتحقق بالكلام والخطابات، ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نربت على أكتافهم، ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل، فهي ترتبط بالنجاح فعندما نتوقع أنك ستنتج فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح، حتى على المستوى العام في اقتصاديات الدول فإن الثقة في الذات (الطاقة والإيمان والولاء و الإلتزام) هي التي تجذب الاستثمار (ملحم، ب ت: 78).

وقد حدد Higgs and Rowland (2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة،

وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي: (العنبي : 2005:10) .

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

#### أسلوب القيادة والتمكين :

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين: (ملحم ، ب ت : 246) .

• استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (Maslow,1970) و هي التي تتضمن الحاجات المادية البحتة كالمأكل والمشرب وغيرها من الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء. وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الاعمال الروتينية التي أصبحت تنقل وتنتقل وتنتقل أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية.

• قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهد.

• التمكين: هو الأسلوب الأفضل الذي يتمشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربو الفرق الرياضية. وسياسة الريح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

الصفات المميزة للقادة الذين يقودون باتجاه التحول للتمكين والتي تتضمن (Schermerhorn et al., 2001:275) .

1- القدرة الخلافة : حث الآخرين على الحماس ، الإيمان ، الولاء ، الكبرياء الثقة بالنفس من خلال

تعزيز القوة الشخصية .

2- الحرية: إمتلاك الأفكار وتوجيه واع وواضح خلال الإتصال بالآخرين وإثارة دافعية العاملين، وتطوير قابليات الإتصال لجميع الاتجاهات .

3- مجموعة الرموز : تشخيص الإبطال ، عرض مكافأة خاصة ،قيام تقاليد مخططة وتلقائية لإبراز

التفوق والإنجاز الكبير .

4- التمكين : مساعدة الآخرين على التطور ، التخلص من معوقات الإنجاز والمشاركة في المسؤوليات .

5- الإثارة الذكية (العقلانية) : كسب اشراك الآخرين في خلق مواقف تشير خيال عال لدى العاملين للتواصل إلى حلول ذكية .

6- التكامل : كونه أساس في خلق الثقة والنزاهة والتماسك ، وأنظمة المنظمة هي الأخرى التي تخضع للتغيير عندما تقرر المنظمة السير بإتجاه التمكين ، فنظام الرقابة والحوافز وسياسات الجذب والاختبار وأنظمة الإتصالات وأنظمة الأجور .. إلخ كلها قوة تشد وتؤثر في السلوك ففيما يخص نظام الرقابة نجد أن المنظمة عندما تتجه نحو تعزيز الرقابة الذاتية وتعزيز الإلتزام الذاتي كأحد مستلزمات العمل بإستراتيجية التمكين فإنها تكون قد تحولت من أدوات الضبط الخارجي إلى وسائل الضبط الداخلي كالعامل بمنظومة القيم يعني بأن المنظمة سوف تتخلى جزئياً عن الرقابة الرسمية (الدوري و صالح، 2009:40) .

## ملخص

تم خلال هذا المبحث الحديث عن التمكين والتمكين النفسي ومفهومه و أهميته و أهداف التمكين وعلاقته الموظف بالإدارة وأساليبه وأبعاده ومن ثم أهم متطلبات تمكين العاملين وتم الحديث عن خصائص التمكين ومراحل تطبيق استراتيجية التمكين ومتطلبات تطبيقه ومراحله وتم الحديث عن مرتكزات التمكين ودوره في إدارة المنظمة ومستوياته وعناصره ودوافعه وتم الحديث عن التمكين من منظور الإسلام وتم الحديث عن نتائج التمكين وفوائده ومتطلبات نجاح استراتيجية التمكين والتكيف مع المتغيرات البيئية وما هي معوقات التمكين، وتم توضيح التمكين والقيادة بالإضافة إلى الحديث عن القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة ، وأخيراً تم التطرق الى متطلبات إعادة اختراع القيادة والتمكين والأسلوب التي يتمتع به ، حيث أننا في هذا العصر الحديث نتكلم عن منظمات واسعة ومترامية الأطراف ، لذا كان من الضروري إلمام الموظف بمهارات عديدة تستطيع أن تصل به لتحقيق الهدف العام والواسع التي أنشأت من أجله المنظمة ككل، حيث تم التعرف في هذا المبحث على أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية لتوجيه العاملين نحو توظيف الطاقات الكامنة نحو الإبداع والحماسة والتحفيز من خلال توفير المناخ التنظيمي لتوجيهات الفرد لتحقيق ذاته وإشباع الحاجات الأساسية لتطوير المنظمة، ومنح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا .

# المبحث الثالث

## وزارة الداخلية

- مقدمة .
- نبذة عن وزارة الداخلية .
- واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية الشق المدني .
- واقع تمكين العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني :
- ملخص .

## المبحث الثالث

### وزارة الداخلية

#### مقدمة

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتوسعي إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرريات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد.

وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كأصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية، أما من الناحية الفنية فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال .

أما فيما يتعلق بالشرطة فقد شكلت إدارة عامة للشرطة أسست وبنيت جهازاً شرطياً مدرباً ومؤهلاً في كافة العلوم الشرطية وافتتحت المدارس ومراكز التدريب وألحق عدد كبير من منتسبي الجهاز بدورات في الخارج وبالكلية الشرطية وزود الجهاز بأحدث المعدات .

كما أنشئ جهاز الدفاع المدني كرديف لأذرع الداخلية ووضعت الخطط الكفيلة بنهوضه والتي مكنته من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه .

أما جهاز الأمن الوقائي فقد أنشئ ضمن الخطة الأمنية العليا للسلطة الوطنية بهدف توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني وحماية مشروعه الوطني .

لقد سارت وزارة الداخلية كبقية الوزارات الفلسطينية بخطين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تنتشدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية خصوصاً وذلك بإعاقه عملها من خلال الإجتياحات أو القصف وتدمير مقر الوزارات المدنية والأمنية مخالفين بذلك كل الاتفاقيات الموقعة وضارين بعرض الحائط كافة القرارات الدولية.

وزارة الداخلية الفلسطينية مؤسسة وطنية سيادية، ذات مسؤولية أخلاقية واجتماعية وواجبات مدنية وأمنية، تساهم في تطوير مجتمع حر وديمقراطي في دولة فلسطينية مستقلة ذات سيادة، عن طريق توفير

الأمن والأمان وفرض سيادة القانون وإنشاء بنية أمنية مستقرة تحظى بالاحترام والدعم على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي.

تقوم الوزارة بالإشراف على حماية الحقوق والحريات العامة واحترامها وفق مبادئ القانون الدولي والتشريعات المحلية، وتساهم في تعزيز وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية وصون حقوق وواجبات المواطنة دون أي تمييز على أساس اللون أو الجنس أو الدين أو العرق أو المعتقد، فالجميع سواسية أمام القانون. (موقع وزارة الداخلية - رام الله، 2016) <http://www.moi.pna.ps>.

### وزارة الداخلية والأمن الوطني :

تعد وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني إحدى الوزارات الأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية ، حيث تقوم بأداء مميز في تنفيذ مهامها والسهر على مصلحة الوطن والمواطن ، وتنظم الحياة المدنية ، وتنفذ القانون على الجميع ، وتحمي ممتلكات الأفراد والمؤسسات (موقع وزارة الداخلية-غزة ، 2016 ، <http://WWW.moi.gov.ps>)

وتتقسم وزارة الداخلية والأمن الوطني إلى شقاً مدنياً ويهتم بتوفير احتياجات المواطن من الوثائق والمستندات والتراخيص اللازمة لمؤسسات المجتمع المدني ، وشقاً أمنياً عسكرياً يهتم بحفظ الامن والأمان للمواطن (وزارة الداخلية الفلسطينية -غزة ، 2016) <http://WWW.moi.gov.ps>.

وبعد الانقسام الفلسطيني عام (2007) طرأ تغير في تركيبة الأجهزة الأمنية في قطاع غزة والتي تتبع وزارة الداخلية حيث تم إلغاء أجهزة واستحداث أخرى .

حيث تعمل قيادة الوزارة على تهيئة وإعداد قادة مستقبلين وتطوير كوادرها من خلال التدريب وورشات العمل واللقاءات المستمرة ، حيث تهتم بالقائد الاستراتيجي وتقوم بإعطائه الدورات والتدريبات الخاصة لتمكينهم من تطوير انفسهم ، حيث تعمل قيادة الوزارة على توسيع قدرات العاملين وخبراتهم واكسابهم القدرة على الاختيار، واتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صنع القرارات التي تمس حقوقهم، والموافقة على تلك القرارات .

**يرى الباحث :** ضرورة اهتمام قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني بمنتسبي وزارة الداخلية ، وأن تسخير لهم كافة الإمكانيات المادية والمعنوية لتلبية احتياجاتهم ، وتطوير أدائهم ، ويجب على منتسبي وزارة الداخلية أن يتصفوا بالعديد من المبادئ الهامة ومنها الامانة والإخلاص والولاء للوطن والدين ، وذلك ليحسن التصرف مع عامة الناس وعدم استغلال المنصب في تسير الأمور الشخصية .

### واقع القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية الشق المدني :

إن قيادة وزارة الداخلية علاقة تفاعلية وخدمات متعددة ، حيث تعددت وتنوعت الأشكال والأساليب التي تنتهجها وزارة الداخلية والأمن الوطني في خدمة أبناء شعبنا الفلسطيني في قطاع غزة، فقدمت كل إمكانياتها لتسهيل مهام المواطن وتلبية استغاثاته وإنقاذ حياته وتوجيهه للجهة الصحيحة والعمل على إدخال السرور إلى قلبه وقلوب أطفاله (وزارة الداخلية الفلسطينية -غزة ، 2016) <http://WWW.moi.gov.ps>).

حيث تتمتع وزارة الداخلية بعدد من المواقع والمناصب القيادية والصلاحيات والمسؤوليات والسلطات الادارية وهناك فئة الإشراف ذات درجات مختلفة حسب الجدول رقم (5) .

#### جدول رقم (5)

المناصب القيادة في وزارة الداخلية- الشق المدني (2016)

م	المسمى الإشرافي	العدد
1	وكيل وزارة	1
2	وكيل مساعد	4
3	مدير عام	20
4	نائب مدير عام	9
5	مدير دائرة	81
6	نائب مدير دائرة	22
7	رئيس قسم	68
8	رئيس شعبة	9
	المجموع	214

المصدر/ وزارة الداخلية (الشئون الإدارية، 2016)

حيث تعمل قيادة وزارة الداخلية بالمحافظة على كادرها القيادي متنوع المناصب الإدارية والبالغ عدده 214 موظفاً قيادياً من منصب (رئيس شعبة وحتى وكيل وزارة )، وتقوم بتطويره من خلال إعطائه دورات تدريبية وورشات ، حيث هناك دورات داخلية أي داخل الوزارة ، ودورات خارج الوزارة ، سوف يتم عرض بعض الدورات التي يتم اعطائها في الوزارة لتطوير كادرها ، حسب المنصب الاداري كما موضح بالشكل رقم (6)

جدول رقم(6)المنصب القيادي والدورات التدريبية

م	المسمى الإشرافي	دورات تدريبية	ورشات عمل
1	وكيل وزارة	ايام دراسية	ورش عمل
2	وكيل مساعد	ايام دراسية	ورش عمل
3	مدير عام	الاتجاهات الحديثة ،الوعي الامني ،الدبلوماسية والبروتوكول ،ايام دراسية، التخطيط، القيادة الاستراتيجية	ورش عمل
4	نائب مدير عام	حقوق الانسان ، كشف التزييف ، البرمجة اللغوية والوعي السياسي، القيادة و الإدارة	ورش عمل



5	مدير دائرة	التعامل مع الأزمات ، البرمجة اللغوية ، المهارات الإشرافية ، القيادة و الإدارة	-
6	نائب مدير دائرة	التعامل مع الازمات ، البرمجة اللغوية ، المهارات الإشرافية	-
7	رئيس قسم	فن التعامل مع الجمهور ،إدارة الإجتماعات ، ادارة الوقت	-
8	رئيس شعبة	فن التعامل مع الجمهور ،إدارة الذات ، ادارة الوقت	-

المصدر/ الباحث (2016)

### واقع تمكين العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني :

إن قيادة وزارة الداخلية لم تأل جهداً في تقديم أفضل الدورات التدريبية وورش العمل داخلياً وخارجياً التي يحتاجها موظفيها ، وتعمل على تفويضهم واعطائهم الصلاحيات التي تؤهلهم ليكون لديهم القدرة في اتخاذ القرارات دون الرجوع للقيادة ، وهذا يعطي العاملين دافعاً قوياً وسرعة في الانجاز وتحمل للمسؤولية وحرية التصرف والاعتماد على الذات ، حيث تعمل قيادة الوزارة على تسجيل احتياجات كل موظف من الدورات خلال العام لتجعل لديه الكفاءة العالية والخبرات التي تؤهله ليكون قيادياً .

تدريب المرؤوسين على السلوك ، فعندما تنتقل من مرتبة المساهمة الفردية إلى قيادة الآخرين ، يعتبر الحصول على النتائج من خلالهم ، لا من خلال جهودك المباشرة، مهارة قيادية حاسمة ، قد يشمل التدريب تصميم المهام ، وتحفيز الموظفين ودعمهم لتطوير مهاراتهم ، وتحديد قدراتهم ودفعهم للتفكير بالأمور بطرائق مختلفة ، وفي حين أن تدريب المرؤوسين يمكن أن يحدث تأثيراً عميقاً في ذلك الفرد على المدى الطويل ، إلا أنه لا يملك بالضرورة مضامين استراتيجية ،لكن تطوير أولوية مؤسسية أو نظام مؤسسي يضمن أن يتلقى كل العاملين التدريب الفعال يمتلك فعلاً مضامين استراتيجية (هيز ،2006:29).

**يرى الباحث :** أن قيادة وزارة الداخلية تهتم بموظفيها بإعطائهم الدورات وورشات العمل المناسبة لهم كلاً حسب احتياجه ليكون لديه الكفاءة العالية والخبرات التي تؤهلهم ليكون قادة المستقبل والإعتماد عليهم .

### ملخص

في ظل الظروف السياسية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة هي بأمس الحاجة لوجود قيادة استراتيجية غير تقليدية ، لديها رؤى بعيدة المدى كي تستطيع التغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه القطاع وذلك من خلال اتباع استراتيجيات حديثة تمكنها من تقديم افضل الخدمات المرجوة ، ويأتي ذلك من خلال منتسبي تلك المؤسسة ، حيث يجب الاهتمام بالموارد البشرية ورفع معنوياتها لتمكنه من القيام بواجبه على اكمل وجه .

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- الدراسات الفلسطينية .
- الدراسات العربية .
- الدراسات الاجنبية .
- التعقيب على الدراسات السابقة .
- الفجوة البحثية .

## الدراسات السابقة

### مقدمة :

قام الباحث بجمع العديد من الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها ، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج التي وصلت إليها وتوضيح مدى الاستفادة منها ، حيث سيعرض الباحث الدراسات التي إهتمت بالقيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين، ورغم قلتها لحدثة الموضوع وخاصة في مجال تمكين العاملين ، فقد تناول الباحث بعض الدراسات القريبة من الموضوع ، بهدف إثراء الإطار النظري للدراسة ، والاستفادة مما توصل إليه الباحثون السابقون في هذا المجال ، وتم عرض الدراسات السابقة وفقاً للتدرج التاريخي من الأحدث للأقدم .حيث تم اختيار عدد من الدراسات السابقة وهي (29) دراسة ومنها :

- (12) دراسة فلسطينية ، (11) دراسة عربية ، (6) دراسات اجنبيه .

### أولاً : الدراسات الفلسطينية :

1- دراسة القيسي(2015) ، بعنوان : دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية .

الهدف من الدراسة :هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مدير دائرة حتى وكيل وزارة) ، ويقدر عددهم ب(172) موظفاً في ووزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لعينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية والبالغ عددهم (172) ، وقد بلغت نسبة الاستجابة (97%) حيث تم استرداد عدد (167) استبانة منها (30) استبانة للعينة الاستطلاعية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- بلغت الدرجة الكلية للاستبانة حول واقع ممارسات القيادة الإستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة وزناً نسبياً (62.4%) ، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة كانت وزناً نسبياً (67.8%) .

- يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية حيث كان معمل ارتباط بيرسون (0.805) .

- بلغت نسبة توفر الموارد المالية للوزارة لعمل الوزارة (44.5%) .

- كانت نسبة تحفيز الموظفين بطرق مختلفة (48.2%) .

- بلغت نسبة التوظيف والترقية على أساس الكفاءات والقدرات المميزة (58.7%) .

- بلغت درجة مكافأة الموظفين أصحاب التقييمات العالية بنسبة (48%) .

- كانت نسبة اهتمام الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبلين (56.2%) .

- بلغت نسبة الاهتمام من قبل الوزارة بالعمل الجماعي (58.4%) .

- كانت درجة إخضاع الموظفين في الوزارة لبرامج تدريبية واحدة على الأقل في كل عام بسببة (54%) .
- بلغت نسبة ، اهتمام الوزارة ببرامج التدريب على أخلاقيات العمل (52%) .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:
- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية .
- تعزيز الموارد المالية اللازمة للوزارة .
- العمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق مختلفة ومتنوعة ، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.

## 2- دراسة النخالة (2015)، بعنوان : القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة .

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة من خلال المهارات الأربعة للقيادة الإستراتيجية الذهنية ، الإنسانية ، الفنية ، الذاتية ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من وظيفة (مدير دائرة ، رئيس قسم) للعاملين في الأجهزة الأمنية (الشرطة ، الأمن والحماية ، الأمن الداخلي) في محافظات غزة ، وعددهم (1135) منتسباً ، ولهذا الغرض تم توزيع عينة عشوائية طبقية عددها (287) وتم استرداد (271) استبانة .

**وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها :**

- جاء مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الأجهزة الامنية في محافظات غزة بوزن نسبي (68.887) .
  - جاء مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة بوزن نسبي (71.262).
  - تبين وجود علاقة طردية إيجابية بين توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الاجهزة الامنية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة .
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الاجهزة الامنية ومستوى الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة تعزى لمتغيرات : (المؤهل العلمي ، الرتبة العسكرية ، المسمى الوظيفي ، اسم الجهاز ، عدد سنوات الخدمة ) .
  - توجد فروق متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الاجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزى لمتغير الرتبة العسكرية ، لصالح (رتبة رائد فأعلى) .
  - توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح (مدير دائرة) .
- وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:**

- العمل على تعزيز مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الاجهزة الأمنية في محافظات غزة .
- وضع أسس واضحة وموضوعية لاختيار القادة وفق مهنية مما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين .

- تبني نظام واضح للحوافز والمكافآت للحفاظ على الروح المعنوية لدى العاملين في الوزارة .
- 3- دراسة الخطيب (2015)، بعنوان : مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات " دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة .

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة للتعرف على مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات وهي دراسة ميدانية أجريت على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة ، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين من مسمى وظيفي رئيس قسم فأعلى ، حيث شملت الدراسة جميع الهيئات المحلية الكبرى في محافظات غزة (جباليا ، غزة ، دير البلح ، خانينوس ، رفح) ، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث تم استرجاع (192) استبانة من اصل (211) استبانة تم توزيعها بنسبة استرداد بلغت (90.1%) .

**وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها :**

- وجود درجة عالية من الموافقة من قبل افراد مجتمع الدراسة على مجالات مهارات القيادة الاستراتيجية وهي : (الذاتية ، الفنية ، الفكرية ، الإدارية) ، حيث حصلت هذه المجالات مجتمعة على وزن نسبي قدره(71.55%) ، واطهرت نتائج الدراسة وجود درجة عالية من الموافقة على فقرات (إدارة الازمات) من قبل أفراد مجتمع الدراسة بوزن نسبي قدره (73.24%) واطهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بين توفر مهارات القيادة الاستراتيجية (الذاتية ، الفنية ، الفكرية ، الإدارية) وإدارة الازمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مهارات القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات في الهيئات المحلية بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات (الجنس ، الهيئة المحلية التي يعمل بها المستجيب ، سنوات الخدمة ، المسمى الوظيفي)، ما عدا متغير العمر وكانت الفروق لصالح الافراد من الذين أعمارهم اقل من 30 سنة ، ومتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل .

- 4- دراسة المصري (2015) ، بعنوان : دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والامن والوطني .

**الهدف من الدراسة :** هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة ) ويقدر عددهم بـ (177) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة ، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة من جميع الدراسة العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الداخلية - الشق المدني والبالغ عددهم (177) وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :

- أن واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي(68.458%) ، بينما بلغت الدرجة الكلية حول واقع عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة كانت بوزن نسبي(67.156%) ،

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتفعيل عملية إدارة المعرفة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (\*\*.789) ومستوى دلالة (0.000) .
  - ما نسبته (62%) من تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع القيادة الاستراتيجية والنسبة المتبقية (38%) قد ترجع الى عوامل أخرى تؤثر في تفعيل عمليات إدارة المعرفة .
  - يوجد ضعف في قيام الوزارة بتحليل العوامل البيئية الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف حيث بلغت (68.2%)، كما يوجد ضعف في اهتمام الوزارة بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية حيث بلغت (63.5%) ، كما يوجد ضعف لدى الوزارة في توفير وسائل تكنولوجية متطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة حيث بلغت (60.9%).
- وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:**

- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني بقطاع غزة .
- مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الاداء السنوي والعمل على تهيئة قادة مستقبليين وإعدادهم -العمل على تطوير عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة .
- تطوير قدرات الجهات المعنية في الوزارة على تنظيم المعرفة المكتسبة ، وتعزيز فرصة الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ .

#### 5- دراسة الشاعر (2015) ، بعنوان : فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها .

- الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملين في مجال الشباب بمحافظة غزة ، من وجهة نظر العاملين فيها ، والتعرف على مستوى الذكاء الانفعالي لديهم .
  - وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من عدد (223) من العاملين في منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة .
- وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :**

- مستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها جاء بمتوسط حسابي (4.020) ووزن نسبي (80.404) ، وهو بدرجة (كبيرة) .
- مستوى الذكاء الانفعالي لديهم جاء بمتوسط حسابي (3.947) ووزن نسبي (78.935)، وهو بدرجة (كبيرة).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى فاعلية القيادة لدى قادة منظمات المجتمع المدني العاملة في مجال الشباب بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستجاباتهم لمستوى الذكاء الانفعالي لديهم .

**وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:**

- الاهتمام بانتقاء واختيار قيادات منظمات المجتمع المدني على أساس من الفاعلية والكفاءة والذكاء الانفعالي المرتفع .

- ضرورة مواصلة قيادات منظمات المجتمع المدني لدراساتهم وحصولهم على مؤهلات علمية متقدمة تمكنهم من تحسين أدائهم الإداري والانساني .

6- دراسة صيام(2015) ، بعنوان : دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري " دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة .

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة ، والتعرف على فاعلية الأداء الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة . وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المواقع الإدارية في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة ، وهي (رئيس شعبة ، رئيس قسم ، مدير) وعددهم (322) موظفاً ، أما عينة الدراسة فتكونت من عينة عشوائية طبقية من تلك المؤسسات ، والبالغ عددهم (167) موظفاً ، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .  
**وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :**

واقع التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الصحية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.318) ووزن نسبي (66.350)، وهو بدرجة (متوسطة)،

- مستوى فاعلية الاداء الاداري في المؤسسات الاهلية الصحية بقطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.732) ووزن نسبي (74.644)، وهو بدرجة (كبيرة) .

واوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :

- تخصص الإدارة ميزانية ملائمة لبرامج تدريب الموظفين .

- تقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها الموظفون بشكل منتظم .

7- دراسة أبو عمره (2015)، بعنوان : واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي .

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي والإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتأتي أهمية هذه الدراسة كون جهاز الشرطة هو جهاز مهني متخصص في ملاحقة الخارجين عن القانون وتقديمهم للعدالة ، وبالتالي لا بد وأن يكون بعض ضباط الإداريين والميدانيين ممكنين حتى يستطيعوا القيام بعملهم على اكمل وجه ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة الضباط من رتبة ملازم وحتى لواء ممن يحملون مسمى وظيفي والبالغ عددهم (1206) ضابطاً ، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة العشوائية الطبقية  
**وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها :**

- وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة ، وقد لوحظ أن مستوى ممارسة التمكين النفسي كانت أعلى نسبياً من مستوى ممارسة التمكين الإداري ، ويمكن تفسير ذلك بأن ممارسة التمكين النفسي تتعلق بالأشخاص وتتطلب توفير دعم إداري وبيئة مساندة ، في حين ان ممارسات التمكين الإداري تحتاج إلى توفر تجهيزات لوجستية و عملياتية لتمكين العاملين من القيام بواجبهم ، كما ان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة ، وذلك لتناسب إمكانياتهم العلمية وقدراتهم مع المهام المطلوبة منهم ، إضافة إلى توفر التدريب والتحفيز من قيادة الشرطة ، كما خلصت الدراسة لوجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين بكلا بعديه وبين الأداء الوظيفي .

**واوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها :** تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الاداء الوظيفي ، منح العاملين بالشرطة مزيداً من تفويض الصلاحيات وتطوير برامج تدريبية متخصصة للعاملين بالشرطة ، بالإضافة لتعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في تطوير شخصية العاملين وأخيراً زيادة مشاركة العاملين في إدارة جهاز الشرطة .

**8- دراسة أبو حجر (2014) ، بعنوان : القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية) .**

**الهدف من الدراسة :** هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض ، حيث تم استخدام قائمة الإستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات ، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات ، وبلغ حجم المجتمع (2862) موظف بينما بلغ حجم العينة(391) مفردة ، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) كرزمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، حيث قام الباحث بإختبار مجموعة من الممارسات المتوفرة لدى القائد الإستراتيجي، وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي- استثمار القدرات الاستراتيجية-تنمية وتطوير رأس المال البشري-تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الاخلاقية -تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والازمات في مراحلها كافة.

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :**

- أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطمح عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي .

- وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات ، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات .

- يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحب للنظام الرقابي المالي بوزن نسبي (73.32%).



- توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، وهي (التعلم المستمر ، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) .

- يوجد ضعف لدى المؤسسات الحكومية في مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية ، وكذلك قلة الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية ، كما أن متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة (46%).  
**وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:**

- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة ، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية .  
- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقاً والأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر ، وهي : التعليم المستمر ، تنمية وتطوير رأس المال البشري . تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

**9- دراسة ابو عبيد (2014)، بعنوان : تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة .**

**الهدف من الدراسة :** هدفت الدراسة للتعرف على تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة ، والتعرف على أثر كل من (الرتبة ، مدة الخدمة ، المؤهل العلمي ، والمحافظه) على العلاقة بين ممارسات القيادات الإدارية بتفويض السلطة ودرجة امتلاك الموظفين للمهارات القيادية ، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واشتملت عينة الدراسة على أصحاب الرتب السامية في جهاز الشرطة والبالغ عددهم (266) ضابطاً في محافظات غزة .  
**وكان من أبرز نتائج الدراسة :** درجة ممارسة القيادة الإدارية لتفويض الصلاحيات كانت بنسبة (74.9%) ، ودرجة إمتلاك أصحاب الرتب للمهارات القيادية (84.1%) ، كما أشارت النتائج لوجود علاقة طردية بين تفويض الصلاحيات والمهارات(الذاتية ، والفنية ، والإنسانية ، والإدارية ، والفكرية) ، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق إحصائية تعزى للمتغيرات (المؤهلات العلمية ، سنوات الخدمة) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغيرات (الرتبة ، المحافظة) .

**10- دراسة عفانة (2013)، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل " في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة " .**

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ، ومشاركة المعلومات، وبناء فرق العمل ، التأثير ، حفز العاملين ، القوة) وفاعلية فرق العمل ، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الاهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة ، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة ، وقام الباحث بإختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم إختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث إختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات ، وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة ، وتم توزيعها على (300) مبحوث وهم من جميع العاملين في المؤسسات التي إختارها الباحث كعينة للدراسة .

**وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :**

إن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة (81%) ، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة (80%) ، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الابعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري ، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى ، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية ، ثم بعد الإتصال ومشاركة المعلومات ، ثم بعد التأثير ، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والإخيرة ، وكشفت الدراسة عم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزى لمتغير (العمر) ، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة ، أشارت النتائج إلى علاقة طردية قوية بينهما

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها ، ومنحها بشكل اكثر عدالة ، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

**11- دراسة العطار(2012) ، بعنوان : مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين بجامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة .**

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر في قطاع غزة ، ويتكون مجتمع الدراسة من فئة الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر ، حيث بلغ إجمالي عددهم في الجامعة الإسلامية (169) و في جامعة الأزهر (97) شخصاً ، وبذلك بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (266) .

**وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :**

- أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري وأبعاده (تفويض السلطة ، فرق العمل ، التدريب ، الاتصال الفعال ، حفز العاملين) محل الدراسة بنسب متفاوتة في الجامعتين .

- كما وافق افراد العينة على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده (حل المشكلات ، المرونة ، الأصالة ، الطلاقة الفكرية ، تركيز الانتباه ، القدرة على التحليل والربط ) .

**وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:**

- أوصت كلتا الجامعتين بالعمل الجاد على نشر ثقافة التمكين الإداري من خلال تعزيز أبعاده والقيم التي تحث عليه .

## 12- دراسة الرقب (2010)، بعنوان : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

**الهدف من الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة واخرى بدرجة متوسطة ، وان سلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة ، وأشارت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل ، الجنس ، اسم الجامعة ، سنوات الخدمة) .

**وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها :**

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين ، والعمل على خلق مناخ تنافسي بينهم .  
- ضرورة تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين .

**ثانياً : الدراسات العربية :**

### 1-دراسة آل سعود (2013) ، بعنوان: درور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات - الرياض .

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات في المملكة العربية السعودية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والإستبانة كأداة للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (302) فرداً منسوبي الإستخبارات العامة السعودية في مدينة الرياض .

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :** وجود دور للقيادة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات ومن أبرزها العمل على غرس روح الفريق بين العاملين وإختيار أفضل الطرق في الوقاية من الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم الوقاية من الأزمات ، وأن هناك معوقات تواجه القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات ومن أبرزها تداخل بعض المسؤوليات بين القيادة وغياب التنسيق بين القيادات المخولة بالوقاية من الأزمات وتركيز القادة على العمل الروتيني .

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

- بأن سبل التغلب على المعوقات التي تواجه القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات هو الإعداد الجيد للوقاية من الأزمات ، وتوزيع المسؤوليات بين القيادة الاستراتيجيين دون أدنى تداخل بينهما ، وسرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بحل الازمات دون تسرع أو إبطاء .

2- دراسة علي(2013) ، بعنوان : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي " دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد .

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث ، والتي وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد (مجتمع البحث) .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وأن قيادة الشركة قيد البحث تولى اهتماما بفكرة العاملين في الشركة لما له من اثر ايجابي في سلوك واداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطوير الشركة .  
وقد توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات وأهمها :

- هي تشجيع الادارات على اعتماد هذا الاسلوب لزيادة رغبة لعاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا .

3- دراسة الشهراني (2012) ، بعنوان : تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات - السعودية .

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاساليب المنهجية لتعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط القيادة الذين يشغلون مناصب قيادة إستراتيجية وعددهم (37) ضابطاً ، واستخدمت الدراسة أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات والمعلومات ، كانت العينة قصدية .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :ضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز لإدارة الأزمات ، وأهمية اتباع المنهجية العلمية بتأهيل القيادات الاستراتيجية لإدارة الأزمات .

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

الهدف من الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية ، التركيز ، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل بأبعادها الستة وهي (التهيؤ للمواجهة . التأمل للمواجهة . المواجهة الوقائية . البحث عن الدعم الواسيلي والبحث عن الدعم الوجداني ، وتجنب المواجهة) وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين وأبعادهما الفرعية ، اذ طبق البحث على عينة بلغت (42) قائد عسكري في منظمتي الدفاع والداخلية ، وتم اختبارها من خلال ثلاث فرضيات

كانت الأولى لعلاقة الارتباط ، والثانية للتأثير ، والثالثة للفروق ، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيو لضغوط العمل .

5- دراسة المعاضيدي والطائي(2011) ، بعنوان : إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الاعمال .

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الأرتباط والأثر بين ممارسات القيادة الإستراتيجية والمتمثلة بالآتي (بناء قدرات دينامية جوهرية ، التركيز على بناء راس المال البشري ، استخدام التقانة الجدية بفاعلية ، الانشغال بالاستراتيجية الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة ، و(المرونة الإستراتيجية)بوصفها متغيراً معتمداً لمواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المنظمات في إطار ممارستها لأعمالها وسعياً لبقائها ،فضلاً عن اكتشاف مقدار التباين في تأثير الممارسات المشار إليها في تعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمة .

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :** أن ممارسات القيادة الإستراتيجية ترتبط وتؤثر معنوياً بالمرونة الإستراتيجية، وبموجب ذلك فقد عرضت بعض المقترحات التي من شأنها أن تسهم في توجيه انظار القيادات الاستراتيجية في المنظمات المختلفة للتعرف على ادوار تلك الممارسات ، والبحث عن اهم الآليات والوسائل التي تمكنها من اعتمادها كونها اداة مهمة في تحقيق المرونة الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المتسارعة والاستعداد لها .

6- **ميا و إبراهيم و سليطين (2011) ، بعنوان : توافر القيادات الادارية كمتطلب لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية " .**

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على بيان مفهوم القيادة الإستراتيجية الفعالة وخصائصها وذلك بإعتبارها مطلباً إستراتيجياً لكي تتحقق فعالية الإدارة الإستراتيجية وإلى معرفة مدى توفر خصائص القيادة الإستراتيجية الفعالة لدى القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الصناعية في محافظة اللاذقية (الخاصة والعامة) ، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصل البحث إلى عدم توفر المستوى المطلوب من مهارات القيادة الإستراتيجية الفعالة اللازمة لنجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى قيادات الشركات المدروسة وعدم توفر الإستعداد المطلوب للالتزام بها ، علماً أن هذه الخصائص هي من أهم الخصائص المفروض توافرها لدى القيادات الإدارية من أجل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وبنتيجه البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والتي تهدف من خلالها إلى خلق تطابق بين قياداتنا الإدارية وبين القيادة الإستراتيجية الفعالة ، من أهمها ضرورة إلحاق المدراء في جميع المستويات وفي كافة الشركات بدورات تدريبية متخصصة في عملية الإدارة الإستراتيجية .

7- **دراسة عبد العزيز(2010)، بعنوان : القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية .**

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة للتعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الإستراتيجية إتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات ، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية ، كما هدفا على

الوصول إلى نموذج مقترح يمكن تطبيقه لزيادة فعالية القيادة الإستراتيجية ، وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي ، ويعني ذلك أن قادة الشركات القوية تنافسياً يتميزون بقدراتهم في تكوين البناء الإستراتيجي لمنظماتهم ، مما يؤثر على القدرة التنافسية ، كما توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على إدارة التغيير ، ويتفق ذلك مع نتائج الدراسات السابقة التي أبرزت دور التغيير التنظيمي ، وأن يلعب القائد الدور التحويلي الذي يتسم بتوسيع نطاق المشاركة للعاملين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ووضع الاهداف ، كما انه لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل ، ويعني ذلك لأن معظم الشركات الدولية تهتم الآن ببرامج التدريب والتطوير المستمرة .

**8- دراسة الزعبي (2010) ، بعنوان : دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية السورية .**

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات ، وذلك من خلال نشر التعليم التنظيمي ، تمكين العاملين ، نشر الثقافة التنظيمية ، تفعيل التقنيات الحديثة ، تطوير الهياكل التنظيمية ، حيث أن مجتمع الدراسة هم الضباط العاملون في وزارة الداخلية السورية من رتبة (مقدم، عقيد، عميد ، لواء) وعددهم (200) ضابط ، إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الإجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير ، وموظفي الفئة الاولى والثانية) وعددهم (100) موظف ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: موافقة أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية ، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين درجة موافقة أفراد مجتمع الدراسة وتجاه محاور الدراسة حول دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ، بينما توجد فروق دالة إحصائياً تجاه محاور الدراسة تبعاً لعدد الدورات في مجالي القيادة وتطوير المنظمات .

**توصلت هذه الدراسة إلى أهم التوصيات منها :**

- إلحاق العاملين في وزارتي الداخلية والشؤون الاجتماعية والعمل ، بدورات تدريبية في مجالي القيادة ، وتطوير المنظمات .

- المساواة في تطبيق الإجراءات الإدارية مع جميع العاملين ، وإشعارهم أنهم سواسية في الإستفادة من الحوافز والمزايا ، وتحمل المسؤولية .

- تطبيق مبدأ الشفافية في العمل ، وتشجيع الحوار الناقد والبناء ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

9- دراسة الأصدقاء (2010) ، بعنوان : التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض .

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي لمنسوبي جهاز قوات الامن الخاصة في الرياض ، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في قوات الأمن الخاصة في الرياض من رتبة ملازم وحتى رتبة عميد والبالغ عددهم (440) ضابطاً ، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، استخدم الباحث المنهج الوصفي المدخل الارتباطي بصورته الكمية .

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :**

- أن أفراد عينة الدراسة يدركون التمكين بمستوى (مرتفع) .
- أن افراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا الوظيفي بدرجة (عالية).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين مستوى تمكين العاملين ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين في قوات الأمن الخاصة .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة رتبة (ملازم أول) ، وكذلك رتبة (نقيب) ، وكذلك الحاصلين على مؤهلات جامعية فأقل وافراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا حول (معنى العمل) لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل جامعي فأقل.

**توصلت الدراسة إلى أهم التوصيات أهمها:**

- العمل على إتاحة فرصة أكبر للاستفادة من قدرات العاملين مع تحسين فرص الإبداع لديهم .
- العمل على تحسين ظروف العمل البيئية والمادية .
- ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى تمكين العاملين وخاصة بعدي(حرية الاختيار ، معنى العمل) في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض .

10- دراسة الجميلي (2008)، بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين" من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية " .

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة للتعرف على التمكين وعلاقته بالقيادة وانعكاساته على بروز الصف الثاني من القياديين المؤهلين ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكمياً وذلك من خلال مدخلين : الوثائقي (الاستقرائي) ، المسحي الاجتماعي (من خلال الإستبانة).

**وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :**

- توفر كل من النمط القيادي التحويلي ، ونمط القائد المشارك ، ونمط القائد الاستراتيجي لدى المسؤولين التنفيذيين في مجلس الشورى .

- إتفاق أفراد مجتمع الدراسة على مستويات التمكين في مجلس الشورى ، وهي سبعة ، يمكن إجمال أبرزها فيما يلي : سهولة تواصل العاملين مع مدراءهم ، تسهيل الإدارة أسلوب الوصول إلى مصادر المعلومات ، تشجيع ودعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء ، توفير الفرص للموظفين من أجل تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم وأظهر الخاضعون للدراسة حيادية حول خمس من مستويات التمكين في المجلس ، أبرزها : تشجيع الموظفين على المبادرة خارج التعليمات الرسمية ، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال الإدارة ، وإتاحة الفرصة والحرية للعاملين في تحديد الأسلوب الأمثل لإنجاز أعمالهم .

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين الانماط القيادية الإدارية ومستوى التمكين .

- تتمثل أهم المعوقات التي تواجه التمكين بالمجلس في محدودية فاعلية نظم الحوافز ، ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم ، ثم عدم مساهمة بيئة العمل في حل المشكلات التي تواجه الموظفين ، ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات .

**11- دراسة المربع (2008) ، بعنوان : القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية "دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العاملة للجوازات والمديرية العاملة للدفاع المدني".**

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مدخلين هما : المسح الإجتماعي بالعينة ، والدراسات الوثائقية ، واستخدمت أداة واحدة لجمع المعلومات هي : الإستبانة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ، ووجود نمط الثقافة المحافظة في المديرية العاملة للجوازات بدرجة متوسطة ، ووجود إرتباط طردي متوسط بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة ، و إرتباط طردي قوي بين القيادة الإستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة ، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، ومساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ، ووجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية .

**ثالثاً : الدراسات الاجنبية :**

**1- دراسة (Araujo et al, 2013) ، بعنوان : تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية ثقافة تنظيمية ، الحوكمة واداء المنظمات - تيمور الشرقية .**

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

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الإستراتيجية، ثقافة المنظمة ، الحوكمة ، وأداء المنظمات ، من خلال بناء نموذج يتكون من متغيرات القيادة الاستراتيجية ، وثقافة الشركات ، والحوكمة وأداء المنظمة في شركة كامارا الصناعية في تيمور الشرقية ، واستخدمت الدراسة



المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة اداة الدراسة على العينة القصدية التي تكونت في هذه الدراسة من المدراء والمالكين للشركة .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن نموذج قياس القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة ، والحوكمة وأداء المنظمة هو نموذج مناسب ، وان مؤشرات القيادة الإستراتيجية، وثقافة المنظمة ، والحوكمة واداء المنظمة صحيحة وذات ثقة من ناحية احصائية ، وأن مؤشر قدرة القائد على التواصل يعطي أكبر مساهمة في القيادة الاستراتيجية ، وأن مؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة ، أما بالنسبة للحوكمة واداء المنظمة فإن مؤشر مستوى الإستقلالية ومؤشر الجانب المالي يعطي أكبر مساهمة على التوالي .

## 2- دراسة (Fernandez & Moldogazeiv (2013) "استخدام التمكين لتشجيع السلوك الإبداعي في القطاع العام"

### The use empowerment to encourage the creative of conduct in the public sector

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة إلى توضيح مدى ممارسة أساليب التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات الأمريكية، وتوضيح دور التمكين في تشجيع السلوك الإبداعي لدى موظفي الحكومية الفدرالية الأمريكية ومحاولة البحث عن الطرق والأساليب الإبداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كنهج إداري متعدد الجوانب .

#### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- فعالية ممارسة التمكين المختلفة عمى تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين في الحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية.
- منح الموظف حرية التصرف لتغيير إجراءات العمل وتوفير الفرص لاكتساب المهارات المتعمقة بالوظيفة له ارتباط إيجابية بتشجيع العاملين على الابتكار، مقارنة مع مؤسسات أخرى مثبطة لإبداع الموظفين وبالتالي له تأثير مباشر على أداء العاملين.
- الحصول على نتائج التمكين لا يكوف فقط بشكل سريع وخلال مدة قصيرة ، ولكنه يحتاج إلى الدراسة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا وعلى المستوى البعيد.
- للاستفادة من التمكين بشكل فعال توصلت الدراسة إلى تدعيم التمكين بتقديم المكافآت والحوافز للموظفين المبدعين ، من خلال مقارنة الأداء بالأهداف المحققة ، وربطها بالأهداف المتوقعة بمعنى آخر مقارنة المدخلات بالمخرجات ، وذلك لمنح المكافآت للموظفين بشكل عادل ومنصف والاستفادة منه على المدى البعيد .

3- دراسة (Kryaka et al ,2011) ، بعنوان : انماط القيادة الإستراتيجية والاداء المالي المؤسسي : دراسة على المستشفيات الخاصة - تركيا .

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

**الهدف من الدراسة:** هدفت الدراسة للتعرف على انماط القيادة الاستراتيجية والاداء المالي المؤسسي : دراسة على المستشفيات الخاصة ، وفحص وتقييم أنماط القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بكفاءة الاداء المالي خلال الأزمات المالية ، والكشف عن أدوار وممارسات القادة في التغلب على الازمات المالية مع تحقيق الحد الأدنى من الخسارة المالية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على طريقة المقابلة شبه المهيكلة ، وكذلك استخدموا استبانة لتقييم نمط القيادة الاستراتيجية السائدة مع خمسة من المدراء العاملين في خمسية من أكبر المستشفيات الخاصة في اسطنبول بتركيا .

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

#### **4- دراسة (Hilde, 2009) ، بعنوان : استراتيجيات القيادة المحلية في اثنتين من البلديات النرويجية** **The Local Leadership Strategies in two Norwegian Municipalities .**

**الهدف من الدراسة:**هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجيات القيادة المحلية في اثنتين من البلديات النرويجية ،وكيفية تعامل قيادات البلديات مع تحديات عصر ما بعد الصناعة ، من حيث تقليص فرص العمل وانخفاض عدد السكان ، وكيف يمكن لقيادة البلديات ان تطو سياسات واضحة لدعم المبادرات الاقتصادية والثقافية و الجديدة، وتطوير الممارسات الإدارية وصنع القرار خارج المجال العام ،واعتمدت الدراسة أسلوب المقابلة والاستبانة .

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:** أن القيادات الاستراتيجية في البلديات محل الدراسة حريصون على تطوير وتحفيز العاملين في البلدية واشراكهم في اتخاذ القرارات ، وان نجاح هذه القيادات في استخدام أساليب الحكم التشاركي بسبب مهاراتهم السياسية والدور تلعبه البلديات في المجتمع ، وكذلك دور قيادات البلديتين في خلق السياسات التي تتعلق بتشكيل هوية المجتمع .

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

#### **Strategic leadership and rationale for economizing –strategizing principles.**

**الهدف من الدراسة:**هدفت الدراسة للتعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية ، حيث ان العولمة والاضطرابات الخارجية (الازمات)استدعت ايجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ، على العينة القصدية المكنة من المديرين

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية و الاستراتيجية وامكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد اداء الشركات واعتماداً على معلومات تم استقصائها من المديرين التنفيذيين في (20) بلد تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات .

#### 6- دراسة ( Emerson :2008 ) التمكين الإداري كمدخل فعال لرضا الموظفين"

**الهدف من الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسباب التي تجعل تمكين العاملين أكثر من مجرد شعار سائد، وهدفت إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال عملية التمكين، وطبقت هذه الدراسة في منظمة أوكسفام الدولية البريطانية.

#### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن يسمح للموظفين أن يكون ليم رأي في القضايا التي يتعين عليهم التعامل معها، و بالتالي يشعرون بأن لهم ملكية في هذه العملية.
- توصلت إلى ضرورة السماح للموظفين بالوقوف على آرائهم، ويتطلب ضرورة تقييم وسائل الاتصال بحيث يكوف الاتصال في كلا الاتجاهين.
- توصلت إلى أنه يجب على الإدارة ممارسة و تشجيع أسلوب تمكين العاملين من خلال الثقة والتواصل مع الموظفين .

#### رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة :

##### 1. من حيث الموضوع :

تناولت الدراسات السابقة موضوع القيادة الإستراتيجية، أنماطها وخصائصها مميزاتها وأهميتها والتحديات التي تواجهها ، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع تمكين العاملين من حيث أهدافها وأبعادها وخصائصها وأهميتها ومعوقات تمكين العاملين .

##### 2. من حيث الزمان :

جميع الدراسات السابقة حديثة ، فقد تم إجراؤها في الفترة من 2004 وإلى 2015م .

##### 3. من حيث المكان :

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة ، فمنها الفلسطينية ، ومنها العربية (مصر ، الأردن ، السعودية ، السورية ، العراق) ، ومنها الأجنبية .

##### 4. من حيث المنهج :

اعتمدت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ، وقد استخدمت دراسة (المرعب ، 2008) المنهج الوصفي التحليلي المقارن .

##### 5. من حيث الزمان :

استخدمت الدراسة معظم الدراسات السابقة الإستبانه كأداة للدراسة ، إلا ان دراسة (الشهراني2012) ، ودراسة (Kryaka et al ,2011) ، ودراسة (Hilde ,2009) استخدمت أسلوب الحالة والمقابلات الشخصية .

## 6. من حيث العينات :

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في الحكومة ، ولكن تنوعت طبيعة العاملين ، فمنهم (وكيل مساعد ، مدير عام ، مدير ، نائب مدير عام ، مدير ، نائب مدير ، رئيس قسم ، رئيس شعبة ) .

## 7. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة .
- الاطلاع على الإطار النظري للدراسة السابقة .
- اختيار وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) .
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .
- مقارنة نتائج دراسة الباحث بنتائج الدراسات السابقة .
- الكشف عن الفجوة البحثية بشكل جلي .
- المساعدة في صياغة فروض وأسئلة الدراسة .
- المساعدة في تحديد متغيرات الدراسة .

## 8. ما تميزت به الدراسة الحالية .

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

-تعتبر هذه الدراسة بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة ، وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لما قاموا به الباحثون السابقون في موضوع الدراسة ، فهي تبنى على ما توصلوا إليه من نتائج ، وما قدموه من توصيات واقتراحات .

-تركز الدراسة الحالية على موضوع دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين وهي تعتبر أكثر شمولاً من الدراسات السابقة لتناولها تمكين العاملين .

-تضع الدراسة الحالية حلاً عملياً للتغلب على تلك التحديات ، وذلك من وجهة نظر أصحاب الخبرة والاختصاص .

## 9. الإضافات على الدراسة الحالية :

-تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت موضوع دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ، حسب علم الباحث بعد مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة .

## خامساً : الفجوة البحثية :

من خلال استعراض الدراسات السابقة والإطلاع على أدبيات هذه الدراسة والتي تناولت موضوع دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة لوحظ ما يلي :

### جدول رقم (7)

يوضح الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<p>تم التركيز في الدراسة الحالية على - دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين في وزارة الداخلية - الشق المدني .</p> <p>- أبعاد القيادة الاستراتيجية .</p> <p>- أبعاد التمكين .</p>	<p>- عدم تطرق الدراسات السابقة إلى تمكين العاملين .</p> <p>- اختلاف في مجال التطبيق حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول وزارة الداخلية - الشق المدني .</p>	<p>ركزت الدراسات السابقة على دراسة دور وعلاقة القيادة الإستراتيجية - الأداء التنظيمي .</p> <p>- تنمية الموارد البشرية .</p> <p>- تنمية القدرات التنافسية .</p> <p>- إدارة المعرفة .</p> <p>- رفع الروح المعنوية .</p> <p>- ضغوط العمل .</p>
<p>اجريت الدراسة الحالية على جميع الادارات المدنية بوزارة الداخلية محافظات قطاع غزة .</p>	<p>لم تحدد دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين</p>	<p>أجريت الدراسات السابقة على جهاز معين أو إدارة معينة .</p>
<p>ركزت الدراسة الحالية على الوظائف الإشرافية بوزارة الداخلية</p>	<p>لم تركز الدراسات السابقة على إدارات الشق المدني في محافظات غزة .</p>	<p>أجريت الدراسات السابقة على عينات مختلفة منها :</p> <p>- جانب الجامعات .</p> <p>- الجانب العسكري</p> <p>- جانب الشركات .</p>

المصدر / إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة

## الفصل الرابع

### الطريقة و الإجراءات

- المقدمة .
- منهج الدراسة .
- مجتمع الدراسة .
- عينة الدراسة .
- أداة الدراسة .
- صدق أداة الدراسة .
- ثبات أداة الدراسة .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة .
- خطوات إجراء الدراسة .
- مصادر البيانات .

## المقدمة :

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

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## منهجية الدراسة :

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## مجتمع الدراسة :

يتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (وكيل وزارة وحتى رئيس شعبة) ويقدر عددهم الإجمالي بـ (214) موظفاً في وزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة

## عينة الدراسة :

إعتمد الباحث على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ويعود السبب في استهداف وإقتصار مجتمع الدراسة على فئة الإشراف دون الأفراد إلى كون المتغيرات الرئيسية وهي: القيادة الإستراتيجية و تمكين العاملين متغيرات تحتاج إلى مستوى وظيفي مرتفع نسبياً بحيث تتمتع فئة الإشراف بمواقع ومناصب وصلاحيات ومسؤوليات وسلطات إدارية يمكن استخدامها في تمكين العاملين أو على الأقل التأثير فيها، بالإضافة إلى أن فئة الإشراف ذات درجات مختلفة.

## جدول رقم (8)

المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية- الشق المدني (2016)

م	المسمى الإشرافي	العدد
1	وكيل وزارة	1
2	وكيل مساعد	4
3	مدير عام	20
4	نائب مدير عام	9
5	مدير دائرة	81
6	نائب مدير دائرة	22
7	رئيس قسم	68
8	رئيس شعبة	9
	المجموع	214

المصدر/ وزارة الداخلية (الشئون الإدارية، 2016)

قام الباحث باستخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع عينة الدراسة بحيث تم اختيار الأفراد العاملين في وزارة الداخلية والامن الوطني -الشق المدني ، حيث بلغ عدد أفراد العينة (214) مفردة .  
خطوات بناء الإستبانة :

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة  
واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستبانة :

الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الإستبانة وفقراتها.  
تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستبانة.  
تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

عرض الاستبانة على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من محورين أساسيين.

تم عرض الإستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية على (60) فقرة، ملحق ( 2 ).



## أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة من (إعداد الباحث) حول " دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

دراسة ميدانية على (العاملين في الوظائف الإشرافية "وكيل وزارة و حتى رئيس شعبة" ).

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين :

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الوظيفة، العمر، الجنس ، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني : وهو عبارة عن محاور الدراسة لاستبانة (دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في

وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة )، ويتكون من (60) فقرة :

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية : تتكون من (30) فقرة.

المجال الأول : التوجه الاستراتيجي ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني : استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية ويتكون من (6) فقرة.

المجال الثالث: تطوير رأس المال البشري ويتكون من (6) فقرة.

المجال الرابع: مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية و يتكون من (6) فقرة.

المجال الخامس : تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ويتكون من (6) فقرة

المحور الثاني: تمكين العاملين ويتكون من (30) فقرة.

المجال الأول : تفويض السلطة ويتكون من (6) فقرة.

المجال الثاني : تفويض التدريب ويتكون من (6) فقرة.

المجال الثالث: تطوير الاتصال الفعال البشري ويتكون من (6) فقرة.

المجال الرابع: تحفيز العاملين و يتكون من (6) فقرة.

المجال الخامس : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ويتكون من (6) فقرة

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم ( 9 ) :

جدول رقم ( 9 ) درجات مقياس

موافقة عالية جدا	←←←←				موافقة متدنية جدا	الاستجابة
5	4	3	2	1	المقياس	

اختار الباحث التدرج ( 1-5) للاستجابة ، وكلما اقتربت الاجابة من 5 دل على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي 20%.

## صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، و تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الإستبانة ، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين :

### 1- الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري" :

عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ( 10 ) متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم ( 1 )، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين .

### 2- صدق المقياس :

#### أولاً : الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

#### - نتائج الاتساق الداخلي :

#### المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم ( 10 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية للمجال

#	التوجه الاستراتيجي	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	لدى قيادة الوزارة رؤية استراتيجية واضحة .	*0.798	0.000
2	تضع قيادة الوزارة سياسات عامة تتسجم مع رؤية الوزارة .	*0.863	0.000
3	يتسجم التوجه الاستراتيجي للوزارة مع التغيرات البيئية المحيطة	*0.757	0.000
4	تتسجم كل أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية .	*0.903	0.000
5	تشارك قيادة الوزارة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها .	*0.844	0.000
6	تُسخر قيادة الوزارة كل امكانياتها من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي لها.	*0.903	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يوضح جدول رقم ( 11 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم ( 11 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

#	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	لدى قيادة الوزارة اهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العملية والخبرات الجيدة .	*0.839	0.000
2	تؤدي قيادة الوزارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين .	*0.846	0.000
3	توجد في الوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة)	*0.616	0.000
4	تعمل قيادة الوزارة أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .	*0.808	0.000
5	تقوم قيادة الوزارة بالاستفادة من المعرفة المتراكمة .	*0.848	0.000
6	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات .	*0.747	0.000

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

يوضح جدول رقم ( 12 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطوير رأس المال البشري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تطوير رأس المال البشري والدرجة الكلية للمجال

#	تطوير رأس المال البشري	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	*0.881	0.000
2	تهتم قيادة الوزارة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	0.835	0.000
3	تكافئ قيادة الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي	*0.724	0.000
4	تساعد قيادة الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	*0.855	0.000
5	تهتم قيادة الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .	*0.863	0.000
6	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة داخل الوزارة .	*0.662	0.000

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

يوضح جدول رقم ( 13 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	
0.000	*0.617	تقوم قيادة الوزارة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل .	1
0.000	*0.888	تمثل قيادة الوزارة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية .	2
0.000	*0.877	تؤكد قيادة الوزارة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل .	3
0.000	*0.764	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين .	4
0.000	*0.772	تسعى قيادة الوزارة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية المتبعة .	5
0.000	*0.882	تلتزم قيادة الوزارة بمعايير السلوك الأخلاقي .	6

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

يوضح جدول رقم ( 14 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	
0.000	*0.674	يوجد في الوزارة نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي	1
0.000	*0.905	تتأكد قيادة الوزارة من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية .	2
0.000	*0.757	يوجد لدى قيادة الوزارة توجه للتصحيح بالاعتماد على معايير رقابية واضحة	3
0.000	*0.780	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط .	4
0.000	*0.839	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل .	5
0.000	*0.738	تقوم قيادة الوزارة بعمل مراجعة إستراتيجية سنوية لأعمال الوزارة	6

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

## المحور الثاني: تمكين العاملين

يوضح جدول رقم (15) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال تفويض السلطة تفويض السلطة ادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم ( 15 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفويض السلطة " والدرجة الكلية للمجال

#	تفويض السلطة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه .	*0.871	0.000
2	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية	*0.872	0.000
3	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه .	*0.732	0.000
4	يتم تدعيم الشعور بالمسؤولية الجماعية وروح الفريق .	*0.793	0.000
5	يتم تدعيم شعور الموظفين بقدرتهم على مواجهة التحديات .	*0.845	0.000
6	يتم تفويض الموظف بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة .	*0.821	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 16 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## جدول رقم ( 16 )

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التدريب " والدرجة الكلية للمجال

#	التدريب	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب .	*0.770	0.000
2	توفر الإدارة للموظف دورات تدريبية متنوعة .	*0.768	0.000
3	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من داخل وخارج الوزارة لتدريب الموظفين .	*0.850	0.000
4	تشجع الإدارة الموظفين على استمرارية التعلم .	*0.860	0.000
5	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب .	*0.738	0.000
6	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل .	*0.779	0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم ( 17 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال الفعال " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الاتصال الفعال والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الاتصال الفعال	
0.000	*0.783	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .	1
0.000	*0.854	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات في إدارة الوزارة حول مشكلات العمل	2
0.000	*0.770	يحصل الموظف على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة .	3
0.000	*0.705	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات	4
0.000	*0.685	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع .	5
0.000	*0.865	تتميز قيادة الوزارة بالوضوح في التعليمات والإجراءات .	6

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

يوضح جدول رقم ( 18 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحفيز العاملين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (18) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تحفيز العاملين والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	تحفيز العاملين	
0.000	0.790	تقدر قيادة الوزارة جهود الموظفين لديها .	1
0.000	*0.754	تحفز الإدارة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل.	2
0.000	*0.893	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة .	3
0.000	*0.735	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في الوزارة الموظف دافعاً قوياً للعمل بجد واجتهاد .	4
0.000	*0.797	تدعم الإدارة قدرة الموظف بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها .	5
0.000	*0.601	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل .	6

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

يوضح جدول رقم ( 19 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " مشاركة العاملين في اتخاذ القرار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والدرجة الكلية للمجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	
0.000	*0.697	اشارك في صنع القرارات المتعلقة في الوزارة .	1
0.000	*0.795	اساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير الوزارة .	2
0.000	*0.712	اشجع وادعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء .	3
0.000	*0.649	توجد لدي ثقة بقدرات الموظفين والمرووسين في صنع القرارات .	4
0.000	*0.749	اقوم باتخاذ أي اجراء وفق النظام يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه .	5
0.000	*0.769	اعتبر نفسي صانع قرار في مجال عملي .	6

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

### ثانياً : الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول رقم ( 20 ) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

جدول رقم (20)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجالات	#
0.000	*0.868	التوجه الاستراتيجي	.1
0.000	*0.865	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي	.2
0.000	*0.914	تطوير رأس المال البشري	.3
0.000	*0.842	مساعدة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	.4
0.000	*0.922	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	.5
0.000	*0.899	تفويض السلطة	.6
0.000	*0.812	التدريب	.7
0.000	*0.883	تطوير الاتصال الفعال البشري	.8
0.000	*0.808	تحفيز العاملين	.9
0.000	*0.809	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.10

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

**ثبات الإستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (21).



جدول رقم (21)

معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

التجزئة النصفية	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجالات	#
*0.894	*0.922	6	التوجه الاستراتيجي	.1
*0.952	*0.877	6	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	.2
*0.832	*0.891	6	تطوير رأس المال البشري	.3
*0.897	*0.885	6	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	.4
*0.878	*0.870	6	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	.5
0.979	*0.966	30	إجمالي محور القيادة الإستراتيجية	.6
*0.890	*0.901	6	تفويض السلطة	.7
*0.894	*0.883	6	التدريب	.8
*0.905	*0.864	6	تطوير الاتصال الفعال البشري	.9
*0.878	*0.858	6	تحفيز العاملين	.10
*0.891	*0.816	6	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.11
*0.979	*0.955	30	اجمالي محور تمكين العاملين	.12

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم ( 21 ) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور القيادة الإستراتيجية حيث تتراوح بين (0.922-0.870) بينما بلغت لجميع المجالات (القيادة الإستراتيجية)(0.966)، اما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.952- 0.790) بينما بلغت لجميع المجالات (0.969).

ويتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحور تمكين العاملين حيث تتراوح بين (0.901 -0.816) بينما بلغت لجميع المجالات (تمكين العاملين)(0.979). اما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة الفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.905- 0.878) بينما بلغت لجميع المجالات (0.979).

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم ( 20 ).

جدول رقم ( 22 )

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#	المجالات	عدد الفقرات	كولموجوروف سمرنوف (K-S)	Sig.
1.	التوجه الاستراتيجي	6	0.967	0.307
2.	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	6	0.669	0.762
3.	تطوير رأس المال البشري	6	0.727	0.666
4.	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	6	0.878	0.424
5.	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	6	0.648	0.795
6.	إجمالي محور القيادة الإستراتيجية	30	0.742	0.640
7.	تفويض السلطة	6	0.667	0.766
8.	التدريب	6	0.790	0.561
9.	تطوير الاتصال الفعال البشري	6	0.792	0.558
10.	تحفيز العاملين	6	0.926	0.358
11.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	6	1.083	0.191
12.	اجمالي محور تمكين العاملين	30	0.865	0.443

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم ( 22 ) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي : يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط : يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression

## الفصل الخامس

### تحليل نتائج الدراسة

- مقدمة .
- تحليل نتائج أسئلة الدراسة .
- النتائج .
- التوصيات .
- الدراسات المقترحة .
- المراجع .
- الملاحق .

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

#### المقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (النوع ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الإشرافي، عدد سنوات الخبرة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :

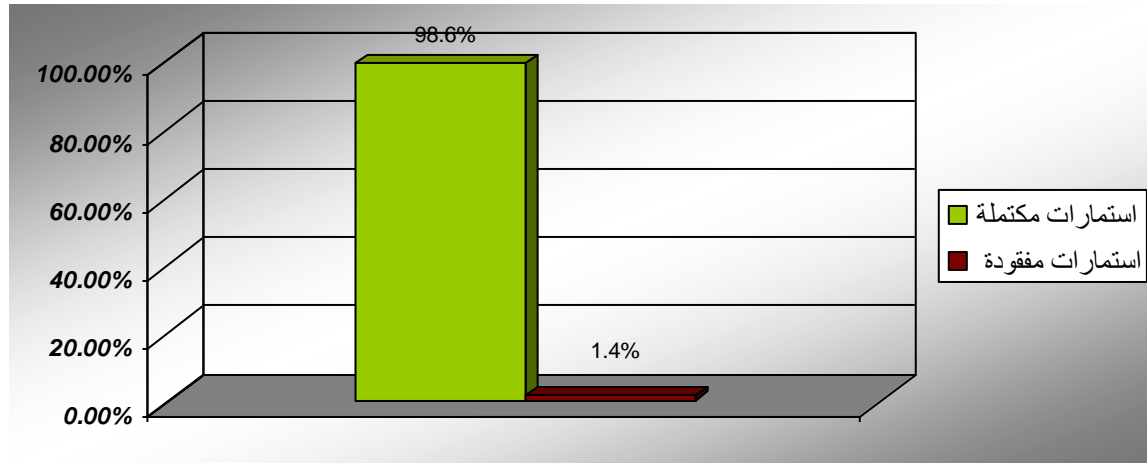
وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

يتضح من خلال جدول (23) وشكل (27) أن 98.6% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما 1.4% من الاستمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استمارات مفقودة .

#### جدول (23)

النسبة	التكرار	
98.6	211	استمارات مكتملة
1.4	3	استمارات مفقودة (لم يتم الاجابة عليها)
100.0	214	المجموع

#### شكل (27)



## من خلال جدول (21) وشكل (27) يتضح :

- 1- أن نسبة 86.3% من الذكور بينما 13.7% من الإناث وهذا يعتبر طبيعي كباقي كل المؤسسات ، حيث يغلب على مؤسساتنا الطابع الذكري .
- 2- يتضح ان نسبة 47.4% اعمارهم من 30 سنة - إلى اقل من 40 سنة ، وأن نسبة 28.9% من 40 سنة- إلى اقل من 50 سنة ، وأن نسبة 12.3% اقل من 30 سنة ، وان نسبة 11.4% من 50 سنة فما اكثر، ويعزو الباحث إلى أن هذه النتيجة العالية التي تقدر أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة يرجع ذلك إلى التعيينات الناتجة عن الانقسام واستتلاف عدد كبير من موظفي الوزارة ، مما ترتب على ذلك توظيف عدد من مختلف التخصصات اللازمة حسب الاصول .
- 3- يتضح ان الغالبية تعليمهم الجامعي بكالوريوس بنسبة 62.1% ، وأن نسبة 13.3% دراسات عليا ، وأن نسبة 14.7% دبلوم متوسط ، وأن نسبة 10% ثانوية عامة فأقل ، ويعزو الباحث إلى أن نسبة البكالوريوس كبيرة ويرجع ذلك إلى التعيينات الاخيرة بسبب الانقسام ، حيث أن المؤهل البكالوريوس هو الحد الأدنى لدخول الوظائف الإشرافية حسب قانون الخدمة المدنية .
- 4- يتضح أن نسبة 38.4% مساهم الاشرافي مدير دائرة ، وأن نسبة 31.8% رئيس قسم ، و أن نسبة 10% نائب مدير دائرة ، و أن نسبة 8.1% مدير عام ، و أن نسبة 7.1% رئيس شعبة ، و أن نسبة 3.8% نائب مدير عام ، و أن نسبة 0.9% وكيل مساعد، ويعزو الباحث إلى طبيعة الهيكل التنظيمي داخل المنظمة حيث الوظائف الدنيا تكون أكثر من الوظائف الأعلى مستوى .
- 5- يتضح أن نسبة 46.4% سنوات خدمتهم اقل من 10 سنوات ، و أن نسبة 25.6% من 10 - 15 سنة ، و أن نسبة 13.3% من 15 - اقل من 20 سنة، و أن نسبة 13.3% من 20-25 سنة ، وأن نسبة 1.4% من 25 سنة فأكثر ، ويعزو الباحث إلى أن هذه النسبة العالية في الموظفين التي سنواتهم في الخدمة اقل من 10 سنوات يرجع ذلك إلى التعيينات الناتجة عن الانقسام واستتلاف العدد الكبير من الموظفين .

جدول (24) يوضح متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	البند	
86.3	182	ذكر	الجنس
13.7	29	أنثى	
12.3	26	أقل من 30	العمر
47.4	100	من 30 - 40	
28.9	61	من 40-50	
11.4	24	من 50 فأكثر	
13.3	28	دراسات عليا	المؤهل العلمي
62.1	131	بكالوريوس	
14.7	31	دبلوم متوسط	
10.0	21	ثانوية عامة فأقل	
.9	2	وكيل مساعد	المسمى الاشرافي
8.1	17	مدير عام بالوزارة	
3.8	8	نائب مدير عام	
38.4	81	مدير دائرة	
10.0	21	نائب مدير دائرة	
31.8	67	رئيس قسم	
7.1	15	رئيس شعبة	
46.4	98	أقل من 10سنوات	عدد سنوات الخدمة
25.6	54	من 10-15	
13.3	28	من 15-20	
13.3	28	من 20-25	
1.4	3	من 25سنة فأكثر	

ثانيا: الوزن النسبي لفقرات المجالات

تحليل فقرات الاستبانة :

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسطات درجات الاستبانة. حيث اعتبرت الدرجة 3 هي الحياد وهي تمثل 60% على مقياس الدراسة. تحليل جميع فقرات الاستبيان :

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسطات الاستبانة لجميع الفقرات، النتائج موضحة في الجداول التالية :-

من خلال جدول (25) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التوجه الاستراتيجي كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنة بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح ان الوزن النسبي لفقرات مجال التوجه الاستراتيجي كانت الفقرة الأولى (لدى قيادة الوزارة رؤية استراتيجية واضحة) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 73.61% ، بينما كانت الفقرة الخامسة (تشارك قيادة الوزارة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 63.98% ويعزو الباحث: ذلك بأن الوزارة لديها رؤية وخطة كاملة للوزارة حتى تكون مستعدة دائما في حالات الطوارئ وغيرها لذا كل قيادة الوزارة تهتم بهذا الجانب الذي احتل نسبة (73.61%) لأنه جانب مهم ويجعل الوزارة جاهزة لأي طارئ وهذا أخذ المرتبة الاولى ، بينما احتل المرتبة الثانية بنسبة (63.98%) وهذه المرتبة تلي الاولى حيث أن قيادة الوزارة تهتم بمشاركة كل المهتمين والمعنيين برفع شأن الوزارة ورسم السياسات الخاصة بها وتشجع كل المعنيين برسم التوجه الاستراتيجي لها وهذا يجعل من الوزارة قوية بحد ذاتها .

جدول (25) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التوجه الاستراتيجي

م	التوجه الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	لدى قيادة الوزارة رؤية استراتيجية واضحة .	3.68	0.92	73.61	10.90	0.00	1	كبيرة
2	تضع قيادة الوزارة سياسات عامة تتسجم مع رؤية الوزارة .	3.55	0.86	70.93	9.32	0.00	2	كبيرة
3	ينسجم التوجه الاستراتيجي للوزارة مع التغيرات البيئية المحيطة	3.30	0.97	65.98	4.51	0.00	5	كبيرة
4	تتسجم كل أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية .	3.43	0.92	68.56	6.83	0.00	3	كبيرة
5	تشارك قيادة الوزارة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها .	3.20	1.04	63.98	2.83	0.01	6	كبيرة
6	تُسخر قيادة الوزارة كل امكانياتها من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي لها.	3.34	1.08	66.85	4.64	0.00	4	كبيرة
	التوجه الاستراتيجي	3.40	0.77	68.01	7.69	0.00		كبيرة

من خلال جدول (26) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنة بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح ان الوزن النسبي لفقرات مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي فكانت الفقرة السادسة (يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ



70.42% ، بينما كانت الفقرة الرابعة (تعمل قيادة الوزارة أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.44% .

**ويعزو الباحث :** إلى أن الوزارة تهتم بالأنظمة المعلوماتية والاتصالات لما لها من أهمية بالغة في مساعدة وضبط الامور وتحديد ورسم الطريق التي يتم التوجه اليها من خلال ذلك يتم أخذ القرار حيث أن المعلوماتية اصبحت في هذا العصر هي المهمة في مساعدة رسم السياسة حيث أن هذه المرتبة احتل المرتبة الأولى بنسبة (70.42%) ، بينما المرتبة الثانية احتلت بنسبة (64.44%) حيث أن قيادة الوزارة تعمل جاهدة باستقطاب كل من لديهم كفاءات و قدرات مميزة وهذا يجعل الوزارة بقياداتها ذات كفاءة وخبرة عالية جداً وهذا يجعل وتجميع للكفاءات بوزارة الداخلية .

جدول (26) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي

أولا	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	لدى قيادة الوزارة اهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العملية والخبرات الجيدة .	3.41	1.15	68.24	5.25	0.00	3	كبيرة
2	ثولي قيادة الوزارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين .	3.32	1.11	66.39	4.21	0.00	5	كبيرة
3	توجد في الوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة)	3.51	0.99	70.19	7.57	0.00	2	كبيرة
4	تعمل قيادة الوزارة أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .	3.22	1.03	64.44	3.16	0.00	6	كبيرة
5	تقوم قيادة الوزارة بالاستفادة من المعرفة المتراكمة .	3.35	1.04	66.92	4.86	0.00	4	كبيرة
6	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	3.52	0.93	70.42	8.25	0.00	1	كبيرة
	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي	3.38	0.80	67.61	6.96	0.00		كبيرة

من خلال جدول (27) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تطوير رأس المال البشري كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

ويتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال تطوير رأس المال البشري فكانت الفقرة السادسة (يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة داخل الوزارة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 86.53% ، بينما كانت الفقرة الخامسة (تهتم قيادة الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.32% .

**ويعزو الباحث :** بأن الوزارة تعمل جاهدة على تنظيم عدد من الدورات داخل الوزارة ، حيث ان الوزارة قامت بعمل قاعات تدريب داخل الوزارة لأنها تهتم بتدريب الموظفين لتجعل لديهم كفاءة عالية جداً ، وهناك دورات خارجية حسب نوعية الدورة وتعمل الوزارة دراسة سنوية لتوضيح ما هي احتياجات الوزارة من دورات لموظفيها ويتم ترشيح عدد من الافراد لهذه الدورات ويتم معاينة الافراد الذين يتخلفون عن هذه الدورات ، و أن هذه احتل المرتبة الأولى بنسبة (86.53%) ، حيث أن المرتبة الثانية احتلت بنسبة (64.32%) حيث أن قيادة الوزارة تهتم بتهيئة قيادة مستقبليين وتدريبهم على القيادة والمسؤولية كما أنها تقوم بترشيح من لديهم خبرة ومهارة على أن يكون قادة مستقبليين وهذا يجعل الوزارة لديها قيادات مستقبليين جاهزة .

جدول (27) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تطوير رأس المال البشري

أولاً	تطوير رأس المال البشري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم	3.47	1.04	69.44	6.65	0.00	2	كبيرة
2	تهتم قيادة الوزارة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	3.36	1.03	67.26	5.16	0.00	3	كبيرة
3	تكافئ قيادة الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي	3.30	1.13	65.95	3.86	0.00	5	كبيرة
4	تساعد قيادة الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر	3.35	1.10	66.98	4.63	0.00	4	كبيرة
5	تهتم قيادة الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .	3.22	1.10	64.32	2.86	0.00	6	كبيرة
6	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة داخل الوزارة .	3.85	0.99	76.93	12.53	0.00	1	كبيرة
	تطوير رأس المال البشري	3.41	0.81	68.12	7.38	0.00		كبيرة

من خلال جدول(28) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة الاولى مستوى الدلالة اكبر من 0.05 لذلك لا توجد فروق بين المتوسط العام (3) وبين متوسط الفقرة 3.1 لذلك كانت الفقرة متوسطة التأثير .

و يتضح ان الوزن النسبي لفقرات مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية فكانت الفقرة السادسة (تلتزم قيادة الوزارة بمعايير السلوك الأخلاقي ) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 75.36% ، بينما كانت الفقرة الأولى (تقوم قيادة الوزارة بمكافئة الملتمزين بالسلوك الأخلاقي في العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 62.23% .

**ويعزو الباحث:** أن قيادة الوزارة تهتم بالسلوك الاخلاقي و تلتزم بالمعايير التي تؤدي إلى هذا السلوك حيث أن من ضمن المعايير التي يتم تقييم الأداء للموظفين السلوك الاخلاقي ، وأن هذه المرتبة احتل المرتبة الأولى بنسبة (75.36%) ، واحتلت المرتبة الثانية بنسبة (62.23%) حيث أن قيادة الوزارة تقوم بمكافئة الموظفين الملتزمين بالسلوك الاخلاقي في العمل ، ومن ضمن بنود تقييم الاداء السلوك الاخلاقي ويتم مكافئة كل الملتزمين في السلوك داخل العمل ، وأن هذا السلوك يجعل من الوزارة موظفين ذات اداء وقيم واخلاق في العمل والسلوك وبالتالي تكون الوزارة ذات سلوك اخلاقي في العمل في كافة الموظفين .

جدول (28) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية

أولا	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تقوم قيادة الوزارة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل	3.11	1.21	62.23	1.35	0.18	6	متوسطة
2	تمثل قيادة الوزارة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية	3.42	1.06	68.47	5.88	0.00	3	كبيرة
3	تؤكد قيادة الوزارة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل .	3.60	0.94	72.09	9.47	0.00	2	كبيرة
4	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين .	3.25	1.04	65.05	3.55	0.00	5	كبيرة
5	تسعى قيادة الوزارة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الإستراتيجية المتبعة .	3.42	0.97	68.41	6.32	0.00	4	كبيرة
6	تلتزم قيادة الوزارة بمعايير السلوك الأخلاقي .	3.77	0.98	75.36	11.33	0.00	1	كبيرة
	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	3.41	0.86	68.26	7.02	0.00		كبيرة

من خلال جدول(29) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنة بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح ان الوزن النسبي لفقرات مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة فكانت الفقرة الاولى (يوجد في الوزارة نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 75.72%، بينما كانت الفقرة الرابعة (تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 65.51%.

**ويعزو الباحث:** بأن وزارة الداخلية -الشق المدني يوجد لديها نظام رقابي كامل وهي إدارة كاملة وبكافة موظفيها وتتم الرقابة الدورية على كافة الإدارات في الوزارة لمعرفة أداء الموظفين وطريقة العمل ويتم من

قبلهم توضيح ما هي الطريقة السليمة في العمل وكيفية العمل بها حيث أن هذا النظام الرقابي مصاحب للنظام المالي أيضا في الوزارة ويتم متابعة الإيرادات وآلية دفعها والرقابة عليها واحتلت هذه المرتبة نسبة (75.72%) ، وان المرتبة التي تلي الأولى احتلت بنسبة (65.51%) حيث أن الوزارة تهتم بالقيادة التي تقف على النتائج لان هذه القيادة تكون على دراية بما يتم انجازه وتكون متابعة أول بأول بدلاً من القيادة القائمة على الضبط وبعيدة عن ذلك العمل والانجاز من قبل الموظفين .

### جدول (29)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة

أولا	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يوجد في الوزارة نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي .	3.79	1.00	75.72	11.58	0.00	1	كبيرة
2	تتأكد قيادة الوزارة من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية .	3.60	0.90	72.00	9.82	0.00	2	كبيرة
3	يوجد لدى قيادة الوزارة توجه للتصحيح بالاعتماد على معايير رقابية واضحة .	3.48	0.93	69.58	7.54	0.00	3	كبيرة
4	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط .	3.28	0.98	65.51	4.13	0.00	6	كبيرة
5	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل .	3.45	0.90	68.93	7.24	0.00	5	كبيرة
6	تقوم قيادة الوزارة بعمل مراجعة استراتيجية سنوية لأعمال الوزارة	3.46	0.98	69.12	6.79	0.00	4	كبيرة
	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.50	0.74	70.09	9.94	0.00		كبيرة

من خلال جدول (30) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات محور القيادة الإستراتيجية كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح أن الوزن النسبي الاجمالي محور القيادة الإستراتيجية 68.29% اما المجالات الفرعية فكان المجال (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 70.09% ، بينما كانت المجال (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) احتل المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 67.61%.

**ويعزو الباحث :** بأن قيادة وزارة الداخلية تهتم بتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وذلك حتى يتم سير العمل بطريقة منتظمة ويتم مراقبة أداء الموظفين و يتم العمل بسرعة فائقة دون أخطاء ولذلك حصلت هذه المرتبة على أعلى نسبة في محور القيادة الاستراتيجية وهي (70.09%) ، بينما حصلت المرتبة التالية لمحور القيادة الاستراتيجية بنسبة (67.61%) لان الوزارة تسعى جاهدة باستغلال كل القدرات الموجودة لديها و يتم استثمارها لتكون قادة في الوزارة ليتم استشارتهم ومشاركتهم في رسم السياسات وخطط الوزارة ووضعتهم في اماكن مهمة وتحتاج الى قدرات ومواهب لإنجاح ذلك وجعل الوزارة ذات كفاءة عالية .

### جدول (30)

#### الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور القيادة الإستراتيجية

أولاً	القيادة الإستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	التوجه الاستراتيجي	3.40	0.77	68.01	7.69	0.00	4	كبيرة
2	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	3.38	0.80	67.61	6.96	0.00	5	كبيرة
3	تطوير رأس المال البشري	3.41	0.81	68.12	7.38	0.00	3	كبيرة
4	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية	3.41	0.86	68.26	7.02	0.00	2	كبيرة
5	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	3.50	0.74	70.09	9.94	0.00	1	كبيرة
	إجمالي محور القيادة الإستراتيجية	3.41	0.70	68.29	8.75	0.00		كبيرة

جدول رقم (31)

اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية وهي كالتالي :

النسبة	الوسط الحسابي	محاور الدراسة	سنة الدراسة	الدراسات السابقة
%80	4.0	يشجع القائد المرؤوسين على الابداع	2004	الشريف
%66	3.3	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في أسلوب العمل		
%76.9	7.69	القيادة الإستراتيجية المشاركة	2008	الربعي
%77.4	3.87	يدعم القادة مبادرات التعليم المستمر وتبادل الخبرات	2010	الزغبى
%63.4	3.17	يشجع المدير العاملين على الابداع	2013	الطبيبي
%63.8	3.19	يشجع المدير العالمين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه		
%66.67	6.667	تحديد التوجه الاستراتيجي	2015	القيسي
%60	6.00	تطوير رأس المال البشري		
%57	5.7	دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية		
%62	6.22	التأكيد على الممارسات الأخلاقية		
%71	7.1	تنفيذ نظم الرقابة التنظيمية المتوازنة		
%70.6	3.53	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	2015	المصري
%67	3.35	استثمار القدرات الاستراتيجية		
%66	3.3	تنمية وتطوير رأس المال الفكري		
%69.5	3.47	تعزيز الثقافة التنظيمية		
%68.5	3.4	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة		
%67.6	6.76	مهارة القيادة الاستراتيجية "ذهنية "	2015	النخالة
%67	6.7	مهارة القيادة الاستراتيجية "انسانية "		
%69	6.9	مهارة القيادة الاستراتيجية "فنيه "		
%70	7.0	مهارة القيادة الاستراتيجية "ذاتيه "		

- اتفقت الدراسة مع دراسة (الشريف 2004) تشجيع المرؤوسين على الابداع بنسبة (80%) وهي كبيرة و يوجد توافق ، واتفقت الدراسة مع ايضا مع (الشريف 2004) تقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في اسلوب العمل وأخذت نسبة (80%) وهي كبيرة و يوجد توافق.

- اتفقت الدراسة مع دراسة ( الربيعي 2008 ) في القيادة الاستراتيجية المشاركة وحصلت على نسبة (76.9%) وهي كبيرة .
- واتفقت الدراسة مع دراسة ( الزغبى 2010 ) دعم القادة لمبادرات التعليم المستمر وتبادل الخبرات بنسبة (77.4%) وهي كبيرة .
- واتفقت الدراسة مع دراسة(الطبيبي 76.9% ) تشجيع المدراء العاملين على الابداع و ابداء آرائهم في التخطيط واخذت نسبة (63%) وهي كبيرة .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (القيسي 2015) في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي وحصلت على نسبة (66.67%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (67.61%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (القيسي 2015) في مجال تطوير رأس المال البشري وحصلت على نسبة (60%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.12%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- لا يوجد توافق بين الدراسة و دراسة (القيسي 2015) في مجال دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية حيث حصلت على نسبة (57%) وهي متوسطة ، بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.26%) وهي كبيرة .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (القيسي 2015) في مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وحصلت على نسبة (71%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (70.09%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (المصري 2015) في مجال تحديد التوجه الاستراتيجي وحصلت على نسبة (70.6%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.01%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (المصري 2015 ) في استثمار القدرات الاستراتيجية وحصلت على نسبة (67%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (67.61%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (المصري 2015 ) في مجال تطوير رأس المال البشري وحصلت على نسبة (66%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.12%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (المصري 2015) في مجال تعزيز الثقافة التنظيمية و حصلت على نسبة (69.5%) وهي كبيرة ، بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.26%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .
- اتفقت الدراسة مع دراسة (المصري 2015) في مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وحصلت على نسبة

(68.5%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (70.09%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (النخالة 2015) في مجال مهارات القيادة الاستراتيجية ذهنيه وحصلت على نسبة (67.6%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.01%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (النخالة 2015) في مجال مهارات القيادة الاستراتيجية انسانية وحصلت على نسبة (67%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (67.61%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (النخالة 2015) في مجال مهارات القيادة الاستراتيجية فنيه وحصلت على نسبة (69%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.12%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (النخالة 2015) في مجال مهارات القيادة الاستراتيجية ذاتيه وحصلت على نسبة (70%) وهي كبيرة ، بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.26%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه .

### المحور الثاني: تمكين العاملين

من خلال جدول(32) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تفويض السلطة كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية.

و يتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال تفويض السلطة فكانت الفقرة الاولى (تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 76.28%، بينما كانت الفقرة الثالثة (يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 64.21%.

**ويعزو الباحث :** بأن قيادة الوزارة تثق بقدرات موظفيها ويتم تكليف الموظف بالمهام الموكلة اليه ويقوم الموظف بإنجاز ما وكل إليه على اكمل وجه لأن الموظفين لديهم خبرات ومهارات وباستمرار يتم اعطائهم دورات تدريبية ولذا يكون الموظف ذات كفاءة عالية ولهذا أخذت هذه المرتبة الأولى بنسبة (76.28%) ، بينما احتلت المرتبة الثانية من تفويض السلطة بنسبة (64.21%) حيث أن قيادة الوزارة تقوم بتفويض الصلاحيات للموظفين دون الرجوع لقيادة الوزارة حيث أن موظفين الإدارة يتم تفويضهم بناء على الكفاءة الموجودة لديهم ويتم أخذ القرارات دون الرجوع لقيادة الوزارة لأن لديهم خبرات ومهارات كبيرة جداً وهذا ما يجعل لدى الموظفين حرية في العمل والاهتمام الكامل بشؤون الوزارة والحفاظ عليا ، حيث ان هذه السياسة من قبل قيادة الوزارة أوجدت الموظف الواعي لطبيعة عمله ودوره ، الأمر الذي جعل القيادة موضع ثقة في قدرة الموظف على المهام الموكلة إليه ، ويرى الباحث أن التفويض كتاباً بالعموم أفضل من التفويض الشفهي .



جدول (32) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تفويض السلطة

تأثير	الدرجة	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	تفويض السلطة	تأثير
كبيرة	1	0.89	76.28	13.45	0.00	1	تتق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه .	1
كبيرة	2	0.98	71.17	8.34	0.00	2	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية .	2
كبيرة	6	1.00	64.21	3.09	0.00	6	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه .	3
كبيرة	5	1.02	70.28	7.35	0.00	5	يتم تدعيم الشعور بالمسؤولية الجماعية وروح الفريق .	4
كبيرة	3	0.97	70.65	8.06	0.00	3	يتم تدعيم شعور الموظفين بقدرتهم على مواجهة التحديات .	5
كبيرة	4	0.98	70.61	7.91	0.00	4	يتم تفويض الموظف بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة .	6
كبيرة		0.81	70.05	9.04	0.00		تفويض السلطة	

من خلال جدول(33) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال التدريب كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية. يتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال التدريب فكانت الفقرة الثالثة (يتم الاستعانة بذوي الخبرات من داخل وخارج الوزارة لتدريب الموظفين) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 75.42%، بينما كانت الفقرة الخامسة (تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 64.6% .

**ويعزو الباحث :** بأن قيادة وزارة الداخلية تستعين بذوي الكفاءة والخبرات العالية داخل وخارج الوزارة لإعطاء الدوارة الهامة والتي يتم تحديدها من قبل إدارة التدريب الموجودة في الوزارة بناءً على ما تم ترشيحه من الاحتياجات التي يحتاجها الموظفين من الدورات ، حيث أن قيادة الوزارة تهتم بذوي الخبرات والمهارات لكي تطور موظفيها ويكون لديهم خبرات ومهارات وأن يصبحوا أكفاء في العمل ولذا أخذت نسبة (75.42%) ، بينما المرتبة التي تليها أخذت نسبة (64.6%) حيث أن قيادة الوزارة توفر منحة خاصة لبرامج التدريب وتعطي الاولوية لإدارة التدريب لتقف بجانب موظفيها ليتم تطويرهم وتجعلهم ذات خبرة ومهارة عالية ليتم اخراج منهم قادة يتم الاعتماد عليهم في الوزارة ومشاركتهم في تطوير سياسة الوزارة .

جدول (33) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال التدريب

ثانيا	التدريب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب	3.72	0.97	74.49	10.97	0.00	3	كبيرة
2	توفر الإدارة للموظف دورات تدريبية متنوعة .	3.65	1.00	72.99	9.43	0.00	4	كبيرة
3	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من داخل وخارج الوزارة لتدريب الموظفين .	3.77	0.99	75.42	11.42	0.00	1	كبيرة
4	تشجع الإدارة الموظفين على استمرارية التعلم .	3.74	0.99	74.84	10.91	0.00	2	كبيرة
5	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب .	3.23	1.05	64.60	3.20	0.00	6	كبيرة
6	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل .	3.59	0.98	71.89	8.82	0.00	5	كبيرة
	التدريب	3.60	0.81	71.98	10.80	0.00		كبيرة

من خلال جدول(34) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال الاتصال الفعال كانت متوسطة وهي حول المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت قريبة من المتوسط العام وبالتالي لا توجد فروق معنوية.

ويتضح الوزن أن النسبي لفقرات مجال الاتصال الفعال فكانت الفقرة الرابعة (توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 69.81%، بينما كانت الفقرة الثانية (توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات في إدارة الوزارة حول مشكلات العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 67.85% .

**ويعزو الباحث:** بأن قيادة الوزارة توفر نظام الاتصال المتدفق الذي يعطي حرية الاتصال في كل الاتجاهات وهذه الحرية تسهل عملية توصيل المعلومات بالسرعة والدقة الفائقة ، حيث تسمح لجميع الموظفين التعامل مع هذا الاتصال وتوصيل المعلومة متى وكيف أراد ، وبذلك حصله هذه المرتبة على نسبة (69.81%) ، بينما احتلت المرتبة الثانية بنسبة (67.85%) تم توفير من قبل الوزارة حرية لتبادل المعلومات وطريقة توصيلها ، حيث يتم تدوير الموظفين بين الدوائر وذلك لتبادل الخبرات والمهارات وحل المشكلات التي تواجه الادارات وهذا يعطي الادارة قوة والاعتماد على الموظفين الذين يقومون بتبادل المعلومات والخبرات ، حيث ان قيادة الوزارة ترغب في السعي وراء التطوير والتحسين المستمر داخل الوزارة .

جدول (34) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال الاتصال الفعال

ثانيا	الاتصال الفعال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .	3.41	1.19	68.13	5.01	0.00	5	كبيرة
2	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات في إدارة الوزارة حول مشكلات العمل .	3.39	0.97	67.85	5.91	0.00	6	كبيرة
3	يحصل الموظف على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة .	3.46	0.95	69.11	6.97	0.00	4	كبيرة
4	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات	3.49	0.99	69.81	7.27	0.00	1	كبيرة
5	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع .	3.46	0.95	69.30	7.15	0.00	2	كبيرة
6	تتميز قيادة الوزارة بالوضوح في التعليمات والإجراءات .	3.46	1.00	69.25	6.76	0.00	3	كبيرة
	تطوير الاتصال الفعال البشري	3.44	0.83	68.80	7.72	0.00		كبيرة

من خلال جدول (35) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تحفيز العاملين كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية. بينما كانت الفقرة الرابعة والخامسة مستوى الدلالة اكبر من 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية لذلك كان التأثير متوسط ، وكانت الفقرتان الرابعة و السادسة مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % لذلك كان التأثير ضعيف للفقرتان .

و يتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال تحفيز العاملين فكانت الفقرة الاولى (تقدر قيادة الوزارة جهود الموظفين لديها) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 66.3% ، بينما كانت الفقرة السادسة (يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 52.31% .

**ويعزو الباحث :** بأن الوزارة لا يوجد لديها نظام حوافز فعال ومنظم و يرجع ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي تمر بها الوزارة ، ولكن قيادة الوزارة تقدر جهود موظفيها وتعمل على تقديم لهم جزء من التحفيز المادي وتقديم الشكر لهم ، وهذا يعطي ثقة بين الوزارة وموظفيها وبذلك حصله هذه المرتبة على نسبة (66.3%) ، بينما حصلت المرتبة الثانية على نسبة (52.31%) وهذه نسبة متوسطة حيث أن الراتب التي تقدمه الوزارة للموظف غير كافي ويرجع ذلك إلى قلة الامكانيات والحصار المفروض على قطاع غزة وقلة الحركة الداخلية التي تمكن الوزارة من اعطاء الموظف الحق الذي يستحقه لان الموظف يبذل جهوداً كبيرة في العمل مع قلة من الراتب الذي يصرف له ، حيث ان قيادة الوزارة تشعر بأنه ليس هناك توافق بين حجم المهام الموكلة إليهم وبين الرواتب التي يتقاضونها .

جدول (35) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال تحفيز العاملين

ثانيا	تحفيز العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تقدر قيادة الوزارة جهود الموظفين لديها .	3.31	1.21	66.30	3.81	0.00	1	كبيرة
2	تحفز الإدارة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل.	3.28	1.08	65.58	3.79	0.00	2	كبيرة
3	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة .	2.79	1.23	55.72	-2.56	0.01	5	ضعيفة
4	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في الوزارة الموظف دافعا قويا للعمل بجد واجتهاد .	2.86	1.21	57.22	-1.69	0.09	4	متوسطة
5	تدعم الإدارة قدرة الموظف بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها .	3.00	1.14	60.00	0.00	1.00	3	متوسطة
6	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل .	2.62	1.24	52.31	-4.56	0.00	6	ضعيفة
	تحفيز العاملين	2.96	0.97	59.29	-0.54	0.59		متوسطة

من خلال جدول (36) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية، بينما كانت الفقرة الاولى متوسطة التأثير حيث مستوى الدلالة اكبر من 0.05 .

و يتضح أن الوزن النسبي لفقرات مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فكانت الفقرة الرابعة (اشجع وادعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 73.51% ، بينما كانت الفقرة الثالثة (اشرك في صنع القرارات المتعلقة في الوزارة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.72% .  
**ويعزو الباحث:** إلى أن حسن العلاقة السائدة بين قيادة الوزارة والموظفين تدفع الموظفين إلى مشاركة ودعم وتقديم آراء وافكار ، حيث ان قيادة الوزارة ترحب وتدعم الموظفين بتقديم اقتراحات لتطوير الاداء داخل الوزارة ، ويرى الباحث إلى ضعف ثقة قيادة الوزارة بقدرات الموظفين يمنع الموظفين من تقديم اقتراحات وأفكار جديدة ، وأن هناك من الموظفين لا يريدون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتلقوا الاوامر والتعليمات و لا يساهمون في إصدار القرارات وهناك المرؤوس الذي تتعدم أو تقل ثقته بنفسه وهناك من يخشى الفشل ، حيث أن قيادة الوزارة تستقبل دائما توصيات ومقترحات من الموظفين لتجعل الموظف قادر على ابداء رايه ليتم مشاركته في اتخاذ القرار وهذه أخذت نسبة (73.51%) وهي كبيرة ،بينما المرحلة التالية أخذت نسبة (59.72%) حيث أن قيادة الوزارة لا تمنح الموظفين بان يشاركوا في اتخاذ القرار ولذا يجب ضرورة عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات التثقيفية في مجال اتخاذ القرارات ، وحل المشاكل .

جدول (36) الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

ثانيا	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p-value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	اشراك في صنع القرارات المتعلقة في الوزارة .	2.99	1.24	59.72	-0.16	0.87	6	متوسطة
2	اساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير الوزارة .	3.40	1.15	67.91	5.06	0.00	5	كبيرة
3	اشجع وادعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء .	3.68	1.04	73.62	9.57	0.00	1	كبيرة
4	توجد لدي ثقة بقدرات الموظفين والمرؤوسين في صنع القرارات .	3.58	1.07	71.51	7.86	0.00	3	كبيرة
5	اقوم باتخاذ أي اجراء وفق النظام يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه .	3.61	1.06	72.22	8.48	0.00	2	كبيرة
6	اعتبر نفسي صانع قرار في مجال عملي	3.43	1.24	68.61	5.08	0.00	4	كبيرة
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.42	0.90	68.49	6.94	0.00		كبيرة

من خلال جدول(37) يتضح ان المتوسطات الحسابية لجميع فقرات مجال تمكين العاملين كانت اعلى من المتوسط العام المعبر عنه بالقيمة 3 وحسب نتيجة اختبار (T) فان المتوسطات كانت تزيد من المتوسط العام وبالتالي توجد فروق معنوية. بينما كان المجال تحفيز العاملين متوسط التأثير حيث كان مستوى الدلالة اكبر من 0.05 ، و يتضح أن الوزن النسبي الاجمالي لمحور تمكين العاملين 67.4% اما المجالات الفرعية فكان المحور (التدريب) احتل المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ 71.98%، بينما كانت المجال (تحفيز العاملين) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي 59.29% .

**ويعزو الباحث :** إلى أن هناك استراتيجية واضحة لتدريب الموظفين العاملين في الوزارة ، وتهتم الوزارة بالموظفين ليتم تطويرهم وتشجيعهم لاستمرارية التعليم وتساهم الوزارة بإعطاء تسهيلات لموظفيها مثل السماح لهم بمغادرة العمل لحضور الدورات التدريبية ،حيث تخصص الوزارة ميزانية لبرامج تدريب الموظفين وتستعين الوزارة بالخبراء داخل وخارج الوزارة لتدريب موظفيها ، وحصلت هذه المرتبة على نسبة (67.4%) ،بينما احتلت المرتبة الثانية نسبة (59.29%) وهذا يرجع إلى عدم وجود نظام حوافز فعال ومنظم في الوزارة وذلك لقلة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي تمر بها الوزارة .

جدول (37)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجالات تمكين العاملين

ثانيا	تمكين العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	المعنوية p- value	ترتيب الفقرة	درجة التأثير
1	تفويض السلطة	3.50	0.81	70.05	9.04	0.00	2	كبيرة
2	التدريب	3.60	0.81	71.98	10.80	0.00	1	كبيرة
3	تطوير الاتصال الفعال البشري	3.44	0.83	68.80	7.72	0.00	3	كبيرة
4	تحفيز العاملين	2.96	0.97	59.29	-0.54	0.59	5	متوسطة
5	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	3.42	0.90	68.49	6.94	0.00	4	كبيرة
	تمكين العاملين	3.37	0.74	67.40	7.31	0.00		كبيرة

جدول رقم (38)

اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال تمكين العاملين وهي كالتالي :

الدراسات السابقة	سنة الدراسة	محاور الدراسة	الوسط الحسابي	النسبة
الشريف	2004	يفوض القائد كل صلاحيات الادارية للعاملين	4.0	80%
الزغبى	2010	يكافأ القادة العاملين على انجازاتهم	3.65	73%
		يتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية الواضحة	3.40	68%
اللاصقة	2010	حرية الاختيار	3.72	74.4%
		الفاعلية الذاتية	3.56	71.2%
		التأثير	3.49	69.8%
الطبيي	2013	يبادر المدير بتفويض بعض صلاحياته	3.242	64.83%
		بشجع المدير العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3.23	63.86%
		يستخدم المدير عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين	3.19	63.8%
		يوافق المدير على الاساليب التي يختارها العاملين لإنجاز اعمالهم	3.27	65.4%

النسبة	الوسط الحسابي	محاور الدراسة	سنة الدراسة	الدراسات السابقة
%79	3.96	الاتصال ومشاركة المعلومات	2013	عفانة
%78	3.92	التأثير		
%77	3.85	حفز العاملين		
%88	4.4	القوة		
%77.38	3.87	تفويض السلطة	2015	ابو عمر
%68.12	3.41	تنمية السلوك الابداعي		
%67.76	3.39	تطوير الشخصية		
%63.2	3.16	المشاركة		
%72.5	3.6	تفويض السلطة	2015	صيام
%62.8	3.1	التدريب		
%69.5	3.4	الاتصال الفعال		
%66.4	3.0	تحفيز العاملين		
%66.48	3.3	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار		

- اتفقت الدراسة مع دراسة (الشريف 2004) يفوض القائد كل صلاحيات الادارية للعاملين بنسبة (80%) وهي كبيرة و يوجد توافق بينما حصلت هذه الدراسة على نفس المجال بنسبة (76.05%).

- واتفقت الدراسة مع دراسة ( الزعبي 2010) يكافئ القادة العاملين على انجازاتهم بنسبة (73%) وهي كبيرة واتفقت ايضا بأنه يتم مشاركة العاملين في رسم الرؤية المستقبلية الواضحة بنسبة (68%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة على نفس المجال بنسبة (59.72% ) وهي نسبة متوسطة ويرجع ذلك إلى عدم اهتمام القيادة بالعاملين وعدم اعطائهم الفرصة ومشاركتهم لرسم الرؤية المستقبلية .

- واتفقت الدراسة مع دراسة(اللاصقة 2010) ، في حرية الاختيار وحصلت على نسبة كبيرة وهي (74.4%) ، واتفقت ايضا بالفاعلية الذاتية وحصلت على نسبة كبيرة وهي (71.2%) واتفقت ايضا مع التأثير وحصلت على نسبة (69.8%) وهي كبيرة.

- واتفقت الدراسة مع دراسة(الطبيبي 2013 ) ، في يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات واخذت نسبة (64.8%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة على نسبة (71.17%) وهي كبيرة واتفقت ايضا على تشجيع المدير للعاملين على ابداء آراءهم في تخطيط العمل وتنفيذه وحصلت على نسبة (63.8%) بينما حصلت الدراسة على نفس المجال بنسبة (73.62%) وهي كبيرة واتفقت ايضا بأن المدير يستخدم عبارات الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين وحصلت على نسبة (63.8%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة

على نفس المجال بنسبة (65.58%) وهي كبيرة واتفقت ايضا يوافق المدير على الاساليب التي يختارها العاملين لإنجاز أعمالهم وحصلت على نسبة (65.4%) وهي كبيرة .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (عفانة 2013)، في مجال الاتصال ومشاركة المعلومات وحصلت على نسبة (79%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (68.80%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه ، واتفقت الدراسة أيضاً على مجال التأثير بنسبة (78%) وهي كبيرة .

- واتفقت ايضا على مجال حفز العاملين وحصلت على نسبة (77%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة في نفس المجال على نسبة (59.29%) وهي متوسطة هذا يرجع إلى أن القيادة لا تهتم بتحفيز العاملين ويرجع ذلك إلى الضائقة المالية التي تعاني منها قيادة الوزارة، واتفقت ايضا في مجال القوة وحصلت على نسبة (88%) وهي كبيرة جداً .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (أبو عمر 2015) في مجال تفويض السلطة وحصلت على نسبة (77.38%) وهي كبيرة بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (76.05%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه ، ويوجد توافق أيضاً على مجال تنمية السلوك الابداعي وحصلت على نسبة (68.12%) وهي كبيرة ، واتفقت ايضا في مجال تطوير الشخصية وحصلت على نسبة (67.76%) وهي كبيرة ، واتفقت أيضاً في المشاركة وحصلت على نسبة (63.2%) وهي كبيرة وهناك توافق في هذا المجال .

- اتفقت الدراسة مع دراسة (صيام 2015) في مجال تفويض السلطة و حصلت على نسبة (72.5%) وهي كبيرة ، بينما حصلت هذه الدراسة في نفس المجال على نسبة (76.05%) وهي كبيرة وهناك توافق فيما بينهما على نفس التوجه واتفقت أيضاً في مجال التدريب وحصلت على نسبة (62.8%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة في نفس المجال على نسبة (71.98%) وهي كبيرة ، واتفقت أيضاً في مجال الاتصال الفعال وحصلت على نسبة (69.5%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة على نفس المجال واخذت نسبة (68.80%) وهي كبيرة وتوافق في نفس المجال والنسبة ، واتفقت أيضاً على مجال تحفيز العاملين وحصلت على نسبة (66.4%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة على نفس المجال بنسبة (59.29%) وهي متوسطة و يرجع إلى أن القيادة لا تهتم بتحفيز العاملين ويرجع ذلك إلى الضائقة المالية التي تعاني منها قيادة الوزارة ، واتفقت الدراسة في مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحصلت على نسبة (66.48%) وهي كبيرة بينما حصلت الدراسة على نفس المجال على نسبة (68.49%) وهي كبيرة .

#### رابعاً: اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت



Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .  
يبين جدول رقم (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.786، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

جدول (39)

معامل الارتباط بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.786	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

■ الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $0.05 \leq \alpha$  .

■ من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني وبالتالي توجد علاقة بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني أي أنه كلما زاد دور القيادة الاستراتيجية ، كلما زاد تمكين العاملين .

**ويعزو الباحث :** قوة العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني إلى تجانس الفئة المستهدفة ، وانفاقها على ضرورة تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، ويرجع ذلك إلى الجهود المبذولة من قبل الوزارة في استمرارية العمل وتطويره رغم قلة الامكانيات والازمات المتلاحقة .

**وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (النخالة 2015)، والتي بينت وجود درجة عالية على جميع مهارات القيادة الاستراتيجية (الذاتية ، الفنية، الفكرية ،الإدارية) بدرجة كبيرة.**

**ويعزو الباحث هذا الاتفاق لتشابه طبيعة مجتمع الدراسة وبيئة المنظمة التي يعمل بها القادة التي تتطلب أن تمتلك القيادة هذه المهارات (الذاتية ، الفنية، الفكرية ،الإدارية) .**

يتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

أولاً: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.649 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

جدول (40)

معامل الارتباط بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.649	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تحديد التوجه الإستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

❖ من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرضية الصفرية ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد دور لتحديد التوجه الاستراتيجي في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة .

**ويعزو الباحث :** قوة العلاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي وتمكين العاملين ويرجع ذلك إلى تجانس الفئة المستهدفة ، واتفاقها على ضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي لتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، وقد يرجع ذلك إلى وجود رؤية للوزارة واستراتيجيات وخطط تشغيلية .

**وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (القيسي 2015) ، ودراسة (النخالة 2015) ، والتي بينت وجود درجة عالية على تحديد التوجه الاستراتيجي ، حيث تعمل قيادة الوزارة على تسخير جهودها وامكانياتها على تحقيق ذلك التوجه وتقوم بوضع اهدافها بحيث تتسم مع رؤيتها .**

**ويعزو الباحث هذا الاتفاق يرجع إلى تشابه طبيعة مجتمع الدراسة ومحافظة قيادة الوزارة على ذلك التوجه حيث تعمل قيادة الوزارة على انسجام ومشاركة كل المعنيين برسم ذلك التوجه الاستراتيجي .**

**ثانياً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.694 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة .

جدول (41)

معامل الارتباط بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.694	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

❖ من نتائج التحليل ، يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري ، وقبول الفرض البديل ، أي أنه يوجد دور لاستغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة، وبالتالي توجد علاقة بين إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة .

**ويعزو الباحث:** إلى قوة العلاقة بين استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثماره ويرجع ذلك إلى تجانس الفئة المستهدفة ، واتفاقها على ضرورة تعزيز واستغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها ، وسبل المحافظة عليها لتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، ويجع ذلك إلى وجود أنظمة معلومات تساهم وتساعد في اتخاذ القرارات ، وتوفير موارد بشير لعمل الوزارة .

**وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (الطبيبي 2013)، ودراسة (الشريف 2004)، ودراسة (النخالة 2015)، والتي بينت وجود درجة عالية في إستغلال القدرات والمواهب الإستراتيجية واستثمارها ، حيث تعمل قيادة الوزارة على الاهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات والخبرات وتعمل على دعم الابتكارات والابداعات الموجودة لدى العاملين والاستفادة من المعرفة المتراكمة لدى العاملين .**  
**ويعزو الباحث:** هذا الاتفاق يرجع إلى اهتمام قيادة الوزارة بالكادر الوظيفي والخبرات الموجودة لديهم والعمل على الاستفادة منها من أجل رسم سياسات الوزارة .

**ثالثاً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (42) أن معامل الارتباط يساوي 0.721، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

جدول (42)

معامل الارتباط بين بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.721	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطوير رأس المال البشري ، و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

❖ من نتائج التحليل ، يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري ، وقبول الفرض البديل ، أي أنه يوجد دور لتطوير رأس المال البشري في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، بالتالي توجد علاقة بين تطوير رأس المال البشري و تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة .  
**ويعزو الباحث :** إلى قوة العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ويجع ذلك إلى تجانس الفئة المستهدفة ، واتفاقها على ضرورة تطوير رأس المال البشري في الوزارة لتطوير تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، وقد يرجع ذلك أن المورد البشري يعتبر من اهم الموارد في الوزارة والتي أدرج في هيكلها التنظيمي إدارة عامة لتنمية وتطوير الموارد البشرية .  
**وتتفق هذه النتائج مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (النخالة 2015)، ودراسة (القيسي 2015)، ودراسة (الطبيبي 2013)، ودراسة (الزغبى 2010)، ودراسة (الشريف 2004)،** حيث حصلت جميع هذه الدراسات على نسبة كبيرة جداً في تطوير وتشجيع وتنمية رأس المال البشري ويرجع ذلك الى اهتمام قيادة الوزارة بالعاملين لتطويرهم وتنمية قدراتهم لإخراج قادة المستقبل ذو كفاءة وخبرات عالية ، حيث تعمل قيادة الوزارة على منح العاملين السلطة لإنجاز اعمالهم واثبات ما لديهم من قدرات ومهارات كامنه وتنميتها .  
**ويعزو الباحث** هذا الاتفاق و لتشابهه طبيعة مجتمع الدراسة والتي يعمل بها القادة من اجل تطوير و تهيئة وتنمية وتشجيع رأس المال البشري واخراج قادة المستقبل، وتهتم قيادة الوزارة بالعمل الجماعي ليتم الاستفادة من الخبرات الكامنة لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم واستثمارها .

**رابعاً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .  
 يبين جدول رقم (43) أن معامل الارتباط يساوي 0.738 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

جدول (43)

معامل الارتباط بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.738	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

❖ من نتائج التحليل ، يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري ، وقبول الفرضية البديلة ، أي أنه يوجد دور لمساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية ، في تطوير تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني .

**ويعزو الباحث :** أن قوة العلاقة بين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية و تمكين العاملين ، أي تجانس الفئة المستهدفة ، وانفاقها على ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لتمكين العامل بوزارة الداخلية - الشق المدني ، وقد يرجع ذلك لوجود سياسات وإجراءات تسهل عمل الوزارة .

**واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (النخالة 2015) ،** حيث حصلت جميع هذه الدراسات على نسبة عالية جداً في تطوير وتشجيع وتنمية رأس المال البشري ويرجع ذلك الى اهتمام قيادة الوزارة بالعاملين لتطويرهم وتنمية قدراتهم ، كما اختلفت مع دراسة (القيسي 2015) ، والتي اظهرت نتائجها بدرجة متوسطة ، وذلك من خلال عدم دعم الثقافة التنظيمية لدى الوزارة وعدم الاهتمام بها **ويعزو الباحث** هذا الاتفاق الى قيام قادة الوزارة بالاهتمام ودعم الثقافة التنظيمية وتسعى الى دعم العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم ، حيث تعمل قيادة الوزارة على أن تكون خادمة للعاملين من أجل دعم ذلك الثقافة .

**خامساً:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

يبين جدول رقم (44) أن معامل الارتباط يساوي 0.680 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

جدول (44)

معامل الارتباط بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*0.680	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة و تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .

❖ من نتائج التحليل ، يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري ، وقبول الفرض البديل ، أي أنه يوجد دور لتنفيذ الرقابة المتوازنة في تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتمكين العاملين بوزارة الداخلية-الشق المدني بقطاع غزة ويعزو الباحث: قوة العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وتمكين العاملين، أي تجانس الفئة المستهدفة، واتفاقها على ضرورة تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في وزارة الداخلية- الشق المدني بقطاع غزة ، وقد يرجع ذلك لإدراك القيادة في الوزارة بأهمية وجود أنظمة للرقابة لتحسين وتقويم الأداء .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المصري 2015) ، ودراسة (النخالة 2015) ، ودراسة (القيسي 2015) حيث حصلت جميع هذه الدراسات على نسبة كبيرة جداً في تنفيذ الرقابة التنظيمية ، ويرجع ذلك الى اهتمام قيادة الوزارة بالرقابة التنظيمية المتوازنة حيث تعمل قيادة الوزارة على مراجعته سنوية لأعمال الوزارة ومتابعة سير العمل لأداء العمل بالطريقة الصحيحة .

ويعزو الباحث هذا الاتفاق الى قيام قادة الوزارة بالاهتمام بالرقابة التنظيمية المتوازنة لمتابعة سير العمل بالطريقة الصحيحة ومتابعة ذلك سنوياً ومراجعة الانحرافات الموجودة والعمل على تصحيحها ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع .

#### الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور أبعاد القيادة الإستراتيجية على تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

للقوف على مستوى تأثير التدريب (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري) مُجمعة على تمكين العاملين ، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان تمكين العاملين وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري) .

ب- تم استبعاد المتغير (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي) لعدم وجود تأثير ذا دلالة احصائية حسب طريقة Stepwise مع تمكين العاملين.

ت- أظهرت نتائج التحليل ان معامل التحديد يساوي 0.659 و هذا يعني ان 65.9% من التغير في تمكين العاملين يعود الى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري) والباقي 34.1% يعود لعوامل اخرى تؤثر على المتغير التابع تمكين العاملين.

#### جدول (45)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار القياسية	خطأ معياري	معاملات الانحدار الغير قياسية	المتغيرات المستقلة
.018	2.392		4.763	11.392	المقدار الثابت
.000	5.340	.360	.292	1.559	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
.000	3.802	.219	.282	1.071	التوجه الاستراتيجي
.003	3.006	.187	.312	.938	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
.023	2.283	.169	.345	.787	تطوير رأس المال البشري
R Square 0.659= قيمة معامل التحديد			R 0.812= قيمة الارتباط		

#### معادلة التأثير :

تمكين العاملين =  $11.392 + 1.559$  (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية) +  $1.071$  (التوجه الاستراتيجي) +  $0.938$  (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) +  $0.787$  (تطوير رأس المال البشري) في حالة تثبيت قيمة (التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري) وعند زيادة (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تمكين العاملين) بمقدار  $(1.559)$ .  
في حالة تثبيت قيمة (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري) وعند زيادة (التوجه الاستراتيجي) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع تمكين العاملين بمقدار  $(1.071)$ .

في حالة تثبيت قيمة (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري) وعند زيادة (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع تمكين العاملين بمقدار (0.938).

في حالة تثبيت قيمة (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) وعند زيادة (تطوير رأس المال البشري) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى زيادة المتغير التابع (تمكين العاملين) بمقدار (0.787).

وهذا ما يدعو المعنيين في وزارة الداخلية والامن الوطن الى الاهتمام بزيادة (مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية ، التوجه الاستراتيجي، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ، تطوير رأس المال البشري).

### الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية: (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة) ؟

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة يعزى لمتغير الجنس.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، بالنسبة لإجمالي المحور (دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) حيث كانت قيمة المعنوية 0.401 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (46) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين- الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار T	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.889	-0.140	3.43	3.40	التوجه الاستراتيجي
0.596	-0.528	3.46	3.37	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي
0.200	-1.287	3.59	3.38	تطوير رأس المال البشري
0.384	-0.873	3.55	3.40	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.571	-0.568	3.58	3.49	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.401	-0.842	3.52	3.40	القيادة الإستراتيجية

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الجنس ، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين ، حول



دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، تُعزى لمتغير الجنس ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية ، حول دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، وكونهم يعملون بنفس الوزارة ويدركون أهمية القيادة الاستراتيجية ، وهذا يعني أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

**وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة الخطيب(2015) ، ودراسة المصري(2015) ، ودراسة القيسي (2015)، بأنه لا توجد فروق تعزى إلى الجنس بحيث أن توافر القيادة الاستراتيجية في العمل تتفق في مستواها بين الذكور والإناث .

**بينما اختلف** مع دراسة الطيبي (2013) ، الذي بينت دراستها أن الذكور تتكيف مع واقع المؤسسة الصحية والعمل المنوط بهم ، وذلك من خلال التعامل مع القيادة الإدارية بمختلف أنواعها بأكثر تكيفاً من الإناث . ويعزو الباحث بأن الجنس ذكر أو انثى لا يغير ولا يكون له أي تأثير، ويوجد لديهم نفس التصور ، ويرجع ذلك لانهم يعملون في بيئة عمل واحدة ويدركون أهمية القيادة الاستراتيجية ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع واختلفت مع الطيبي لاختلاف مجتمع الدراسة والبيئة .

**ثانياً:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة يعزى لمتغير المسمى الاشرافي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة 0.199 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير المسمى الاشرافي.

جدول رقم (47) نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات							المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام بالوزارة	وكيل مساعد	
0.644	0.707	3.56	3.56	3.42	3.28	3.63	3.58	3.92	التوجه الاستراتيجي
0.200	1.442	3.36	3.36	3.45	3.14	3.54	3.37	4.75	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية
0.215	1.402	3.49	3.49	3.38	3.22	3.33	3.68	4.67	تطوير رأس المال البشري
0.178	1.505	3.39	3.39	3.52	3.05	3.67	3.62	4.25	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.052	2.129	3.70	3.70	3.62	3.25	3.33	3.62	4.67	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.199	1.445	3.50	3.50	3.46	3.19	3.50	3.57	4.45	القيادة الاستراتيجية

❖ ويدل ذلك أن المسمى الاشرافي "مدير عام فأعلى" لديه نظرة ورؤية أعمق تختلف عن غيرها من المسميات الأخرى ، كمدبر دائرة أو غيرها ، وعليه نرفض الفرض الصفري ، ونقبل بالفرض البديل ، أي أن نظرة المدراء العاميين فأعلى لهم نظرة تختلف نسبياً عن غيرهم من المدراء ، بالنسبة لأهمية دورة القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية - الشق المدني .

وقد يرجع ذلك لطبيعة التسلسل الهرمي لهيكل الوزارة ، وزيادة المسؤوليات لدى الفئة العليا ، وكذلك مشاركتها الأكثر في صنع القرار ، و المشاركة في التخطيط بالوزارة واختلاف نظراتهم ، ورؤيتهم عن الفئات والمسميات الأخرى .  
وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النخالة (2015) ، ودراسة المصري(2015) ، ودراسة القيسي (2015)، ودراسة الطيبي (2013) ، والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وذلك بسبب أن هذه المهارات ترتبط بشخصية القائد الاستراتيجي أكثر من طبيعة عمله الميداني بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، التي اشارت بأن المسمى الوظيفي دل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء افراد العينية .

ويعزو الباحث ذلك الى اختلاف الخبرات والمهارات وطرق التفكير بإدارة الموقف ليس تبعاً لمسمى الوظيفة ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .  
ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة يعزى لمتغير العمر .

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) حيث كانت مستوى الدلالة 0.415 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (48) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 50 فأكثر	من 40-50	من 30-40	اقل من 30	
0.634	0.572	3.28	3.46	3.34	3.51	التوجه الاستراتيجي
0.813	0.317	3.14	3.44	3.33	3.39	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي
0.266	1.329	3.22	3.57	3.32	3.39	تطوير رأس المال البشري
0.096	2.142	3.05	3.62	3.27	3.47	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.831	0.292	3.25	3.54	3.45	3.53	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.415	0.956	3.19	3.53	3.34	3.40	القيادة الإستراتيجية

❖ ويتضح من ذلك أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة نسبتهم 47.4 % ، وأن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة نسبتهم 28.9 % ، و أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة نسبتهم 12.3 % ، و أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة نسبتهم 11.4 % ، حيث أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة هي أكبر نسبة ويرجع ذلك إلى الانقسام الحاصل ، حيث تم توزيع عدد من الموظفين الذين أعمارهم فوق ال 30 سنة لذا اخذت النسبة الكبيرة وهي 47.4 % وهذا يعني أن متغير العمر لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري(2015) والتي بينت بعدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للعمر ، ويعزو الباحث بأن الموظفين أغلبه شبابي وله نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية .

بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لاختلاف الممارسة والخبرة .

ويعزو الباحث بأن تم التوافق مع المصري ويرجع ذلك إلى نفس عينة الدراسة والموضوع والمكان والزمان ، ويوجد لديهم نفس التصور ويدركون أهمية القيادة الاستراتيجية ، واختلفت لاختلاف العينة والمكان والزمان .

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة يعزى لمتغير سنوات الخدمة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) حيث كانت مستوى الدلالة 0.421 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

جدول رقم (49) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		من 25 فأكثر	من 20-25	من 15-20	من 10-15	أقل من 10 سنوات	
0.585	0.712	3.42	3.72	3.49	3.39	3.44	التوجه الاستراتيجي
0.790	0.426	3.45	3.89	3.38	3.38	3.41	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي
0.742	0.492	3.38	3.89	3.51	3.34	3.40	تطوير رأس المال البشري
0.805	0.405	3.52	3.56	3.59	3.41	3.36	مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.785	0.470	3.62	3.78	3.53	3.51	3.53	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.421	0.421	3.46	3.77	3.50	3.38	3.43	القيادة الإستراتيجية

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور ، ويُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وبناءً عليه نرفض الفرض الصفري ، ونقبل بالفرض البديل بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية - الشق المدني ، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ، ونقبل الفرضية البديلة وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة الوظائف الإشرافية للمبحوثين أكثر من (53.6%) ، منها تزيد مدة خدمتهم عن (10) سنوات ، مما يشير أن لديهم الخبرة الكافية ، والتي تؤهلهم لمراكزهم الإشرافية ، وهذا يعني أن متغير عدد سنوات الخبرة لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

**وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري(2015) ، ودراسة الخطيب (2015)، ودراسة النخالة (2015) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخدمة وذلك بسبب الدراية الكاملة للعاملين بالوزارة ولهم نفس النظرة .**

**بينما اختلف مع دراسة القيسي (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى سنوات الخدمة ، ان متغير سنوات الخدمة له تأثير على الإجابات ، أي ليس لديهم نفس التصور . ويعزو الباحث إلى أن اغلب الفئة المبحوثة لها نفس التصور بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .**

**خامساً : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

**تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي المجال (دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني) حيث كانت مستوى الدلالة 0.789 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول دور القيادة الإستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني تعزى لمتغير المؤهل العلمي .**

جدول رقم (50) نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA – المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.434	0.917	3.72	3.59	3.40	3.29	التوجه الاستراتيجي
0.237	1.422	3.89	3.55	3.42	3.19	استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي
0.977	0.067	3.89	3.35	3.42	3.42	تطوير رأس المال البشري
0.718	0.449	3.56	3.32	3.47	3.38	مساعدة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية
0.701	0.473	3.78	3.61	3.51	3.46	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة
0.789	0.351	3.77	3.48	3.43	3.34	القيادة الإستراتيجية

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور ، يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية – الشق المدني ، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وقد يرجع ذلك إلى أن ما نسبته أكثر من (62.1%) ، الوظائف الإشرافية للمبحوثين حاصلين على نفس المستوى العلمي ، وهو البكالوريوس ، وأن ما نسبته (14.7%) حاصلين على دبلوم متوسط ، وأن ما نسبته (13.3%) يحملون درجة الماجستير ، وأن ما نسبته (10%) يحملون الثانوية العامة فأقل ، مما يدل على أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية – الشق المدني ، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النخالة (2015) ، ودراسة المصري (2015) ، ودراسة القيسي (2015) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الوزارة .

بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ، حيث أن تخصصات المؤهلات العلمية لا ترفع من مهارات القدرات القيادية في الاعمال والمهام التي تقع على مسؤوليتهم حيث أنها مهارات شخصية مكتسبة .

ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لان الذي يشغل أي منصب من المناصب الإشرافية يشترط ان يكون لديه شهادة علمية إضافة لشروط أخرى مثل الخبرة والكفاءة ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .

### الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين يعزى لمتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة).  
 أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة الخدمات المصرفية تعزى لمتغير الجنس.  
 تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، بالنسبة لإجمالي محور (تمكين العاملين) 0.805 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (51)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		انثى	ذكر	
0.507	-0.665	3.60	3.49	تفويض السلطة
0.695	-0.392	3.66	3.59	التدريب
0.633	-0.497	3.51	3.43	تطوير الاتصال الفعال البشري
0.737	-0.337	3.03	2.96	تحفيز العاملين
0.224	1.219	3.24	3.46	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.805	-0.262	3.41	3.37	تمكين العاملين

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى لمتغير الجنس ، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين ، حول تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، تُعزى لمتغير الجنس ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين ينظر بنفس المنطق والموضوعية ، حول تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة ، وكونهم يعملون بنفس الوزارة ويدركون أهمية تمكين العاملين ، وهذا يعني أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .  
 وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الخطيب (2015) ، ودراسة المصري (2015) ، ودراسة القيسي (2015) ، بأنه لا توجد فروق تعزى إلى الجنس بحيث أن توافر القيادة الاستراتيجية في العمل تتفق في مستواها بين الذكور والإناث .  
 بينما اختلف مع دراسة الطيبي (2013) ، الذي بينت دراستها أن الذكور تتكيف مع واقع المؤسسة الصحية والعمل المنوط بهم ، وذلك من خلال التعامل مع القيادة الإدارية بمختلف أنواعها بأكثر تكيفاً من الإناث .

ويعزو الباحث بأن الجنس ذكر أو انثى لا يغير ولا يكون له أي تأثير ويوجد لديهم نفس التصور ، ويرجع ذلك لانهم يعملون في بيئة عمل واحدة ويدركون اهمية القيادة الاستراتيجية ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .

ثانيا: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير المسمى الاشرافي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار " التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (تمكين العاملين) 0.266 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير المسمى الاشرافي.

#### جدول رقم (52)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الاشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات							المجال
		رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير دائرة	نائب مدير عام	مدير عام بالوزارة	وكيل مساعد	
0.397	1.045	3.49	3.49	3.57	3.33	3.58	3.59	4.67	تفويض السلطة
0.328	1.162	3.72	3.72	3.69	3.31	3.44	3.59	4.58	التدريب
0.121	1.708	3.56	3.56	3.51	3.03	3.44	3.59	4.58	تطوير الاتصال الفعال البشري
0.279	1.257	3.08	3.08	2.58	2.89	3.22	3.22	3.67	تحفيز العاملين
0.212	1.411	3.46	3.46	3.48	3.33	3.90	3.66	4.50	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.266	1.284	3.47	3.47	3.43	3.32	3.46	3.45	4.40	تمكين العاملين

❖ ويدل ذلك أن المسمى الاشرافي "مدير عام فأعلى" لديه نظرة ورؤية أعمق تختلف عن غيرها من المسميات الأخرى ، كمدير دائرة أو غيرها ، وعليه نرفض الفرض الصفري ، ونقبل بالفرض البديل ، أي أن نظرة المدراء العاملين فأعلى لهم نظرة تختلف نسبياً عن غيرهم من المدراء ، بالنسبة لأهمية تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني .

وقد يرجع ذلك لطبيعة التسلسل الهرمي لهيكل الوزارة ، وزيادة المسؤوليات لدى الفئة العليا ، وكذلك مشاركتها الأكثر في صنع القرار ، و المشاركة في التخطيط بالوزارة واختلاف نظراتهم ، ورؤيتهم عن الفئات والمسميات الأخرى .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النخالة (2015) ، ودراسة المصري(2015) ، ودراسة القيسي (2015)، ودراسة الطيبي (2013) ، والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وذلك بسبب أن هذه المهارات ترتبط بشخصية القائد الاستراتيجي أكثر من طبيعة عمله الميداني .

بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، التي اشارت بأن المسمى الوظيفي دل على وجود فروق ذات دلالة احصائية في آراء افراد العينية .

ويعزو الباحث ذلك الى اختلاف الخبرات والمهارات وطرق التفكير بإدارة الموقف ليس تبعاً لمسمى الوظيفة. واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .  
ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (تمكين العاملين) 0.201 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير العمر.

### جدول رقم (53)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA-العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		من 50 فأكثر	من 50-40	من 40-30	اقل من 30	
0.126	1.932	3.33	3.65	3.36	3.62	تفويض السلطة
0.186	1.619	3.31	3.72	3.48	3.58	التدريب
0.682	0.501	3.03	3.44	3.39	3.42	تطوير الاتصال الفعال البشري
0.122	1.954	2.89	2.99	2.84	3.32	تحفيز العاملين
0.207	1.531	3.33	3.45	3.31	3.60	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.201	1.556	3.32	3.45	3.26	3.51	تمكين العاملين

❖ ويتضح من ذلك أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة نسبتهم 47.4 % ، وأن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة نسبتهم 28.9 % ، و أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة نسبتهم 12.3 % ، و أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة نسبتهم 11.4 % ، حيث أن نسبة الموظفين الذين أعمارهم من بين 30 سنة إلى اقل من 40 سنة هي أكبر نسبة ويرجع ذلك إلى الانقسام الحاصل ، حيث تم توظيف عدد من الموظفين الذين أعمارهم فوق ال 30 سنة لذا اخذت النسبة الكبيرة وهي 47.4 % . وهذا يعني أن متغير العمر لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري(2015) والتي بينت بعدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور يعزى للعمر .

بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لاختلاف الممارسة والخبرة .



ويعزو الباحث بأن الموظفين أغلبه شبابي وله نفس النظرة بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .  
 رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور (تمكين العاملين) 0.710 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين .

#### جدول رقم (54)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA- سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المجال
		من 25 فأكثر	من 20-25	من 15-20	من 10-15	اقل من 10 سنوات	
0.790	0.501	3.57	3.83	3.64	3.41	3.52	تفويض السلطة
0.790	0.426	3.69	4.00	3.70	3.53	3.58	التدريب
0.664	0.599	3.51	4.00	3.51	3.36	3.46	تطوير الاتصال الفعال البشري
0.469	0.893	2.58	3.72	3.11	3.03	2.93	تحفيز العاملين
0.541	0.778	3.48	3.83	3.60	3.40	3.35	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.710	0.535	3.43	3.88	3.46	3.31	3.37	تمكين العاملين

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور ، ويُعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وبناءً عليه نرفض الفرض الصفري ، ونقبل بالفرض البديل بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ، ونقبل الفرضية البديلة وقد يرجع ذلك إلى أن نسبة الوظائف الإشرافية للمبحوثين أكثر من (53.6%) ، منها تزيد مدة خدمتهم عن (10) سنوات ، مما يشير أن لديهم الخبرة الكافية ، والتي تؤهلهم لمراكزهم الإشرافية ، وهذا يعني أن متغير عدد سنوات الخبرة لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري(2015) ، ودراسة الخطيب (2015)، ودراسة النخالة (2015) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخدمة وذلك بسبب الدراية الكاملة للعاملين بالوزارة ولهم نفس النظرة .

بينما اختلف مع دراسة القيسي (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى سنوات الخدمة ، ان متغير سنوات الخدمة له تأثير على الإجابات ، أي ليس لديهم نفس التصور .  
 ويعزو الباحث إلى أن اغلب الفئة المبحوثة لها نفس التصور بالنسبة لأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير عدد المؤهل العلمي.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA " اكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، بالنسبة لإجمالي محور (تمكين العاملين) 0.818 ، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول رقم (55)

#### نتائج اختبار "التباين الأحادي" ANOVA - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار F	المتوسطات				المجال
		ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.655	0.541	3.83	3.65	3.50	3.46	تفويض السلطة
0.216	1.498	4.00	3.51	3.64	3.36	التدريب
0.507	0.780	4.00	3.41	3.50	3.26	تطوير الاتصال الفعال البشري
0.394	0.999	3.72	2.90	3.03	2.71	تحفيز العاملين
0.296	1.239	3.83	3.36	3.36	3.66	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
0.818	0.310	3.88	3.37	3.41	3.29	تمكين العاملين

❖ ويدل ذلك على عدم وجود فروق بين أفراد العينة حول تلك المحاور ، يعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وبناءً عليه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وقد يرجع ذلك إلى أن ما نسبته أكثر من (62.1%) ، الوظائف الإشرافية للمبحوثين حاصلين على نفس المستوى العلمي ، وهو البكالوريوس ، وأن ما نسبته (14.7%) حاصلين على دبلوم متوسط ، وأن ما نسبته (13.3%) يحملون درجة الماجستير ، وأن ما نسبته (10%) يحملون الثانوية العامة فأقل ، مما يدل على أن أغلب الفئة المبحوثة لها نفس النظرة بالنسبة لأهمية تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني ، وهذا يعني أن متغير المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على الإجابات ، أي أن لديهم نفس التصور .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة النخالة(2015) ، ودراسة المصري (2015)، ودراسة القيسي (2015) والتي بينت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ويرجع ذلك إلى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة الوزارة .

بينما اختلف مع دراسة الخطيب (2015) ، ودراسة الطيبي (2013) التي اشارت بأنه توجد فروق تعزى إلى المؤهل العلمي ، حيث أن تخصصات المؤهلات العلمية لا ترفع من مهارات القدرات القيادية في الاعمال والمهام التي تقع على مسؤوليتهم حيث أنها مهارات شخصية مكتسبة .

ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، لان الذي يشغل أي منصب من المناصب الإشرافية يشترط ان يكون لديه شهادة علمية إضافة لشروط أخرى مثل الخبرة والكفاءة ، واتفقت لتقارب البيئة ومجتمع الدراسة والزمان وتقارب الموضوع ، واختلفت لاختلاف العينة والموضوع .

## النتائج و التوصيات

### نتائج الدراسة :

في ضوء التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث استطاع التوصل إلى مجموعة من النتائج ،حيث تم تقسيمها حسب متغيرات الدراسة ، وهي كالآتي :

#### 1. نتائج متعلقة بالمتغيرات المستقبل (القيادة الاستراتيجية) :

- مارست القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية دوراً ايجابياً ، وكان بوزن نسبي (68.29% ) .
- بلغت نسبة الإناث ممن يشغلون مواقع قيادية (وظائف اشرافية) بوزارة الداخلية (13.7%) .

#### \* مجال تحديد التوجه الاستراتيجية :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (68.01%)، و يعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية .

#### \* مجال استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجي :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (67.61%)، و يعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية .

#### \* مجال تطوير رأس المال البشري :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (68.12%)، و يعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

#### \* مجال مساندة وتعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (68.26%)، و يعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

#### \* مجال تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (70.09%)، و يعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

#### 2- نتائج متعلقة بالمتغير التابع (تمكين العاملين)

- مارس تمكين العاملين بوزارة الداخلية بشكل ايجابي ، وكان بوزن نسبي (67.40% ) .
- #### \* مجال تفويض السلطة :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (70.05%)، و يعني هذا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

### \* مجال التدريب :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (71.98%)، و يعني هذا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

### \* مجال تطوير الاتصال الفعال البشري :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (68.80%)، و يعني هذا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

### \* مجال تحفيز العاملين :

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (59.29%)، و يعني هذا أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت سلبية.

### \* مجال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

- حاز هذا المجال على وزن نسبي (68.49%)، و يعني هذا أن هناك موافقة بدرجة كبيرة نسبياً من قبل أفراد العينة على هذا المجال ، والاستجابة كانت ايجابية.

### 3- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

- إن نسبة (65.9%) من تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ، تم تفسيره من خلال القيادة الاستراتيجية والنسبة المتبقية (34.1%) ، قد يرجع ذلك إلى عوامل أخرى تؤثر في تمكين العاملين .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة ، حيث كان معامل ارتباط بيرسون (0.786\*) ومستوى دلالة (0.000).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني بقطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة) .

#### 4- النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة :

جدول رقم (56)

#### النتائج المتعلقة بأهداف الدراسة

م.م	الهدف	مدى التحقيق ومجالات تحقيقه
1.	التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .	تحقق، بلغ واقع القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة بوزن نسبي (68.29%)
2.	التعرف على واقع تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .	تحقق ، بلغ مستوى تمكين العاملين بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة بوزن نسبي (67.40%) .
3.	الكشف عن مستوى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .	تحقق ،وقد كان معامل الارتباط بيرسون بين دور القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة (0.786*).
4.	تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في وزارة الداخلية في تمكين العاملين .	جدول رقم (45) ،صفحة (151)
5.	الكشف أن الفروق من وجهة نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة .	جدول رقم (45) ،صفحة (151)
6.	الخروج بمجموعة من التوصيات لتعزيز دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .	جدول رقم (57) صفحة (167)

#### توصيات الدراسة :

في ضوء التحليل الإحصائي والنتائج التي تم التوصل إليها ، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية :

#### أ- توصيات تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) :

1. تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني.
2. توضيح رؤية الوزارة للموظفين ليتم تعزيزهم وتحريكهم لتحقيق الهدف .
3. العمل على تطوير إدارة الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة .
4. ضرورة الإهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات ، والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات .

5. ضرورة قيام الوزارة بمراجعة دورية ، والتأكد من تصحيح أي انحرافات كانت ، حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية .

6. ضرورة صقل القيادة بخبرات عملية تساعدهم على اكتشاف عوامل الضعف في البيئة الداخلية للوزارة .

#### ب- توصيات تتعلق بالمتغير التابع (تمكين العاملين) :

1. العمل على تعزيز تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .  
2. إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعه وتنظيمه ومنحه بشكل عادل لما له من تأثير مهم في تمكين العاملين .

3. إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يساعد في تقريب القيادة من العاملين أكثر ، وتشجيعهم وبث روح الحماسة فيهم .

4. تعزيز أسلوب تفويض السلطة والمحافظة عليه بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني .

5. ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين المهنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني .

6. ضرورة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم ليتم تحريك طاقاتهم الكامنة .

وبناءً على النتائج والتوصيات ، قام الباحث بعمل خطة عمل لتنفيذ توصيات الدراسة ، كما في الجدول رقم (57) .

جدول رقم (57) خاص بتوصيات الدراسة

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
1.	تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني	وزارة الداخلية	- تنفيذ برامج قيادية عليا . -تنفيذ تدوير على المستويات القيادية. - المتابعة	سنة
2.	توضيح رؤية الوزارة للموظفين ليتم تعزيزهم وتحريكهم لتحقيق الهدف.	وزارة الداخلية	- عمل لقاءات ودورات للموظفين - تحفيز الموظفين مالياً ومعنويًا لتحقيق الهدف المنشود . - المتابعة .	دائم
3.	العمل على تعزيز الموارد المالية اللازمة لعمل الوزارة .	وزارة الداخلية ووزارة المالية	- تقديم تصورات مشايخ تعزز من عمل الوزارة الخدماتي وتقديمها للمانحين ليتم تسويقها . - ايجاد بدائل لزيادة دخل الوزارة.	دائم
4.	ضرورة الإهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات ، والالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات .	وزارة الداخلية وديوان الموظفين العام	- فرز الموظفين ذوي المؤهلات والخبرات لشغل مناصب قيادية و تخطيط كلاً حسب التخصص ليتم الاستفادة من هذه الخبرات والمهارات الكامنة لديه . - يجب وضع معايير لجميع دون تميز سواءً في التوظيف او الترقية .	دائم
5.	ضرورة قيام الوزارة بمراجعة دورية ، والتأكد من تصحيح أي انحرافات كانت ، حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفاعلية .	وزارة الداخلية	- دعم آليات الرقابة الاستباقية . - تنفيذ توصيات الرقابة وعمل لقاءات كالتغذية الراجعة . -تحديد ومتابعة مؤشرات قياس واضحة .	دائم وبشكل ربع سنوي
6.	ضرورة صقل القيادة بخبرات عملية تساعدهم على اكتشاف عوامل الضعف في البيئة الداخلية للوزارة .	وزارة الداخلية وديوان الموظفين العام .	- دعم وتطوير الكوادر القيادية . - برامج تدريبية في القيادة - اتخاذ عملة التدوير كوسيلة لجعلهم في مركز قيادي .	دائم



م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
1.	العمل على تعزيز تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة .	وزارة الداخلية	- برامج تدريبية في التمكين . - العمل بروح الفريق (الجماعي). - تدوير على المستويات القيادية. - المتابعة	سنة
2.	العمل على تحفيز الموظفين ، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية .	وزارة الداخلية وديوان الموظفين العام	- استخدام وسائل التحفيز المختلفة مثل الموظف المثالي . - تشجيع الأفكار الابداعية .	دائم
3.	إتاحة الفرصة لكافة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يساعد في تقريب القيادة من العاملين أكثر ، وتشجيعهم وبث روح الحماسة فيهم .	وزارة الداخلية	- أهمية اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، يجعلهم مهتمين ويعملون بالمسؤولية الكاملة . - تنفيذ الدورات التدريبية المشتركة بين القيادة والعاملين وهذا يعمل على كسر حاجز الخوف .	دائم
4.	تعزيز أسلوب تفويض السلطة والمحافظة عليه بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني.	وزارة الداخلية	- دعم اسلوب التفويض للعاملين وهذا يجعل لديهم الحماسة والسرعة في انجاز العمل وتخفيض الضغط ايضا على القيادة . - المتابعة الدورية	دائم
5.	ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني .	وزارة الداخلية	- الاهتمام بحاجات العاملين سواءً الشخصية أو العملية لان ذلك يؤثر على سير العمل ، وعند الاهتمام بذلك وحل المشكلة يكون هناك اهتمام وحب للعمل وسرعة في الانجاز .	دائم
6.	ضرورة العمل على استثارة العاملين وخلق مناخ تنافسي بينهم ليتم تحريك طاقاتهم الكامنة .	وزارة الداخلية	- العمل على تفعيل العاملين من خلال المسابقات وغيرها . - عمل لقاءات وورش متخصصة لإثارة العاملين وتحريك ما لديهم من طاقات كامنة وبث روح الحماسة لديهم .	دائم

## الدراسات المقترحة :

بناءً على نتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث إجراء العديد من الدراسات .

- 1- دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارات ومؤسسات أخرى .
- 2- القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التمكين لدي العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني .
- 3- القيادة الاستراتيجية ودورها لدعم وتعزيز الثقافة التنظيمية ، وتطوير رأس المال البشري .
- 4- إجراء ابحاث ودراسات لمعرفة الدور المنوط بالقيادة الاستراتيجية للمدراء العاملين بوزارة الداخلية في تقديم الاقتراحات الجديدة واستثمار القدرات التنافسية لدى العاملين .
- 5- اجراء المزيد من الدراسات والابحاث التي من شأنها تعزز دور القيادة الاستراتيجية بوزارة الداخلية .
- 6- اجراء دراسة حول أهم المعوقات التي تواجه الوزارة في تطبيق التمكين .

# المراجع

## قائمة المراجع

أولاً : المصادر :

- القرآن الكريم

- ابن كثير ، إسماعيل بن عمر، (1993)، البداية والنهاية .

ثانياً : المراجع العربية :

الكتب :

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (2006): " الادارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين"، الناشر المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، جمهورية مصر العربية .
- العجمي، محمد(2008): " الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الأردن .
- الطراونة، عمر طلعت (2011):" المستشار في استراتيجيات الإدارة الحديثة " ، ط1 ، دار البداية ناشرون وموزعون - عمان .
- الخفاجي ، نعمه عباس (2008) : " الفكر الإستراتيجي قراءات معاصرة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية" ، ط1، جامعة الزيتونة ،الناشر دار الثقافة ،عمان .
- الشقاوي ، عبد الرحمن (2002) ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ،ندوة النظرة المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440هـ، محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- افوليو، بروس(2003):" تنمية القيادة " ، بناء القوى الحيوية(ترجمه عبد الحكم احمد الخزامي ) .
- العتيبي، سعد بن مرزوق(2004):"أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة .
- الجريسي ، خالد(2001):" إدارة الوقت من المنظور الإداري والاسلامي"، مطابع الحميضي ،السعودية .
- السيد، رجب عبد الحميد(1992):" دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات"، دار النهضة للنشر ، مصر .
- أبو قحف ، عبد السلام (1997):" أساسيات الادارة الإستراتيجية " ، ط2 ، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر ، مصر .
- الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم (2010):" نظرية المنظمة" ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن .
- الدوري و صالح ،زكريا مطلق ، أحمد علي (2009):"إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة" ، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان .
- الطائي و قدارة، رعدعبدالله، عيسى (2008):"إدارة الجودة الشاملة"،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن .
- المربع،صالح بن سعد (2012):"القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية"،ط1،جامعة نايف العربية لعوم الامنية - الرياض .
- العدلوني، محمد(2000): " القائد الفعال " ، قرطبة للإنتاج الفني ، السعودية .
- الفقي ،ابراهيم(2008):"سحر القيادة كيف تصيح قائداً فعّالاً" ،ط1،دار اليقين للنشر والتوزيع ،مصر .
- المدهون، محمد، العجرمي ، محمود(2011):"القيادة" ، فلسطين .
- الوادي، محمود حسين(2012):"التمكين الإداري في العصر الحديث " ،ط1،دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- البرادعي ،بسيوني(1999):" صديقي المدير والتفويض " ،ط1، مصر - القاهرة .

- الطويل، هاني(2001):" الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق " . ط3 ،دار وائل للنشر ، عمان .
- الطرونة، حسين (2008). "العلاقة بين التمكين وفعالية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الحكومية - إقليم جنوب الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة .
- العتيبي ، سعد بن مرزوق (2005):"جوهر تمكين العاملين " الرياض ، جامعة الملك سعود كلية العلوم الإدارية .
- الفيحاء ،ايثار ، جلاب ، احسان(2006):"ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية، مجلة الغدرة والاقتصاد .
- أفندي ، عطية حسين (2001) : " اتجاهات حديثة في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية "، القاهرة
- يونس، طارق(2002):" الفكر الاستراتيجي للقادة" : دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .
- نجم ، عبدو نجم(2011):"القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ، ط1 ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع - عمان.
- كنعان ، نواف سالم(2009):" القيادة الإدارية "، دار الثقافة ،عمان.
- كارنجي ، ديل (1999):"اكتشف القائد الذي بداخلك فن القيادة في العمل"،ط1،الناشر مكتبة جرير، الرياض .
- عواد ، فتحي أحمد ذياب(2012):"إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة"،ط1،دارصفاء للنشر ، عمان .
- عبودي ، زيد منبر (2008) : " القيادة ودورها في العملية الإدارية "، ط1،دار البداية ، عمان.
- عبد العزيز، مازن،"التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي"، الأردن، عمان، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، (2006)
- هبوز ، ريتشارد(2006):" كيف تصبح قائداً "، ط1، مكتبة العبيكان ، السعودية .
- حمود ،خضير كاظم (2010):"إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ط1،،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان .
- حسين ، محمد فايق ( 2008 ) : " مدى التزام المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين
- مساعدة ، ماجد عبد المهدي (2013):" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،الإدارة الاستراتيجية" ، ط1 مفاهيم ، عمليات ، حالات تطبيقية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- ملحم ، يحيى (ب ت):"واقع التمكين في المنظمات العربية التمكين مفهوم إداري معاصر" .
- محبوبة ، المستشار قصي (2010):" القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ صراع المفاهيم والشخصيات في الأمم والدول والمؤسسات ،ط1 ، الناشر الاهلية ، لبنان.
- جلاب ، احسان دهش، الحسيني، كمال كاظم طاهر (2013):" ادارة التمكين والاندماج "، ط1 ، دار صفاء لنشر والتوزيع -عمان .
- جلاب ، احسان دهش (2011) ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- جاد الرب ، سيد محمد(2012):" القيادة الاستراتيجية ، دار الكتب المصرية ، مصر
- رشيد و جلاب ، صالح عبد الرضا، إحسان دهش (2008):" الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل" ، عمان - الاردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع .
- راضي،جواد محسن،2010،(التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 1 .

## الرسائل العلمية والدراسات :

- القيسي، محمد(2015):" دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- المصري، سليمان(2015):"دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عملية إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني قطاع غزة"،رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- النخالة، محمد(2015):"القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة"،رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- عفانة، حسن (2013):"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الأزهر ، فلسطين .
- الخطيب، محمد (2015):" مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات " دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الأزهر ، فلسطين.
- الشاعر، بلال(2015):" فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها"، رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- الملوك ، جلال سعد (2002):"اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي" اطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل .
- صيام ، نصر(2015):" دور تمكين العاملين في فعالية الأداء الإداري" دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية الصحية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين .
- أبوعمره ، أ عمر (2015):" واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين
- أبو حجير ، طارق (2014) : " القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات ،دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس ، جمهورية مصر العربية .
- أبو عبيد، نائل (2014):" تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية لدى أصحاب الرتب السامية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في محافظات غزة" ، رسالة ماجستير غير منشوره أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، فلسطين
- العطار، هيثم(2012):"مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين" ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين بجامعتي الأزهر و الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الاسلامية ، فلسطين.
- الرقب، احمد (2010): "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشوره جامعة الأزهر ، فلسطين . .
- آل سعود، طلال(2013):" درور القيادات الإستراتيجية في الوقاية من الازمات"،جامعة نايف للعلوم الامنية،السعودية.
- الشهراني، سعيد (2012):" تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات" السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- المعاضيدي ، معن والطائي، أيمن(2011):" إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال" ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.
- الزعبي، محمد (2010): "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية" ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية .

- الأصقه، محمد (2010): "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الجميلي، مطر (2008): "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين" من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المربع، صالح (2008): "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية .
- الفائز، صالح(2008):"الاستراتيجيات القيادية في ادارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته" رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الادارية ، جامعته نايف للعلوم الامنية ، السعودية .
- العتيبي ،عبد المحسن(2003):" المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم"، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الادارية جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية.
- رحيمة، سلمى (2012):" دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين .
- صالحى ،محمد و تويذة، بلقاسم(2011)، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة ، الملتنقى الدولي حول رأس المالي الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة 13-14ديسمبر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة الشلف ،الجزائر .
- ميا، علي و إبراهيم ،حسين و سليطين، سوما (2011) : " توافر القيادات الادارية كمتطلب لتطبيق مدخل الادارة الاستراتيجية " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية " رسالة ماجستير غير منشورة .
- عبد العزيز، أحمد(2010):" القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية" بجمهورية مصر العربية" رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة قناة السويس ، جمهورية مصر العربية.
- على، عالية (2013):" اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- سلامة،سلمان(ب ت):"إدارة تمكين العاملين "بالجمهورية العربية السورية ،جامعة دمشق ، رسالة ماجستير غير منشورة.

#### المواقع الإلكترونية :

موقع وزارة الداخلية غزة ورام الله <http://www.moi.pna.ps> , <http://www.moi.gov.ps>

ثالثاً : المراجع الاجنبية :

- Ivancevich. J., lorenzi. P & steven . j . (1997)Management 2/e.New York
- Ugboro ,Isaiah, O. & Obenge,kofi ,(2000),Top Management leadership, Employee Empowerment ,Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organization : An Empirical Study ,Journal of Quality management,Vol.5,No.2.
- Ersted, Margaret ,(1999), Empowerment and Organizational Change, International, Journal of Contemporary Hospitality Management,Vol.,9,No.7.
- 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 13 Asia pacific Management Conference , Melbourne ,Australia.
- Lioyd, Peter, Bruith, Waite , Jeffrey & Southen, Gray, (1999),Empowerment and The Performance of Health Services, Journal of Management in Medicine, Vol.13,No.2.
- Daft, R. L. (2001), Organization theory & design, Seventh Edition, South-Western College Publishing .

- Ivancevich, J. H., & Matteson, M. T. (2002), *Organizational behavior & management* , Sixth Edition , McGraw – Hill/Irwin .
- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1992), *The empowerment of service workers: What, why, how & when ?* , Sloan Management Review Spring.
- Evans, J. R. (2008), *Quality & performance excellence : Management , Organization , and strategy*, Fifth Edition, Thomson, South – Western U.S.A.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001) , *Managing human resources* Twelfth Edition, South-Western College Publishing .
- Willcoxson, L. (2003), *Leading strategically* , *International Journal of Organizational Behavior* .
- Malone, T, W(1997) , *Is Empowerment Just a Fad ? Control , Decision-making, and ITM*, Sloan Management Review.
- Sims , H. P. Jr (1986) , *Beyond Quality Cicles :Self-Managing Teams , Personnel* .
- Torrington, D, Hall, I and Taylor, S(2005), *Human Resource Management*, Sixth ed, Prentice Hall.
- Argyris, C, (1998), *Empowerment: The Emperor's new Clithes*, Harvard Business Review.
- Neilson, J. and Pederson, C. (2003), *The consequences and limits of empowerment in financial services* , *Scandinavian Journal of Management*, Volume.
- Argyris, C, (1991), *Teaching Smart People How to Learn* , Harvard Business Review.
- Bennis , W. and Townsend, R, (1996) *Reinventing Leadership*, William Morrow, NU , USA.
- Moore , C., Petty, J. , Palich, L. and Longencker, J. (2008): *Managing small business, an entrepreneurial emphasis*, south Western , china.
- Jones , G. ;George, J.,(2008); *Contemporary management*, 4th ed McGraw Hill, Irwin .
- Ongori, H. (2009): *Managing behind the scenes :A view point on employee empowerment*, African Journal of Business Management .
- Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", Henley Working Paper Series, HWP 2001/004.
- Kanter, R.(2004), *Confidence: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End*, Crown Business.
- Hamidi, Yadollah (2009), *Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities: What is necessary*, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.3, No.3.
- Confirmatory factor analysis on strategic leadership , corporate culture, good corporate governance and company performance .
- The use empowerment to encourage the creative of conduct in the public sector .
- Strategic Leadership Styles and Organizational Financial Performance : A Qualitative Study on Private Hospitals .
- Eccles, Tony, 1993, (The Deceptive Allure of empowerment ) , Long range planning , VOI, (26) , NO,(6).23410-Ersted ,Margaret , 1999, ( Empowerment and organizational change ) International journal of contemporary hospitality management , VOI,9,NO,7
- The Local Leadership Strategies in two Norwegian Municipalities .
- Matthew, R, Fairholm (2004): *Perspectives on Practice of Leadership*, Pubic Administration Review, Vol.(64), N(5).
- Murphy, Robert M(2007): "Strategic Leadership Vs. Strategic Management"; Unifying the Gordian Knot, P. 6.
- Pisapia, John (2009), *The Strategic Leader- New Tactics for a Globalizing World*, Information Age Publishing, USA.
- Davies, Barbara J. & Davies, Brent (2005), *The strategic dimensions of leadership*, in, Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, *School leadership in the 21 st century: developing a strategic approach*, Rutledge Flamer, USA.
- Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), *The Empowerment Effort That Came Undone*, Harvard Business Review .
- Kanter, R. M. (1989), *The New Managerial Work*, Harvard Business Review.



## الملاحق

- 1- المحكمين .
- 2- الدراسة الاستطلاعية .
- 3- الاستبانة بصورتها النهائية .

## محكمين الاستبانة

الاسم	مكان العمل
د. محمد المدهون	وزير سابق الشباب والرياض و رئيس ديوان الموظفين سابقاً و رئيس اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
د. أيمن راضي	يعمل في وزارة النقل والمواصلات ومحاضر في اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة .
د. محمود الشنطي	ومحاضر في اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة
د. منصور الايوبي	محاضر بكلية فلسطين التقنية
د. منصور عبد القادر منصور	محاضر بجامعة الاقصى
د. احمد كلوب	محاضر في اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا- غزة
د. مروان سليم الاغا	محاضر بجامعة الازهر
د. طارق أبو حجير	محاضر بجامعة القدس المفتوحة
د. محمد سالم أبو يوسف	باحث اكاديمي و مراقب مالي بوزارة المالية

## الدراسة الاستطلاعية

اسئلة استطلاعية لبيان واقع عمليات إدارة التمكين للعاملين

فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بظروف عملك في إدارتك بشكل خاص ومنظمتك بشكل عام، الرجاء وضع علامة (√) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

م	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يوجد اهتمام كبير لدى القيادات الإدارية بتمكين العاملين .			
2	تشجع الوزارة أفرادها على البحث والتطوير في مجال التمكين المرتبط بأنشطتها .			
3	تعمل الوزارة على تبادل التمكين للعاملين من خلال العمل الجماعي/ فرق العمل .			
4	تضع الوزارة ميزانية مناسبة لدعم عملية إدارة تمكين العاملين .			
5	تحرص الوزارة على عقد العديد من الدورات المتخصصة والاجتماعات لتبادل وزيادة التمكين لدى العاملين .			
6	تعمل الوزارة على تجميع التمكين في مكان واحد .			
7	لدى الجهات المعنية في الوزارة القدرة على تنظيم التمكين المكتسب .			
8	تهيئ الوزارة المناخ المناسب للاستفادة من التمكين .			
9	لدى الوزارة خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة .			
10	يهتم المسؤولون بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.			
11	للوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجية أو نماذج أعمال جديدة)			
12	السياسة العاملة للوزارة تشجع الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها .			
13	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.			

إعداد الباحث

أسامة حسن القانون



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة الأولية

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى

وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا-عزة

تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد



أخي الكريم / أختي الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... وبعد ،،،

## الموضوع : استبانة الدراسة بعنوان :

### دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

لا يمكن أن يتحقق التقدم العلمي إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وإن هذه الاستبانة التي بين أيديكم هدفها التعرف على " دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة "، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد .

إيماناً من الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وأثرها في تطوير مؤسسات الوطن ، حيث إن لتعاونكم الفعال من خلال تعبئة الاستبانة بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج ، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة ، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها ، وكلي أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية ، وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث وستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وأخيراً أشكركم لتخصيصكم جزءاً من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة

وفقنا الله وإياكم .. ودمتم في رعاية الله وحفظه ،

الباحث

أسامة حسن سالم القانونوع

## أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية :

### 1- الوظيفة :

وكيل وزارة	<input type="checkbox"/>	وكيل مساعد	<input type="checkbox"/>	مدير عام بالوزارة	<input type="checkbox"/>
نائب مدير عام	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>
رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة	<input type="checkbox"/>		

### 2- الجنس :

نكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	------	--------------------------

### 3- العمر :

أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>
من 40 سنة - إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>

### 4- سنوات الخدمة :

أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>
من 15 سنة - أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 20 سنة - أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>
25 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>		

### 5- المؤهل العلمي :

دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/>

**تعريف القيادة الإستراتيجية :** عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية استراتيجية عملية وهيكلية سياسة العمل و الاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليد الجديد

**تعريف تمكين العاملين :** أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية لتوجيه العاملين نحو توظيف الطاقات الكامنة نحو الإبداع والحماسة والتحفيز من خلال توفير المناخ التنظيمي لتوجيهات الفرد لتحقيق ذاته وإشباع الحاجات الأساسية لتطوير المنظمة ، و منح السلطة للأفراد والعمل على تحملهم المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع الى المستويات العليا.

## ثانياً : أسئلة متغيرات الدراسة :

تمثل القيادة الإستراتيجية وتمكين العاملين متغيرات الدراسة ، ونقترح عليك مجموعة أسئلة، وضع/ي علامة (✓) أمام الاختيار الأنسب لإجابتك .

### المحور الأول : القيادة الإستراتيجية :

تشمل القيادة الإستراتيجية على ما يلي: ( استثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية- تنمية وتطوير رأس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعليم المستمر )

م.	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً : تحديد التوجه الإستراتيجي :</b>						
1.	لدى قيادة الوزارة رؤية استراتيجية واضحة .					
2.	تضع قيادة الوزارة سياسات عامة تتسجم مع رؤية الوزارة .					
3.	ينسجم التوجه الاستراتيجي للوزارة مع التغيرات البيئية المحيطة					
4.	تتسجم كل أهداف الوزارة مع رؤيتها الاستراتيجية .					
5.	تشارك قيادة الوزارة كل المعنيين في رسم التوجه الاستراتيجي لها .					
6.	تُسخر قيادة الوزارة كل امكانياتها من أجل تحقيق التوجه الاستراتيجي لها.					
<b>ثانياً : استغلال و استثمار القدرات و المواهب الإستراتيجية :</b>						
1.	لدى قيادة الوزارة اهتمام بالكادر الوظيفي ذو المؤهلات العملية والخبرات الجيدة .					
2.	تولي قيادة الوزارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين .					
3.	توجد في الوزارة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة)					
4.	تعمل قيادة الوزارة أن تكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .					
5.	تقوم قيادة الوزارة بالاستفادة من المعرفة المتراكمة .					
6.	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات .					

م .	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>ثالثاً : تطوير رأس المال البشري :</b>						
1.	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم					
2.	تهتم قيادة الوزارة بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.					
3.	تكافئ قيادة الوزارة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقييم الأداء السنوي .					
4.	تساعد قيادة الوزارة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر					
5.	تهتم قيادة الوزارة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .					
6.	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة داخل الوزارة .					
<b>رابعاً : مساندة و تعزيز الثقافة بالممارسات الأخلاقية:</b>						
1.	تقوم قيادة الوزارة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل .					
2.	تمثل قيادة الوزارة قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساتها الأخلاقية .					
3.	تؤكد قيادة الوزارة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل .					
4.	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين .					
5.	تسعى قيادة الوزارة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية المتبعة .					
6.	تلتزم قيادة الوزارة بمعايير السلوك الأخلاقي .					
<b>خامساً : تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة :</b>						
1.	يوجد في الوزارة نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي .					
2.	تتأكد قيادة الوزارة من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية .					
3.	يوجد لدى قيادة الوزارة توجه للتصحيح بالاعتماد على معايير رقابية واضحة .					
4.	تمارس قيادة الوزارة نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط .					
5.	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل .					
6.	تقوم قيادة الوزارة بعمل مراجعة إستراتيجية سنوية لأعمال الوزارة					

## المحور الثاني : تمكين العاملين :

فيما يلي عدداً من العبارات بتمكين العاملين ضع/ي علامة (✓) في المكان المناسب لرأيك الشخصي .

م .	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً : تفويض السلطة :</b>						
1.	تثق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه .					
2.	تفوض الإدارة الموظف سلطات وصلاحيات كافية لإنجاز مهامه الوظيفية .					
3.	يمارس الموظف صلاحياته أثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه .					
4.	يتم تدعيم الشعور بالمسؤولية الجماعية وروح الفريق .					
5.	يتم تدعيم شعور الموظفين بقدرتهم على مواجهة التحديات .					
6.	يتم تفويض الموظف بناءً على الأنظمة المتبعة في المؤسسة .					
<b>ثانياً : التدريب :</b>						
1.	تتبنى الإدارة خطة واضحة للتدريب .					
2.	توفر الإدارة للموظف دورات تدريبية متنوعة .					
3.	يتم الاستعانة بذوي الخبرات من داخل وخارج الوزارة لتدريب الموظفين .					
4.	تشجع الإدارة الموظفين على استمرارية التعلم .					
5.	تخصص الإدارة موازنة مالية ملائمة لبرامج التدريب .					
6.	يتاح للموظفين فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل .					
<b>ثالثاً: الاتصال الفعال :</b>						
1.	يتاح للموظفين الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم من غير صعوبة .					
2.	توجد فرصة كبيرة لتبادل المعلومات في إدارة الوزارة حول مشكلات العمل .					
3.	يحصل الموظف على المعلومات المتعلقة بالعمل بسهولة .					
4.	توفر الإدارة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كل الاتجاهات					
5.	يتم توفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار بشكل سريع .					
6.	تتميز قيادة الوزارة بالوضوح في التعليمات والإجراءات .					



م .	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رابعاً : تحفيز العاملين :</b>						
1.	تقدر قيادة الوزارة جهود الموظفين لديها .					
2.	تحفز الإدارة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل.					
3.	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية لنظام الترقيات في الوزارة .					
4.	يعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق في الوزارة الموظف دافعاً قوياً للعمل بجد واجتهاد .					
5.	تدعم الإدارة قدرة الموظف بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتنميتها .					
6.	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهود التي يبذلها في العمل .					
<b>خامساً : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار :</b>						
1.	اشترك في صنع القرارات المتعلقة في الوزارة .					
2.	اساهم في تقديم الاقتراحات لتطوير الوزارة .					
3.	اشجع وادعم الأفكار المتعلقة بتحسين الأداء .					
4.	توجد لدي ثقة بقدرات الموظفين والمرؤوسين في صنع القرارات .					
5.	اقوم بإتخاذ أي اجراء وفق النظام يضمن تحقيق جودة عالية للعمل الذي أؤديه .					
6.	اعتبر نفسي صانع قرار في مجال عملي .					

شاكر لكم حسن تعاونكم ،

الباحث/

أسامة حسن سالم القانونوع

---