

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Commerce
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير إدارة الأعمال

دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث
وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة

The Role of Top Management in Building Second Row Leadership at UNRWA, Gaza

إعدادُ الباحثِ

إسماعيل عوض منصور

إشرافُ

الدكتور

رشدي عبد اللطيف وادي

قُدِّمَ هَذَا البَحْثُ إِسْتِكْمَالاً لِمُتَطَلِبَاتِ الحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ المَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ التِجَارَةِ فِي الجَامِعَةِ الإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

مايو/2017م – شعبان/1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل
اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة

The Role of Top Management in Building Second Row Leadership at UNRWA, Gaza

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

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

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

Student's name:	إسماعيل عوض منصور	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج س غ /35/

Date: 2017/06/14
التاريخ:

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ اسماعيل عوض أحمد منصور لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:
دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة

The Role of Top Management in Building Second Row Leadership at UNRWA, Gaza

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 19 رمضان 1438 هـ، الموافق 2017/06/14م الساعة الثانية عشر ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....
.....
.....

د. رشدي عبد اللطيف وادي مشرفاً و رئيساً
د. خالد عبد السلام دهليز مناقشاً داخلياً
د. نبيل عبد شعبان اللوح مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

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

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة، حيث تم تحديد أربعة متغيرات خاصة بدور الإدارة العليا تمثل المتغير المستقل وهي (تكوين رأس المال الفكري، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، دعم التوجه الاستراتيجي)، وبغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا والإدارة الوسطى (قيادات الصف الثاني) في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة والمقدر عددهم بـ (1212) مدير، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية عددها (390).

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة حيث جاء بوزن نسبي (77.20%)، كما أظهرت النتائج أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة لديها برنامج تخطط فيه احتياجاتها المستقبلية من القادة حيث جاء واقع بناء قيادات الصف الثاني بوزن نسبي (74.26%)، وأنه يوجد بعض المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا في الأونروا بغزة تحول دون ممارستها لدورها في بناء قيادات الصف الثاني وجاءت بوزن نسبي (65.36%)، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا متمثلة في أبعادها الأربعة (تكوين رأس المال الفكري، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، دعم التوجه الاستراتيجي) وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة بمعامل ارتباط (0.845)، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بنسبة (73.9%) لكل من (دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري) في بناء قيادات الصف الثاني في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.

وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في تعزيز مفهوم بناء قيادات الصف الثاني، والعمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى، وممارسة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع وربطه بمتغيرات أخرى.

Abstract

The purpose of this study is to explore the role of top management in building the second row leadership at UNRWA, Gaza. The researcher identified four independent variables as the dimensions of the role of top management (forming intellectual capital, reinforcing administrative empowerment, supporting organizational culture and supporting strategic orientation).

To achieve the aims of the study, the researcher used the descriptive analytical approach. The population of the study consisted of all top and middle managers at UNRWA, Gaza, whose number is (1212). Data were collected through a questionnaire distributed to a stratified random sample of (390) respondents.

The researcher concluded that there is a role of top management in building the second row leadership at UNRWA, Gaza, with a relative weight of (77.20%) and that top management has a plan for future needs of leaders as the reality of building the second row leadership has a relative weight of (74.26%). The study also concluded that there is a number of obstacles facing top management in building the second row leadership with a relative weight of (65.36%); there is a statistically relationship between the role of top management represented in the four dimensions (forming intellectual capital, reinforcing administrative empowerment, supporting organizational culture and supporting strategic orientation) and building the second row of leadership with a correlation coefficient of (0.845) and that there is a statistically significant impact, with a relative weight of (73.9%), of (supporting strategic orientation, supporting organizational culture and forming intellectual capital) on building the second row leadership while there is no statistically significant impact of (administrative empowerment).

In the light of the above mentioned conclusions, the study recommended reinforcing the concept and implementation of administrative empowerment, the necessity of benefiting from the expertise existing in other organizations and practicing more decentralization in decision making..

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ

يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴾

صدق الله العظيم

[الأحزاب، 21]

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار ..

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... والدي العزيز

إلى الروح ومهجة القلب.. إلى من أسير في هذه الدنيا برضاها .. إلى من

أفنت زهرة حياتها من أجلي... إلى أمي الحبيبة

إلى من أنارت لي طريقي وآزرتي... إلى رفيقة دربي .. إلى النصف الأجل

في حياتي... زوجتي العزيزة

إلى من أرى التفاؤل بعينهم .. والسعادة في ضحكتهم إلى الوجوه المفعمة

بالبراءة.. إلى أبنائي الأعزاء

إلى الذين أضاءوا بعلمهم عقول الآخرين ثم إلى كل من علمني النجاح

والصبر.. إلى أساتذتي الكرام

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول

والنجاح.

شكرٌ وتقديرٌ

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته، وصلِّ اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده. والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منَّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الدراسة، بعد أن يسّر العسير، ودلّل الصعب، وفرّج الهم، وعلى تفضُّله عليّ بوالدين كريمين شقاً لي طريق العلم، وكانا خير سند لي طيلة حياتي الدراسية من تشجيع ودعاء وصبر وعطاء أمداً في عمرهما على عمل صالح، وأعانني على برهما.

كما أدينُ بفضله والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة إلى مشرفي على الرسالة الأستاذ الدكتور / رشدي عبد اللطيف وادي الذي منحني الكثير من وقته، وجهده وتوجيهاته وآرائه القيمة، ومدّ يد العون لي دون ضجر للسير قدماً بالدراسة نحو الأفضل سائلاً المولى القدير أن يجزيه عني خير الجزاء ويثيبه الأجر إن شاء الله.

كما وأشكر كلاً من الدكتور / خالد عبد دهليز لقبوله لمناقشة هذه الدراسة بصفته مناقشاً داخلياً، والدكتور / نبيل عبد اللوح لقبوله مناقشة هذه الدراسة بصفته مناقشاً خارجياً، الذين سيثرون الدراسة بعلمهم الكبير وملاحظاتهم القيمة.

وبكل إخلاص وتقدير وعرفان بالجميل أتقدم بالشكر لأستاذتي الكرام أعضاء الهيئة التدريسية بقسم إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية بغزة لهم مني كل الحب.

وشكر الله الذي أحاطني بالصحة الطيبة .. يعجزُ قلبي عن تسطير عبارات الشكر لهم لما قدموه إليّ من مساعدة .. فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأتوجه لكل من مد لي يد العون، ممن لم تسعفني الذاكرة بذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن يجعله علماً نافعاً، ويسهل لي به طريقاً إلى الجنة .

لهم جميعاً خالص المحبة والوفاء

الباحث

إسماعيل عوض منصور

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ت.....	ملخص الرسالة
ث.....	Abstract
ح.....	الإهداء
خ.....	شكر وتقدير
د.....	فهرس المحتويات
ش.....	فهرس الجداول
ط.....	فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية
ظ.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
5.....	متغيرات الدراسة:
6.....	فرضيات الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
8.....	حدود الدراسة:
8.....	مصطلحات الدراسة:
9.....	هيكل الدراسة:
12.....	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
13.....	تمهيد:

13.....	مفهوم وتعريف القيادة الاستراتيجية:
14.....	أهمية القيادة الاستراتيجية:
16.....	مهارات القيادة الاستراتيجية:
16.....	دور الإدارة الوسطى في القيادة الاستراتيجية:
17.....	خلاصة:
18.....	المبحث الثاني رأس المال الفكري
18.....	تمهيد:
18.....	مفهوم وتعريف رأس المال الفكري:
21.....	أهمية رأس المال الفكري:
22.....	بنود رأس المال الفكري:
23.....	طرق تكوين رأس المال الفكري:
23.....	اهتمام الإدارة بتكوين رأس المال الفكري:
24.....	خلاصة:
25.....	المبحث الثالث التمكين الإداري
25.....	تمهيد:
25.....	مفهوم وتعريف التمكين الإداري:
27.....	أهمية التمكين الإداري:
28.....	أبعاد التمكين الإداري:
29.....	معوقات التمكين الإداري:
29.....	اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم التمكين الإداري:
30.....	خلاصة:
31.....	المبحث الرابع الثقافة التنظيمية

31.....	تمهيد:
31.....	تعريف الثقافة التنظيمية:
32.....	أهمية الثقافة التنظيمية:
34.....	خصائص الثقافة التنظيمية:
36.....	عناصر الثقافة التنظيمية:
37.....	اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية:
37.....	خلاصة:
38.....	المبحث الخامس التوجه الاستراتيجي
38.....	تمهيد:
38.....	مفهوم التوجه الاستراتيجي:
39.....	أهمية التوجه الاستراتيجي:
40.....	دواعي التوجه الاستراتيجي:
40.....	مراحل خيار التوجه الاستراتيجي:
41.....	أنواع التوجه الاستراتيجي:
41.....	اهتمام الإدارة العليا بدعم التوجه الاستراتيجي:
42.....	دور الإدارة الوسطى في التوجه الاستراتيجي:
42.....	خلاصة:
43.....	المبحث السادس قيادات الصف الثاني
43.....	تمهيد:
44.....	مفهوم قيادات الصف الثاني:
45.....	أهمية بناء قيادات الصف الثاني (القيادة الوسطى):
46.....	أهم التحديات التي تواجه بناء وتنمية قيادات الصف الثاني:

47 ممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني:
50 خلاصة:
51 المبحث السابع نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)
51 النشأة والتأسيس:
52 أهداف التنمية البشرية:
53 برامج الأونروا:
55 الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي:
55 إحصائيات الأونروا بالأرقام:
59 أساليب وأدوات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة:
60 خلاصة:
61 الفصل الثالث الدراسات السابقة
62 تمهيد:
62 أولاً: الدراسات المحلية
71 ثانياً: الدراسات العربية
79 ثالثاً: الدراسات الأجنبية
85 التعليق على الدراسات السابقة:
87 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
88 الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
89 المقدمة:
89 منهج الدراسة:
90 مجتمع الدراسة:
90 عينة الدراسة:

91	أداة الدراسة:
92	خطوات بناء الاستبانة:
93	صدق الاستبانة:
99	ثبات الاستبانة Reliability:
100	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
103	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
104	المقدمة:
108	المحك المعتمد في الدراسة:
109	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
143	الفصل السادس النتائج والتوصيات
144	النتائج:
149	ثانياً: التوصيات:
150	الدراسات المقترحة:
154	المصادر والمراجع
169	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول (2.1): توزيع الموظفين في الأونروا 56
- جدول (2.2): عدد الموظفين في الوظائف العليا 57
- جدول (2.3): تصنيف الموظفين في الوظائف العليا حسب البرامج والدوائر في الأونروا 57
- جدول (2.4): عدد الموظفين في الوظائف الوسطى 58
- جدول (2.5): تصنيف الموظفين في الوظائف الوسطى حسب البرامج والدوائر في الأونروا 58
- جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي 92
- جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري " والدرجة الكلية للمجال 94
- جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز التمكين الإداري " والدرجة الكلية للمجال 95
- جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال 95
- جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال 96
- جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال 97
- جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال 98
- جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة . 99
- جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة 100
- جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي 101
- جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة 104

- جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية 105
- جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس 105
- جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 106
- جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة 107
- جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 107
- جدول (5.7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 108
- جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري " 109
- جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز التمكين الإداري " 112
- جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " 114
- جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم التوجه الاستراتيجي " 117
- جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لجميع فقرات دور الإدارة العليا 119
- جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " بناء قيادات الصف الثاني " 121
- جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني " 123
- جدول (5.15): معامل الارتباط بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة 126
- جدول (5.16): معامل الارتباط بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة 127

- جدول (5.17): معامل الارتباط بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة
غوث وتشغيل اللاجئيين (الأونروا) بغزة..... 128
- جدول (5.18):معامل الارتباط بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث
وتشغيل اللاجئيين (الأونروا) بغزة..... 129
- جدول (5.19):معامل الارتباط بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث
وتشغيل اللاجئيين (الأونروا) بغزة..... 130
- جدول (5.20): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية 131
- جدول (5.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الدائرة 135
- جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الدرجة الوظيفية 136
- جدول (5.23): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس..... 137
- جدول (5.24): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي 139
- جدول (5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة..... 140
- جدول (5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر 141

فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

شكل (1.1): متغيرات الدراسة.....5

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين 170

ملحق رقم(2): الاستبانة..... 171

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، فالقيادة الفعالة هي واحدة من أهم العوامل الرئيسية في نمو وتغيير وتجديد المنظمات، ويشمل بناء وتطوير المنظمات جوانب مختلفة من بينها القيادة التي تعتبر ذات أهمية كبيرة وتحتل حوالي 45% من العمل التنظيمي. فالقائد الذي تنقصه المهارات القيادية، مثل مقدمة القطار الفارغ من القوة الدافعة، غير قادر على قيادة جميع الأعضاء للتحرك نحو أهدافهم المشتركة. وفي المقابل، فإن القائد الذي يمتلك المهارات القيادية، مثل مقدمة القطار المشحونة بالقوة الدافعة، لديه قدرة كبيرة على قيادة أتباعه نحو الوجهة المقصودة. وطالما كانت قيادة المنظمة في أفضل حالاتها، فسيظهر انسجام المنظمة وتتحقق الرؤى والأهداف. ولقد أصبحت القيادة في الوقت الراهن مورداً نادراً وتمثل التحدي الأكبر للمنظمات (Gao, 2013, p 79).

ويلعب مديرو الإدارة العليا في المنظمات دوراً هاماً في بناء وتطوير القيادات داخل المنظمة، فبناء وتطوير القيادات يجب أولاً وقبل كل شيء أن يحظى بدعم ومشاركة الإدارة العليا، فالإرادة القوية نحو التغيير والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا تمثل عنصراً حاسماً في نجاح عملية بناء وتطوير القيادات، وإن لم تحظى هذه العملية بهذا الدعم والمشاركة فلن يكمل تنفيذها بالنجاح ولن تتحقق الأهداف المنشودة منها (Dai & Li, 2016, p 132).

وقد أصبح الصف الثاني من القيادات يشكل أحد أهم التطورات الفكرية الإدارية المعاصرة والهامة والضرورية، لما لهذه الفئة من فوائد على تطور الأداء والاستمرارية في تقديم ما هو متميز في ظل عصر أصبح فيه التسابق نحو التفوق والتميز ضرورة لا حاجة، وفرضاً على المؤسسة لا تطوعاً منها، كما أن بناء الصف الثاني من القيادات لا يمكن أن يكتب له النجاح دون فعل صادق من الإدارة العليا وباستشعارها لأهميته وفوائده وإيمانها بأنه يندرج في سياق التطور التنظيمي الطبيعي للمنظمة (العثماني، 2014م، ص 24).

ويرى الباحث من واقعه العملي في الأونروا على مدار سنوات عديدة أن الدور الأكبر دائماً في أي نظام إداري يقع على كاهل الإدارة العليا، لأنها هي المسؤولة عن تأسيس المنظمة وصناعة وتوجيه سياساتها، وعن تكريس أركانها، وعن تطوير العمل فيها، وعن وضع المنظمة في المكانة التنافسية اللائقة بها بين المنافسين الآخرين في نفس المجال، وهي المسؤولة عن تشكيل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وتحديد التوجه الاستراتيجي لها، وهي القادرة على مواكبة التطور للنهوض بالمؤسسة، من خلال التحول إلى أنماط قيادية حيوية وعصرية توافق وتيرة المتغيرات المتسارعة من حولها، وأحد الحلول الاستراتيجية في هذا الصدد هو التحول من القيادات الفردية إلى القيادات الجماعية التي تعتمد العمل المؤسسي، مما يستدعي التفكير في بناء قيادات صفٍ ثانٍ تكون مساندة ورافدة، أو مشاركة، وأحياناً بديلة للقيادة الأولى داخل المنظمة نفسها.

ولقد مثلت وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا بغزة أحد أهم الروافد الهامة في العمل الإغاثي والتنموي لقطاع كبير من المواطنين المستفيدين من خدماتها بشكل مباشر، إضافة إلى ذلك فإنها تعتبر ثاني أكبر مشغل للعمالة الفلسطينية المحلية بعد السلطة الوطنية الفلسطينية، وهي مرتبطة كلياً بالخدمات اليومية التي تقدمها للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة بما يزيد عن مليون ونصف مستفيد بشكل مباشر من تلك الخدمات الإغاثية والتنموية، وحيث أن تاريخ تأسيسها ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية عن هذه المتطلبات الإغاثية والتنموية للاجئين الفلسطينيين حتى إيجاد حل عادل ودائم لقضيتهم، ومن المعروف ان وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الأونروا بغزة تشرف على تشغيل ما يزيد عن ثلاثة عشر ألف موظف موزعين على دوائر التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية والبنية التحتية وتطوير المخيمات والمشاريع الصغيرة.

مشكلة الدراسة:

تعاني الكثير من المؤسسات الحكومية والدولية في معظم الدول النامية من عدم الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها وقادرة على المشاركة في اتخاذ القرار وتسيير المؤسسة، الأمر الذي يتسبب غالباً في ضعف أداء المؤسسة وتعثر خططها ومشاريعها المستقبلية، نتيجة لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار (الحسين، 2012م، ص15).

وقد أشارت أبو سلطان (2016م، ص2) أن وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة تعاني من آثار عدم الاستقرار السياسي بسبب ممارسات الاحتلال، وكذلك انقطاع موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية عن الدوام في الوزارات بسبب الانقسام السياسي مما أدى إلى إحداث فراغ إداري وتعثّر خطط الوزارات التطويرية، كل ذلك يتطلب من قيادتها العليا الاهتمام ببناء قيادات بديلة تكون جاهزة وقت الحاجة لها.

ومن واقع عمل الباحث في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة، وتحديدًا في مستوى قيادات الصف الثاني، ومعايشته لواقع النظام الإداري الناظم للعملية الإدارية داخل هذه المؤسسة الدولية الكبرى، وفي ظل السياسات الحديثة لهذه المنظمة الدولية اتجاه تطوير وتعزيز الدور الافتراضي لقيادات الصف الثاني من خلال وسائل وأدوات متعددة سيتعرض لها الباحث ببعض التفصيل في المبحث السابع الخاص بالأونروا، وفي ظل الاحتياجات الكبيرة التي يستشعرها الباحث على مستوى الافتقار لقيادات الصف الأول، ذلك من خلال مراقبته للسياسة التقليدية والمعقدة التي تقوم عليها سياسة التوظيف المتبعة لقيادات الصف الأول، كل ذلك يدعو الباحث للخوض في هذا المجال والعمل على تحليل ذلك في سياق هذه العملية ودور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

من خلال ما سبق فإن الدراسة تحاول مساعدة الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة لمعرفة دورها في بناء قيادات الصف الثاني، الأمر الذي يرى الباحث أنه سينعكس إيجابياً على أداء المنظمة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

وينتزع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية:

1. ما واقع أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

2. ما واقع بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

3. ما أهم المعوقات التي تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

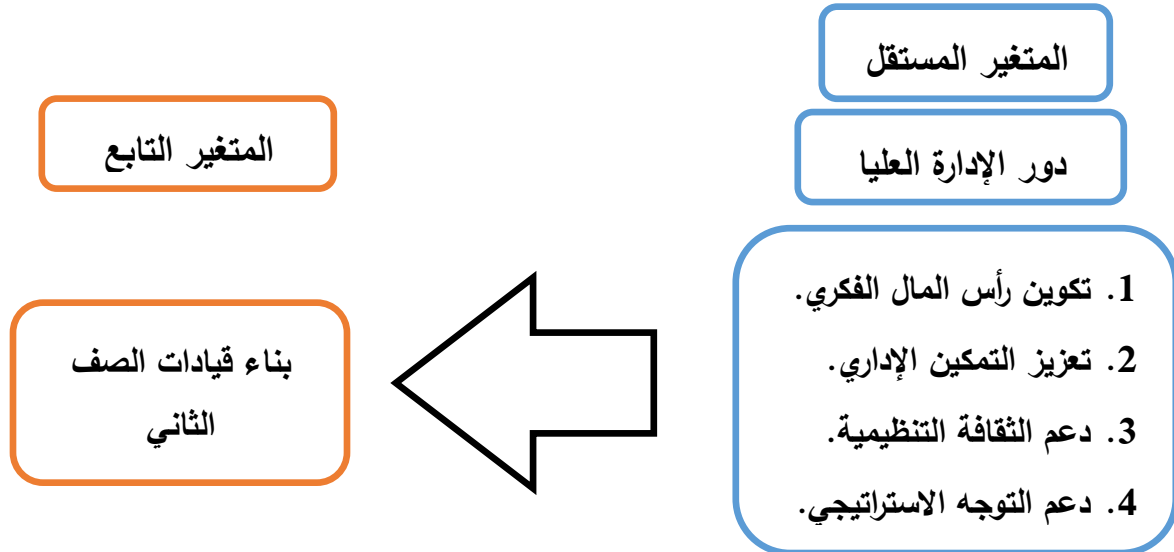
4. ما العلاقة بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

5. ما أثر دور الإدارة العليا على بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر)؟

متغيرات الدراسة:

تم اعتماد أربعة متغيرات تمثل متغيرات دور الإدارة العليا (المتغير المستقل)، وتكون بمثابة المتغيرات المستقلة للدراسة، واعتماد المتغير التابع المتمثل في بناء قيادات الصف الثاني، ويمكن توضيح المتغيرات كآتي:



شكل (1.1): متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على (أبوسلطان، 2016)، (العثماني، 2014)، (القحطاني، 2014).

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا على بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد معوقات تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول (دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة) تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
2. الكشف عن واقع بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
3. التعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
4. التعرف على العلاقة بين دور الإدارة العليا بأبعادها الأربعة وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
5. التعرف على أثر دور الإدارة العليا على بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
6. التعرف على الفروق من وجهة نظر المبحوثين حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية):

تحظى الدراسة بأهمية كبيرة من ناحية الموضوع الذي تتناوله على صعيد المؤسسات الدولية، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة ، لما لهذه المنظمة الدولية من دور كبير في خدمة اللاجئين الفلسطينيين وتطويره والنهوض به، كذلك فإن إجراء مثل هذه الدراسة يعتبر ذا أهمية كبيرة على صعيد تقديم توصيات ومقترحات إيجابية لصالح المنظمة الدولية والمؤسسات الدولية ذات العلاقة العاملة في قطاع غزة، كما وتعتبر هذه الدراسة من المحاولات الميدانية النادرة في محافظات غزة للتركيز على الاهتمام بمفهوم بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة لإيضاح أوجه القصور التي تعترضها وأساليب معالجتها.

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تتناول الدراسة أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، حيث أن إعداد القيادات البديلة يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما لدى الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتميزها.
2. يأمل الباحث أن تفيد النتائج والتوصيات المتوقعة للبحث في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعدهم على رسم سياسات الموارد البشرية، والسعي للاستفادة منها في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون بها سواء كانت حكومية أو دولية أو خاصة.
3. قد تسهم الدراسة على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيصل إليها الباحث في الوقوف على عوامل بناء قيادات المستقبل وتنمية مهاراتهم.

حدود الدراسة:

- الحد المكاني: وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- الحد البشري: العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) من الإدارة العليا والإدارة الوسطى.
- الحد الزمني: السنة الدراسية 2017م.
- الحد الموضوعي: دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

مصطلحات الدراسة:

- الإدارة العليا:** هي الإدارة المسؤولة عن الأداء الشامل للمنظمة، أو الأجزاء الرئيسية منها، وعن تطوير المنظمة، ورسم الاستراتيجيات، ومراقبة البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد (العامري و الغالبي، 2007م، ص 32) .
- ويعرف الباحث الإدارة العليا إجرائيا بأنها:** فئة المدراء المسؤولين عن تحديد التوجه الاستراتيجي، وتكوين رأس المال الفكري، وتعزيز مستوى التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة، وتحديد الثقافة التنظيمية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

إعداد قيادات الصف الثاني: إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق وقدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة وتخطط له إلى جانب تخطيط القوى العاملة، مراعيةً فيه حاجاتها المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في السلم الوظيفي للمنظمة (سعيد، 2013م، ص 909-910).

ويعرف الباحث إعداد قيادات الصف الثاني إجرائياً بأنها: تجهيز وإعداد القيادات البديلة في المستقبل للقيادة الموجودة حالياً في كالة غوث وتشغيل اللاجئيين (الأونروا) بغزة.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من ستة فصول مقسمة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

- تناول فيه الباحث مقدمة ومشكلة وأهمية الدراسة وأهدافها وحدودها ومصطلحاتها وهيكلها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة:

- تكون الإطار النظري من سبعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية:

- تناول فيه الباحث القيادة الاستراتيجية من حيث المفهوم والتعريف والأهمية، كما تناول سلوك القيادات الاستراتيجية ومسؤولياتها ومهارات القيادة الاستراتيجية، وأخيراً تناول الباحث دور الإدارة الوسطى في القيادة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: رأس المال الفكري:

- تناول فيه الباحث مفهوم رأس المال الفكري، ومكوناته، وأهميته، وطرق تكوينه، ومدى اهتمام الإدارة العليا بتكوين رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: التمكين الإداري:

- استعرض الباحث في هذا المبحث مفهوم التمكين الإداري، وأهميته وأبعاده، كما تناول الباحث مقومات التمكين الإداري واهتمام الإدارة بتعزيز التمكين الإداري.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية:

- تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وخصائصها، وعناصرها، واهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة.

المبحث الخامس: التوجه الاستراتيجي:

- تعرض الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي، وأهميته للمنظمة، وكذلك مراحل خيار التوجه الاستراتيجي، وأنواع التوجه الاستراتيجي، واهتمام الإدارة بدعم التوجه الاستراتيجي.

المبحث السادس: قيادات الصف الثاني:

- استعرض فيه الباحث مقدمة حول قيادات الصف الثاني ومفهومه وتعريفه، ثم تطرق إلى أهمية بناء قيادات الصف الثاني وأهم التحديات التي تواجه بناءه وتنميته، ثم تناول ممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني.

المبحث السابع: نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا):

- قام الباحث في هذا المبحث بعرض نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) من حيث النشأة والتأسيس وأهداف التنمية البشرية واستعرض بشكل موجز برامج الأونروا ثم تطرق إلى الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الاقليمي وتصنيفات الموظفين وأخيراً ممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة:

- استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية أو تشابهت معه.

الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات:

- تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وانتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

- تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل

فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي اشتملت على (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)، تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات:

- تم في هذا الفصل استعراض النتائج والتوصيات التي توصل إليها الباحث، كما تم وضع خطة عمل مقترحة لتنفيذ أهم التوصيات، كما اشتمل هذا الفصل على قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول القيادة الاستراتيجية

تمهيد:

يعد موضوع القيادة الاستراتيجية من المواضيع التي تحظى باهتمام عدد كبير من الباحثين والعاملين في مجال الإدارة في المنظمات، وذلك لأنها مدخل رئيس لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة خصوصاً في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات على صعيد الحاجة إلى الاستمرارية والتغيير، وتأتي القيادة الاستراتيجية لتحديد اتجاهات ومقاصد وأهداف المنظمة وهذا يتطلب منظور طويل الأجل جنباً إلى جنب مع الكفايات الأخرى (Bass, 2007, p 32).

إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات استراتيجية تسير المستقبل لتواكب المنظمات الأمنية والمدنية، لذلك فإن الاتجاه السائد في العصر الحاضر هو تزويد المنظمات بقيادة استراتيجيين وليس مدراء؛ للاستفادة منهم في بناء فرق العمل والتأثير بالتابعين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار لزيادة قدرة المنظمات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه المتغيرات المتسارعة (المربع، 2008م، ص 15).

وتعد القيادة الاستراتيجية المسئول الأول عن تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الرامي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، هذا إلى جانب أنها تمثل فئة مميزة من الأصول الفكرية المهمة داخل المؤسسة، وهي المرتكز الأساسي في تدعيم توجهات المؤسسة نحو بلوغ النجاح والتقدم التنافسي وضمان التفوق والتميز من خلال إدامة ميزتها التنافسية (سهام، 2013م، ص 293).

كما أصبحت القيادة الاستراتيجية محور التركيز للمنظمات على نحو متزايد، فبدون القيادة الاستراتيجية الفعالة فإن قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها تصبح مقيدة إلى حد كبير (Lear, 2012, p 1)

مفهوم وتعريف القيادة الاستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغييرات

البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المؤسسات نفسها (سهام، 2013م، ص295).

وتشير القيادة الاستراتيجية اليوم إلى أساليب القيادة التي لا توفر الرؤية والتوجيه فحسب، بل تعزز أيضاً الشعور بالملكية وتحقق المواءمة بين العاملين لتنفيذ التغييرات الأساسية. لذلك يحتاج القادة في الوقت الحالي إلى أدوات ومهارات لصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها والتي ينبغي أن تنطوي على إمكانات لبث الالتزام والمشاركة فيما بين أعضاء مجموعات العمل بحيث تضمن اندماج كامل في الوظائف وفي المنظمة ككل. إن القيادة الاستراتيجية تتعلق بطرق جديدة في للتفكير في استخدام الموارد المحدودة المتاحة للمنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Kerwar, 2014, p 2).

كما أنها هي عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، وينحصر نشاطها في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الاستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، تطوير القابلية الاستراتيجية (Davies and Davies, 2004, p 123). ويرى (الزعيبي، 2010م، ص 52) أن القائد الاستراتيجي هو القائد الذي يجمع بين الصفات القيادية والصفات الاستراتيجية التي تعمل على النهوض بالأمة وتطويرها وتحقيق التميز والتفوق لها.

ويمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التأثير على الآخرين في المؤسسة لاتخاذ القرارات اليومية والتي تؤدي إلى نمو المنظمة على المدى الطويل وبقائها، وتحافظ على قدرتها المالية على المدى القصير (Rowe & Nejad, 2009, p 4).

والقيادة الاستراتيجية هي تفاعل القيادة التي تمتلك 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 الخاصة إلى المصالح العامة (القيسي، 2015م، ص 22).

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تكمُن أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها (باديس، 2014م، ص 22):

- 1- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها.
- 2- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

3- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارها أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون القائد قدوة لهم.

6- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

وقد أكد كل من (Jansen, et., al, 2009, p 5) على أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في السعي إلى الاكتشاف واستغلال الموارد المتاحة، على المستوى التنظيمي والتعلم التنظيمي للعاملين على المدى القريب والبعيد.

كما أشار (Al Alfy & Elfatah, 2014,p 319) إلى أن القيادة الاستراتيجية تعمل على سد الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال التركيز بشكل متساوي على وضع التوجه وبناء الثقافة وتقديم القيمة للعميل.
سلوك القيادات الاستراتيجية ومسئولياتها:

وضح (يونس، 2002م، ص93-94) العديد من الخطوط العريضة لتوجه سلوك القيادات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات كما يلي:

- 1- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع ليستوعب التغييرات المستقبلية.
- 2- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.
- 3- عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.
- 4- مواجهة المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب.

5- انبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمنظمة وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقاً للتخطيط.

كما ذكر (Boal & Hooijberg, 2001,p16) أن الأنشطة المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية غالباً ما تتضمن: اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخلق رؤية للمستقبل، وتطوير الكفاءات والقدرات الرئيسة، وتطوير الهياكل التنظيمية والعمليات والضوابط، واختيار وتطوير الجيل القادم من القادة، والحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة، ووجود نظام أخلاقي ضمن ثقافة المنظمة.

مهارات القيادة الاستراتيجية:

حدد بعض الباحثين ست مهارات للقيادة الاستراتيجية وهي كما يلي (Schoemaker, et., 2013,p 131-134):

1. تطوير مهارة توقع الاحداث المفاجئة.
2. تحسين القدرة على مواجهة التحديات.
3. تفسير مختلف المسائل الهامة.
4. اتخاذ القرارات الحاسمة.

5. تحسين القدرة على المواءمة بين وجهات النظر المختلفة.

وقد ذكر (Al Alfy & Elfatah, 2014,p 320) أن مهارات القيادة الاستراتيجية تشمل:

1. الرؤية: وهي قدرة القائد على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح وكامل، وتتضمن الرؤية الرغبة في تغيير الوضع الراهن والميل إلى تبني أهداف جديدة والقدرة على تحديد الفرص في البيئة وتشكيل مسار نمو طويل الاجل للمنظمة.
2. التركيز: وهي قدرة القائد على نقل المنظمة من التركيز على الوضع الحالي إلى اعتماد الرؤية الجديدة، ويتضمن التركيز نقل الرؤية للآخرين وتشكيل تحالف موجه قوي والتركيز على المجالات ذات الأولوية الجديدة وإنشاء فرق العمل اللازمة للتنفيذ.
3. التنفيذ: وهي قدرة القائد على تنفيذ مختلف الأهداف وخطط الرؤية الجديدة.

دور الإدارة الوسطى في القيادة الاستراتيجية:

تلعب الإدارة الوسطى دوراً حيوياً في نجاح القيادة الاستراتيجية ويتمثل ذلك في (Bass, 2007,p 44):

1. يساهم مدراء الإدارة الوسطى الفعالين في إحداث تغييرات في الاستراتيجية من خلال الاستخدام المبتكر للموارد لاستكشاف واستغلال الفرص المتاحة.
2. يتمتع مدراء الإدارة الوسطى بخبرة مميزة ولديهم معلومات حيوية، فهم يفسرون وينفذون السياسات والبرامج التي تصاغ على مستويات أعلى ويشاركون في تخطيطها.
3. لديهم المقدرة على التأثير على قرارات رؤسائهم الاستراتيجية وبالتالي تعزيز مصداقيتها.

خلاصة:

تناول الباحث القيادة الاستراتيجية من حيث المفهوم والتعريف والاهمية، كما تناول سلوك القيادات الاستراتيجية ومسؤولياتها ومهارات القيادة الاستراتيجية، وأخيراً تناول الباحث دور الإدارة الوسطى في القيادة الاستراتيجية.

وسيتناول الباحث في المباحث الأربعة التالية بعض أبعاد القيادة الاستراتيجية والتي هي بمثابة متغيرات الدراسة المستقلة وهي (رأس المال الفكري، التمكين الإداري، الثقافة التنظيمية، التوجه الاستراتيجي).

المبحث الثاني رأس المال الفكري

تمهيد:

لقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أطلق رالف ستيير مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة "رأس المال الفكري"، حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركة، بعد ذلك رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات" (الزهيري، 2012م، ص 24).

ولما كان رأس المال الفكري على هذا القدر من الأهمية فإن هذا المبحث سيتناول مفهوم رأس المال الفكري، ومكوناته، وأهميته، وطرق تكوينه، كما سيتناول هذا المبحث مدى اهتمام الإدارة بتكوين رأس المال الفكري.

مفهوم وتعريف رأس المال الفكري:

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمنظمة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة، كما ينظر إليه أيضاً على أنه يتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من أبعاد تشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال المستفيد، ورأس مال الإبداع (الهالي، 2011م، ص 20).

وتحتاج المنظمات في الدول النامية لتبني مفهوم رأس المال الفكري لمساعدتها على تحقيق أهدافها بشكل يتناسب مع إفرزات اقتصاد المعرفة، لاسيما مع وجود رغبة من قبل المنظمات في تحسين أدائها، لما لأهمية رأس المال الفكري باعتباره أكثر الموجودات قيمة، وضرورة إدارته والمحافظة عليه وتنميته بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة (الربابعة، 2012م، ص 2).

وأكثر التعاريف انتشاراً لرأس المال الفكري أن رأس المال الفكري هو: "المعرفة التي تمثل قيمة للمنظمة، والعناصر الرئيسة للمعرفة هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء"، ويشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة تخلق رأس المال الفكري (Akpinar & Akdemir, 1999, p 333).

ويعرف رأس المال الفكري بأنه مخزون المعرفة الذي يستقر في عقول وأذهان العاملين، فضلاً عن مخزون المعرفة الذي يتم تأسيسه في المنتجات والأنظمة والهياكل التنظيمية (Bontis, 1999, p 434).

كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من الأصول المعرفية، التي تنسب إلى المنظمة، وتساهم في تحسين الموقع التنافسي للمنظمة، من خلال القيمة المضافة التي تضيفها هذه الأصول (Sudarsanam, et., al, 2003, p 6).

ويعد رأس المال الفكري، إلى جانب رأس المال المادي والمالي، أحد الموارد الحيوية للمنظمات، ويشمل رأس المال الفكري جميع الموارد غير الملموسة التي تنسب إلى المنظمة وتساهم في تقديم قيمة للمنظمة (Marr, 2008, p 5).

ويعرفه شعبان (2011م، ص 39) بأنه عبارة عن ما يمتلكه مجموعة من العاملين في المؤسسة من قدرات معرفية متميزة تعمل الشركة على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ لتقديم خدمات ومنتجات متميزة للزبائن.

ويمكن القول بأن رأس المال الفكري عبارة عن الأصول غير الملموسة المملوكة للمنظمة، والمتعلقة بالمعرفة والتي يتوقع استخدامها في تحقيق منافع مستمرة، وتوليد وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتنمية الثروة، ومن أمثلتها ما تمتلكه المنظمة من معلومات وخبرات متراكمة، وملكية فكرية، وقدرات هيكلية وابتكارية واستشارية وتكنولوجية، ومهارات إدارية وتنظيمية (مسودة، 2011م، ص 940).

ويعرف على أنه: تلك المهارات المتفردة والخبرات المتراكمة لدى العناصر البشرية في المؤسسة، ويمثل المستوى الكلي والشامل والذي يمكن أن يعبر عنه بجميع المستويات التالية: رأس المال البشري، ورأس مال الإبداع، ورأس مال العمليات، ورأس مال العملاء (الربابعة، 2012، ص 5).

والى حد كبير يعتبر رأس المال الفكري من قبل العلماء والممارسين أهم مصدر للميزة التنافسية للمؤسسة (Bounfour & Edvinsson, 2012, p 9).

إن رأس المال الفكري عبارة عن المعرفة التي يمكن أن تحول إلى فائدة ومنفعة، حيث أن المعرفة هي ليست بيانات يتم تحويلها إلى معلومات بل تعتبر مزيجاً من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من البصيرة، والهدف منها هو تفعيل أو إعادة استخدام المصادر المعلوماتية المتوفرة في الشركة بشكل إيجابي (زودة، 2013م، ص11).

ويعتبر رأس المال الفكري مصدراً حيوياً للميزة التنافسية المستدامة، ويمكن تعريفه على أنه: "القيمة التراكمية للأصول الفكرية التي تساعد على خلق الثروة، وتساهم في عملية تسهيل استخدام تلك الأصول" (Beşkese, et., al, 2014, p 139).

ويرى رشيد والزيادي (2014م، ص 13) أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة المعارف والخبرات والمهارات والمواهب والعمليات والهياكل وأنظمة العمل والإجراءات وشبكة العلاقات التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن توظيفها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات لرأس المال الفكري، يرى الباحث أنها تتفق في مجملها على أنه عبارة عن مجموعة من الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة وبها تحصل المنظمة على قيمة إضافية وميزة تنافسية تضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

مكونات رأس المال الفكري:

أكدت العديد من الدراسات على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر هي (Kok, 2007, p 185):

- رأس المال البشري: ويتكون من الخبرات والمعرفة، والقدرات، والمهارات.
- رأس المال الهيكلي: أو رأس المال التنظيمي ويشمل النظم والشبكات، والسياسات والثقافات وقنوات التوزيع والقدرات التنظيمية التي وضعت لتلبية متطلبات السوق، وكذلك الملكية الفكرية.
- رأس المال العلائقي: ويضم الاتصالات مع الأشخاص خارج المنظمة، وولاءهم لها، والحصة السوقية، وبعض الأمور المماثلة.

ومن خلال تناول مفهوم ومكونات رأس المال الفكري لا بد من الإشارة إلى أن رأس المال الفكري يتعلق بجميع الأفكار المبدعة والاختراعات كنتاج للعناصر المتميزة في المنظمة وهذا ما يطلق عليه رأس المال البشري، وكذلك لجميع العلاقات ذات الطبيعة التبادلية بين المنظمة

والمتعاملين معها كالعملاء وهذا يمثل رأس مال العلاقات، إضافة إلى طبيعة عمليات المنظمة وإجراءاتها وهياكلها في الإفادة من كافة البيانات والمعلومات ونشرها والاستفادة منها، وهذا يتمثل برأس المال الهيكلي (الربابعة، 2012م، ص15).

وهناك شبه اتفاق على أن رأس المال الفكري يمكن وصفه من خلال نموذج ثلاثي الأبعاد يضم رأس المال البشري، ورأس المال الداخلي والخارجي، ووفقاً لهذا النموذج يشير رأس المال البشري إلى كم المهارات والتدريب والتعلم والخبرات التي تتمتع بها القوى العاملة، بينما يشير رأس المال الداخلي إلى المعلومات التي تتضمنها العمليات والهياكل التنظيمية وتشمل براءات الاختراع والأنظمة التكنولوجية وأنظمة البحث والتطوير، ويشير رأس المال الخارجي إلى العلاقات التي تحظى بها المنظمة مع العملاء (الهاللي، 2011م، ص 22).

وهناك عدة نماذج تحليلية تختص بقياس رأس المال الفكري، وهناك درجة عالية من التشابه بين هذه النماذج، وأهم مكونات رأس المال الفكري وفقاً لهذه النماذج (صالح، 2009م، ص 27-

28

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس مال العملاء.
- رأس المال الابتكاري.
- رأس المال الوظيفي.
- رأس المال العام.
- رأس المال التجهيزي.
- رأس المال المستثمر.

أهمية رأس المال الفكري:

لقد أصبحت معظم الدول المتقدمة والمنظمات وحتى الأفراد تركز على الاستثمار في رأس المال الفكري وتتنظر إليه على أنه مورد اقتصادي مهم ويمثل أهم أشكال رأس المال، بل ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي ورأس المال المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة،

ومن ثم رفع القدرة التنافسية التي تمكن المنظمة من التميز في عصر يتسم بالعلومة والتطورات التكنولوجية المتسارعة (الهلاي، 2011م، ص4).

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في أنه مصدر للابتكار والإبداع، بحيث يستخدم لخلق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك في عصر العولمة والمعرفة حيث يعتمد الإنسان على الفكر والحدس والإبداع (Parpandel, 2013,p 47).

وتتبع أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحالي وفي ظل اقتصاد المعرفة، إذ يمثل القوى الفكرية العلمية القادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المنظمات والمؤسسات (الزهيري، 2012م، ص 20-26).

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفة) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (شعبان، 2011م، ص42).

ويتضح دور رأس المال الفكري، كآلية محورية في دعم الذكاء التنظيمي، من خلال تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية، ودعم قنوات الاتصال مع المحيط الخارجي للمنظمة؛ لاستكشاف احتياجات عملائها، وجماعات المستفيدين من خدماتها المقدمة، بما يدعم أبعاد التعلم والتميز وبناء القدرات التنافسية (نصر وأحمد، 2013م، ص83)

إن جودة الأداء المؤسسي تركز على الاهتمام برأس المال الفكري، في بناء أساس سليم لكل مكوناته المتمثلة في تطوير الهياكل التنظيمية وتخطيط العمليات، واستثمار الموارد وتطوير الامكانيات البشرية بما يحقق أهداف المؤسسة ويتيح لها القدرة على تحقيق التنمية للمؤسسة في إطار تحسين وتجويد الأداء المستمر (عبد الهادي، 2016م، ص6).

وتأتي الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري من أن الأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من أي نوع آخر للأصول (المادية والمالية والبشرية)، حيث أصبح رأس المال الفكري يكتسب الفعالية المالية أكثر من الموارد المالية نفسها (زودة، 2013م، ص 22).

بنود رأس المال الفكري:

يتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع هي (الزهيري، 2012م، ص 23-24):

- 1- العاملين: حيث يقدم العامل اقتراحاً لزيادة الأرباح يعتبر رأسمال فكري للمؤسسة، وينطبق ذلك على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلولا نافعة للمستفيدين.
- 2- نظام العمل: إن النظام هو جزء مهم لتسيير أفكار العاملين ومقترحاتهم، من خلال الهيكل التنظيمي الموضوع، حيث أن النظام إذا فشل فإن هذا سيؤدي إلى تعطيل عمل العاملين، حتى وإن كانت أفكارهم وأعمالهم سليمة.
- 3- المستفيدين: وتتنحصر في مفهوم رأس المال البشري، حيث يطلق على قيمة المعرفة ومهارات العمال أو الموظفين بالنسبة لتكوين رأس مال المؤسسة.

طرق تكوين رأس المال الفكري:

- يمكن تكوين رأس المال الفكري داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية (عبد السلام وعلة، 2011 م، ص 10):
- 1- صناعة رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.
- 2- تنشيط رأس المال الفكري: ويعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات المعقدة، كما يتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال اتباع مجموعة من الأساليب تعمل على تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار.
- 3- المحافظة على رأس المال الفكري: ويتمثل في قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية، والنخبة المتميزة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.
- 4- الاهتمام بالمستفيدين: ويعبر عن مدى اهتمام المؤسسة بأراء المستفيدين من خدماتها والأخذ بمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند انشاء برامج جديدة أو خدمات جديدة أو عند تطوير الموجود.

اهتمام الإدارة بتكوين رأس المال الفكري

لا شك أن الموارد البشرية لأي مؤسسة تجارية كانت أو صناعية أو حتى خدمية تعتبر من أهم الإدارات التي تساهم بشكل أو بآخر في القرارات المحورية لهذه المؤسسة، والممارسين

الإداريين، لما لهذه الإدارة من اهتمام بالغ بالإعداد، أو التأهيل، أو الاختيار والتوظيف أو التقييم لأداء العاملين، لذلك يأتي موضوع تكوين رأس المال الفكري على رأس اهتمامات الإدارة العليا وأي إدارة معنية بالموارد البشرية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية (عبيد، 2014 م، ص 64).

إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العاملين بصورة خاصة يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب، وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في المهارات، وكذلك تحديد مناطق الضعف من أجل تحسين الأداء، وهذا بدوره يتم من خلال تكوين رأس المال الفكري والاهتمام به (عزيز، 2015 م، ص 12-13).

وقد حدد (Marr, 2008, p 7-29) خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري تتلخص في الآتي:

1. تحديد رأس المال الفكري: ويتم هنا تحديد ماهية رأس المال الفكري الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. تعيين خرائط القيمة الرئيسة: ويشمل تقييم مدى أهمية رأس المال الفكري من خلال تحويل الاستراتيجية إلى خريطة استراتيجية.

3. قياس رأس المال الفكري: ويتضمن استخراج المعلومات ذات المغزى الناتجة عن قياس أداء رأس المال الفكري.

4. إدارة رأس المال الفكري: حيث يتم استخدام هذه المعلومات لتحليل الأداء وتطوير رؤى الإدارة التي تسترشد بها في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية والتعلم التنظيمي.

5. تقارير رأس المال الفكري: إعداد تقارير خارجية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين حول قيمة رأس المال الفكري.

ويرى الباحث أن نجاح المنظمات واستمرارها في المحافظة على الميزة التنافسية يرتبط ارتباطاً مباشراً بقيمة رأس المال الفكري في المنظمة، لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بتكوين وتطوير رأس المال الفكري من خلال وضع استراتيجية واضحة لتطوير رأس المال الفكري.

خلاصة:

تناول هذا المبحث مفهوم رأس المال الفكري، ومكوناته، وأهميته، وطرق تكوينه، كما تناول هذا المبحث مدى اهتمام الإدارة بتكوين رأس المال الفكري.

المبحث الثالث التمكين الإداري

تمهيد:

تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين الإداري كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلاً عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة (علي، 2013 م، ص 165). وبعد تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم (الإبراهيم والعضايلة والعمري، 2008 م، ص 13). ولأهمية التمكين الإداري، سيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم التمكين الإداري، وأهميته وأبعاده، كما سيتناول الباحث مقومات التمكين الإداري واهتمام الإدارة بتعزيز التمكين الإداري.

مفهوم وتعريف التمكين الإداري:

تم إدخال مفهوم التمكين الإداري إلى أدبيات علم الإدارة منذ أكثر من ثلاثين عاماً من قبل (كانتر، 1977م)، وقد أظهرت استطلاعات الرأي أن التمكين كان له أثراً كبيراً على ممارسة الإدارة، وأن أكثر من 70% من المؤسسات قد نفذت شكلاً من أشكال التمكين الإداري لجزء من القوى العاملة لديها على الأقل (Kassem & Gaber, 2015, p 41).

ويستخدم مصطلح تمكين العاملين للتعبير عن الطرق التي يمكن من خلالها الموظفين غير الإداريين بأخذ القرارات دون التشاور مع أرباب العمل أو المديرين، وهذه القرارات يمكن أن تكون صغيرة أو كبيرة، اعتماداً على درجة السلطة التي ترغب الشركة لاستثمار الموظفين فيها، ويمكن أن يبدأ تمكين الموظفين بالتدريب حتى يتم تحويل الشركة بكاملها إلى نموذج للتمكين (Ramesh & Kumar, 2014, p 1241).

ويعرف التمكين الإداري بأنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً (الشياح وأبو حمور، 2011 م، ص 223).

ويعرف بأنه عملية إدارية يتم من خلالها إكساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل الخاصة بالعمل من خلال منحهم الثقة والدعم ومشاركتهم المعلومات وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المنظمة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي للإبداع (القطار، 2012 م، ص 10).

كما يقصد به الدرجة التي يقوم من خلالها القادة بإشراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات وذلك وفقاً لمجالات التمكين المتمثلة بالتمكين الهيكلي، والتمكين من خلال الأساليب القيادية، والتمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة، والتمكين من خلال التقدير والاحترام، وأخيراً التمكين من خلال التدريب والتطوير (أبو كريم، 2012 م، ص 15-16).

ويشير البلوي (2008 م، ص 10-11) إلى أن هناك تعريفات متعددة ولكنها جميعاً تضمنت الآتي:

- 1- السماح للعاملين بالسلطة، أو إشراكهم بالسلطة.
- 2- مقاسمة مسؤولية نتائج العمل بشكل متساوي بين المديرين والعاملين.
- 3- إدراك أهمية إسهامات العاملين في العمل، واعتبارها مفتاح النجاح الكلي للمنظمة.
- 4- إشراك المدير وجميع العاملين في قرارات العمل.
- 5- إدراك مسؤولية فريق العمل للسعي وراء الأهداف المشتركة.
- 6- إدراك أثر عملية تعلم أفراد العمل وجماعته.
- 7- دعم المهارات الجديدة التي تؤثر إيجاباً في نجاح المنظمة.
- 8- السماح للأفراد بالعمل معاً كفريق، وتوسيع سلطة فريق العمل.
- 9- وعي أهمية الأثر الشخصي لكل فرد من العاملين، في إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

وبالرغم من أن التمكين الإداري قد تم تعريفه تعريفات متعددة من قبل المختصين، فإن بعضاً منهم يعتبر أن التمكين الإداري يعمل على تشجيع الأفراد على حمل المسؤولية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل في المنظمة، والبعض منهم يرى أن التمكين الإداري هو عملية نقل السلطة من الإدارة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل (Al-Ha'ar, 2016, p 21).

ومن التعريفات الكثيرة للتمكين الإداري يتضح أنه رغم اختلاف الآراء حول تعريف التمكين الإداري إلا أن أغلبها يتفق على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية، وحرية أكبر

سواءً في مجال الوظيفة أو المشاركة وإبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة (السواط، 2013 م، ص 185).

من خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أن عملية التمكين الإداري ترتكز على عدة أسس والتي تشمل:

1. منح السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين الذين أثبتوا القدرة على تحمل المسؤولية.
2. تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.
3. انشاء بيئة مواتية يتم من خلالها تشجيع تنمية المهارات والقدرات.
4. يلعب التدريب والتطوير والتحفيز دوراً مهماً في عملية التمكين.

أهمية التمكين الإداري:

تتبع أهمية التمكين الإداري من الهدف الخاص به، حيث يتركز في توفير المزيد من الموارد في المؤسسة التي تتطلب السرعة والكفاءة والابتكار والالتزام، حيث يقوم المديرون في ظل التمكين بتطوير وتوجيه وتوفير الموارد التي يحتاجها العاملون (أحمد وأبو الوفا والهاجري، 2011م، ص 107).

وتأتي أهمية التمكين الإداري من كونه ضرورياً لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر، وتحملهم المسؤولية والمشاركة باتخاذ القرار، وهو بذلك يستخرج أقصى طاقات العاملين وأفضل إبداعاتهم مما يسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبلوغها بأفضل ما يمكن (الزامل، 2013 م، ص 17). كما أن التمكين الإداري يعزز ويكون الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وهذا بدوره يعتبر أمراً أساسياً تسعى إليه أي منظمة (الخشالي وآخرون، 2011 م، ص 63).

ويقدم التمكين الإداري منافعاً على مستوى المنظمة من خلال زيادة إدراك العاملين لحاجاتها، وتخفيض التكلفة من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم، وتحسين الجودة والربحية والانتاجية، وزيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق، وتعزيز الولاء والالتزام، وتخفيض دورات العمل، وزيادة فعالية الاتصالات (العطار، 2012 م، ص 11-12).

ويرى الباحث بأن أهمية التمكين الإداري تكمن في النتائج الإيجابية التي يحققها على مستوى أداء العاملين والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

أبعاد التمكين الإداري:

من خلال مراجعة الأدب الخاص بالتمكين الإداري، تبين وجود اختلاف في تعرض هذه الدراسات والأبحاث لأبعاد التمكين الإداري التي تدل على محتواه ومضامينه، وقد تم تحديد الأبعاد على النحو الآتي (الزامل، 2013 م، ص 21-22):

- المهمة: حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها.
- تخصيص المهمة: الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف، أو الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به.
- القوة: الشعور بالقوة التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم بمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.
- الالتزام: التزام الأفراد والاستجابة التنظيمية لأسلوب التمكين الإداري.
- الثقافة: مدى تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين الإداري.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- التنمية المهنية للمديرين.
- الوضع والمكانة العلمية.
- الكفاءة الذاتية.
- التأثير.

بينما ترى (Moye, et., al, 2005, p 265)، أن أبعاد التمكين الإداري هي:

- 1- التأثير.
- 2- الكفاءة.
- 3- الاختيار.
- 4- معنى العمل.

كما أنه يوجد هناك عدد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري تتضمن الآتي (راضي، 2010 م، ص 64-65):

- 5- تفويض السلطة: يقصد بها تفويض الصلاحيات الإدارية إلى المستويات الإدارية الدنيا.

- 6- فرق العمل: العمل معاً في مجموعات لحل المشاكل.
- 7- التدريب: توفير التدريب المستمر والمنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة.
- 8- الاتصال الفعال: ويقصد به سهولة الوصول إلى المعلومة داخل المنظمة.
- 9- التحفيز: ويقصد به نظام للعوائد يزيد من دافعية العاملين نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

معوقات التمكين الإداري:

- يرى (Forrester, 2000,p 71) أن أهم معوقات التمكين الإداري هي:
- غياب رغبة المديرين في تمكين العاملين، وذلك لخوفهم من فقدان النفوذ والسلطة.
 - اعتبار أن تفويض السلطات مرادفاً للتمكين.
 - تطبيق برامج التمكين الناجحة عن طريق النقل والمحاكاة من المنظمات الأخرى برغم اختلاف الظروف ما بين المنظمة والأخرى.
 - عدم مراعاة اختلاف احتياجات المشاركين في السلطة.
- وهناك بعض الأسباب التي قد تدفع بعض المدراء إلى الإحجام عن التمكين الإداري وتتضمن التالي (Maxwell, 1998,p 79):
- الرغبة في الأمن الوظيفي: وتمثل العدو الأول للتمكين الإداري، فالقائد الضعيف دائم القلق ولديه هاجس أنه إذا ما تم تمكين العاملين فإن ذلك يعتبر مقدمة للاستغناء عنه.
 - مقاومة التغيير: وهذا يعود إلى طبيعة بعض المدراء وعدم ميلهم إلى التغيير لأنهم يحبون أداء الأعمال بالطريقة التي تعودوا عليها في الماضي.
 - غياب الثقة بالنفس وتقدير الذات: ويرجع ذلك إلى أن بعض المدراء يستمدون القيمة وتقدير الذات من موقعهم الوظيفي وبالتالي فإن أي تنازل عن الصلاحيات والمسؤوليات سيفقد جزء من هذه القيمة وهذا التقدير.

اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم التمكين الإداري:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب 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 (الزاملي، 2015 م، ص 19).

وتحتاج الإدارة العليا إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس ومستوى الإبداع والتفكير بالمستقبل وروح المبادرة، حيث لا تجد ذلك إلا من خلال تعزيز مفهوم التمكين الإداري الذي يساعد في الارتقاء بالعنصر البشري في المنظمات (الشريف، 2012 م، ص 291).

إن التمكين وما يحتاجه من متطلبات مختلفة أبرزها توفر نمط قيادي قادر على إنجاح هذه الاستراتيجية، حيث يعتبر هناك دوراً هاماً وفعالاً للقيادة والإدارة العليا في إنجاح مفهوم التمكين الإداري، من خلال إعداد وتأهيل قيادات في المنظمة وإكسابهم سلوكيات القائد التحويلي الذي بدوره سيجعل من العاملين القدرة على تحمل المسؤولية في العمل (أبو هنتلة، 2014 م، ص 32).

كما أن الإدارة الحديثة تسعى دوماً نحو استشراف المستقبل، والبحث عن الاستراتيجيات الجديدة التي تحقق النجاح للمنظمة، لذا يعد التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى قيادة واعية تأخذ في حسابها جميع المتغيرات والمستجدات التي تحدث وتديرها لصالح المنظمة (الزالمي، 2013 م، ص 12).

كما أن الإدارة تحرص على تهيئة مناخ الثقة للعاملين لإدراك أهمية وقيمة العمل، مع منح العاملين درجة من الاستقلالية في الأداء دون تدخل مباشر من الإدارة، بما يجعله قادراً على امتلاك القدرة على التأثير والإنجاز في بيئة العمل (أحمد والحسيني، 2012 م، ص 77).

ويرى الباحث أنه تقع على كاهل الإدارة العليا مسؤولية تمكين قيادات المستقبل وذلك يستوجب منها القيام ببعض الإجراءات التي تشير إلى دعم وتهيئة ظروف التمكين داخل المنظمة منها:

1. إعطاء السلطة وتنمية القدرة على حمل المسؤولية.
2. عدم التدخل في القرارات والأفكار التي يطلقها العاملين إلا إذا كان ضرورياً، فهذا يقوض ثقتهم ويجعلهم يفكرون في عدم مشاركة الأفكار في المستقبل.
3. خلق بيئة تعلم تشجع على تنمية المهارات والقدرات.
4. إعطاء حرية التصرف والاستقلالية فيما يتعلق بالمهام والموارد.

خلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم التمكين الإداري، وأهميته وأبعاده، كما تناول الباحث مقومات التمكين الإداري واهتمام الإدارة بتعزيز التمكين الإداري.

المبحث الرابع الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة والتركيز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على المحافظة على الجودة وتحسين الخدمة والاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة (بوديب، 2014 م، ص 60).

ولما كانت الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة للمنظمة، سيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وعناصرها، كما سيتناول الباحث اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة.

تعريف الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم المشتركة التي تظهر نفسها في سلوك مجموعة من الأفراد، والثقافة يمكن إنشاؤها وتعلمها، أي أنها لا تشكل جزءاً من الطبيعة البشرية، كما أنها منفصلة عن شخصية الفرد، ومع ذلك يتم تقاسمها من قبل أعضاء المجموعة (O'Donnell & Boyle, 2003p, 46).

وقد عرف إدجار شين الثقافة التنظيمية على أنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حدٍ كافٍ لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (Schein, 2006,p 17).

بينما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة والمتضمنة السمات الأساسية للمنظمة، وأسلوب القيادة، وأسلوب العمل، وسر تمييز المنظمة، وبؤر التركيز الاستراتيجية، ومعايير النجاح" (أبو جامع والطويل، 2011 م، ص 607).

والثقافة التنظيمية تعرف كذلك على أنها: "شيء ضمني وغير مرئي يشكل وعي المنظمة الذي يوجه سلوك الأفراد، ومن ثم تشكل المنظمة نفسها بناء على سلوكهم" (Swayne, et.,al,) (2012,p 379).

ويعرفها الأفي (2013 م، ص 122) بأنها منظومة من النسق الفكرية، والاجتماعية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالمنظمة، وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب التي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالمنظمة.

وهي مجموعة من القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة (العلي، 2014 م، ص 804).

وترى بن زرعه (2015 م، ص 817) أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة كما أنها المحصلة النهائية لشبكة العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية.

هي عبارة عن النسق المتكامل من المعتقدات والقيم الاجتماعية والاتجاهات السائدة في المنظمة، والتي توجه الممارسات السلوكية لجميع العاملين داخل المنظمة، والتي تساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم (أبو حجر، 2016 م، ص 9).

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية إطار يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، وتتأثر متأثرة بالقيم والمعتقدات التي يحملها القادة والمؤسسون (الطبيي، 2016 م، ص 24).

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية عبارة عن إطار يجمع بين القيم والمعتقدات والأفكار والسلوكيات والمبادئ المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، وهذا الإطار يحكم العلاقة بينهم.

أهمية الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية موضوعاً بالغ الأهمية في حياة الموظفين والجماعات، حيث ساهمت ثورة وسائل الاتصال في زيادة هذه الأهمية، مما جعل الباحثين يتواكبون على دراسة الثقافة التنظيمية وتدريسها، ومحاولة تحديد مفهومها، إلا أن الثقافة التنظيمية على الرغم من درجة

الحساسية التي تتمتع بها، ما زالت تمثل إشكالية تحتاج إلى مزيد من البحث والتحرير (أبو جامع والطويل، 2011 م، ص 608).

كما تتبع أهمية الثقافة التنظيمية في الدور الهام الذي تلعبه في تنظيم سلوك العاملين، وتعليمهم أنماط معينة من السلوك، وقبول معايير جديدة تعزز باستمرار نجاحات المنظمة (Szczepańska, 2014, p 30).

ويمكن إجمال أهمية الثقافة التنظيمية في منحها للمنظمة والعاملين فيها هوية مميزة تنظم العمل وتحافظ على ثبات مبادئها من التغيير، وتعمل على توجيه السلوك والعلاقات الداخلية بين العاملين، من أجل توجيهها في سبيل خدمة الهدف العام للمؤسسة (الطبيبي، 2016 م، ص 28).
إن للثقافة التنظيمية أهمية على مستوى المنظمة في الداخل والخارج كما يلي (السرحاني، 2012 م، ص 232):

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة:

- 1- التكيف.
- 2- أداة للمساعدة في فهم الأنشطة التنظيمية.
- 3- أداة تنبأ لأي منظمة.
- 4- تنمية الاستيعابية للعاملين وسرعة التواصل فيما بينهم مع الإدارة.
- 5- أسلوب وسرعة استجابة الأفراد لتصرفات المنافسين.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية خارج المنظمة:

- 1- وسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي.
- 2- تحقيق الالتزام الأخلاقي ونشر الوعي.
- 3- المساهمة في زيادة ترشيد الموارد على صياغة الأخلاق ونشر الوعي.
- 4- زيادة الأمان وبت روح الود والألفة.
- 5- سرعة استجابة الأفراد للتغيرات التي تحدث في المجتمع.

وتعمل الثقافة التنظيمية على توفير إطارٍ لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، وتوسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث في المحيط الذي يعملون فيه، كما أنها تمارس دوراً كبيراً في مقاومة تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع لآخر (أبو معيلق، 2012 م، ص 11).

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية (أبو حجر، 2016 م، ص 81-82):

- 1- التغيير الثقافي والتجديد والتطوير والإبداع.
 - 2- وضع رؤية مستقبلية لتحقيق الأهداف التنظيمية ومواجهة الأزمات التي تلحق بالمنظمة.
 - 3- تحقيق الانسجام والتناغم والتماسك بين العاملين.
 - 4- التأكيد على قيم الإبداع والابتكار والتغيير نحو الأفضل.
 - 5- تمكين المدراء من التعامل مع العاملين داخل المؤسسة بحكمة وقيادة تنظيمية فعالة.
- وتأتي أهمية الثقافة التنظيمية من أنها تشكل (Desson & Clouthier, 2010, p 3) :
- 1- ما تعتبره المنظمة "قرارات صائبة".
 - 2- ما يعتبره الموظفون سلوكيات مناسبة وكيف يتفاعلون مع بعضهم البعض داخل المنظمة.
 - 3- كيفية تعامل الأفراد ومجموعات العمل والمنظمة ككل مع الأعمال المسندة إليهم.
 - 4- السرعة والكفاءة في القيام بالأعمال.
 - 5- قابلية وقدرة المنظمة على التغيير.
 - 6- مواقف أصحاب المصالح الخارجيين نحو المنظمة.
- ويرى الباحث أنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:
- 1- تشكل الثقافة التنظيمية هوية المنظمة والعاملين فيها.
 - 2- تمثل الثقافة التنظيمية عامل انسجام وتناغم في المنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر ثبات للمنظمة مع وجود القدرة والقابلية للتغيير والإبداع بما يتناسب مع رؤى وأهداف المنظمة المستقبلية.

خصائص الثقافة التنظيمية:

إن المنظمات تتشابه وتتباين في الوقت نفسه، وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط التواصل ونظم العمل فيها وإجراءاتها والعمليات التي تعتمدها قياداتها في صناعة القرارات، وكذلك قيمها واعتقاداتها، حيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المجتمع، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها الموظفون فيها والجمهور الخارجي الذي يتعامل معها، ولكن هناك ثقافة سائدة مهيمنة

تعكس مجموعة قيم أساسية ورئيسية يشترك فيها غالبية الأعضاء في المجتمع أو المنظمة، وهناك أيضاً ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية (أبو جامع والطويل، 2011 م، ص 611).

تتكون الثقافة التنظيمية من خصائص ثابتة نسبياً وتتطور على مدار العديد من السنوات، وتتجذر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وتعكس جميع هذه الخصائص ثقافة المنظمة، ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى، ولكن ذلك لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها أبداً، ولكن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جداً، فبرامج تغيير ثقافة المنظمة يجب أن لا تدعو إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة المنظمة القديمة، ففي الكثير من مساعي التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار والتحدي، فيجب زرع الثقافة الجديدة في الثقافة القديمة وتحققها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة، وهذا يشبه استبدال أجزاء بالية بأجزاء جديدة (حويحي، 2015 م، ص 35).

وتتصف الثقافة التنظيمية بأنها نتاج اجتماعي إنساني، حيث لا وجود للمجتمع الإنساني دون ثقافة ما، فهي تنشأ عن الحياة الاجتماعية، والإنسان هو من أنشأها، كما أنها مكتسبة، حيث يكتسبها كل فرد خلال حياته من أفراد الجماعة التي يعيش فيها أو يتعامل معها وذلك من خلال علاقته بهم (النويري، 2016 م، ص 46).

إن الثقافة التنظيمية هي بالمقام الأول نسق يتكون من مجموعة مترابطة من طرق التفكير والإحساس والتأثير وأي تغير في جانب أو بعد منها يؤدي إلى تغيير الجوانب الأخرى حيث تتصف بعدة خصائص تعطيها طابعها النوعي المميز كهوية اجتماعية، وإن أهم ما يميز هذه الخصائص كونها مشتركة في سلوك أفراد المجتمع الواحد ويتم اكتسابها بواسطة التنشئة الاجتماعية أو التربية، الأمر الذي يمنحها القدرة على الانتقال من جيل إلى آخر عبر الأزمنة المتعاقبة وهذا الأمر يضمن لهاديمومة الثقافة ويحميها من الفناء، حيث أنه لا توجد مؤسسة تشابه ثقافتها ثقافة مؤسسة أخرى فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، فكل مؤسسة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها (أبو حجر، 2016 م، ص 91).

وقد لخص (Watkin, 2013) خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- الثقافة التنظيمية هي الكيفية التي تقوم بها المنظمات في أداء الاعمال.
- 2- تحدد الثقافة التنظيمية وصفاً مشتركاً للمنظمة من الداخل.
- 3- الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والممارسات التي نعمل بمثابة الغراء لدمج أعضاء المنظمة.

- 4- تمثل الثقافة التنظيمية الحضارة في مكان العمل.
- 5- الثقافة التنظيمية هي الجهاز المناعي للمنظمة.
- 6- تتشكل الثقافة التنظيمية من الثقافة الرئيسة للمجتمع الذي نعيش فيه، مع التركيز بشكل أكبر على أجزاء معينة منه.
- 7- الثقافة التنظيمية ثقافة حية يمكن أن تتكيف مع الواقع ومع المتغيرات بسرعة.

ويرى الباحث أن تفعيل خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة سيساعد على إيجاد جو من الحرية والتسامح والتكامل ودعم الإدارة العليا، والرقابة الذاتية والمرونة والتشجيع وكل ذلك يعمل على تحقيق التكامل والتطوير في الأداء الإداري.

عناصر الثقافة التنظيمية:

هناك عناصر اتفقت عليها الدراسات تتمثل في:

- 1- القيم التنظيمية: وهي تمثل القيم في بيئة العمل، والتي تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف المنظمة المختلفة (بن زرع، 2015 م، ص 820).
- 2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية (النويري، 2016 م، ص 45).
- 3- الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة باعتبارها معايير مجدية ومفيدة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس مجال العمل، ويفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة وواجبة الاتباع (أبو معيلق، 2012 م، ص 13).
- 4- التوقعات التنظيمية: وتتمثل هذه التوقعات بالتعاقدات السيكولوجية غير المكتوبة والذي تعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد، أو المؤسسة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد داخل المؤسسة كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من زملائهم الآخرين في المؤسسة والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادلين، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية (السرحاني، 2012 م، ص 231).

اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي المحدد الأساسي والرئيسي لنمط الإدارة العليا في أي منظمة، حيث أن إجراءات العمل لا توضع إلا بعد دراسة كاملة ودقيقة لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (الدعجة وبن منصور، 2013 م، ص 69).

إن الإدارة العليا لها الدور الأساسي في نشر الثقافة التنظيمية من خلال السماح بالمشاركة المجتمعية في معالجة المشكلات والأزمات التي تمر بها المنظمات، واستغلال الفرص في التعبير عن الآراء واقتراح الحلول الممكنة للأزمات التي تواجهها المؤسسات (أبو حجر، 2016 م، ص 85).

ويقع على كاهل الإدارة العليا مسؤولية خلق بيئات تعلم دائمة مبنية على الاتصال والتماسك والقيمة المشتركة والعلاقات الديناميكية ومنظور النظم المتكاملة، ففي مثل هذه البيئات يمكن للموظفين تطوير القيم ووجهات النظر والقدرات التي تمكنهم من العمل بطرق جديدة، وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية ينمو قادة المستقبل (Karakas, 2007, p 50).

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية التي تقوم بها الإدارة العليا بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في الفترات الأولى لتشكيل المنظمة (أبو معيلق، 2012 م، ص 18).

يتضح مما سبق أن تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة لا يمكن أن يكتب له النجاح دون حرص وجهد وإجراءات مدروسة من الإدارة العليا بالتشاور مع العاملين في المنظمة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتطوير قدرات العاملين فيها.

خلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها وخصائصها وعناصرها، كما تناول الباحث اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المنظمة.

المبحث الخامس التوجه الاستراتيجي

تمهيد:

إن غرض المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية تحدد ضمن أطر ثلاثة هي (الرؤية، والرسالة، والغايات)، وتشير الرؤية إلى قدرة المنظمة على وضع مجموعة من الأسبقيات التي تسعى إلى تحقيقها ضمن معايير خاصة بالقرارات التي ستتخذها لاحقاً للوصول إلى هذه الأسبقيات، والرسالة بدورها تشتق من الغرض الرئيسي للمنظمة، وفي ضوءها تتحدد مسارات الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، والاستراتيجيات التي يتم صياغتها للوصول إلى تلك الأهداف، أما المحور الثالث للغرض الاستراتيجي وتوجهاته فهي الغايات المنظمة التي تحدد على نحو واضح الأولويات الاستراتيجية (الأكوع، 2006 م، ص 51).

ومن هذا المنطلق سيتعرض الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي، وأهميته للمنظمة، وكذلك مراحل خيار التوجه الاستراتيجي، كما سيتناول الباحث أنواع التوجه الاستراتيجي واهتمام الإدارة بدعم التوجه الاستراتيجي.

مفهوم التوجه الاستراتيجي:

يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد مجالات عملية الإدارة الاستراتيجية الذي يهتم بخلق توجه استراتيجي من خلال تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء، وهو على صلة وثيقة بالتفكير الاستراتيجي والفرص الموجهة لعملية التخطيط الاستراتيجي (الخفاجي، 2004م، ص 87).

والتوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات وفي مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة، ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل (العجمي، 2011 م، ص 13-14).

ويمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه نموذج إرشادي للطرق التي تقوم بها المنظمة بنشاطاتها المختلفة، أو المبادئ التي توجه وتؤثر على أنشطة المنظمة وتولد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان استمرار وأداء المنظمة، كما ينظر إلى التوجه الاستراتيجي على أنه مزيج من مركز

القيمة للمنظمة ومواردها وأنماطها السلوكية المتعلقة بطريقة تحويل المنظمة لمواردها إلى منتجات وخدمات (Hakala, 2011,p212).

ويمكن تعريف التوجه الاستراتيجي بأنه بناء متعدد الأبعاد، يهتم بالتركيز النسبي للمنظمة في فهم وإدارة القوى البيئية المؤثرة عليها (Ogunkoya & Shodiya, 2013,p 2).

إن هناك عدم وجود اتفاق بشأن المقصود بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة غير أن هناك شبه اتفاق على أن التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز، كما أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يمثل فلسفة تنظيمية تؤمن بها المنظمة تعمل على تنبيه متخذي القرار إلى الفرص البيئية من خلال تركيز الاهتمام على المظاهر المهمة في البيئة بقدر تعلق الأمر بميدان عمل تلك المنظمة، وإن هذه الفلسفة تقوم على أسس مهمة هي سوقي وريادي وتكنولوجي (جلاب، 2013 م، ص 44).

وقد ذكر (Obiedat, 2016, p480) أن التوجه الاستراتيجي يشير إلى الطريقة التي تتكيف بها المنظمة مع البيئة الخارجية، وبعبارة أخرى يشير إلى نمط الاستجابات التي تقدمها المنظمة فيما يتعلق ببيئتها التشغيلية في محاولة لتعزيز الأداء واكتساب ميزة تنافسية.

ويرى الباحث مما سبق أن التوجه الاستراتيجي يشكل حجر الأساس لنجاح أي منظمة فهو المسار الذي تسترشد به المنظمات في طريقها نحو مستقبلها المنشود. فمن خلال التوجه الاستراتيجي، تضع المنظمات أهدافها الاستراتيجية وترسم الطريق للوصول إليها حتى تتمكن من البقاء والحفاظ على الميزة التنافسية خصوصاً في ظل بيئة تتسارع فيها التغييرات بكافة أشكالها ويكثر فيها الغموض والتعقيد .

أهمية التوجه الاستراتيجي:

تتفق آراء الباحثين والدارسين والمهنيين بشأن أهمية التوجه الاستراتيجي في عمليات الصياغة، لما سيزترتب على هذا الخيار من مسؤوليات والتزامات ونتائج، ولكن آراءهم تتباين نوعاً ما عند تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي، ويعود ذلك إلى تنوع المداخل المتعددة في عمليات الاختيار الناتج عن تباين وجهات نظر من يقوم بهذه العملية، بالإضافة إلى توجهاتهم العملية في تبني موضوع الصياغة خاصة، والاستراتيجية عامة، من حيث المفهوم والعمليات (الأكوع، 2006 م، ص 56).

ويعتبر التوجه الاستراتيجي المحرك الذي يوجه الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، وطرق تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية من جهة أخرى وذلك من أجل إعادة حلة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً (أحمد، 2013 م، ص 136). كما تتبع أهمية تحديد التوجه الاستراتيجي من أنه (Wood & Robertson, 1997,p 429) :

- 1- يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها، وتبرير شرعية وجودها.
- 2- يساعد في تحديد أولويات أنشطة المنظمة فهو يعد مرشداً ودليلاً لتخصيص الموارد.
- 3- يؤثر بقوة في سلوك الإدارة وأداء المنظمة.
- 4- يؤثر في صياغة الاستراتيجية والقرارات اللاحقة والعناصر التنظيمية الأخرى.

دواعي التوجه الاستراتيجي:

تتصف بيئة المنظمات اليوم على اختلاف أنواعها بمجموعة من المظاهر التي تستدعي أن يكون لها توجهاً استراتيجياً ومن هذه المظاهر (هيوز وبيتي، 2007 م، ص 23-24):

- 1- سرعة التغيير: حيث أصبح التغيير قاعدة أساسية، أما الاستقرار والثبات فقد أصبح استثناء، حيث أصاب التغيير كل شيء، فكل يوم يأتي بمعارف جديدة تستدعي تغييراً جزئياً أو جوهرياً.
- 2- تزايد الاحتمالات: حيث أصبح التنبؤ والتخطيط على المدى البعيد عملية أكثر صعوبة ومجازفة؛ لكنها مع ذلك أكثر ضرورة وإلحاحاً مع التغيرات المستمرة.
- 3- الغموض المتفاقم: لقد أصاب العديد من المنظمات الارتباك في مواجهة الكثير من القضايا التنظيمية بسبب غموض هذه القضايا، مما أدى إلى تبني حلول روتينية لمواجهتها.
- 4- التعقيد المتزايد: اتصفت المشكلات والقضايا التنظيمية بشدة التعقيدات حيث تتداخل فيها العديد من المتغيرات سواء المحلية أو الاقليمية أو الدولية.

مراحل خيار التوجه الاستراتيجي:

يتفق عدد من الباحثين ومهنيي الاستراتيجية على أن الخيار أو التوجه الاستراتيجي بوصفه عملية، يمر بثلاث مراحل أساسية (الأكوع، 2006 م، ص 57-60):

- 1- وضع البدائل الاستراتيجية: وذلك من خلال إعداد وتوليد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة الاستراتيجية من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية.
- 2- تقييم البدائل الاستراتيجية: وذلك من خلال قيام المنظمة بتقييم كل بديل منها لتحديد مدى ملائمتها مع موقف المنظمة الاستراتيجي.
- 3- اختيار البديل الأفضل: وتسمى مرحلة الاختبار الاستراتيجي، وهي أن تقوم المنظمة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المنظمة بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. وتكون البدائل الاستراتيجية في أضيق حدودها في المنظمات ذات النشاط الواحد، في حين يصبح الأمر مختلفاً في المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة.

أنواع التوجه الاستراتيجي:

ذكر (Morgan, et., al, 2009) قد حدد أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:

- 1- التوجه الاستراتيجي العدائي: ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
- 2- التوجه الاستراتيجي التحليلي: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
- 3- التوجه الاستراتيجي الدفاعي: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
- 4- التوجه الاستراتيجي المستقبلي: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.
- 5- التوجه الاستراتيجي الاستباقي: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجديد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
- 6- الخطورة: وتعرف بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

اهتمام الإدارة العليا بدعم التوجه الاستراتيجي:

إن التوجه الاستراتيجي مفهوم إداري معاصر، وهو عبارة عن ممارسات جديدة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص

حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية الإدارة في المنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ضوء البيئة التي تعاشها (الأكوع، 2006 م، ص 68).

إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى، إذ أن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعد انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفعالية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال (العجمي، 2011 م، ص 13).

ويرى الباحث أن الإدارة العليا في المنظمات هي بمثابة قبطان السفينة الذي يوجه السفينة نحو المكان المقصود، فالإدارة العليا هي من توجه المنظمة استراتيجياً نحو الأهداف المنشودة من خلال تحديد توجه استراتيجي واضح تتحدد من خلاله أهداف المنظمة الاستراتيجية وطرق الوصول إليها، وهذا يتطلب من الإدارة العليا أن تستشرك المستقبل عبر توجه استراتيجي يواكب المستجدات في بيئة المنظمات ويستجيب بفعالية لهذه المستجدات من حيث الاستفادة من الفرص والتقليل من المخاطر، والمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.

دور الإدارة الوسطى في التوجه الاستراتيجي:

يسود الاعتقاد أن الإدارة العليا هي من تقوم بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنه من المحتمل وجود تعارض بين التوجه الاستراتيجي المعلن ورغبات المدراء في الإدارة الدنيا، وهنا يأتي دور الإدارة الوسطى التي لديها تأثير كبير على التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال قرارات تخصيص الموارد (Rotemberg & Saloner, 2000, p 694).

خلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم التوجه الاستراتيجي، وأهميته للمنظمة، وكذلك مراحل خيار التوجه الاستراتيجي، كما تناول الباحث أنواع التوجه الاستراتيجي واهتمام الإدارة بدعم التوجه الاستراتيجي.

المبحث السادس

قيادات الصف الثاني

تمهيد:

إن التحدي الأكبر الذي يواجه مجتمعات العالم الحر اليوم يتمثل في تنمية عددٍ كافٍ من القادة الأكفاء لقيادة مؤسساتنا، وعلى القادة أن يكونوا أكفاء في مجالاتهم وملمين بالمجالات الأخرى فهم يحلون مشاكلهم من خلال العاملين معهم في المؤسسة (معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية، 2013 م، ص 2).

ولقد أصبح موضوع قيادات الصف الثاني وكيفية وأساليب ومناهج إعدادهم من الموضوعات الهامة والمتقدمة في المنظمات الحديثة، ورغم الاتفاق على موقع قيادات الصف الثاني في الإدارة الاستراتيجية لهذه المنظمات إلا أن معرفة كيفية ومناهج إعداد هذه القيادات وآليات وخطوات إعدادهم ما زالت تشغل الإدارة العليا والقائمين على استثمار وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وسط تحديات عالمية بالغة التعقيد (الشلهوب والعساف، 2013 م، ص 4).

ويؤكد إدجار شين بأن هناك فرقاً كبيراً بين القيادة والإدارة، حيث يؤكد أن الشيء الوحيد ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها، وأن الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها، وأنه إذا أردنا تمييز القيادة عن الإدارة فيمكن القول بأن القيادة توجد الثقافات وتغيرها، في حين أن الإدارة تعمل ضمن ثقافة معينة (Schein, 2006,p 11).

وتعتبر كفاءة القيادات هي الركيزة الأساسية لنمو واستمرار المنظمات، لذلك فإن الكفاءة تقاس بكفاءة القائمين على إدارتها، فالقيادة الإدارية في المنظمات هي المسؤولة عن نجاح أو فشل المنظمة، كما أن القيادة الوسطى تعتبر العمود الفقري الذي ترتكز عليه أي منظمة، حيث تمثل العنصر الأساسي في العملية الإدارية (أبو العلا، 2003 م، ص 5).

إن القيادات الإدارية هم مفتاح التغيير والتطوير وأداته المحركة وبابه الذي لا سبيل لولوجه إلى المنظمات إلا منه، وهم يشكلون عقل العمل الإداري وقلبه النابض ومفاصلة المحركة لأطرافه ومحور الارتكاز الذي تدور في فلكه جميع الأعمال الإدارية داخل المنظمة، كما وتقع على عاتقهم

مسؤولية تحديد الأهداف وتخطيط المستقبل للمنظمات، وتنظيم العمل واختيار العاملين وتوجيههم وتحفيزهم (البقي، 2008 م، ص 3).

وبناء على ما سبق سيتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم قيادات الصف الثاني (القيادة الوسطى)، وأهمية بناء قيادات الصف الثاني، والتحديات والمعوقات التي تواجه بناء قيادات الصف الثاني، ودور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني.

مفهوم قيادات الصف الثاني:

اختلفت الآراء حول مهام وتعريف قيادات الصف الثاني، فقد عرفها عصفور بأنها ذلك المستوى الذي يشمل الموظفين الإداريين، الذين يأتون بعد الإدارة العليا، وتضم رؤساء الأقسام، والإدارات والمكاتب والأجهزة المساعدة بالوزارات والمصالح كالمسؤولين عن الحسابات الحكومية وأعمال المخازن والمشتريات، كما عرفها موسى بأنها القيادة التي تشمل جميع الوظائف الواقعة دون طبقة القمة، وتشمل بعضاً من المسؤوليات الإشرافية، وأن أعضائها يوجدون في السلم التنظيمي على ثلاثة مستويات هي: قاعدة الإدارة الوسطى، وسط الإدارة الوسطى، قمة الإدارة الوسطى (أبو العلا، 2003 م، ص 37).

وقد أوضح العبودي بأن مستوى قيادات الصف الثاني هو ذلك المستوى الإداري الذي يتعادل فيه الجانب التنفيذي مع الجانب القيادي؛ ولذلك يسأل هذا المستوى عن توجيه جهود الآخرين، والإشراف عليهم، والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن هذا المستوى يشترك مع القيادة العليا في وضع السياسات العامة للمنظمة وخطط أعمالها ووضع الترتيبات اللازمة (أبو العلا، 2003 م، ص 37).

ويعرف كلاً من Campbell and Smith (2014, p 5) قيادات الصف الثاني بأنها مجموعة من قادة المنظمات في المستقبل وهم الموظفين الذين تم تقييمهم على أنهم يمتلكون القدرة والالتزام التنظيمي والدافعية للارتقاء والنجاح في المناصب العليا في المؤسسة.

وقد ذكرت Morelli (2016, p 50) أن معظم الدراسات تعرف الصف الثاني من القيادات أو الجيل القادم من القيادات بأنهم الأفراد دون سن الأربعين والذين يمكن أن يحملوا مسؤولية قيادة المنظمات في العقود القادمة، وبالإضافة إلى العمر فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار تنوع قادة المستقبل بحيث يمثل هؤلاء القادة المجتمعات التي يعملون بها.

وقد نقلت (أبو سلطان، 2016 م، ص 27) أن قيادات الصف الثاني هم الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في جميع أنحاء المنظمة، بحيث يتم تزويد هؤلاء الخلفاء بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية؛ ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، وشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك، بهدف إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة، والمؤثرة في المنظمة، بحيث إذا غادر أحد من الموظفين الرئيسيين يكون البديل جاهزاً ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل.

أهمية بناء قيادات الصف الثاني (القيادة الوسطى):

هناك عدة نقاط تم إجمالها لتحديد فيها أهمية القيادة الوسطى (الصف الثاني) كالتالي:

1- هي نقطة تجمع لقنوات الاتصال في المنظمة، وحلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا (أبو العلا، 2003 م، ص 38).

2- إن عدم وجود قيادات إدارية سيوجد نوعاً من الفراغ الإداري الذي سيسهم في تباطؤ حركة التطور والنمو في البلدان، وسيؤثر سلباً في عجلة التنمية، وعلى مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية (الأسمرى، 2013 م، ص 49).

ويرى ثابت (2013 م، ص 15) أن تميز القائد وفاعليته وأهميته تكمن في:

1- وضوح الرؤية وفاعلية التنفيذ.

2- التركيز على الأداء مع عدم إغفال الجانب الإنساني.

3- المرونة مع الإنجاز.

4- النجاح مع التميز.

5- الإبداع في ترجمة الأفكار إلى أعمال.

6- القدرة على تفعيل وتوظيف الموارد البشرية بالشكل المناسب.

إن ما يدعوا إلى الاهتمام بتطوير قيادات الصف الثاني هو امتلاكهم لعدة صفات منها

(Veslor & Wright, 2015, p 9):

1- المهارة في استخدام التكنولوجيا وشبكة التواصل المعلوماتية.

2- الإبداع وانفتاح الأفق والأفكار الجديدة.

- 3- الوعي بما يدور حولهم في العالم.
- 4- القدرة على التكيف والرغبة في التعلم وتقبل التغيير .
- 5- الثقة والرغبة في تحدي الواقع الحالي.
- 6- الطاقة والحماس والإخلاص.
- 7- القدرة على التعاون والعمل الجماعي.
- 8- الرغبة في إحداث التغيير.

أهم التحديات التي تواجه بناء وتنمية قيادات الصف الثاني:

وبالرغم من أن تطوير القيادات التي ستصنع مستقبل المؤسسات والشركات يتربع على سلم أولويات قيادة المؤسسات والشركات الحالية، إلا أن ما يحدث في الواقع أن هناك قلة من قادة الإدارة العليا ممن تتوفر لديهم القدرة والاستعداد لتخصيص الوقت والطاقة التي تلزم لهذه المهمة الحيوية (Harris & Barnes, 2006, p 196-200).

وهناك عدد كبير من التحديات الإدارية التي تواجه بناء وتنمية قيادات الصف الثاني أهمها (قلامة، 2009 م، ص 14-16):

- 1- التدريب ومدخلاته: هناك ضعف في الاعتمادات التي تخصصها الوحدات الإدارية لتدريب الموظفين.
- 2- غياب التوصيف الوظيفي.
- 3- غياب تفعيل تقييم الأداء: من خلال عدم وجود رقابة حقيقية لمتابعة تنفيذ النظام، وعدم امتلاك المؤسسة للحوافز المادية لتقييم أداء الموظف.
- 4- شروط شغل الوظيفة: عدم توفر عنصر الشفافية في تطبيق معايير شغل الوظيفة.
- 5- تضخم الهياكل الوظيفية والتنظيمية: كثرة المدراء وعدد قليل من المرؤوسين.
- 6- امتناع القيادات عن الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية قدراتهم.
- 7- عدم تدوير الوظيفة العامة القيادية.
- 8- غياب استراتيجية وطنية للتدريب.

ممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني:

إن الأصل في مسؤولية القائد الإداري أن يسعى إلى تأمين استمرار المنظمة، بل إن هذا الاستمرار نفسه يمثل ركناً أساسياً في رسالته بالمنظمة، والاستمرار يتطلب بناء قيادات من الصف الثاني لتولي المسؤولية في سفينة يستمر إبحارها، إلا أن هناك قصوراً كبيراً في التوصيف الوظيفي للمنظمات، حيث نجد أن آخر شخص يتم استشارته هو القائد الإداري، ومن هنا لا بد من وجود دور للإدارة العليا في بناء القيادات ضمن منظومة العمل التي تسير عليها المنظمة (القحطاني، 2014 م، ص 55).

وبأتي التأهيل القيادي من فكرة أن القادة يصنعون ولا يولدون، ويقصد به إعداد القادة حتى يكونوا مؤهلين لإنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، وهناك عدة أساليب لتأهيل القيادات تتبعها الإدارة العليا منها (القحطاني، 2003 م، ص 41-44):

1- التدريب من خلال برامج تدريبية: حيث يهدف إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإلى إكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه.

2- التنمية الذاتية: تعلم الفرد مما حوله من أحداث سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، وكما يعتبر هذا الأسلوب نوعاً من التقدم والتطور الذي يخطط له القائد أو الفرد بنفسه وبمحض إرادته.

ويرى Gallo (2010, p 1-3) أن برنامج القيادة الشامل يجب أن يتكون من أربعة أجزاء أساسية هي:

1- استراتيجية القيادة: إذ يجب الإجابة عن عدة تساؤلات مثل كم من القادة نحتاج وفي أي مستويات؟ هل هناك فجوة في المناصب القيادية وكيف سنملأها؟

2- طريقة تحديد قادة المستقبل: وهنا يجب أن يكون هناك خطة لتعاقب القادة وبرنامج مستقبلي مرتبط بالكفاءات.

3- برنامج تطويري للقادة الحاليين والمستقبليين: ويشمل توجيه التطوير الذاتي، التدريب، والمهام التطويرية.

4- برنامج احتفاظ بالقادة الحاليين: فمن الضروري وجود برنامج للإحتفاظ بالقادة الحاليين ومن أفضل الممارسات في هذا المجال وجود فرص للتطور والتقدم، التقدير من قبل الإدارة العليا والتعويض المناسب.

وترى الأسمرى (2013 م، ص 47-48) أن الإدارة العليا ينحصر دورها في بناء قيادات بديلة في الأمور التالية:

5- نشر ثقافة الإحلال والتجديد: أن يفهم جميع أعضاء المنظمة أن الإحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في نفس الوقت.

6- إعداد وإعلان سياسة الإحلال والتجديد: تطوير سياسة رسمية للإحلال وأن تعلن هذه السياسة كالتزام رسمي للمنظمة.

7- الإعداد التدريبي الرسمي: اعتماد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة، سواء من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة في مختلف قطاعات المنظمة.

8- المتابعة الانتقائية: متابعة القيادات الأولى وغيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة بالمستقبل، ويتم تكوين بنك معلومات جاهزة.

9- التدريب والتجريب بالممارسة: ويسمى بنظام التلمذة، وهو أفضل أنواع التدريب على الإطلاق، حيث أن التجربة الفعلية تكون مصدراً خصباً للغاية عندما نريد تعلم أي شيء.

ويرى Kramer & Nayak (2013, p 17-20) أن هناك خمس خطوات لبناء وتطوير قادة المستقبل للمنظمات تتمثل في الآتي:

1- إشراك الإدارة العليا في تطوير قيادات المستقبل.

2- إدراك وفهم الاحتياجات المستقبلية من القادة.

3- تطوير قادة المستقبل.

4- التوظيف خارجياً لملء الفجوات القيادية.

5- رصد وتحسين الممارسات.

وتذكر Loew (2015, p 35-45) أن هناك خمس مراحل لتطوير القيادات ذو الأداء

المرتفع في المنظمات وهي كما يلي:

- 1- المرحلة الأولى: تحديد متطلبات القيادة.
- 2- المرحلة الثانية: تقييم القدرات القيادية الحالية.
- 3- المرحلة الثالثة: تطوير القدرات على جميع المستويات.
- 4- المرحلة الرابعة: تحسين قدرة القادة على الأداء.
- 5- المرحلة الخامسة: تعزيز أداء القادة من خلال دمج ثقافة القيادة.

إن القيادة تشكل جوهر عمل المدير، ولب العملية الإدارية، كما أن لها دوراً بارزاً في جميع عناصر العملية الإدارية، فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة أو اتخاذ القرار، نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح، وتتضح علاقة القائد بالأنشطة الإدارية في الأمور الأتية (الوهيبي، 2005 م، ص 22-24):

- 1- التخطيط: يقع في قمة العملية الإدارية، حيث يحتاج التخطيط إلى قيادة تتسم بسعة الإدراك، وغزارة المعلومات، والمقدرة على توظيف الإمكانيات الذهنية، وحسن الاختيار ودقة الإنجاز.
- 2- التنظيم: عملية توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تتربط فيها النشاطات بشكل منطقي.
- 3- التوجيه: عملية دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها، ويعتبر التوجيه من المهام الرئيسة للقيادة؛ لأن التعليمات الإدارية تستوجب الكثير من الفطنة والذكاء والإلمام وسعة التصور والبدئية لتوظيف الصلاحيات والسلطات المخولة بشيء من الحنكة والخبرة لتحقيق أهداف الإدارة.
- 4- التنسيق: ويشكل النشاط الإداري الذي يعني بتحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوى بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به موائمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك، وإزالة أي اختلاف في الرأي يحدث بين جماعات العمل، وكذلك تحديد أولويات العمل.
- 5- المتابعة والمراقبة: وتمثلان الجانب المهم من العملية الإدارية، حيث يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف، وتركز الرقابة على التأكد

من حسن الأداء، وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً.

6- اتخاذ القرارات: وهي أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل، بالاعتماد على الحكم والقياس وبعيداً عن التخمين والحدس، حيث أن القائد هو الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، كما أنه هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاته مما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

وتعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، فالقيادة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة (بوراس، 2014 م، ص 36).

خلاصة:

تناول الباحث في هذا المبحث مفهوم قيادات الصف الثاني، وأهمية بناء قيادات الصف الثاني، والتحديات والمعوقات التي تواجه بناء قيادات الصف الثاني، ودور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني.

المبحث السابع

نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا)

سيقوم الباحث في هذا المبحث بعرض نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) من حيث النشأة والتأسيس وأهداف التنمية البشرية وسيعرض الباحث بشكل موجز برامج الأونروا ثم سيتطرق إلى الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الاقليمي وتصنيفات الموظفين وممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

النشأة والتأسيس:

في أعقاب النزاع العربي الإسرائيلي عام 1948م، تم تأسيس الأونروا بموجب القرار رقم 302 (رابعاً) الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 8 كانون الأول 1949م بهدف تقديم برامج الإغاثة المباشرة والتشغيل للاجئين فلسطين. وبدأت الوكالة عملياتها في الأول من شهر أيار عام 1950، وفي غياب حل لمسألة لاجئي فلسطين، عملت الجمعية العامة وبشكل متكرر على تجديد ولاية الأونروا، وكان آخرها تمديد عمل الأونروا لغاية 30 حزيران 2017م.

كما تعد الأونروا فريدة من حيث التزامها الطويل الأجل لمجموعة واحدة من اللاجئين. وقد ساهمت في رفاه أربعة أجيال من لاجئي فلسطين وفي تحقيق تنميتهم البشرية. وحيث أنه كان يتوخى أصلاً أن تكون منظمة مؤقتة، فقد عملت الوكالة تدريجياً على تعديل برامجها للإيفاء بالاحتياجات المتغيرة للاجئين.

تقدم الأونروا (وهي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين في الشرق الأدنى) المساعدة والحماية وكسب التأييد لحوالي خمسة ملايين لاجئ من فلسطين في الأردن ولبنان وسورية والأراضي الفلسطينية المحتلة وذلك إلى أن يتم التوصل إلى حل لمعاناتهم، ويتم تمويل الأونروا بشكل كامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتشتمل خدمات الوكالة على التعليم والرعاية الصحية والإغاثة والبنية التحتية وتحسين المخيمات والدعم المجتمعي والإقراض الصغير والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاع المسلح (الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث، 2017م).

أهداف التنمية البشرية:

قامت الأونروا بتحديد أربعة أهداف للتنمية البشرية لتكون نقاط التركيز لعمليات الوكالة:

الهدف الأول: المعرفة والمهارات المكتسبة

لدى الأونروا واحدٌ من أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط، وتقوم بتدريس نصف مليون طفل في أكثر من 700 مدرسة، كما أن الأونروا هي المزود الرئيس للتعليم الأساسي للاجئين فلسطين منذ 60 عاماً، كما تقدم الأونروا تدريباً مهنيّاً للشباب لمساعدتهم على اكتساب مهارات العمل.

الهدف الثاني: العيش حياة مديدة وصحية

تقدم الأونروا خدمات صحية أساسية من خلال شبكة من مرافق الرعاية الصحية الأولية والعيادات المتنقلة، كما تقدم خدمات وقائية وخدمات طبية أساسية ورعاية اختصاصية لكل مرحلة من المراحل العمرية، كما تعمل الأونروا بشكل مستمر من أجل تحقيق بيئة معيشة صحية للاجئين فلسطين.

الهدف الثالث: تحقيق مستوى لائق من المعيشة

تقدم الأونروا خدمات الحماية الاجتماعية مركزةً جهودها على اللاجئين الأشد فقراً، كما تقدم الإمدادات الغذائية الأساسية والإعانات النقدية علاوةً على المنح النقدية الطارئة والمساكن الملائمة للاجئين الأشد عرضة للمخاطر، كما تعمل باستمرار على تحسين البيئة المادية والاجتماعية في مخيمات اللاجئين مستخدمةً في ذلك نهجاً تخطيطياً مدفوعاً باعتبارات مجتمعية، كما تقدم فرصاً لإدراج الدخل من خلال دائرة الإقراض الصغير التابعة لها، وتقوم الأونروا باتخاذ الإجراءات من أجل تخفيف آثار الحالات الطارئة في حياة اللاجئين.

الهدف الرابع: التمتع بحقوق الإنسان إلى الحد الأقصى الممكن

إن تحقيق أهداف الأونروا التنموية الثلاث يعتمد على الرابع، ألا وهو: ضمان أن حقوق الإنسان يتم التمتع بها إلى الحد الأقصى الممكن، حيث تعمل الأونروا من أجل حماية وتعزيز حقوق لاجئي فلسطين عن طريق ضمان وصول خدمات نوعية للمجتمعات والأفراد المعرضين للمخاطر، من خلال كسب التأييد، حيث أنها تقوم بمعالجة الأسباب الكامنة وراء الإساءة لحقوق المستفيدين أو إهمالها وتقوم بتسليط الضوء على الحاجة الملحة للوصول إلى حل عادل ودائم

لمحنة لاجئي فلسطين، في غزة والضفة الغربية، ويعمل برنامج العمليات المساندة على مراقبة وتوثيق الحوادث التي يتم فيها انتهاك حقوق الإنسان والتدخل لدى السلطات وأصحاب المصلحة الآخرين بشأنها (الموقع الإلكتروني لوكالة الغوث، 2017م).

برامج الأونروا:

للتعرف على البرامج الأساسية لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) قام الباحث بمقابلة مدراء البرامج في الأونروا، وهذه البرامج كما يلي:

1. التعليم:

إن الوصول إلى التعليم كفيل بأن يساعد كل طفل على تحقيق كامل إمكاناته يعد حقاً أساسياً وأمراً مركزياً للتنمية البشرية. وقد أدركت الأونروا هذه الأهمية منذ أكثر من ستين عاماً وذلك من خلال ضمان أن كافة لاجئي فلسطين متاح لهم سبل الوصول إلى تعليم نوعي. كما أنه أحد أهداف الأونروا الرئيسية، استناداً إلى التزامها تجاه التنمية البشرية للاجئين والأهداف الإنمائية للألفية، والتي تتمثل في مساعدة الأطفال والشباب اللاجئين على اكتساب المعرفة والمهارات الملائمة وذلك عن طريق توفير تعليم أساسي عالمي. وتقوم الأونروا بإدارة واحدٍ من أكبر الأنظمة المدرسية في الشرق الأوسط وذلك بوجود ما يقارب من نصف مليون طالب مسجلين فيه. إن معدل القدرة على القراءة والكتابة ومستويات التحصيل العلمي في أوساط طلبة الأونروا تعد من ضمن النسب الأعلى في منطقة الشرق الأوسط.

2. الإغاثة والخدمات الاجتماعية:

يقدم برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية في الأونروا مجموعة متنوعة من خدمات الحماية الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة في أقاليم عمليات الوكالة الخمس، ولكل شخص الحق في أن يتمتع بمستوى معيشة ملائم لصحته ولرفاهه مثلما هو كذلك لعائلته - وهذا هو أحد ركائز الكرامة الإنسانية الأساسية.

وتعمل الأونروا على حماية هذا الحق عن طريق ضمان أن اللاجئين لديهم - من جملة أمور أخرى - مكاناً آمناً ليعيشوا فيه ومياهًا نظيفة للشرب وطعام كاف وفرصة للهرب من شبح الفقر، وتعمل الأونروا على حماية الحق في مستوى لائق من المعيشة، كما وتعمل الأونروا أيضاً على تعزيز التنمية والاعتماد على الذات للأفراد الأقل حظاً في مجتمع اللاجئين، وعلى الأخص

النساء والأطفال والشباب والأشخاص ذوي الإعاقات وكبار السن، وذلك من خلال عمل مجتمعي يهدف إلى إدماج تلك الفئات المهمشة.

وتعد الشراكة مع المجتمع جانباً حيوياً من نهج الحماية الخاص بالأونروا، ومنذ عام 1989م، عملت الأونروا مع 99 منظمة مجتمعية من أجل الترويج لمجموعة واسعة من الأنشطة الاجتماعية والثقافية والترفيهية، علاوةً على التدريب على المهارات وخدمات التأهيل.

3. الصحة:

يعمل برنامج الصحة في الأونروا، لأكثر من 60 سنة، على تقديم خدمات شمولية في الرعاية الصحية الأولية، سواءً الوقائية أو العلاجية، للاجئين الفلسطينيين ومساعدتهم على الوصول إلى خدمات الرعاية الصحية الثانوية والتخصصية، ويتبع برنامج الصحة "نهج دورة الحياة" في تقديم حزمته من الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية، سعياً للتصدي للاحتياجات المتغيرة للاجئين الفلسطينيين، وقد بادر برنامج الصحة إلى إجراء إصلاح أساسي في البرنامج في سنة 2011م، حيث تبنى نهج فريق صحة الأسرة في مرافقه الصحية الأولية، بالاستناد إلى قيم الرعاية الصحية الأولية التي تتادي بها منظمة الصحة العالمية.

كما ويقدم فريق صحة الأسرة خدمات شاملة في الرعاية الصحية الأولية تقوم على أساس تقديم الرعاية الكلية للأسرة بأكملها، مع التركيز على العلاقات الطويلة المدى بين مقدمي الخدمة والمراجعين، وضمان تقديم الرعاية المتمحورة حول الفرد والشاملة والمتواصلة، فضلاً عن ذلك، يساعد فريق صحة الأسرة في التصدي إلى القضايا الشاملة التي تؤثر في الصحة، مثل النظام الغذائي، والنشاط البدني، والتعليم، والعنف القائم على النوع الاجتماعي، وحماية الطفل، والفقر، والتنمية المجتمعية.

وقد عملت الأونروا على دعم تنفيذ نهج فريق صحة الأسرة من خلال تبني نظام فعال للمواعيد، إلى جانب توفير منبر للمعلومات الصحية وسجلات طبية محوسبة.

4. البنية التحتية وتحسين المخيمات:

تم تأسيس برنامج البنية التحتية وتحسين المخيمات بهدف تحسين الظروف المعيشية للاجئين الفلسطينيين من خلال تخطيط وتصميم وإنشاء مرافق ومساكن ومدارس ومراكز صحية تابعة للأونروا، وأيضاً من خلال التخطيط الشامل لقطاع الصحة البيئية. كما يعمل البرنامج أيضاً على

ترميم أعمال الصرف الصحي وآبار المياه ومعالجة المياه العادمة في مخيمات اللاجئين والمناطق المحيطة بها، من أجل تعزيز بيئة حضرية آمنة وصحية للاجئين الفلسطينيين والسيطرة على نقشي الأمراض التي تنقلها المياه ويعمل البرنامج بالتعاون مع السلطات المضيفة لضمان الحصول على مياه الشرب المأمونة من خلال شبكات الإمداد بالمياه شاملة، و توفير شبكات الصرف الصحي، وخدمات التخلص من النفايات، وتصريف مياه الأمطار، والخدمات المتعلقة بمكافحة القوارض في المرافق الصحية والأمراض المرتبطة بالنظافة العامة.

5. القروض الصغيرة:

تقوم دائرة التمويل الصغير التابعة للأونروا بتوفير فرص مستدامة لإدراج الدخل للاجئي فلسطين علاوة على المجموعات الفقيرة أو المهمشة التي تعيش وتعمل بالقرب منهم، وهي تقدم القروض والخدمات المالية التكميلية للأسر المنزلية وأصحاب الأعمال الريادية وأصحاب الأعمال الصغيرة، كما أن هذه الاستثمارات تعمل على إيجاد وظائف وعلى استدامتها، وتقلل من الفقر وتعمل على تمكين عملائها، وتحديداً المرأة.

ومن خلال إقراض لاجئي فلسطين والنساء والشباب والعملاء المهمشين الآخرين، فإن برنامج الإقراض الصغير يعمل على دعم هدف الأونروا للتنمية البشرية "مستوى معيشة لائق"، وتعمل الدائرة على تنظيم برمجته وفق هدف استراتيجي يتمثل في تزويد عملائه "بخدمات مالية شاملة وسبل أكثر للوصول إلى مرافق التسليف والادخار" التي يمكنها أن تقدم لهم فرصاً جديدة.

الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي:

يقف على رأس هرم الهيكل التنظيمي لمكتب إقليم قطاع غزة- كما في باقي مكاتب الأقاليم الأخرى- وظيفة مدير عمليات الأونروا، ومن حيث البرامج والأقسام فيتكون المكتب الإقليمي لقطاع غزة من ثلاثة برامج رئيسية هي: التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية. ويقوم بمساندة هذه البرامج مجموعة من الدوائر والأقسام، منها دائرة النقل والتوريدات، ودائرة البنية التحتية وتحسين المخيمات، ودائرة المالية، ودائرة الخدمات الإدارية، ومكتب المشاريع، والدائرة القانونية.

إحصائيات الأونروا بالأرقام:

حتى تاريخ 1 فبراير 2017م بلغ إجمالي عدد العاملين في الأونروا في قطاع غزة 13025 موظفاً - يشمل هذا العدد الموظفين الدائمين والمؤقتين. وهم موزعين حسب الجدول التالي:

جدول (2.1): توزيع الموظفين في الأونروا

عدد العاملين	البرنامج
10095	برنامج التربية والتعليم
1012	برنامج الصحة
377	برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية
32	برنامج الصحة النفسية
608	دائرة البنية التحتية وتحسين المخيمات
56	دائرة القروض الصغيرة
36	دائرة الموارد البشرية
368	دائرة التوريدات والنقلات
15	دائرة المشتريات
22	دائرة المالية
36	دائرة الخدمات الإدارية
227	دائرة الأمن وإدارة المخاطر
17	مكتب أنظمة المعلومات
124	مكتب مدير عمليات الأونروا
13025	مجموع العاملين

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث، 2017م)

تصنيف الوظائف بحسب الدرجة الوظيفية:

1. الفئة الأولى: وهي الوظائف التي تقع ضمن الدرجات الوظيفية (16 - 20).
2. الفئة الثانية: وهي الوظائف التي تقع ضمن الدرجات الوظيفية (12 - 15).
3. الفئة الثالثة: وهي الوظائف التي تقع ضمن الدرجات الوظيفية (1 - 11).

وبناءً على هذا التصنيف وبعد استشارة دائرة الموارد البشرية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة يمكن القول أن الفئة الأولى (ما بين الدرجة 16 والدرجة 20) تمثل الوظائف العليا أو الإدارة العليا بينما تمثل الفئة الثانية (ما بين الدرجة 12 والدرجة 15) الوظائف الوسطى (الصف الثاني) في الأونروا، والجدول التالي يبين أعداد الموظفين في هاتين الفئتين:

جدول (2.2): عدد الموظفين في الوظائف العليا

المجموع	الدرجة 20	الدرجة 19	الدرجة 18	الدرجة 17	الدرجة 16	الوظائف العليا
90	9	-	6	29	46	عدد الموظفين

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث، 2017م)

ويبين الجدول التالي تصنيف الموظفين في الوظائف العليا بحسب البرامج والدوائر في الأونروا:

جدول (2.3): تصنيف الموظفين في الوظائف العليا حسب البرامج والدوائر في الأونروا

المجموع	الدرجة 20	الدرجة 19	الدرجة 18	الدرجة 17	الدرجة 16	
18	1		2	12	3	برنامج التربية والتعليم
36	1			5	30	برنامج الصحة
2	1		1			برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية
1				1		برنامج الصحة النفسية
6	1				5	دائرة البنية التحتية وتحسين المخيمات
9	1		2		6	دائرة القروض الصغيرة
2				2		دائرة الموارد البشرية
1				1		دائرة التوريدات والنقلات
1				1		دائرة المشتريات
1				1		دائرة المالية
0						دائرة الخدمات الإدارية
0						دائرة الأمن وإدارة المخاطر
1			1			مكتب أنظمة المعلومات
12	4			6	2	مكتب مدير عمليات الأونروا
90	9	0	6	29	44	المجموع

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث، 2017م)

جدول (2.4): عدد الموظفين في الوظائف الوسطى

الوظائف الوسطى	الدرجة 12	الدرجة 13	الدرجة 14	الدرجة 15	المجموع
عدد الموظفين	229	360	43	490	1122

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث، 2017)

ويبين الجدول التالي تصنيف الموظفين في الوظائف الوسطى بحسب البرامج والدوائر في الأونروا:

جدول (2.5): تصنيف الموظفين في الوظائف الوسطى حسب البرامج والدوائر في الأونروا

الوظائف الوسطى	الدرجة 12	الدرجة 13	الدرجة 14	الدرجة 15	المجموع
برنامج التربية والتعليم	83	318	4	299	704
برنامج الصحة	1		1	173	175
برنامج الإغاثة والخدمات الاجتماعية	1	21	4	3	29
برنامج الصحة النفسية	17		3		20
دائرة البنية التحتية وتحسين المخيمات	87	10	11	2	110
دائرة القروض الصغيرة	1	3	1		5
دائرة الموارد البشرية		2	1	4	7
دائرة التوريدات والنقلات	13		1	1	15
دائرة المشتريات			4		4
دائرة المالية	1	2		3	6
دائرة الخدمات الإدارية					
دائرة الأمن وإدارة المخاطر			1	1	2
مكتب أنظمة المعلومات	7		4		11
مكتب مدير عمليات الأونروا	18	4	8	4	34
المجموع	229	360	43	490	1122

المصدر: (دائرة الموارد البشرية في وكالة الغوث، 2017م)

أساليب وأدوات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة:

انطلاقاً من إدراكها وإيمانها بأهمية بناء وتطوير قادة المستقبل حتى يكونوا جاهزين عند الحاجة إليهم في المستقبل قامت الأونروا بتصميم وتنفيذ عدة خطط وبرامج لبناء وتطوير قدرات قياداتها على مختلف مستويات دوائر وبرامج الأونروا سعياً منها لتطوير قدرات ومهارات القادة الحاليين والمستقبليين وشملت هذه الخطط والبرامج على ما يلي:

خطة التطوير التنظيمي (2009-2006) Organizational Development Plan

أطلقت خطة التطوير التنظيمي بقرار من المفوض العام للأونروا عام 2006 وقدمت هذه الخطة برنامجاً من المبادرات الخاصة مدته ثلاث سنوات وتهدف هذه الخطة إلى ضمان تعزيز واستدامة قدرة الأونروا على إدارة العمليات وتقديم الخدمات. وقد ارتكزت خطة التطوير التنظيمي في الأونروا على أربعة أبعاد للتغيير وهي: إدارة البرامج، إدارة الموارد البشرية، العمليات والأنظمة الإدارية، والإدارة والقيادة. هدف التركيز على بعد الإدارة والقيادة إلى وجود كادر قوي من القادة والمدراء لقيادة وتدريب الموظفين على التطور باستمرار وذلك بتزويد المدراء الحاليين والمستقبليين ببرنامج تطوير شامل مدته ثلاث سنوات ينطوي تحته عدة مبادرات منها تطوير الإدارة والقيادة، الحوار مع الكوادر العاملة، لجان الإدارة، المساءلة والاشراف، تعبئة الموارد.

برنامج القيادة من أجل المستقبل (2011-2015) Leading for the Future Program

القيادة من أجل المستقبل هو برنامج تدريبي يأتي ضمن خطة إصلاح التعليم التي جاءت في سياق خطة التطوير التنظيمي التي أطلقتها الأونروا عام 2006. ويستهدف هذا البرنامج مديرو المدارس في مناطق عمليات الأونروا الخمسة فهو برنامج قيادة قائم على المدرسة ويستخدم أفضل ما يتوفر من حصيلة تجارب عالمية حول القيادة المدرسية الناجحة والتطوير المهني الفعال. ويهدف هذا البرنامج لتطوير استراتيجيات قيادة فاعلة ومستدامة لمديري ومديرات مدارس الأونروا.

مبادرة القيادة (2015) Leadership Initiative

وهي مبادرة أطلقتها إدارة الأونروا بغزة في عام 2015 واشتملت على 57 موظفاً من الدرجات 13-20. وهدفت إلى بناء مجموعة قوية ومتنوعة من القادة الموهوبين والتي من شأنها

تعزيز خيارات التخطيط لتعاقب القادة في المستقبل على جميع المستويات في الأونروا، ومساعدة جميع المشاركين في المبادرة على رؤية أهمية دورهم في تطوير القيادة في الآخرين، كما هدفت إلى وضع نهج أكثر اتساقاً في كيفية ارتباط القادة في الأونروا بأعضاء فريقهم وتصرفهم معهم لدعم رؤية الأونروا وتنفيذ ولايتها الاستراتيجية، بالإضافة إلى دعم المشاركين في تحقيق أكبر قدر من الثقة والابتكار والتمكين لفرق العمل في مجالات المسؤولية الخاصة بهم ومساعدة المشاركين على رؤية أنفسهم كجزء من قيادة الأونروا.

برنامج القيادة عبر الحدود (2016) Leadership Across the Border

وهو برنامج تدريبي لبناء قدرات الموظفين واستهدف حوالي 100 موظف من مختلف دوائر وبرامج الأونروا على مدار 18 شهراً. واستند هذا البرنامج إلى النجاح الذي حققه برنامج مبادرة القيادة (2015) وهدف هذا البرنامج إلى تطوير أسلوب القيادة الذي يدعم مهمة الأونروا في مجال التنمية البشرية، وتزويد المشاركين بالمهارات اللازمة ليصبحوا قادة بشكل أكثر فعالية، وتوفير الأدوات لتمكين المشاركين من إدارة موظفيهم والقضايا ذات الصلة، ودعم المشاركين لتحسين مهارات الاتصال الشخصية وإدارة فرق العمل بفعالية، وتزويد المشاركين بالفرصة لتطوير مهارات التنمية الشخصية وقيادة الآخرين بنزاهة وثقة.

خلاصة:

قام الباحث في هذا المبحث بعرض نبذة عن وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) من حيث النشأة والتأسيس وأهداف التنمية البشرية وتطرق الباحث بشكل موجز لبرامج الأونروا ثم إلى الهيكل التنظيمي لمكتب غزة الإقليمي وتصنيفات الموظفين وممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

تمهيد:

تم إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة "دور الإدارة العليا في إعداد قيادات الصف الثاني"، ومن ثم قام الباحث بتقسيم هذه الدراسات إلى دراسات محلية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها الباحث مرتبة حسب الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو سلطان: 2016م) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية. وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (154) موظف، واستخدمت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ولكن تم استرداد (127) استبانة أي ما نسبته (82%) تقريبا. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالتالي:

أ- دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني جاء بوزن نسبي (69.1%)، وهو بدرجة كبيرة.

ب- هناك دور كبير لثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية حيث جاءت بوزن نسبي (69.16%)، وهو بدرجة كبيرة.

ت- هناك دوراً كبيراً للتوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية حيث جاءت بوزن نسبي (69.58%) وهو بدرجة كبيرة

ث- وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني حيث جاء بوزن نسبي (66%)، وهو بدرجة متوسطة.

ج- أهم المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم للقيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا حيث جاء بوزن نسبي (83%)، وهو بدرجة كبيرة.

ح- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

أ- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري لبناء قيادات بديلة تكون جاهزة للقيام بدور الإدارة العليا عند الحاجة إليها.

ب- أن تمارس الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتشرك قيادات الصف الثاني في القرارات المتعلقة بهم.

ت- أن يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة والخبرة وعلى أسس علمية.

ث- ضرورة أن تطور قيادات الصف الثاني قدراتها وأن لا تخاف من تحمل المسؤولية والخطأ.

2. دراسة (الملفوح، 2016م) بعنوان: "تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تمكين العاملين في الجامعة الإسلامية ومدى دوره في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد تم اختيار أبعاد التمكين الخمسة بعد مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة له وقياس دورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

ولتحقيق غرض الدراسة قامت الباحثة بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرت الباحثة عدة مقابلات مع شخصيات عملت في الجامعة في مناصب ومراكز تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ

عددتها (320) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1069) موظفاً في الجامعة الإسلامية، وقد تم استرداد (288) استبانة بنسبة 90%.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة كالتالي:

- أ- تلتزم الجامعة بأبعاد التمكين الإداري التي تم دراستها بدرجة متوسطة وبوزن نسبي 64.87 % وفق آراء المبحوثين.
- ب- تم تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية التي أجريت عليها الدراسة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي 72.56 % وفق آراء المبحوثين.
- ت- يوجد دور مهم ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- أ- استثمار العلاقة بين مستوى التمكين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية عبر استحداث نماذج لتمكين العاملين وفق خطط معدة مسبقاً.
- ب- متابعة تنفيذها وصولاً لمستوى أعلى من التمكين الإداري وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف الاستراتيجية.

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

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

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

- أ. أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة جاء بمتوسط حسابي (3.5) ووزن نسبي (70.6%)، وهو بدرجة كبيرة.

ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ. ضرورة التركيز على المؤتمرات العلمية والأيام الدراسية التي تشارك فيها قيادات الدولة، والتركيز على معيار المشاركة في الوزارات المختلفة.

4. دراسة (شقورة، 2015م) بعنوان: "متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم"

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2014/2015م والبالغ عددهم (143) مدير ومديرة، وبلغت عينة الدراسة الفعلية (140) مدير ومديرة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، وقد تم تطبيق استبانتيين عليهم، الأولى لقياس درجة تقدير متطلبات التمكين الإداري، والثانية لقياس درجة تقدير ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ- درجة التقدير الكمية لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمتطلبات التمكين الإداري كانت كبيرة.

ب- درجة التقدير الكلية لثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت كبيرة جداً.

ت- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية لمتطلبات التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، أما في متغير المنطقة التعليمية فقد اتضح أنه توجد فروق في معظم أبعاد متطلبات التمكين الإداري والدرجة الكلية للاستبيان، حيث كانت الفروق لصالح المنطقة الوسطى.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- أ- نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط التربوي والتعليمي من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميته وسبل تعزيزه في المدارس، وتعميمه كسياسة تتبعها وزارة التربية والتعليم في تحقيق أهدافها.
- ب- ضرورة التعاون الفعال بين الإدارات المدرسية ومديريات التربية والتعليم في رسم السياسات التعليمية وصياغة القرارات التربوية والتعليمية التي تخدم الميدان التربوي، والمشاركة في تحديد مستوى التفويض لمدرء المدارس.
- ت- تفعيل الزيارات واللقاءات المتبادلة بين مديريات التربية والتعليم والإدارات المدرسية في المناطق المختلفة، والاطلاع على التجارب الرائدة في العمل الإداري من أجل نقل الخبرات.
5. دراسة (عفانة، 2013م) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء 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 الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، وكانت الاستبانة أداة الدراسة حيث تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- أ- أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%.
- ب- أن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%، وأظهرت النتائج تفاوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري.
- ت- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

- أ- إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة.
ب- زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

6. دراسة (ثابت: 2013م) بعنوان: "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظات غزة والبالغ عددهم (470) عضواً، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) منهم، أي بنسبة بلغت 50% من مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتين، الأولى لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت من (32) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي (البعد التحويلي، البعد البنائي التطويري، والبعد الأخلاقي) والاستبانة الثانية لقياس درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت من (27) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: (بعد القدرات والممارسات التعليمية، بعد البحث العلمي وبعد المهارات الإدارية والقيادية).

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ- درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بمتوسط حسابي (3.626)، ويوزن نسبي (72.521%)، وهي بدرجة (كبيرة).

ب- درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم جاء بمتوسط حسابي (3.540) ويوزن نسبي (70.791%) وهو بدرجة كبيرة.

ت- وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطوير أدائهم في الاستبانة الثانية ككل تعزى لمتغير (الرتبة الاكاديمية).

ث- توجد علاقة ارتباط دالة احصائياً بين متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات للقيادة الاستراتيجية وبين متوسط تقديراتهم لدرجة ممارستهم لتطوير أدائهم.

وكان من أهم توصيات الدراسة:

أ- تطوير المهارات الاستراتيجية لعمداء الكليات من خلال البرامج النوعية.

ب- تعزيز التوجهات الاستراتيجية في كافة المستويات القيادية والإدارية داخل الجامعات.

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

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطور والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء البحث واستخدم استبانة كأداة دراسة ليقوم بجمع البيانات حيث بلغت عينة البحث (245) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة والبالغ (630) موظف وموظفة من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة .

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ- أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر.

ب- هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

ت- أوضحت نتائج التحليل وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأن الأثر الأكبر هو المسوغات الخارجية للتغيير.

ث- لا يوجد بعد واضح يستخدم على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ- تعزيز التوجه الديمقراطي لدى القادة في البنوك العاملة في قطاع غزة.
ب- زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في البنوك العاملة في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة بما ينسجم ويتوافق مع المسؤوليات المكلف بها القائد.

ت- إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بموضوع القيادة والتطوير والتغيير التنظيمي.

8. دراسة (الدهدار، 2006م) بعنوان: "العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في

الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على الجامعات في قطاع غزة"

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

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

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات التوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية.
ب- وأن نسبة (61%) من مجتمع الدراسة يؤكد على أن الإدارة العليا تعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق الجودة للوصول إلى التميز.

ت- وأن نسبة (55%) من حجم العينة توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ- تشجيع الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية في غزة، على الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي واستخداماته وذلك لضمان تحقيق الميزة التنافسية.

ب-زيادة اهتمام الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية، بتفعيل دور البحث والتطوير المستمر للخدمات المقدمة للطلبة والعاملين، والعمل على التخطيط للخدمات المقدمة وتطويرها وفحصها بشكل متكامل غير مجزأ.

ت-زيادة اهتمام الإدارة العليا للجامعات الفلسطينية بالعنصر البشري من خلال التعرف دوماً على رغبات العاملين والوقوف على درجة رضاهم، وتحفيزهم إذا رأيت أنها تتميز بالكفاءة حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وإلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤٠ موظفاً من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، واستجاب منهم ٢٦٤ بنسبة (٧٧,٦%) موظفاً، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ- الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.

ب- مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جداً وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط.

ت- وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ- ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

10. دراسة (اللوحي، 2006م) بعنوان: "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية وأثر هذا التغيير على الكفاءة الإدارية للوزارات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وقد تشكل مجتمع الدراسة من (3118) موظف وتم أخذ عينة طبقية عشوائية تتكون من (500) موظف.

وكانت أهم نتيجة توصل إليها الباحث:

أ- وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة التطوير الأداء الإداري لها.

وكانت أهم توصية للدراسة:

أ- إعادة دراسة الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية بما يتفق مع استراتيجيات هذه الوزارات.

ثانياً: الدراسات العربية

1. دراسة (بيصار، 2017م)، بعنوان: " دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، كما هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في المنظمات، والتعرف على المكونات الرئيسة للاستثمار في رأس المال الفكري، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة الخاصة والعامة، وبلغ عدد هذه المؤسسات (9) مؤسسات، واقتصرت

الدراسة على العاملين الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة وبالخصوص أفراد الإدارة العليا والوسطى.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

أ. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

ب. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

ت. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ. زيادة الاهتمام بمفهوم وأهمية رأس المال الفكري لزيادة تصور أهميته في كيفية القياس والإفصاح عنه في القوائم المالية.

ب. دعم رأس المال البشري في المنظمة من خلال الاهتمام بمقترحات العاملين الإبداعية وعدم تجاهلها.

ت. الاهتمام برأس المال البشري الذي يعبر عن مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل.

2. دراسة (فرحاتي، 2016م)، بعنوان: " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة - باتنة-".

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، كما هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الإسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير

التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي .spss

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أ. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتقوم بأبعاد رأس المال الزبوني، حيث يساهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني .

ب. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 05.0 بين كل من رأس المال الزبوني كمتغير مستقل ممثل للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة كمتغير تابع وهي علاقة ارتباط مقبولة.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز .
ب. ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال .

3. دراسة (العثماني، 2014م) بعنوان: "تحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية إعداد كوادر الصف الثاني للقيادات الأمنية مع إيضاح معايير اختيارها لاسيما داخل وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة للتغلب على السلبات التي قد تواجهها، ووضع الضوابط الكفيلة لضمان اختيار وتأهيل الصف الثاني للقيادات الأمنية من خلال بعض المحددات الإدارية والتنظيمية والسلوكية، والعمل على كشف معوقات إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية لمحاولة صياغة بعض الحلول لتلك المعوقات، ودراسة تجربة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية لبناء وتأهيل الصف الثاني للقيادات الأمنية بها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، والمنهج

التطبيقي من خلال دراسة واقع وزارة الداخلية بدولة الإمارات المتحدة وجمهورية مصر العربية، والمنهج الإحصائي التحليلي لاختبار فروض الدراسة، وقد أجريت الدراسة على مجتمع ضباط الشرطة بوزارة الداخلية من الرتب المختلفة ابتداءً بالرتب القيادية وحتى الرتب التنفيذية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- أ- أن اختيار الصف الثاني من القيادات الأمنية يجب أن يخضع لمعايير ومحددات قاسية تضمن سلامة الاختيار، ومناسبة هذا الشخص واستعداده الكامل لهذا العمل القاسي.
- ب- أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقت المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها.
- ت- أن نجاح المؤسسات الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل.
- ث- أظهرت نتائج قياس الصدق التمييزي لعبارة استمارة الاستبيان جوهرية الفروق بين الفئات المختلفة لعينة الدراسة، وهذا يدل على اختلاف اتجاهات الفئة العليا عن الدنيا في استجاباتهم.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- أ- ضرورة تبني منظور شامل لإعداد القيادات الأمنية والمتابعة الانتقائية للكفاءات المميزة من شاعلي مختلف الوظائف على مستوى الإدارة الوسطى بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل.
- ب- ضرورة وضع الاستراتيجيات ورسم السياسات الواضحة التي تنطلق فيها الخطط والبرامج البعيدة والمتوسطة والقصيرة المدى والتي تتيح للقيادات الواعدة الفرص الملبية لاحتياجاتها لتطوير مهاراتها وقدراتها ومعارفها.
- ت- ضرورة الاهتمام بمنهج التمكين الوظيفي بأبعاده الأربعة (حرية الاختيار، معنى العمل، الفاعلية الذاتية والتأثير في اتخاذ القرارات) كمدخل لتحقيق فاعلية اعداد القيادات الأمنية.

4. دراسة (الفحطاني، 2014م) بعنوان: "دور التمكين في اعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر قيادات الصف الثاني، وكذلك المهارات القيادية التي ساهم التمكين في تميمتها من وجهة

نظرهم وسبل تعزيز تمكين قيادات الصف الثاني، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة دراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بوزارة العدل وبلغت عينة الدراسة (113) مفردة.

وكانت أهم النتائج التي توصل اليها الباحث:

أ- أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.24 من 5).

ب- المهارات القيادية التي ساهم التمكين على تنميتها جاءت بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.26 من 5).

ت- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الإجراءات يمكن أن تعزز التمكين لدى قيادات الصف الثاني بمتوسط حسابي (4.29 من 5).

وكانت أهم توصيات الدراسة:

أ- الاستمرار في تعزيز مستوى التمكين لما له من دور إيجابي في تنمية المهارات القيادية لدى قيادات الصف الثاني.

ب- إجراء دراسة عن دور التمكين في تبسيط الإجراءات.

ت- إجراء دراسة عن دور التقنية الحديثة في تطبيق التمكين.

ث- إجراء دراسة عن أثر التمديد بعد سن التقاعد على إعداد قيادات الصف الثاني.

5. دراسة (الأسمرى، 2013م) بعنوان: "إعداد القيادات النسائية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بنات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إعداد القيادة النسائية البديلة بتنمية الكوادر في الإدارة

العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات).

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت

الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (330) موظفة.

توصلت الباحثة إلى نتائج من أهمها:

أ- يساهم تفويض السلطة أو الصلاحيات في تأهيل القيادات الإدارية البديلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات).

ب- ضرورة التوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

ت- من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم حيال إعداد الكوادر البديلة عدم وجود برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، مقاومة التغيير من بعض الرؤساء، المركزية الشديدة للأنظمة الإدارية والتعليمية، عدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أ- تفويض مزيد من السلطة أو الصلاحيات للإدارات التعليمية.
- ب- التأكيد على تمكين العاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.
- ت- وضع برامج مناسبة للتدريب والتأهيل تتوافق مع احتياجات الفرد.

6. دراسة (عبد العزيز، 2010م) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الممارسات المختلفة للقيادة الاستراتيجية في المنظمات الدولية، وكذلك التعرف على مدى مساهمة هذه الممارسات في تنمية قدرات تنافسية للمنظمة جعلها في مركز متقدم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمع البيانات من عينة عشوائية مقدارها (164).

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي، وهذا يعني أن الشركات القوية تنافسياً قادتها يتميزون في مقدرتهم في تكوين بناء استراتيجي لمنظمتهم مما يؤثر على القدرات التنافسية.

ب- لا توجد فروق معنوية بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بنظم إعداد قادة المستقبل، وهذا يعني أن الجميع يهتم ببرامج التدريب

ت- لا توجد فروق بين الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بقدرة القائد على الإبداع والابتكار وإدارة التميز.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أ- العمل على إيجاد نظم متكاملة للتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات، وضمان مشاركة مسؤولي الموارد البشرية في صياغة البعد الاستراتيجي للمنظمة.
- ب- دعم إدراك الإدارة العليا بالمنظمات لأهمية البعد الاستراتيجي في إدارة وتخطيط الموارد البشرية.

7. دراسة (الحسيني، 2009م) بعنوان: "القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً" (العراق)

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

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- النظام الإداري لدى العقلية العربية والحكومات في العالم الثالث يعتمد على التفرد في اتخاذ القرار.
- ب- وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، خصوصاً تنمية رأس المال الفكري، وخلق الميزة التنافسية، وإدارة المعرفة.

وكانت أهم توصيات الدراسة:

- أ- ضرورة نشر ثقافة تنظيمية تبين أهمية إدارة الموارد البشرية.
- ب- إعطاء مساحات أوسع لإدارة الموارد البشرية وقيادتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة.
- ت- تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين.

8. دراسة (الوهيبي، 2005م) بعنوان: "دور برامج التأهيل في تنمية المهارات القيادية الأمنية:

دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية، وكذلك التعرف على مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب الدبلوم والتعرف على اختلاف تقييم أفراد العينة لبرامج التأهيل القيادي وفقاً لخصائصهم الشخصية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (236) من المدرسين والمدرسين بالكلية، أما الطلاب فكان مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة (251) طالباً.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى طلاب دبلوم العلوم الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية.

ب- ضرورة الأخذ بمفهوم محدد للتدريب القيادي لطلبة كلية الملك فهد للعلوم الأمنية.

ت- ضرورة تماشي المناهج والبرامج والمواد المقررة التي تعني بالجانب القيادي مع الظروف والواقع الأمني.

ث- ضرورة إشراك المتدرب في إعداد البرنامج المخصص لإعداد وتنمية القائد الأمني.

ج- استحداث مادة للقيادة الأمنية والعلوم السلوكية يكون محوراً لتنمية المهارات والصفات القيادية لدى الطلبة.

وأوصت الدراسة بـ:

أ- وضع برنامج لتأهيل الطلاب قيادياً وتنمية مهاراتهم القيادية.

ب- ضرورة وضع خطة خاصة لتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب يكون القصد منها تكوين ممارسة وسلوك إداري حديث يضمن القضاء على المشاكل الإدارية المتمثلة في المركزية الشديدة، عدم التفويض، الازدواجية، البيروقراطية... الخ.

ت- ضرورة تهيئة المناخ المناسب لجعل المتدرب على استعداد كامل لتطبيق أفكار جديدة وتقبل أساليب وطرق متطورة في مجال تنمية المهارات القيادية..

9. دراسة (أبو العلاء، 2003م) بعنوان: "تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام، دراسة مسحية على ضباط الأمن العام في السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهية القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية وتحديد المهام التي يجب أن تقوم بها داخل تلك القطاعات، والتعرف على مستوى المعرفة والمهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى، والتعرف على أهم الإيجابيات والسلبيات الخاصة بالمهارات الإدارية لديهم من وجهة نظر القيادة العليا والقيادة الصغرى، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث جمعت البيانات من عينة قوامها (502) ضابط أمن يمثلون كافة ضباط أفرع الأمن العام بمحافظة جدة. وتوصلت الدراسة إلى:

أن ضباط القيادة الوسطى على مستوى الأمن العام في محافظة جدة يتمتعون بالإلمام وتطبيق الأساليب والسياسات التي تمثل المهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها ضباط القيادة الوسطى. وأوصت الدراسة بـ:

المحافظة على مستوى المهارات الإدارية لدى القيادة الوسطى في القطاعات الأمنية بجدة وتطويرها وتحسينها من خلال الدورات التدريبية، وذلك لإعداد جيل ثاني من القيادات الوسطى يكون مؤهلاً وقادراً على تقلد المناصب القيادية العليا.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Obeidat et., al, 2017) بعنوان: "تأثير رأس المال الفكري على الاداء التنظيمي: الدور الوسيط لتبادل المعرفة"

The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الآثار المختلفة الموجودة بين رأس المال الفكري وتبادل المعرفة والأداء التنظيمي، وقد قام الباحثون باختيار عينة مكونة من 100 شركة من شركات التصنيع في الأردن بواقع 5 موظفين من كل شركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم توزيع 500 استبانة واسترجاع 383 استبانة منها 365 استبانة صالحة أي بنسبة استرداد (71.2%)، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري كان له أثر إيجابي على الأداء

التنظيمي وتبادل المعرفة، وأظهرت النتائج أيضاً أن تبادل المعرفة له تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بإجراء مزيداً من الدراسات حول تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي مثل الأداء الإبداعي والابتكاري.

2. دراسة (Jassmy and Bhaya، 2016) بعنوان: "التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء التنظيمي - دراسة تحليلية في البنوك العقارية بمحافظة ديوانية"

Strategic Orientation and Effects on Organizational Performance- Analytical Study in Real Estate Banks in Al- Dewania Province

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التوجه الاستراتيجي للبنوك العقارية في محافظة الديوانية في العراق، وعرضت الدراسة البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الاستبيان حيث تم توزيع 80 استبيان و تم إرجاع 70 استبانة منها 53 صالحة للاستعمال (صالحة وكاملة) وقد تبين أن التوجه الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع أداء البنك. وقد تبين أن الميزة التنافسية تمثل المتغير الوسيط، كما أنها تؤثر على الأداء، ومن أجل تحقيق النجاح، اعتمدت البنوك العقارية أفضل مزيج بين توجه المنافسين وتوجه العملاء للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بين المنافسين.

3. دراسة (Obeidat, 2016) بعنوان: "تأثير التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط للابتكار"

The Effect of Strategic Orientation on Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير كل من التوجه الاستراتيجي والابتكار على الأداء التنظيمي. ودرست أيضاً ما إذا كان الابتكار يعمل كوسيط بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي. وتم جمع البيانات من شركات الاتصالات الثلاث الموجودة في الأردن. ثم تم تحليل البيانات باستخدام النمذجة المعادلة الهيكلية (سيم)، وكشفت النتائج أن التوجه الاستراتيجي كان له تأثير كبير على الابتكار، ولكن ليس على الأداء التنظيمي. ووجد أيضاً أن الابتكار يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. وأخيراً، أشارت النتائج إلى أن الابتكار يربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، ولكن جزئياً فقط.

4. دراسة (Singh and Panda, 2015) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير القيادة الاستراتيجية مع إشارة خاصة إلى نالكو"

Impact of Organizational Culture on Strategic Leadership Development with Special Reference to Nalco

هدفت هذه الورقة إلى شرح دور وأثر الثقافة التنظيمية في تطوير القيادة الاستراتيجية، كما أوضحت أن بعض المتغيرات الثقافية أو العناصر التنظيمية (المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف والرسالة) تسهل عملية تطوير القيادة الاستراتيجية. وطبقت هذه الدراسة التجريبية في نالكو وحاولت تقييم العناصر الثقافية التنظيمية والحكم على فعالية الثقافة القائمة نحو تطوير القيادات الاستراتيجية في المنظمة، ولأغراض الدراسة تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم تم إدارته بين المديرين التنفيذيين في مكتب الشركة في بوبانسوار، أوريسا، كما تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل المواقع الرسمية، التقرير السنوي الخ. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة القوية والإيجابية مهمة جداً لتطوير القيادة الاستراتيجية في المنظمة، كما أظهرت أن اختيار القادة الاستراتيجيين في المستقبل والتخطيط الوظيفي والتنمية والتخطيط للتعاقد يمكن أن يساهم إلى حد كبير في مهمة تطوير القادة الاستراتيجيين، واستنتجت الدراسة أن هذه الثقافة الإيجابية الموجودة في المنظمة تدعم تطوير القادة الاستراتيجيين في المستقبل.

5. دراسة (Sajedi and Nia, 2015) بعنوان: " العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة "

The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Performance in Ministry of Sport and Youth

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في إيران، وتكون مجتمع الدراسة من (666 شخصاً) من المدراء والخبراء والمدراء التنفيذيين العاملين في وزارة الشباب والرياضة، وتم اختيار 180 شخصاً كعينة الدراسة. ولجمع البيانات، تم استخدام استبيان معياري لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وبعد تحليل البيانات أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري كان له تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي للموظفين في وزارة الشباب والرياضة، كما أن العلاقة بين المكونات الفرعية لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي كانت إيجابية وكبيرة (رأس المال البشري (0.43) ورأس المال الهيكلي (0.45) ورأس المال العلائقي (0.52). وخلصت النتائج إلى أن رأس المال الفكري يؤدي إلى زيادة في الأداء التنظيمي.

6. دراسة (Taie, 2014) بعنوان: " تأثير إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية "

The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية، وهي عبارة عن دراسة تحليلية مستعرضة، وقد أجريت الدراسة في مستشفيين (مستشفى النزهة الدولي ومستشفى الدمرداش) وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة مستويات من الإدارة في التمريض أو الأطباء: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وشملت هذه العينة 36 مديراً من مستشفى النزهة و 70 مديراً من مستشفى الدمرداش.

وبعد تحليل الاستبانة أظهرت النتائج أن هناك تأثير لإدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين على العمل الفريقي والعمل على تحفيزهم، وتدريب فرق العمل على الابتكار والإبداع المعرفي.

7. دراسة (Sharabati et., al, 2013) بعنوان: " تأثير إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية "

The Impact of Intellectual Capital on Jordanian Telecommunication Companies' Business Performance

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية، حيث استطلعت الدراسة آراء المدراء في شركات الاتصالات الأردنية، وقد استخدمت البيانات العملية في التحليل التجريبي التي تم جمعها من 84 مديراً من بين حوالي 500 مدير من خلال استبيان، وقد استخدمت تقنيات إحصائية مثل الإحصاء الوصفي، واختبار t، واختبار أنوفا، والارتباط والانحدارات المتعددة، ولتأكيد ملاءمة أداة جمع البيانات، تم استخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف (K-S) وتحليل كرونباخ ألفا وعامل التحليل. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن رأس المال العلائقي يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية، في حين أن رأس المال الاجتماعي ورأس المال العلائقي لا يؤثران بشكل كبير على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية، وأشارت النتائج التجريبية أيضاً إلى أن هناك علاقات قوية وتفاعلات بين المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري. وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار رأس المال الفكري بشكل جدي عند صياغة استراتيجية الشركات،

كما أوصت بتوسيع نطاق التحليلات إلى صناعات أخرى وذلك يمثل فرص بحثية مستقبلية، وأخيراً، أوصت بإجراء البحوث التي تقارن النتائج مع المنظمات والصناعات الأخرى في ظل تقييم وقياس مماثل.

8. دراسة (Houari et., al, 2012) بعنوان: "دور رأس المال الفكري في عمليات القيادة الإدارية"

"The Role of Intellectual Capital in the Managerial Leadership Processes"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المدراء العاملين في شركة أنابيب، الجزائر، للإجابة على السؤالين التاليين: كيف يمكن استثمار رأس المال الفكري؟ وما هي العلاقة بين رأس المال الفكري وعمليات القيادة الإدارية؟

وللإجابة على هذين السؤالين قام الباحثون بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، واعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرى الباحثون عدة مقابلات مع المدراء تختص بموضوع الدراسة، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (60) مديراً من المدراء العاملين في شركة أنابيب ، وقد تم استرداد (30) استبانة صالحة ، أي بنسبة استرداد 50%.

وتوصل الباحثون إلى أنه يوجد علاقة ذو دلالة بين رأس المال الفكري وعمليات القيادة الإدارية. وكان من أهم توصيات الدراسة: الحاجة إلى تشجيع روح الابتكار من خلال الأفكار الخلاقة التي يقدمها الموظفون وتطبيقها والتي من شأنها أن تساهم في تطوير القدرات القيادية في المؤسسة، والتأكيد على الحاجة إلى معرفة التقنيات التكنولوجية الحديثة بشكل مستمر واستثمارها في ممارسة الأنشطة، وزيادة الاهتمام الجدي بجودة وكمية البرامج التدريبية التي تتلاءم مع احتياجات المؤسسة.

9. دراسة (Badrabadi and Akbarpour, 2011) بعنوان: "دراسة حول تأثير رأس المال الفكري وعملية التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي"

A study on the effect of intellectual capital and organizational learning process on organizational performance

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير المتغير "رأس المال الفكري" على "الأداء التنظيمي"، وفي الوقت نفسه، بدا أن متغير "التعلم التنظيمي" له أثر أيضاً على العلاقة بين هذين المتغيرين ووظائفه كمتغير وسيط. وتألف مجتمع الدراسة من جميع مدراء وموظفي بنك ميلي بما

في ذلك أشخاص من وحدة الإشراف الرئيسية وفروع الخدمات الأخرى في مدينة قوم في إيران ، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات وأظهرت النتائج أن التأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لم يكن قويا جداً، ولكن هذا المتغير أثر على أداء بنك ميلي من خلال المتغير الوسيط "عملية التعلم التنظيمي"، وتم التأكيد على تأثير رأس المال الفكري على عملية التعلم التنظيمي. وعلاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أن عملية التعلم التنظيمي كان لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء بنك ميلي.

10. دراسة (Rijal, 2010) بعنوان: " أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية في منظمة التعلم: دراسة مقارنة "

Leadership Style And Organizational Culture In Learning Organization: A Comparative Study

هدفت هذه الدراسة لفهم تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على تطوير منظمة التعلم، وجمعت البيانات من قطاع المستحضرات الطبية، وتم اختيار هذا القطاع من الصناعة لأن تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم أصبح عنصراً مهماً لبقاء الشركات بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة المتسارعة، وتم إجراء مقارنة بين الهند ونيبال حيث تم اختيار 4 شركات من كل دولة وشملت عينة الدراسة المدراء التنفيذيين والموظفين الإداريين من جميع الأقسام في الشركات المبحوثة حيث تم توزيع استبانة عليهم. وأشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تطوير منظمة التعلم على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشجع القيادات المستقبلية على التعلم والتطور والابتكار والإبداع حتى تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

11. دراسة (Lee, Chen, 2007) بعنوان: "العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وانتزاع الأعمال" **A study of the correlations Model between strategic leadership and Business Exaction An Empirical Research of Top Managers of small and medium Enterprises in Taiwan**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يقوم بها كبار المديرين في قيادة منظماتهم عن طريق وضع الاستراتيجيات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وتم توزيع استبيان لجمع البيانات من عينة مثلت المدراء المتوسطين والكبار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبلغ حجمها "80" .

توصلت إلى نتائج أهمها أن المؤسسات الصغيرة والكبيرة لديها إنجازات عليا للمنفذين في مجال رغبة السيطرة في القيادة الاستراتيجية، وإنجازات تطبيقية أعلى من ثقافة تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الاستراتيجية لها آثار إيجابية كبيرة على تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الاستراتيجية تقود للحفاظ على الميزة التنافسية.

12. دراسة (Yasin, 2006) بعنوان: " استخدام العمداء لإجراءات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الماليزية والأمريكية "

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة دالة بين استخدام القيادة لإجراءات القيادة الاستراتيجية ونجاحهم كما يدرك ذلك مرؤوسيههم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تكونت من (124) أستاذ جامعي و(22) عميداً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة مقارنة بالقادة الأقل نجاحاً وأن هناك اختلافات أوسع بين سلسلة إجراءات ماليزيا وأمريكا وسلسلة إجراءات العمل المستخدمة من قبل العملاء الأقل نجاحاً في هذه الجامعات.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استعرض الباحث العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في موضوع الدراسة، حيث تم تناول أكثر من ثلاثين دراسة سابقة تم تطبيقها خلال الفترة الواقعة بين 2002-2017 م على العديد من المنظمات التي تتواجد في بيئات مختلفة.

وحاول الباحث أن يختار الأقرب إلى موضوعه، وقد تبين له أنها متشابهة مع دراسته من حيث الأهداف العامة التي تهدف إلى دراسة دور القيادات الحالية في إعداد وتنمية القيادات البديلة، فبعض هذه الدراسات قد تحدثت عن إعداد قيادات الصف الثاني، ولكن في مؤسسات تختلف عن المؤسسة التي سيتم تطبيق هذه الدراسة عليها، وهناك بعض الدراسات التي اختلفت عن هذه الدراسة ولكنها تناولت موضوع القيادة وأهمية القيادة للمؤسسة، وأيضاً التعريف بممارسات القيادة ودورها في تطوير الأداء في المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص، ولكن كان هناك نقاط

أساسية ومهمة كانت هي البؤرة الأساسية لمجال البحث في كل دراسة، فلقد تباينت الدراسات في تركيزها على موضوع البحث.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016م)، ودراسة (العثماني، 2014م)، ودراسة (القحطاني، 2014م) في موضوع الدراسة، حيث أن هذه الدراسات بحثت في موضوع إعداد قيادات الصف الثاني، وهو المحور الرئيسي لهذه الدراسة، كما أن هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتحقيق أهداف الدراسة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات الأخرى في الموضوع الرئيسي للدراسة، ولكنها تشابهت معها كونها بحثت في موضوع القيادة، فدراسة (الأسمرى، 2013م) ركزت على إعداد القيادة النسائية البديلة من خلال التفويض، التمكين، التدريب، ووضحت أن هناك معوقات تحول دون قيام القيادات الحالية بأدوارهم في إعداد القيادات البديلة، ويرى الباحث أنه على الرغم من اتفاق هذه الدراسة مع موضوع البحث من حيث الموضوع (القيادة البديلة)، وعلى أهمية التفويض والتمكين لبناء قيادات الصف الثاني، إلا أنها ركزت على القيادة البديلة النسائية فقط، وطبقت على التعليم العالي الخاص بالإناث فقط، لكن الدراسة الحالية ستشتمل على إعداد القيادات البديلة عامة دون تحديد الجنس، وكذلك سيتم تطبيقها على واحدة من أكبر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (الأونروا)، وكذلك ربطت الدراسة المذكورة دور إعداد القيادات البديلة بالتنمية الإدارية، لكن الدراسة الحالية سنتناول دور ممارسات الإدارة العليا (تكوين رأس المال الفكري، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، دعم التوجه الاستراتيجي) لإعداد القيادات البديلة وهو سيجعلها أكثر عمقاً وشمولاً، أما دراسة الأغا (2010م) ركزت على دور الأنماط القيادية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي، ويرى الباحث أن هذه الدراسة تناولت معلومات قيمة عن أنماط القيادة السائدة في المصارف العاملة في قطاع غزة، وربطت بينها وبين التطوير والتغيير التنظيمي، مما أوجد نوعاً من التقارب بينها وبين الدراسة الحالية التي سنتناول مدى التوجه الاستراتيجي للإدارة العليا لتطوير واستثمار قدرات العاملين لبناء قيادات بديلة إلا أن الاختلاف يتمثل بربط موضوع الدراسة بإطار المؤسسات الدولية من خلال تطبيقه على وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة، وربط التطوير بممارسات الإدارة العليا وليس بنمط القيادة، وكذلك دراسة (أبو العلا، 2003م) ركزت على مستوى المهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها قادة الإدارة الوسطى وهو ما يتفق مع دراسة الباحث في البحث عن معوقات بناء القيادات البديلة والتي من الممكن أن يكون جزء منها

يتعلق بالمهارات التي يجب أن يمتلكها قادة الإدارة الوسطى، وأيضاً دراسة (وهبة، 2015م) التي تناولت واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة وهو ما يتفق مع دراسة الباحث في التعرف على هذا الواقع ولكن من حيث دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة. كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي درست بشكل عام موضوع القيادة مثل دراسة (ثابت، 2013م)، (عبدالعزیز، 2010م)، (الحسيني، 2009م)، (الوهبي، 2005م)، (Singh & Panda, 2015)، (Houari, et., al, 2012)، (Rijal, 2010)، (Lee, Chen, 2007)، (Yasin, 2006)، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في الوصول إلى فهم أعمق حول موضوع القيادة.

وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث كون هذه الدراسات تناولت واحداً أو أكثر من المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية، فدراسة (بيصار، 2017م)، (Obeidat et., al, 2017)، (Sajedi & Panda, 2015)، (Taie, 2014)، (Sharabati et., al, 2013)، (Houari et., al, 2012) تناولت دراسة رأس المال الفكري، وتناولت كل من دراسة (الملفوح، 2016)، (شقورة، 2015م)، (عفانة، 2013م) متغير التمكين الإداري، كما تناولت دراسة كل من (عبدالإله، 2006)، (Singh & Panda, 2015)، (Rijal, 2010) متغير الثقافة التنظيمية، وتناولت دراسة كل من (الدهدار، 2006م)، (Jassmy & Bahya, 2016)، (Obeidat, 2016) متغير التوجه الاستراتيجي، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات إثراء البحث حول هذه المتغيرات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- الدراسة الحالية بحثت في موضوع جديد نسبياً ولم يتم التعرض له في الدراسات السابقة إلا بشكل قليل.
- 2- أن هذه الدراسة ربطت موضوع الدراسة بالمؤسسات الدولية من خلال تطبيقه على وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة.
- 3- أن هذه الدراسة عملت على استخدام متغيرات مستقلة مختلفة عن المتغيرات التي استخدمتها الدراسات السابقة وهو ما يشكل عنصراً جوهرياً مختلفاً عن الدراسات السابقة.
- 4- تتميز الدراسة بأنها طبقت على وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) والتي تعد من أهم المؤسسات في قطاع غزة.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً 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.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، والمسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة" (عبد القادر، 2011م، ص 58).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع مدراء الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة والذين يشغلون الدرجات الوظيفية ما بين الدرجة 16 والدرجة 20 والمقدر عددهم ب (90) مدير، وجميع مدراء الإدارة الوسطى (قيادات الصف الثاني) في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة والذين يشغلون الدرجات الوظيفية ما بين الدرجة 12 والدرجة 15 والمقدر عددهم ب (1122) مدير. (دائرة الموارد البشرية، الأونروا بغزة، فبراير 2017)

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 50 استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في العينة الفعلية نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

العينة الأصلية "الفعلية":

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية من دائرتي التعليم والصحة لكونهما أكبر دوائر الأونروا بغزة من حيث عدد العاملين فيهما وعدد المؤسسات التابعة لهما والخدمات التي تقدمانها وعدد المستفيدين من هذه الخدمات، حيث تم توزيع 450 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 390 استبانة بنسبة 86.67%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (صافي، 2017):

$$(1) \quad n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2) \text{ المَعْدَل}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1212$ ، فإن حجم العينة المَعْدَل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n = \frac{384 \times 1212}{1212 + 384 - 1} \cong 292 \text{ المَعْدَل}$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 292 على الأقل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل

اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة "، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

القسم الثاني: وهو عبارة عن دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ويتكون من 62

فقرة، موزع على 6 مجالات :

المجال الأول: تكوين رأس المال الفكري، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: تعزيز التمكين الإداري، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: دعم الثقافة التنظيمية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الرابع: دعم التوجه الاستراتيجي، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الخامس: بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة، ويتكون من (11) فقرة.

المجال السادس: معوقات بناء قيادات الصف الثاني، ويتكون من (10) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (7):

جدول (4.1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى، والإحصائيين.

8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2).

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي، 2010، م، ص105)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي، 2010، م، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2):معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.773	الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.
2.	*0.000	.741	الحرص على جذب العاملين المتميزين إلى المؤسسة.
3.	*0.000	.690	بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني.
4.	*0.000	.716	تحسين العلاقة مع المستفيدين من خلال تبني أساليب حديثة تعمل على تحسين الخدمة.
5.	*0.000	.829	تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.
6.	*0.000	.804	الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير.
7.	*0.000	.693	تبني معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.
8.	*0.000	.815	المشاركة في حلقات نقاش لاستثمار الطاقات الفكرية.
9.	*0.000	.729	توفير أحدث البيانات والمعلومات لدعم القرارات المتعلقة بالعمل.
10.	*0.000	.782	المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها المؤسسة.
11.	*0.000	.708	المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي الداعم لتسهيل آليات العمل وتحقيق جودته.

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز التمكين الإداري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تعزيز التمكين الإداري " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل.	.705	*0.000
2.	تطوير بعض طرق أداء العمل عند الحاجة للتطوير.	.649	*0.000
3.	توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت.	.761	*0.000
4.	توفير قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	.774	*0.000
5.	تشكيل فرق عمل عند مواجهة مشكلة والتشاور على حلها.	.668	*0.000
6.	العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.	.755	*0.000
7.	التحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر.	.749	*0.000
8.	الاعتقاد بأهمية العمل وقيمه والثقة بالأداء.	.767	*0.000
9.	تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية.	.880	*0.000
10.	وضوح التعليمات والإجراءات وسهولة الوصول لمتخذي القرار.	.746	*0.000

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	.738	*0.000
2.	التكيف مع الأعراف والقيم والمعايير السائدة المحيطة في بيئة العمل.	.746	*0.000
3.	التدريب والتأهيل القيادي والإداري.	.641	*0.000
4.	تعزيز الولاء والانضباط بالعمل.	.699	*0.000
5.	تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	.793	*0.000

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
6.	الايمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية.	.760	*0.000
7.	ترسيخ المنافسة لرفع الأداء.	.750	*0.000
8.	الثقة في قدرات الأفراد، وتقبل آراء ممكن أن تغير الموقف من القرار.	.814	*0.000
9.	الاهتمام بالفرد بهدف زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.	.799	*0.000
10	الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل.	.824	*0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم التوجه الاستراتيجي " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح بالمؤسسة.	.779	*0.000
2.	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة.	.780	*0.000
3.	تحليل البيئة الخارجية والتعرف على المتغيرات المؤثرة.	.825	*0.000
4.	تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة، والتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	.869	*0.000
5.	صياغة الخطة الاستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها من خلال فرق العمل وفرق استشارية خارجية.	.756	*0.000
6.	استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال العمل.	.721	*0.000

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
7.	ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة.	.829	*0.000
8.	الإدراك بأهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للمؤسسة.	.784	*0.000
9.	السعي دوماً للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.	.764	*0.000
10.	تعزيز مفهوم التدريب المستمر والتنمية البشرية باستمرار.	.849	*0.000

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكز المؤسسة.	.738	*0.000
2.	تبني المؤسسة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف.	.573	*0.000
3.	وضع المؤسسة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها.	.567	*0.000
4.	سعي المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها.	.743	*0.000
5.	حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها.	.708	*0.000
6.	دعم المؤسسة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها.	.791	*0.000
7.	مساهمة المؤسسة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة.	.808	*0.000
8.	اعتماد المؤسسة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات.	.723	*0.000
9.	إنفاق المؤسسة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات.	.719	*0.000

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
10.	قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.	.702	*0.000
11.	دعم المؤسسة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات.	.841	*0.000

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

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	عملية التفرد في اتخاذ القرارات.	.715	*0.000
2.	الانتماءات السياسية.	.770	*0.000
3.	الخوف من المنافسة.	.787	*0.000
4.	الخوف من تحمل المسؤولية والخطأ.	.743	*0.000
5.	تعقيد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية.	.669	*0.000
6.	الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني.	.735	*0.000
7.	تفاوت القدرات العقلية والمهارات من شخص لآخر.	.675	*0.000
8.	تباين القدرات المالية.	.623	*0.000
9.	النظرة المجتمعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.	.662	*0.000
10.	تضارب المصالح	.792	*0.000

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

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 الاستبانة.

يبين جدول (4.8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.883	تكوين رأس المال الفكري.
*0.000	.897	تعزيز التمكين الإداري.
*0.000	.951	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.000	.904	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.000	.949	دور الإدارة العليا.
*0.000	.846	بناء قيادات الصف الثاني.

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

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم، بمعنى درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة. (أبو علام، 2010م)

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.9).

جدول (4.9): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.960	0.922	11	تكوين رأس المال الفكري.
0.954	0.910	10	تعزيز التمكين الإداري.
0.958	0.917	10	دعم الثقافة التنظيمية.
0.967	0.935	10	دعم التوجه الاستراتيجي.
0.986	0.972	41	دور الإدارة العليا.
0.951	0.905	11	بناء قيادات الصف الثاني.
0.974	0.950	52	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.905،0.972)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.950). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.951،0.986)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.974) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.721	0.694	تكوين رأس المال الفكري.
0.408	0.889	تعزيز التمكين الإداري.
0.999	0.365	دعم الثقافة التنظيمية.
0.542	0.801	دعم التوجه الاستراتيجي.
0.939	0.532	دور الإدارة العليا.
0.596	0.769	بناء قيادات الصف الثاني.
0.531	0.809	جميع مجالات الاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
6. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).

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 (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات
الدراسة ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

المقدمة:

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

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الدائرة

النسبة المئوية %	العدد	الدائرة
41.0	160	دائرة الصحة
59.0	230	دائرة التربية والتعليم
100.0	390	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 41.0% من عينة الدراسة يعملون في دائرة الصحة، بينما 59.0% يعملون في دائرة التربية والتعليم، ويعزو الباحث ذلك إلى زيادة عدد الموظفين في دائرة التربية والتعليم عنه في دائرة الصحة وتعود هذه الزيادة إلى كثرة عدد المؤسسات التابعة لدائرة التربية والتعليم في الأونروا بغزة حيث يوجد حوالي 276 مؤسسة تربوية تعليمية في حين يبلغ عدد المراكز الصحية التابعة لدائرة الصحة حوالي 22 مركزاً.

- توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية %
20-16	43	11.0
15-12	347	89.0
المجموع	390	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 11.0% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية من 16-20، بينما 89.0% درجتهم الوظيفية من 12-15. ويعزو الباحث إلى أن الدرجات الوظيفية من 16-20 تمثل الإدارة العليا بينما تمثل الدرجات الوظيفية من 12-15 الإدارة الوسطى وذلك يتفق مع طبيعة الهيكل لتنظيمي للأونروا حيث يكون عدد الوظائف العليا في قمة الهرم أقل ويزداد العدد كلما اتجهنا نحو الأسفل.

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	216	55.4
أنثى	174	44.6
المجموع	390	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 55.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 44.6% إناث، يلاحظ الباحث أن نسبة الإناث العاملات في الأونروا لا بأس بها، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة الأونروا التي جعلت مساواة النوع الاجتماعي حجر أساس في عملها وعملت على منح فرص متكافئة للذكور والإناث وذلك يتسق مع الموضوع الذي أطلقتته الأمم المتحدة بمناسبة اليوم العالمي للمرأة وكان يحمل عنوان " المرأة في عالم متغير: كوكب 50:50 بحلول عام 2030"، هذا بالإضافة إلى أن الأونروا نفذت برامج قيادة لتطوير قيادات مستقبلية للأونروا لتحقيق التوازن بين الجنسين على مستوى شغل المناصب الإدارية العليا. وبالنظر إلى هذه النسب نجد أن الأونروا بغزة تسبق القطاع العام والقطاع الخاص في غزة حيث أشارت النتائج الأساسية لمسح القوى العاملة في فلسطين للعام 2016 والذي أجراه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني أن نسبة مشاركة

الإناث في القوى العاملة متدنية مقارنة بالذكور حيث تصل نسبة مشاركة الإناث إلى 19.4% بواقع 17.7% في الضفة الغربية و 23.3% في قطاع غزة، وبلغت هذه النسبة 71.6% بين الذكور بواقع 72.6% في الضفة الغربية و 69.9% في قطاع غزة (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
0.8	3	دبلوم
71.8	280	بكالوريوس
24.6	96	ماجستير
2.8	11	دكتوراه
100.0	390	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 0.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم وهم من فئة الأعمار الكبيرة، 71.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 24.6% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 2.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه. يلاحظ الباحث وجود نسبة لا بأس بها من حملة شهادات الماجستير والدكتوراه مما يعكس توجهاً للارتقاء والتطور الوظيفي، ويعطي ذلك مؤشراً على اهتمام الأونروا بأن يتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الأونروا بتطوير موظفيها من خلال تحفيزهم لإكمال دراساتهم العليا من خلال برنامج المساعدة التعليمية الذي يهدف إلى تشجيع ومساعدة موظفي الأونروا الإداريين المستحقين للقيام بدراسات معتمدة والتي سترتب عليها تعزيز أداء الوظيفة الحالي إضافة إلى تحسين فرص التطور الوظيفي.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
10.8	42	أقل من 5 سنوات
17.7	69	5- أقل من 10 سنوات
14.4	56	10 - أقل من 15 سنة
57.2	223	15 سنة فأكثر
100.0	390	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 10.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 17.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 14.4% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 57.2% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويلاحظ الباحث أن أكثر من نصف الموظفين لهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر ويعزو الباحث ذلك إلى عملية التدرج في الوصول إلى المناصب الإدارية الوسطى والعليا وأنه من شروط الارتقاء وتولي مثل هذه المناصب أن يكون لصاحبها خبرة طويلة وتدرج وظيفي يمكنه من اجتياز المنافسة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
6.7	26	أقل من 30 سنة
23.8	93	30 - أقل من 40 سنة
28.5	111	40 - أقل من 50 سنة
41.0	160	50 سنة فأكثر
100.0	390	المجموع

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته 6.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 23.8% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 28.5% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 41.0% أعمارهم 50 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن أعمار معظم القيادة العليا وقيادات الصف الثاني أكثر من 40 سنة ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة العليا وقيادة الصف

الثاني تحتاج إلى هذا السن من الرشد الذي يتصف فيه الشخص بالحكمة في اتخاذ القرارات والخبرة والاطلاع.

ومما سبق، يرى الباحث أن قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تتمتع بسمات شخصية تجعل منها مصدراً غنياً لتولي القيادة في المستقبل.

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Ozen et al., 2012):

جدول (5.7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
ضعيفة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
ضعيفة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن السؤال الرئيس الأول:

- ما واقع أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟
- مجال " تكوين رأس المال الفكري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.	3.54	0.91	70.88	11.81	0.000	11
2.	الحرص على جذب العاملين المتميزين إلى المؤسسة.	3.95	0.91	78.97	20.63	0.000	5
3.	بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني.	4.11	0.78	82.19	27.73	0.000	1
4.	تحسين العلاقة مع المستفيدين من خلال تبني أساليب حديثة تعمل على تحسين الخدمة.	4.03	0.73	80.67	27.73	0.000	3
5.	تعزيز ثقافة تنظيمية ايجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.	3.74	0.86	74.70	16.90	0.000	9
6.	الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير.	3.87	0.84	77.33	20.35	0.000	6
7.	تبني معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.	3.98	0.80	79.53	24.13	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
8.	المشاركة في حلقات نقاش لاستثمار الطاقات الفكرية.	3.56	0.91	71.11	12.01	0.000	10
9.	توفير أحدث البيانات والمعلومات لدعم القرارات المتعلقة بالعمل.	3.86	0.81	77.23	21.03	0.000	7
10.	المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسة.	4.05	0.82	81.08	25.44	0.000	2
11.	المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي الداعم لتسهيل آليات العمل وتحقيق جودته.	3.80	0.80	76.08	19.74	0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	0.64	77.22	26.46	0.000	

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني " يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.19%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى وهذا يدل على أنها تتمتع بعلاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني ويعزو الباحث ذلك إلى إيمان واعتماد الأونروا على مبدأ الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني حيث تقوم الأونروا بتنفيذ برامج ومشاريع بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى " يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي 70.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن الأونروا تستفيد من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى ولكن ليس بالشكل المثالي، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع السياسي القائم في قطاع غزة وإلى التزام الأونروا بمبادئ الأمم المتحدة مثل

الحيادية وما يترتب على ذلك من وجود معايير تحكم التعامل مع المؤسسات الاخرى العاملة في قطاع غزة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تكوين رأس المال الفكري " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجود اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا بتكوين رأس المال الفكري لبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال بناء علاقات طيبة مع المجتمع المدني والاهتمام بالبرامج التدريبية وتبني أساليب حديثة تعمل على تحسين الخدمة واعتماد معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير وتشجيع ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الأونروا ببناء قيادات الصف الثاني من خلال إعداد وتنفيذ برامج تهدف إلى تطوير قيادات الصف الثاني مثل برنامج مبادرة القيادة التدريبي الذي استهدف في مرحلته الاولى حوالي 57 متدرباً ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا وحوالي 120 متدرب من قيادات الصف الثاني، وهذا يأتي بالإضافة إلى اشتغال خطة التطوير التنظيمي التي أطلقتها الأونروا في عام 2007 م على بعد "الإدارة والقيادة".

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العثماني (2014م) التي أظهرت أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقت المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسة الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل. كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة الحسيني (2009م) التي توصلت إلى وجود أثر ايجابي للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، خصوصاً رأس المال الفكري وخلق الميزة التنافسية وإدارة المعرفة.

وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني حيث جاء بدرجة متوسطة.

- مجال " تعزيز التمكين الإداري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز التمكين الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل.	3.56	0.94	71.11	11.63	0.000	10
2.	تطوير بعض طرق أداء العمل عند الحاجة للتطوير.	3.84	0.76	76.76	21.72	0.000	8
3.	توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت.	3.94	0.80	78.77	23.12	0.000	3
4.	توفير قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	3.91	0.84	78.25	21.54	0.000	4
5.	تشكيل فرق عمل عند مواجهة مشكلة والتشاور على حلها.	3.90	0.84	78.05	21.24	0.000	5
6.	العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.	4.14	0.75	82.78	29.93	0.000	1
7.	التحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر.	3.90	0.83	77.99	21.31	0.000	6
8.	الاعتقاد بأهمية العمل وقيمه والثقة بالأداء.	4.11	0.79	82.12	27.67	0.000	2
9.	تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية.	3.67	0.96	73.40	13.69	0.000	9
10.	وضوح التعليمات والإجراءات وسهولة الوصول لمتخذي القرار.	3.89	0.84	77.71	20.69	0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	0.67	77.67	26.13	0.000	

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا في الأونروا بغزة بأن يسود العمل بروح الفريق داخل المؤسسة سعياً منها لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية وتطوير قدرات ومهارات فرق العمل من ناحية أخرى.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل " يساوي 3.56 أي أن الوزن النسبي 71.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا بغزة تترك مساحة من الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل، لكن هذه الحرية ليست مطلقة لأن الأونروا تمزج بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تعزيز التمكين الإداري " يساوي 3.88 أي أن الوزن النسبي 77.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يشير إلى وجود اهتمام كبير بتعزيز التمكين الإداري لبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال فرق العمل وزرع الثقة والتقدير والحرص على توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ووضوح قنوات الاتصال وتحفيز العاملين واعطائهم مزيداً من الصلاحيات والتطوير المستمر لطرق العمل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك إدراك لدى قيادات الإدارة العليا في الأونروا بغزة لدورهم في بناء قيادات الصف الثاني وتبنيهم لأساليب عمل تساعد على التمكين الإداري لقيادات الصف الثاني من خلال توفير الظروف المناسبة لذلك، وهذا يتفق مع سياسة تطوير الموظفين المحليين الصادرة في 29 آذار 2012 حيث هدفت هذه السياسة إلى وضع الإطار والهيكلية إضافة إلى تحديد الأدوار والعمليات بغية توفير نشاطات تطوير الموظفين في الأونروا من أجل تمكين الموظفين المحليين من الحصول على المعرفة والمهارات والآراء لأداء مهامهم ومسؤولياتهم بنجاح وأن يكونوا جاهزين لتحديات المستقبل والفرص المستقبلية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة الملفوح (2016) التي أظهرت أن هناك دوراً مهماً لتمكين العاملين في رفع مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة الإسلامية، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عفانة (2013) التي كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وأن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%، كما اتفقت مع دراسة الأسمرى (2013) التي توصلت إلى نتائج من أهمها ضرورة التوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، وأن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في تأهيل القيادات الإدارية البديلة في الإدارة العامة للتربية والتعليم (بنات).

واختلفت هذه النتائج مع دراسة القحطاني (2014) التي أظهرت أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.24 من 5).

- مجال " دعم الثقافة التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.82	0.92	76.43	17.57	0.000	6
2.	التكيف مع الأعراف والقيم والمعايير السائدة المحيطة في بيئة العمل.	3.99	0.77	79.85	25.52	0.000	2
3.	التدريب والتأهيل القيادي والإداري.	3.87	0.85	77.48	20.34	0.000	3
4.	تعزيز الولاء والانضباط بالعمل.	4.09	0.76	81.86	28.44	0.000	1
5.	تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	3.86	0.91	77.12	18.54	0.000	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
6.	الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية.	3.71	0.84	74.15	16.56	0.000	10
7.	ترسيخ المنافسة لرفع الأداء.	3.84	0.86	76.75	19.17	0.000	5
8.	الثقة في قدرات الأفراد، وتقبل آراء ممكن أن تغير الموقف من القرار.	3.73	0.90	74.59	15.99	0.000	9
9.	الاهتمام بالفرد بهدف زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.	3.73	0.95	74.60	15.10	0.000	8
10.	الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل.	3.81	0.87	76.14	18.27	0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	0.70	76.90	23.71	0.000	

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعزيز الولاء والانضباط بالعمل " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل ويعزو الباحث ذلك بأنه توجد هناك ضوابط تحكم العمل، بما يعزز الانتماء والولاء بشكل عام، تحت إطار ما يحكم ذلك من قوانين ولوائح وأنظمة إدارية، والشعور بالمسؤولية، والهدف الذي يعمل موظفو الأونروا على تحقيقه وهو تقديم خدمات أفضل للاجئين الفلسطينيين.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن الإدارة

العليا في الأونروا بغزة لديها إيمان بالإحلال الوظيفي واعتباره مسألة طبيعية ولكن ليس بالشكل المطلوب، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التواصل بين الإدارة العليا وقيادات الصف الثاني فيما يخص وجود خطة واضحة للإحلال الوظيفي لم يرتقي إلى المستوى المناسب.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " دعم الثقافة التنظيمية " يساوي 3.84 أي أن الوزن النسبي 76.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على الدور الكبير لثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة وأن الإدارة العليا تدرك أهمية هذا الدور حيث تعمل الإدارة العليا في الأونروا بغزة على تعزيز الولاء والانضباط والتكيف مع البيئة المحيطة والتدريب والتأهيل القيادي والإداري وتقدير الابتكار والإبداع وتطوير علاقات العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً لثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وأن الإدارة العليا تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل بدرجة كبيرة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة الأغا (2010م) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم.

- مجال " دعم التوجه الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم التوجه الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح بالمؤسسة.	3.87	0.82	77.48	21.03	0.000	5
2.	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة.	4.14	0.82	82.79	27.29	0.000	1
3.	تحليل البيئة الخارجية والتعرف على المتغيرات المؤثرة.	3.86	0.82	77.28	20.90	0.000	6
4.	تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة، والتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	3.92	0.81	78.41	22.39	0.000	4
5.	صياغة الخطة الاستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها من خلال فرق العمل وفرق استشارية خارجية.	3.78	0.86	75.64	17.87	0.000	8
6.	استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال العمل.	3.86	0.79	77.28	21.58	0.000	6
7.	ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة.	3.40	0.97	67.96	8.05	0.000	10
8.	الإدراك بأهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للمؤسسة.	3.65	0.90	73.09	14.28	0.000	9
9.	السعي دوماً للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.	4.05	0.72	80.93	28.73	0.000	2
10.	تعزيز مفهوم التدريب المستمر والتنمية البشرية باستمرار.	3.94	0.86	78.76	21.36	0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.85	0.67	76.99	25.18	0.000	

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.79%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا بوضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة والتي تمثل المدخل الرئيسي نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة " يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 67.96%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي (67.96) بدرجة متوسطة، أي أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة تمارس اللامركزية في الإدارة ولكن ليست بشكل مطلق، ويمكن أن يعود ذلك إلى شعور الإدارة العليا بأن أي قرار يتم اتخاذه سيكون له تأثيره المباشر على حياة اللاجئين الفلسطينيين في غزة لذلك تسعى الإدارة العليا إلى دراسة القرارات على أعلى مستويات الإدارة، كما أن حساسية وضع المنظمة كمنظمة دولية يتم مراقبتها من قبل الأمم المتحدة وجهات أخرى عديدة مثل المانحين تجعلها لا تستخدم اللامركزية في الإدارة بالشكل المطلوب وتجعلها تتصرف بمركزية وحزم في القضايا الحساسة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " دعم التوجه الاستراتيجي " يساوي 3.85 أي أن الوزن النسبي 76.99%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويدل هذا على وجود توجه استراتيجي لدى الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال وضوح الخطة الاستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها والسعي المستمر لمواكبة التطور التكنولوجي وأساليب العمل وتعزيز التنمية البشرية من خلال التدريب.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن هناك إدراك لدى قيادات الإدارة العليا في الأونروا بغزة لدورهم الحالي في بناء قيادات الصف الثاني، وتبنيهم لأساليب عمل تساعد على بناء قيادات بديلة من خلال توظيف التخطيط الاستراتيجي ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها وتعزيز مفهوم التدريب المستمر والتنمية البشرية والسعي دوماً للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً للتوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية حيث جاءت بوزن نسبي (69.58%) وهو بدرجة كبيرة، كما أظهرت الدراسة أيضاً أن ممارسة اللامركزية في الإدارة جاءت بوزن نسبي (63.62%) وهو بدرجة متوسطة، وكذلك نتائج دراسة Lee, Chen (2007) التي أظهرت ان المؤسسات الصغيرة والكبيرة لديها انجازات عليا للمنفذين في مجال رغبة السيطرة في القيادة الاستراتيجية، وأن القيادة الاستراتيجية لها آثار إيجابية كبيرة على تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الاستراتيجية تقود للحفاظ على الميزة التنافسية، وكذلك نتائج دراسة الحسيني (2009م) التي خلصت إلى أن النظام الإداري لدى العقلية العربية والحكومات في العالم الثالث يعتمد على التفرد في اتخاذ القرار. بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة الدهدار (2006م) التي أظهرت أنه لا يتم مشاركة العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية أو صياغة استراتيجيات المؤسسة بل توكل القيام بالتخطيط الاستراتيجي للجان استشارية.

تحليل جميع فقرات دور الإدارة العليا

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لجميع

فقرات دور الإدارة العليا

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	0.000	26.46	77.22	0.64	3.86	تكوين رأس المال الفكري.
1	0.000	26.13	77.67	0.67	3.88	تعزيز التمكين الإداري.
4	0.000	23.71	76.90	0.70	3.84	دعم الثقافة التنظيمية.
3	0.000	25.18	76.99	0.67	3.85	دعم التوجه الاستراتيجي.
	0.000	27.29	77.20	0.62	3.86	جميع فقرات دور الإدارة العليا

من جدول (5.12) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات دور الإدارة العليا يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات دور الإدارة العليا بشكل عام. ويفسر الباحث تلك النسب بأن الإدارة العليا في الأونروا بغزة لديها دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، وذلك من خلال تكوين رأس المال الفكري، وفي تعزيز التمكين الإداري، وفي دعم الثقافة التنظيمية، وفي دعم التوجه الاستراتيجي.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود كادر وظيفي مؤهل في الإدارة العليا في الأونروا بغزة يدرك أهمية هذه العوامل في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وتأهيل وتطوير قيادات الصف الثاني من جهة أخرى، كما يعزو الباحث ذلك إلى السياسة التي تتبعها الأونروا بغزة في مجال تأهيل وتطوير قيادات المستقبل وذلك في إطار خطة التطوير التنظيمي التي تم اعتمادها في شهر أيلول 2006 وتم إطلاقها في كانون الثاني 2007م، بحيث تركز خطة التطوير التنظيمي على أبعاد التغيير الأربعة: إدارة البرامج، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات والأنظمة الإدارية، والإدارة والقيادة (خطة الأونروا للتطوير التنظيمي 2006-2009م)، وفي إطار سياسة تطوير الموظفين المحليين الصادرة في 29 آذار 2012م.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (2016م) بأن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني بدرجة كبيرة، ونتائج دراسة الأسمرى (2013م) التي أظهرت أن هناك دوراً للقيادات الحالية في إعداد الكوادر البديلة لتولي مهام قيادية مستقبلية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالرياض، وكذلك نتائج دراسة ثابت (2013م) التي بينت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية موجودة بدرجة كبيرة لدى الإدارة العليا، وما أكدته دراسة الأغا (2010م) بأن هناك دوراً كبيراً للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغير الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، وكذلك نتائج دراسة العثماني (2014م) التي توصلت إلى أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقت المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، وأيضاً نتائج دراسة الحسيني (2009م) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، خصوصاً تنمية رأس المال الفكري، وخلق الميزة التنافسية، وإدارة المعرفة، ونتائج دراسة (Yasin, 2006) التي بينت أن القادة الناجحين يستخدمون مجموعة أوسع من استراتيجيات القيادة مقارنة بالقادة الأقل نجاحاً،

وكذلك دراسة (Lee, Chen, 2007) التي كان من نتائجها وأن القيادة الاستراتيجية لها آثار إيجابية كبيرة على تنفيذ الأعمال، وأن القيادة الاستراتيجية تقود للحفاظ على الميزة التنافسية.

- الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني:

- ما واقع بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من

فقرات مجال " بناء قيادات الصف الثاني "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكز المؤسسة.	3.63	0.93	72.70	13.49	0.000	8
2.	تبني المؤسسة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف.	3.88	0.83	77.69	20.98	0.000	2
3.	وضع المؤسسة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها.	3.86	0.88	77.26	19.27	0.000	4
4.	سعي المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها.	3.87	0.84	77.44	20.60	0.000	3
5.	حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها.	3.96	0.78	79.13	24.24	0.000	1
6.	دعم المؤسسة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها.	3.71	0.85	74.24	16.54	0.000	6
7.	مساهمة المؤسسة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في	3.75	0.84	74.91	17.50	0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
	كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة.						
8.	اعتماد المؤسسة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات.	3.68	0.87	73.64	15.48	0.000	7
9.	إنفاق المؤسسة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات.	3.53	0.80	70.62	13.10	0.000	9
10.	قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.	3.45	0.92	69.03	9.67	0.000	11
11.	دعم المؤسسة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات.	3.52	0.90	70.33	11.31	0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	3.71	0.65	74.26	21.55	0.000	

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها " يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " بناء قيادات الصف الثاني " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.26%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. أي أن الإدارة العليا لديها برنامج تخطط فيه الاحتياجات المستقبلية من القادة المستقبليين وتعمل على إعدادهم وتطويرهم حتى يكونوا جاهزين للمستقبل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة تدرك أهمية التخطيط والعمل على بناء قيادات الصف الثاني الذين سيتولون مناصب قيادية عليا في المستقبل فهي تعمل على تأمين وجود قيادات تكون على أتم الاستعداد عند الحاجة إليها وبذلك تتغلب على أية فجوة قد يحدثها غياب قادة المؤسسة وذلك من خلال البرامج التدريبية المختلفة.

- الإجابة عن السؤال الرئيس الثالث:

- ما أهم المعوقات التي تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	عملية التفرد في اتخاذ القرارات.	3.50	1.06	70.08	9.34	0.000	1
2.	الانتماءات السياسية.	2.87	1.26	57.47	-1.98	0.048	10
3.	الخوف من المنافسة.	3.16	1.07	63.14	2.89	0.004	8
4.	الخوف من تحمل المسؤولية والخطأ.	3.30	1.02	65.96	5.75	0.000	4
5.	تعقيد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية.	3.30	1.01	65.94	5.81	0.000	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
6.	الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني.	3.43	1.13	68.66	7.52	0.000	3
7.	تفاوت القدرات العقلية والمهارات من شخص لآخر.	3.50	0.88	69.92	11.07	0.000	2
8.	تباين القدرات المالية.	3.19	1.07	63.75	3.46	0.001	7
9.	النظرة المجتمعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.	3.15	1.03	63.06	2.90	0.004	9
10.	تضارب المصالح	3.27	1.08	65.45	4.97	0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	3.27	0.79	65.36	6.69	0.000	

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " عملية التفرد في اتخاذ القرارات " يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 70.08%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " الانتماءات السياسية " يساوي 2.87 أي أن الوزن النسبي 57.47%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " معوقات بناء قيادات الصف الثاني " يساوي 3.27 أي أن الوزن النسبي 65.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجود معوقات تواجهها الإدارة العليا في الأونروا بغزة تحول دون ممارستها لدورها في بناء قيادات الصف الثاني وذلك حسب تقدير الإدارة العليا وقيادات الصف الثاني وأن الإدارة العليا وقيادات الصف الثاني تدرك هذه المعوقات.

ويعزو الباحث تلك النتائج إلى وجود خلل في عدة مستويات، ويمثل هذا الخلل عائقاً أمام الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة. فعلى مستوى الإدارة العليا يتمثل الخلل الرئيسي في عملية التفرد في اتخاذ القرارات أي في مركزية القرارات، وفي تفاوت القدرات العقلية والمهارات من شخص لآخر، وفي الخوف من المنافسة. وعلى سبيل المثال، يمثل التفرد في اتخاذ القرار عائقاً أمام بناء قيادات الصف الثاني وربما يرجع ذلك إلى أن كل مستوى إداري يعتقد أن المستوى الأعلى منه يتفرد في اتخاذ القرار فالإدارة الوسطى ربما تعتقد أن الإدارة العليا تشاركها في اتخاذ نوع معين من القرارات في حين لا يتم الأخذ برأيها في قرارات أخرى وأنه إذا ما تم مشاركتها لا يتم الأخذ برأيها وهذا يعيق بناء قيادات الصف الثاني. كما أن تفاوت القدرات العقلية والمهارات يمثل عائقاً في بناء قيادات الصف الثاني وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في طريقة التفكير والعمل فكل شخص طريقته الخاصة في التفكير والعمل مما ينعكس على الدور الذي يقوم به في بناء قيادات الصف الثاني. ويمثل الخوف من المنافسة عائقاً آخر في بناء قيادات الصف الثاني وربما يرجع ذلك إلى مشاعر القلق التي تولدها المنافسة وما يصحب ذلك من الخوف من فقدان المنصب الوظيفي وهذا بدوره يعيق بناء قيادات الصف الثاني. ويتمثل الخلل على مستوى قيادات الصف الثاني في الخوف من تحمل المسؤولية والخطأ وربما يرجع ذلك إلى صرامة اللوائح والقوانين التي تحكم عمل المدراء والتي تميل إلى تقليل مساحة التسامح فيما يتعلق بالخطأ وتحمل المسؤولية مما يعيق بناء قيادات الصف الثاني. أما على مستوى المنظمة فيتمثل الخلل في تعقيد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية وربما يعود ذلك إلى إحساس العاملين في الإدارة الوسطى أنهم قدموا الكثير للمؤسسة في حين لم يتقلدوا مناصب قيادية عليا وذلك لأن إجراءات الترقية لا تعتمد على الأقدمية وإنما تعتمد على نظام المنافسة آخذةً بعين الاعتبار الخبرة والاقدمية في المؤسسة. ويكمن الخلل الثاني في تباين القدرات المالية للمنظمة وربما يعود ذلك إلى عدم وجود ميزانية مستقرة للأونروا ومرورها بأزمات مالية بين الحين والآخر لاعتمادها على التبرعات فقط، فمثلا في حالات العجز المالي تلجأ الأونروا إلى اتخاذ إجراءات تقشفية من ضمنها إيقاف جميع الدورات التدريبية في الخارج ووقف التعاقد مع مدربين خارجيين الأمر الذي ينعكس بالسلب على بناء قيادات الصف الثاني. كما تؤثر الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني بشكل سلبي على بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة وربما يعود ذلك إلى طبيعة قطاع غزة التي تتسم بمستوى عالٍ من عدم الاستقرار و التأكيد مما ينعكس بصورة سلبية على خطط

التطوير لقيادات الصف الثاني، كما ساهمت الحروب المتتالية التي تعرض لها قطاع غزة في عرقلة خطط التطوير و يمثل منع الموظفين من السفر إلى الخارج من قبل الجانب الإسرائيلي إلى حرمانهم من كثير من الفرص التدريبية الخارجية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن أهم المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم للقيادة الاستراتيجية في الوزارات الفلسطينية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا حيث جاء بوزن نسبي (83%)، وهو بدرجة كبيرة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة اللوح (2006م) التي كان أبرز نتائجها وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وكان هذا الخلل المسبب الرئيس في إعاقة تطوير الأداء الإداري لها، كما اتفقت مع نتائج دراسة الأسمرى (2013م) التي أظهرت أن من أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة القيادات الحالية لأدوارهم حيال إعداد الكوادر البديلة عدم وجود برامج تدريب وتأهيل القيادات البديلة، ومقاومة التغيير من بعض الرؤساء، والمركزية الشديدة للأنظمة الادارية والتعليمية، وعدم الاهتمام بالحوافز، وعدم التحديد الدقيق والكافي للصلاحيات الوظيفية.

- الإجابة على السؤال الرئيس الرابع وبذلك يكون الباحث قد اختبر الفرضية الرئيسة الأولى:
- السؤال الرابع: ما العلاقة بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.15): معامل الارتباط بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.845	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

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

يبين جدول (5.15) أن معامل الارتباط يساوي 0.845، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا تعتبر الأهم على وجه الإطلاق في نجاح أو بناء أو الارتقاء بأي شيء داخل المؤسسة، وبناء قيادات الصف الثاني تعني التغيير نحو الأفضل وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال اتخاذ إجراءات وخطوات تقع على عاتق الإدارة العليا، لذلك فإنه من الطبيعي أن يكون هناك علاقة بين دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سلطان، 2016م) ودراسة (الحسيني، 2009م)، ودراسة (الوهيبي، 2005م)، والتي أكدت على وجود دور واضح للإدارة العليا في إعداد وبناء قيادات الصف الثاني والقيادات المستقبلية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.16): معامل الارتباط بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث

وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.736	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

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

يبين جدول (5.16) أن معامل الارتباط يساوي 0.736، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تكوين رأس المال الفكري يعني عملية نشر الأفكار والمعلومات والمعرفة وخاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتعويض وإدارة أداء العاملين، الأمر الذي يصب جميعه في صالح بناء قيادات الصف الثاني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Houari et., al, 2012) في أنه يوجد علاقة بين رأس المال الفكري والقيادة الإدارية، كما تتفق مع دراسة (بيصار، 2017) التي أثبتت وجود علاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال بناء قيادات الصف الثاني، وأيضاً مع دراسة (فرحاتي، 2016) الذي أوجد علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية والتي تعتبر بناء القيادات وتحضيرها أحد المزايا التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة عن أخرى.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.17): معامل الارتباط بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة

غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.761	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

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

يبين جدول (5.17) أن معامل الارتباط يساوي 0.761، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التمكين الإداري عبارة عن ممارسة للقيادة فهو شكل من أشكال القيادة ولكن غير الرسمية، حيث في التمكين الإداري يتم إعطاء صوت حقيقي للعاملين ومنحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة لموافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان العمل وإدارته بطريقة تمكنهم من خلالها لتقديم أفضل ما عندهم.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الملفوح، 2016م) في أن هناك علاقة بين التمكين الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، باعتبار أن أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها المؤسسة هو بناء قيادات الصف الثاني، وانتقلت مع دراسة (عفانة، 2013م) باعتبار أن الفعالية تتمثل في بناء القيادات وتأهيلهم، وكذلك مع دراسة (القحطاني، 2014م) في أن هناك دوراً للتمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.18): معامل الارتباط بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.811	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

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

يبين جدول (5.18) أن معامل الارتباط يساوي 0.811، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية في أذهان العاملين هو المعيار الأساسي الذي يتحدد به نجاح وكفاءة العمل، إضافة إلى أنها سبيل أي مؤسسة لبناء خطوة بناءة وفعالة، ويعرف البعض الثقافة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على إنتاج وبناء مجموعة بشرية

بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائه، ويرى الباحث أنها تعتبر الخطوة الأولى لبناء قيادات الصف الثاني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الإله، 2006م) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، باعتبار أن أحد مكونات التطوير التنظيمي بناء قيادات الصف الثاني.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.19): معامل الارتباط بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.837	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

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

يبين جدول (5.19) أن معامل الارتباط يساوي 0.837، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن دعم التوجه الاستراتيجي يساعد في تنشئة شخصيات لقيادة المؤسسات والمنظمات، حيث أن المنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا كان هناك نظرة استراتيجية ورؤية واضحة ودقيقة تنظر إلى المستقبل وتواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات يهتم بالدرجة الأولى بتكوين رأس المال البشري والذي من خلاله يتم بناء قيادات الصف الثاني وإدارة موارد المنظمة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سلطان، 2016م)، ودراستي (عبد العزيز، 2010م) (الدهدار، 2006م) اللتان توصلتا إلى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية

والتوجه الاستراتيجي والميزة التنافسية إذا ما اعتبرنا أن أحد المزايا التنافسية التي يمكن أن تتميز بها المؤسسة عن غيرها بناء قيادات الصف الثاني.

- الإجابة عن السؤال الرئيس الخامس وبذلك يكون الباحث قد اختبر الفرضية الرئيسة الثانية:
- السؤال الرئيس الخامس: ما أثر دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة؟
- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

جدول (5.20): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسة الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.005	2.835	0.308	المقدار الثابت
0.002	3.149	0.152	تكوين رأس المال الفكري
0.717	-0.363	-0.022	تعزيز التمكين الإداري
0.000	4.483	0.266	دعم الثقافة التنظيمية
0.000	9.479	0.488	دعم التوجه الاستراتيجي
معامل التحديد المُعدَّل = 0.739		معامل الارتباط = 0.861	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 276.039	

ومن جدول (5.20) تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.861، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.739، وهذا يعني أن 73.9% من التغير في بناء قيادات الصف الثاني (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 26.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 276.039، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- متغير تكوين رأس المال الفكري، قيمة اختبار t تساوي 3.149 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لتكوين رأس المال الفكري في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- متغير تعزيز التمكين الإداري، قيمة اختبار t تساوي -0.363 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.717 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- متغير دعم الثقافة التنظيمية، قيمة اختبار t تساوي 4.483 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لدعم الثقافة التنظيمية في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- متغير دعم التوجه الاستراتيجي، قيمة اختبار t تساوي 9.479 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لدعم التوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.
- أهمية المتغيرات المؤثرة في تفسير المتغير التابع " بناء قيادات الصف الثاني " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن دور الإدارة العليا من أهم القضايا التي يتوجب أن تهتم بها المنظمات، وهي مرتبطة بشكل مباشر حسب رأي الباحث، حيث أن الإدارة إذا كان لها دور فإن هذا سيؤدي إلى اهتمامها ببناء قيادات وتأهيلهم لرفع كفاءة وأداء المنظمة، أما إذا لم يكن هناك دور للإدارة العليا بشكل إيجابي فإن التأثير سيكون سلبياً، فدور الإدارة العليا يصبح له ارتباط وتأثر بشكل مباشر بغض النظر عن النتيجة. ويعزو الباحث عدم وجود تأثير لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة إلى أنه في ظل وجود أثر لدعم التوجه الاستراتيجي

ودعم الثقافة التنظيمية وتكوين رأس المال الفكري يصبح أثر التمكين الإداري غير مباشر بمعنى أنه إذا توافرت العوامل الثلاثة السابقة فإن التمكين الإداري يصبح نتيجة غير مباشرة.

وفيما يخص أثر تطوير رأس المال الفكري على بناء قيادات الصف الثاني فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن تطوير رأس المال البشري له دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ودراسة Obeidat et al (2017) التي كشفت أن رأس المال الفكري كان له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي باعتبار أن بناء قيادات الصف الثاني يحقق الأداء التنظيمي المتميز، كما اتفقت مع دراسة (Taie، 2014) التي أظهرت أن هناك تأثير كبير لإدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية باعتبار أن وجود كادر قيادي مؤهل يمثل ميزة تنافسية، وكذلك دراسة (Badrabadi and Akbarpour، 2011) التي أكدت على تأثير رأس المال الفكري على عملية التعلم التنظيمي، وأيضاً دراسة (Sajedi and Nia، 2015) التي أظهرت نتائجها أن رأس المال الفكري كان له تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي للموظفين في وزارة الشباب والرياضة، ودراسة (Sharabati et al، 2013) التي خلصت إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الأعمال في شركات الاتصالات الأردنية.

وفيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على بناء قيادات الصف الثاني، فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن تعزيز الثقافة التنظيمية له دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وكذلك دراسة (Rijal، 2010م) والتي أظهرت أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تطوير منظمة التعلم على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشجع القيادات المستقبلية على التعلم والتطور والابتكار والإبداع حتى تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودراسة (Singh & Panda، 2015م) التي كان من أهم نتائجها أن الثقافة القوية والإيجابية مهمة جداً لتطوير القيادة الاستراتيجية في المنظمة، كما أظهرت أن اختيار القادة الاستراتيجيين في المستقبل، والتخطيط الوظيفي والتنمية والتخطيط للتعاقب يمكن أن تساهم إلى حد كبير في مهمة تطوير القادة الاستراتيجيين، واستنتجت الدراسة أن هذه الثقافة الإيجابية الموجودة في المنظمة تؤثر وتدعم تطوير القادة الاستراتيجيين في المستقبل.

أما فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على بناء قيادات الصف الثاني فقد اتفقت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن دعم التوجه الاستراتيجي له أثر

كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وكذلك دراسة (Jassmy and Bhaya، 2016) التي كشفت أن التوجه الاستراتيجي له تأثير إيجابي على أداء البنوك العقارية، وأيضاً دراسة (Obeidat، 2016م) التي كشفت أن التوجه الاستراتيجي كان له تأثير كبير على الابتكار وأن الابتكار يربط بين التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، الأمر الذي، من وجهة نظر الباحث، يرتبط بمدى تأثير التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في بناء القيادات المؤهلة التي تسعى نحو الابتكار والأداء المتميز.

- الإجابة على السؤال الرئيس السادس وبذلك يكون الباحث قد اختبر الفرضية الرئيسة الثالثة:
- السؤال الرئيس السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \alpha)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر)؟
- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى الدائرة.

جدول (5.21): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الدائرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		التربية والتعليم	الصحة	
*0.000	-7.868	4.06	3.58	تكوين رأس المال الفكري.
*0.000	-9.661	4.13	3.53	تعزيز التمكين الإداري.
*0.000	-9.448	4.10	3.48	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.000	-10.657	4.11	3.47	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.000	-10.223	4.10	3.52	دور الإدارة العليا.
*0.000	-9.312	3.95	3.38	بناء قيادات الصف الثاني.
*0.000	-9.918	4.08	3.49	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الدائرة وذلك لصالح دائرة التربية والتعليم.

ويعزو الباحث ذلك إلى استراتيجية إصلاح التعليم التي اتبعتها الأونروا خلال الأعوام الماضية (2011-2015م) بهدف تلبية المطالب المتطورة للنظام التربوي في القرن الواحد والعشرين والتي كانت الإدارة والقيادة أحد أبعادها، حيث شارك مدراء الإدارة الوسطى في دائرة التربية والتعليم في برنامج " القيادة من أجل المستقبل" والذي عمل على تطوير المهارات العملية للقيادة كي يتم تنفيذ استراتيجية إصلاح التعليم بصورة ناجحة، وتأتي هذه الاستراتيجية في إطار خطة التطوير التنظيمي التي أطلقتها الأونروا عام 2007، بينما لم يكن هناك تركيز على تطوير مهارات العاملين في دائرة الصحة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة عوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الدرجة الوظيفية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		15-12	20-16	
0.104	-1.629	3.88	3.71	تكوين رأس المال الفكري.
*0.027	-2.213	3.91	3.67	تعزيز التمكين الإداري.
*0.005	-2.839	3.88	3.56	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.004	-2.921	3.88	3.57	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.010	-2.581	3.89	3.63	دور الإدارة العليا.
*0.004	-2.888	3.75	3.44	بناء قيادات الصف الثاني.
*0.005	-2.814	3.87	3.60	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " تكوين رأس المال الفكري"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الدرجة الوظيفية، وهذا يدل على الإدراك المشترك للإدارة العليا وقيادات الصف الثاني لهذا المجال بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية تتراوح من 12-15.

أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الأونروا بغزة لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني تختلف باختلاف الدرجة الوظيفية، وأنه كلما زادت الدرجة الوظيفية يقل الدور، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة العليا وهي صاحبة الدرجات العليا لديها رؤية أشمل وأوسع وأعمق ودور أكبر، وتطمح بأن يكون هذا الدور أكثر تأثيراً، بينما الإدارة الوسطى هي من تطمح إلى التقدم والتطور وهذا يعكس وعيهم بالدور الكبير للإدارة العليا في هذه المجالات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة ثابت (2013م) التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، ودراسة وهبة (2015م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بينما اختلفت تلك النتائج مع دراسة أبو سلطان (2016م) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى الجنس.

جدول (5.23): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار t	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.964	-0.045	3.86	3.86	تكوين رأس المال الفكري.
0.276	-1.091	3.92	3.85	تعزيز التمكين الإداري.
0.167	-1.383	3.90	3.80	دعم الثقافة التنظيمية.
0.319	-0.998	3.89	3.82	دعم التوجه الاستراتيجي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.348	-0.939	3.89	3.83	دور الإدارة العليا.
0.902	-0.123	3.72	3.71	بناء قيادات الصف الثاني.
0.745	-0.325	3.86	3.81	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة للاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في الأونروا بغزة في بناء قيادات الصف الثاني لا تختلف باختلاف الجنس.

ويعزو الباحث ذلك إلى التوازن الذي حققته الأونروا بغزة بين الجنسين على مستوى شغل المناصب الإدارية العليا وذلك نتيجة لسياسة المساواة في النوع الاجتماعي التي تحرص الأونروا بغزة على تحقيقها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة الأغا (2010م) التي بينت عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين حول القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة وهبة (2015م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت هذه النتائج مع دراسة ثابت (2013م) التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (5.24): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ماجستير فأكثر	بكالوريوس فأقل	
*0.043	2.034	3.75	3.90	تكوين رأس المال الفكري.
*0.010	2.578	3.74	3.94	تعزيز التمكين الإداري.
*0.015	2.436	3.70	3.90	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.014	2.457	3.72	3.90	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.011	2.549	3.73	3.91	دور الإدارة العليا.
*0.015	2.452	3.58	3.76	بناء قيادات الصف الثاني.
*0.037	2.113	3.70	3.89	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.24) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل. أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من يحملون المؤهلات العلمية العليا (ماجستير أو دكتوراه) يكون لديهم رؤية أشمل وأعمق ولديهم اطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى في هذا المجال فهم يطمحون إلى دور أكبر للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، بينما من يحملون مؤهل بكالوريوس هم من يطمحون إلى التقدم والتطور وهذا يعكس وعيهم بالدور الكبير للإدارة العليا في هذه المجالات.

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك دراسة وهبة (2015م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (5.25): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 5 سنوات	أقل من 10 سنة	أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
*0.000	18.986	3.65	3.56	3.60	4.06	تكوين رأس المال الفكري.
*0.000	18.791	3.68	3.56	3.63	4.09	تعزيز التمكين الإداري.
*0.000	18.299	3.56	3.53	3.59	4.06	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.000	14.483	3.64	3.53	3.69	4.03	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.000	20.648	3.63	3.54	3.63	4.06	دور الإدارة العليا.
*0.000	10.476	3.53	3.46	3.55	3.87	بناء قيادات الصف الثاني.
*0.000	19.105	3.62	3.53	3.62	4.03	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً

تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف سنوات الخدمة وأنه كلما قل عدد سنوات الخدمة يقل الدور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من لديه سنوات خدمة أطول يمتلك الخبرة والرؤية والدور الأكبر ويطمح بأن يكون هذا الدور أكثر تأثيراً وأن من لديه 15 سنة من الخدمة هم الأقرب لعملية التطوير حتى يصبحوا في مناصب عليا.

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وكذلك دراسة وهبة (2015) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة تعزى إلى العمر.

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		50 سنة فأكثر	أقل من 50 سنة	أقل من 40 سنة	
*0.000	36.500	4.09	3.92	3.49	تكوين رأس المال الفكري.
*0.000	33.100	4.10	3.97	3.51	تعزيز التمكين الإداري.
*0.000	33.334	4.09	3.91	3.45	دعم الثقافة التنظيمية.
*0.000	31.728	4.07	3.93	3.48	دعم التوجه الاستراتيجي.
*0.000	39.977	4.09	3.93	3.48	دور الإدارة العليا.
*0.000	24.822	3.92	3.75	3.40	بناء قيادات الصف الثاني.
*0.000	34.811	3.92	3.79	3.45	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.26) يمكن استنتاج ما يلي:-

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر؛ أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف سنوات العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن تقديرات الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر تأتي كنتيجة للخبرة والاطلاع والمشاركة في ما تبذله الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني حيث أنهم يمثلون الموظفين ذوي الدرجات العليا وقد نالوا الحظ الأوفر من برامج القيادة التدريبية على مدار الأعوام الماضية.

اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر، وكذلك دراسة وهبة (2015م) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج

من خلال تحليل الاستبانة توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكن بلورتها في النقاط التالية:
أولاً: فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة:

- 1- دور الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:
 - أ- يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في تكوين رأس المال الفكري في بناء قيادات الصف الثاني.
 - تحرص الإدارة العليا في الأونروا بغزة على بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني.
 - تعمل الإدارة العليا في الأونروا بغزة على تحسين العلاقة مع المستفيدين من خلال تحسين الخدمة.
 - تحرص الإدارة العليا في الأونروا بغزة على المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها المؤسسة.
 - تتبنى الإدارة العليا في الأونروا بغزة معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.
 - تسعى الإدارة العليا في الأونروا بغزة لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.
 - لا تستفيد الأونروا بغزة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى بشكل مثالي.
 - ب- يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في تعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.
 - يسود العمل بروح الفريق داخل الأونروا بغزة.
 - تتوفر المعلومات اللازمة لإنجاز العمل عبر قنوات اتصال بين المستويات المختلفة.
 - تحفز الإدارة العليا في الأونروا بغزة قيادات الصف الثاني على تحمل مسؤوليات أكبر.
 - تطور الإدارة العليا في الأونروا بغزة طرق العمل عند الحاجة للتطوير.

- تعمل الإدارة العليا في الأونروا بغزة على تفويض الصلاحيات وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية ولكن بالشكل المطلوب.
- لا يتم منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل بالشكل المطلوب.
- ت- يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في دعم الثقافة التنظيمية في بناء قيادات الصف الثاني.

- يتمتع العاملون في الأونروا بغزة بالولاء والانضباط في العمل.
- تهتم الإدارة العليا في الأونروا بغزة بالتدريب والتأهيل القيادي والإداري.
- تقدر الإدارة العليا في الأونروا بغزة الأفكار الجديدة والإبداع.
- تعمل الإدارة العليا في الأونروا بغزة على ترسيخ المنافسة لرفع الأداء.
- توجد قناعة لدى الإدارة العليا في الأونروا بغزة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحتاج الإدارة العليا في الأونروا لتعزيز سياسة الإحلال الوظيفي.
- ث- يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في دعم التوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني.

- تتمتع الأونروا بغزة برؤية ورسالة وأهداف واضحة.
- تعزز الإدارة العليا في الأونروا بغزة التدريب والتنمية البشرية المستمرة.
- توظف الإدارة العليا في الأونروا بغزة مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح.
- تحرص الإدارة العليا في الأونروا بغزة على مشاركة المستويات المختلفة في صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية.

- تدرك الإدارة العليا في الأونروا بغزة أهمية إعداد قيادات بديلة للمؤسسة.
- تحتاج الإدارة العليا في الأونروا بغزة إلى تعزيز أسلوب اللامركزية في إتخاذ القرارات.
- 2- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: واقع بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

- أ- تلعب الإدارة العليا في الأونروا بغزة دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- ب- يوجد لدى الإدارة العليا في الأونروا بغزة برنامج تخطط فيه للاحتياجات المستقبلية من القادة المستقبلين.

ت- تعمل الإدارة العليا في الأونروا بغزة على تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني فيها.

ث- تحتاج الإدارة العليا في الأونروا بغزة أن تضع موازنة مناسبة لرعاية البرامج التدريبية للقيادات.

ج- يلزم الإدارة العليا في الأونروا أن تقوم بالتحديث المستمر لبيانات قيادات الصف الثاني.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأهم المعوقات التي تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

أ- يوجد بعض المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا في الأونروا بغزة تحول دون ممارستها لدورها في بناء قيادات الصف الثاني، ومن أهم هذه المعوقات:

- أن عملية التفرد في اتخاذ القرار لدى الإدارة العليا من أبرز المعوقات التي تحول دون بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

- أن الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني تشكل عائقاً أمام بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

- أن شعور قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة بالخوف من تحمل المسؤولية والخطأ يحد من ممارستهم لأدوار قيادية.

- أن الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية لا تساهم بشكل كبير في إعداد وتطوير قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1- نتائج العلاقة بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ب- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ت- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ث- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

ج- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

2- نتائج أثر دور الإدارة في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري) في بناء قيادات الصف الثاني.

ب- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.

1- نتائج الفروق الإحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الإدارة في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا بمجالاتها وبناء قيادات الصف الثاني تعزى إلى الدائرة لصالح دائرة التربية والتعليم.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تكوين رأس المال الفكري" تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

ت- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، دعم التوجه الاستراتيجي، بناء قيادات الصف الثاني" تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية تتراوح من 12-15.

ث- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "دور الإدارة العليا بمجالاتها الأربعة وبناء قيادات الصف الثاني" تعزى إلى الجنس.

- ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا بمجالاتها وبناء قيادات الصف الثاني تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل.
- ح- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا بمجالاتها وبناء قيادات الصف الثاني تعزى إلى سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.
- خ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا بمجالاتها وبناء قيادات الصف الثاني تعزى إلى العمر لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة فقد توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1- التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل: أساليب الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

- العمل على تعزيز وتقوية مستوى العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني.
- تعزيز تبني معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.
- تعزيز نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.
- زيادة حجم الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.
- ضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في بناء قيادات الصف الثاني.
- ضرورة ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.
- العمل على زيادة مستوى التفويض ودعم الحرية في اتخاذ القرارات فيما يخص تفاصيل العمل.
- تعزيز الاهتمام بالتدريب والتأهيل القيادي والإداري.
- تبني وترسيخ مفهوم الإحلال الوظيفي وجعله واقعاً عملياً.
- تعزيز مشاركة المستويات المختلفة في صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة بشكل أكبر لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني.
- ضرورة اعتبار بناء قيادات الصف الثاني وتطويرهم كهدف استراتيجي.

2- التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع: بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة:

- ممارسة دور أكبر في إعداد قيادات الصف الثاني.
- زيادة الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية في المستقبل والعمل على تطويرهم.

3- ضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في تعزيز مفهوم بناء قيادات الصف الثاني.

4- العمل على تعزيز وتقوية مستوى العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني.

5- العمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.

6- ضرورة ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.

7- فتح الباب أمام العاملين للمشاركة في حلقات نقاش مفتوحة، لاستثمار الطاقات الفكرية الموجودة لدى العاملين ومحاولة تبني الأفكار الإبداعية والمميزة وتطبيقها.

8- العمل على زيادة مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ودعم منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل.

9- فهم وتبني الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية، وترسيخ هذا المفهوم لدى العاملين.

10- ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني.

11- ضرورة زيادة الإدراك حول أهمية إعداد قيادات بديلة، وذلك كهدف استراتيجي مهم للمؤسسة ولاستمرارها.

12- الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.

13- عدم التفرد في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها.

الدراسات المقترحة:

1- أثر برامج التأهيل القيادي في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

2- علاقة الأنماط القيادية ببناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

3- تقويم أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

خطة عمل مقترحة لتنفيذ أهم التوصيات

م	التوصية	جهة التنفيذ	إجراءات التنفيذ	مدة التنفيذ
1	ضرورة تعزيز التمكين الإداري لقيادات الصف الثاني	الإدارة العليا في الأونروا	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية. - منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل. - تطوير طرق أداء العمل. - تحفيز العاملين على تحمل مسؤوليات أكبر. - توفير أنظمة معلومات وقنوات اتصال تساعد في اتخاذ القرارات. 	مستمر
2	ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة	الإدارة العليا في الأونروا	<ul style="list-style-type: none"> - توفير أنظمة معلومات تساعد في اتخاذ القرارات. - مشاركة قيادات الصف الثاني فيما يتعلق بعملهم. - توفير قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات. - تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية. - زيادة القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار. - تقدير الأفكار الجديدة والابتكار. - مشاركة قيادات الصف الثاني في إعداد الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات. 	مستمر

12 شهر	<p>- تطوير سياسة رسمية للإحلال الوظيفي وإعلان هذه السياسة كالتزام رسمي للمنظمة.</p> <p>- وضع معايير واضحة لاختيار القادة المستقبليين.</p> <p>- وضع برنامج تطويري شامل للقيادة في ضوء احتياجات المنظمة المستقبلية.</p> <p>- إعداد نظام للحوافز والمكافآت لذوي الأداء المتميز.</p>	دائرة الموارد البشرية في الأونروا	الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم	3
6 شهور	<p>- تنظيم المؤتمرات والندوات وورش العمل وحلقات النقاش</p> <p>- تشجيع قيادات الصف الثاني على طرح الأفكار الجديدة.</p> <p>- تقدير الأفكار الإبداعية والاهتمام بها.</p> <p>تعزيز ثقافة تنظيمية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.</p> <p>- مشاركة الإدارة العليا في حلقات النقاش.</p> <p>- دعم المؤسسة للمعرفة المتميزة للعاملين والاهتمام بتطويرها وتحفيزها.</p>	- الإدارة العليا في الأونروا - دائرة الموارد البشرية في الأونروا	فتح باب المشاركة للعاملين في حلقات نقاش مفتوحة لاستثمار الطاقات الفكرية الموجودة لدى قيادات الصف الثاني	4
12 شهر	<p>- العمل على إنشاء شراكات جديدة مع المؤسسات الأخرى</p> <p>- استقبال خبراء من المؤسسات الأخرى للاستفادة من تجاربهم.</p> <p>- استقطاب الخبراء من المؤسسات الأخرى</p> <p>- ابتعاث بعض قيادات الصف الثاني في الأونروا للعمل في المؤسسات الأخرى.</p>	الإدارة العليا في الأونروا دائرة الموارد البشرية في الأونروا	العمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى	5

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

- الإبراهيم، عدنان، والعضايلة، عدنان عبد السلام، والعمري، جمال. (2008م). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى العاملين في جامعة اليرموك. *دراسات تربوية واجتماعية*. 14(3)، 11-39.
- أحمد، أحمد إبراهيم، وأبو الوفا، جمال محمد، والهاجري، برجس فالح. (2011م). التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت. *مجلة كلية التربية (جامعة بنها- مصر)*. 22(87)، 102-115.
- أحمد، إيمان عبد محمد. (2013م). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة*. 7(14)، 134-189.
- أحمد، كمال عبد الوهاب، والحسيني، عاطف مسعد. (2012م). التمكين الأدائي كمدخل إداري وعلاقته بتقدير الذات لدى المرشد الطلابي. *مجلة الثقافة والتنمية*. 13(61)، 70-213.
- الأسمرى، فاطمة عبد الرحمن. (2013م). إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الأغا، وفيق حلمي. (2010م). القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية*. 12(2)، 297-346.
- الأفي، طارق أبو العطا، وجوهر، صلاح الدين أحمد، وجمال الدين، نادية يوسف. (2013م). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. *مجلة القراءة والمعرفة*. 142(1)، 117-132.
- الأكوع، طارق محمد. (2006م). التوجهات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وأثرها على دائرة التدريب وتحسين الأداء والتطوير للموارد البشرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حضرموت للعلوم، اليمن.

باديس، عليان حسين. (2014م). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.

البحمي، محمد بن عبد الله. (2008م). الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

البلوي، محمد سليمان. (2008م). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، المملكة العربية السعودية.

بن زرعه، سوسن بنت محمد. (2015م). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر. 2 (164)، 809-848.

بوديب، دنيا. (2014م). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.

بوراس، نور الدين. (2014م). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر.

بيصار، عبد المطلب. (2017م). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

ثابت، رائد حماد. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبوجامع، إبراهيم أحمد، والطويل، هاني عبد الرحمن. (2011م). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. مجلة دراسات- العلوم التربوية، 38(2)، 605-636.

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

- جلاب، إحسان دهش. (2013م). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 15 (3)، 42-64.
- أبو حجر، نسرين فايز. (2016م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الحسين، نايف. (2012م). دور المنظمات في صناعة القيادات البديلة. مجلة التنمية الإدارية، (100)، معهد الإدارة، الرياض.
- الحسيني، صلاح هادي. (2009م). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد في الأكاديمية العراقية، العراق.
- حويحي، إسماعيل محمد إسماعيل. (2015م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، فلسطين.
- الخشالي، شاكر جاد الله، والزعبي، حسن علي، والقطب، محيي الدين. (2011م). أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين. مؤتة للبحوث والدراسات. 26 (5)، 61-100.
- الخفاجي، نعمة عباس. (2004م). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات. ط1. الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الدعجة، فراس محمود عبد القادر، وابن منصور، عبد الله عبد الكريم أحمد. (2013م). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة الثقافة والتنمية. (75)، 57-92.
- الدهدار، مروان حمودة. (2006م). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- راضي، جواد محسن. (2010م). التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 12 (1)، 62-84.
- الربابعة، فاطمة علي. (2012م). مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق. مجلة دراسات النهضة، 13 (1)، 31-74.

- رشيد، صالح عبد الرضا، والزيادي، صباح حسين شناوة. (2014م). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (3)، 40-6.
- الزامل، محمد يوسف. (2015م). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزامل، يوسف إسماعيل سليمان. (2013م). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الزعيبي، محمد موسى. (2010م). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمعرفية في الجمهورية العربية السورية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (2012م). رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي العربي الرابع بعنوان: إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والوطن العربي. جامعة المنصورة، مصر.
- زودة، رمزي. (2013م). دور رأس المال الفكري في إدارة المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- السرحاني، حسين مريزيق. (2012م). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعتي الجوف وحائل من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. 1 (24)، 261-223.
- سعيد، وفاء فنجري. (2013م). تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحمول في مصر. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (2)، 20.
- أبو سلطان، حنان موسى. (2016م). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- سهام، موفق. (2013م). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، (14)، 315-293.

- السواط، سامية عيضة عبد الله. (2013م). التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 3(41)، 181-206.
- الشريف، مها. (2012م). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات. *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*. (24)، 291-312.
- شعبان، مصطفى رجب علي. (2011م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية *جوال* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- شقورة، محمد يوسف عزات. (2015م). متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، فلسطين.
- الشلهوب، نوف، والعساف، فدوى. (2013م). تأهيل القيادات بين التجارب المحلية والعربية والعالمية (بحث غير منشور). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- الشياب، أحمد، وأبو حمور، عنان. (2011م). مفاهيم إدارية معاصرة. (د.ط.). عمان، الأردن: دار الأكاديميون.
- صافي، سمير. (2017م). مقدمة في الإحصاء. ط1. فلسطين: مطبعة اقرأ الجديدة.
- صالح، رضا إبراهيم. (2009م). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. السعودية: مركز الملك فيصل.
- الطبي، مروان عطية يحيى. (2016م). واقع الثقافة التنظيمية في شركات المقاولات في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- العامري، صالح، والغالبي، ظاهر. (2007م). الإدارة والأعمال. (د.ط.). عمان: (د.ن).
- عبد الإله، سمير يوسف. (2006م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

عبد السلام، بندي عبد الله، وعلّة، مراد. (2011م). دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة. الملتقى الدولي حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة)، جامعة الشلف، الجزائر.

عبد العزيز، أحمد عزمي. (2010م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية في جمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

عبد القادر، موفق عبد الله. (2011م). مناهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية. (د.ط). الرياض: دار التوحيد للنشر.

عبدالهادي، ميسون علي. (2016م). رأس المال الفكري وعلاقته بجودة الأداء المؤسسي (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

عبيد، سلمان. (2014م). أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.

العثماني، محمد خميس. (2014م). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.

العجمي، سالم حسين. (2011م). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

عزيز، دحماني. (2015م). مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

القطار، هيثم محمد. (2012م). مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عفانة، حسن مروان. (2013م). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

أبو العلا ، هاني بن محمود عبد الله. (2003م). *تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

أبو علام ، رجاء. (2010م). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. ط6. القاهرة: دار النشر للجامعات.

علي، عالية جواد محمد. (2013م). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*. (36)، 186-160.

العلي، يسري يوسف. (2014م). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق بالأردن. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 2(161)، 840-799.

فرحاتي، لويذة. (2016م). *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

القحطاني، سعيد بن ظافر علي آل التركي. (2014م). *دور التمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، مسفر ظافر. (2003م). *برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

قلامه، عبد الله حمود. (2009م). *جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن*. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

القيسي، محمد قاسم. (2015م). *دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

- أبو كريم ، أحمد فتحي. (2012م). درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. رسالة التربية وعلم النفس. (38)، 11-42.
- اللوح، نبيل عبد شعبان. (2006م). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- المربع، صالح بن سعد. (2008م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مسودة، سناء. (2011م). مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 25(4)، 933-964.
- معهد فلسطين للدراسات الاستراتيجية. (2013م). ملخص كتاب القائد. (د.ط.). فلسطين: مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب.
- أبو معيلق ، أماني جمال نبهان. (2012م). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بمحافظات غزة وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الملفوح، فاتن محمود. (2016م). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- نصر، عزة جلال، وأحمد، عدنان محمد. (2013م). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- النويري، عبير ماجد عطوي. (2016م). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو هتلة ، خالد سعيد. (2014م). أثر سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين. مجلة القراءة والمعرفة. (154)، 21-34.

- الهلاي، الهلاي الشريبي. (2011م). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتميمته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة بحوث التربية النوعية، (22)، 2-66.
- هيو، ريتشارد، وبيتي، كاثرين. (2007م). كيف تصبح قائداً استراتيجياً. ترجمة: معين الإمام. (د.ط.). الرياض: مكتبة العبيكان
- وهبة، عبير حسن. (2015م). واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- الوهبي، خالد بن حمد إبراهيم. (2005م). دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- يونس، طارق شريف. (2002م). الفكر الاستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. (د.ط.). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Akpınar, A. T., & Akdemir, A. (1999). Intellectual capital. In *third European Conference*. 332-340.
- Alalfy, H. R., & Elfattah, D. A. (2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 59.
- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Badrabadi, H. H., & Akbarpour, T. (2013). A study on the effect of intellectual capital and organizational learning process on organizational performance. *African Journal of Business Management*, 7(16), 1470.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
- Beşkese, A., Bozbura, F. T., & Aldemir, G. (2014). A model proposal to measure national intellectual capital. *Journal of Trends in the Development of Machinery and Associated Technology*, 18 (1), 139-142.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of technology management*, 18(5-8), 433-462.
- Bounfour, A., & Edvinsson, L. (2012). *Intellectual capital for communities*. Routledge.
- Campbell, M., & Smith, R. (2014). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. *Greensboro, NC: Center for Creative Leadership*.
- Dai, L., & Li, J. (2016). The Integrated Design of Leadership Development. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 127-132.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Desson, K., & Clouthier, J. (2010, November). Organizational culture—why does it matter. *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency*. Viena: Austria.

- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Gallo, F. (2010). What Should a Leadership Program Look Like?. *AONHewitt Asia Connect*, 3(8), 1-3.
- Gao, J. (2013). On Leadership and It's Marketing. *Open Journal of Leadership*, 2(04), 79.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Harris, J., & Kim Barnes, B. (2006). Inspirational leadership: involving senior leaders in developing the next generation. *Industrial and Commercial Training*, 38(4), 196-200.
- Houari, M., Toua, H. and Miloud, Z. (2012). The Role of Intellectual Capital in the Managerial Leadership Processes. *Journal of Business and Management Studies*, 4 (1), 1-13.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.
- Jassmy, B. A. K., & Bhaya, Z. M. A. (2016). *International Management Conference*, 10 (1), 200-212.
- Karakas, F. (2007). The twenty first century leader: Social artist, spiritual visionary and cultural innovator. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(3), 44-50.
- Kassem, A. H., & Gaber, H., (2015). Organizational climate and its impact on nurse's job empowerment at Main Mansoura University Hospital and Urology and Nephrology Center, *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 4(2), 40-48.
- Kerwar, M. (2014). Strategic Leadership Versus Traditional Organizational Management Today. *Researchjournali's Journal of Management*, 2, (11), 1-9.
- Kok, A. (2007). Intellectual capital management as part of knowledge management initiatives at institutions of higher learning. *The electronic journal of Knowledge management*, 5(2), 181-192.
- Kramer, K. R., & Nayak, P. (2013). *Nonprofit Leadership Development: What's Your " plan A" for Growing Future Leaders?*. Bridgespan Group.

- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa* (Unpublished PhD. Thesis). University Of South Africa.
- Lee, Y. D., & Chen, S. H. (2007). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Australia: Melbourne.
- Loew, L. (2015). *State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now*. Brandon Hall Group.
- Marr, B. (2008). *Impacting future value: how to manage your intellectual capital*. Canada: The Society of Management Accountants.
- Maxwell, J. C. (1998). *The 21 Irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Morelli, M. (2016) The Next Generation of Leaders in No-Profit Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 50-53.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30 (8), 909-920.
- Moye, M. J., Henkin, A. B., & Egley, R. J. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260-277.
- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478.
- Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 9(01), 1-15.
- O'Donnell, O., & Boyle, R. (2003). *Understanding and managing organisational culture*. Institute of Public Administration
- Ogunkoya, O. A., & Shodiya, O. A. (2013). Strategic orientation and organizational performance: A study of the African textile industry. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2(4), 1-8.

- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1, (2).
- Parpandel, D. E. (2013). The role of intellectual capital in knowledge-based society. *Management Strategies Journal*, 19(1), 47-52.
- Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of Employee Empowerment in Organizational Development. *International Journal of scientific research and management*, 2 (8), 1241-1245.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5). 119-128.
- Rotemberg, J. J., & Saloner, G. (2000). Visionaries, managers, and strategic direction. *RAND Journal of Economics*, 693-716.
- Rowe, G., & Nejad, M. H. (2009). Strategic leadership: short term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*, 73(5), 2-6.
- Sajedi, J., & Nia, H. T. (2015). The relationship between intellectual capital and organizational performance in Ministry of Sport and Youth. *International Journal of Sport Studies*, 5(1), 69-73.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard business review*, 91(1), 131-134.
- Sharabati, A. A. A., Radi, A. R. K., Nour, A. N. I., Durra, A. B. I., & Moghrabi, K. M. (2013). The effect of intellectual capital on Jordanian tourism sector's business performance. *American Journal of Business and Management*, 2(3), 210-221.
- Singh L.P., & Panda B. (2015). Impact of organizational culture on strategic leadership development with special reference to Nalco. *International Journal of Research and Development—A Management Review*, 4(1), 133–142.
- Sudarsanam, S., Sorwar, G., & Marr, B. (2003, October). Valuation of intellectual capital and real option models. In *PMA Intellectual Capital Symposium*.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2014). The importance of organizational culture for innovation in the company. In *Forum Scientiae Oeconomia*. 2 (2), 27-39.

- Taie, E. S. (2014). The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 160-167.
- Van Velsor, E., & Wright, J. (2012). Expanding the leadership equation: developing next-generation leaders. *ERIC: Center for Creative Leadership White Paper*. ED543117.
- Watkins, M. (2013). What is Organizational Culture? And Why Should We Care? *Harvard Business Review*.
- Wood, V. R., & Robertson, K. R. (1997). Strategic orientation and export success: an empirical study. *International Marketing Review*, 14(6), 424-444.
- Yasin, M. Z. (2006). *The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities*. (Unpublished PhD. Thesis).. Florida Atlantic University.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المؤسسة	المسمى الوظيفي	التخصص
1.	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية	محاضر جامعي	إدارة أعمال
2.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية	محاضر جامعي	إدارة أعمال
3.	د. وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية	محاضر جامعي	إدارة أعمال
4.	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية	محاضر جامعي	إحصاء
5.	د. محمد جودت فارس	جامعة الأزهر	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية	إدارة أعمال
6.	أ. محمد شحادة	جامعة الأقصى	محاضر جامعي	محاسبة
7.	د. أشرف ممشش	جامعة الأقصى	محاضر جامعي	إدارة أعمال
8.	د. منصور منصور	جامعة الأقصى	محاضر جامعي	إدارة أعمال
9.	د. نضال عبدالله	جامعة الأقصى	عميد كلية الإدارة والتمويل	محاسبة
10.	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصى	محاضر جامعي	إدارة أعمال
11.	د. يوسف موسى	الأونروا	المستشار الخاص لمدير عمليات الأونروا	طب

ملحق رقم(2): الاستبانة



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة
غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة" كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة
الأعمال، لذا نرجو من سيادتكم تعبئة فقرات الاستبانة علماً بأن المعلومات المأخوذة من طرفكم
ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام والتقدير،،،،،

الباحث

إسماعيل منصور

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع اشارة (x) أمام الخيار المناسب.

15 – 12 <input type="radio"/>	20 – 16 <input type="radio"/>	الدرجة الوظيفية
أنثى <input type="radio"/>	ذكر <input type="radio"/>	الجنس
بكالوريوس <input type="radio"/>	دبلوم <input type="radio"/>	المؤهل العلمي
دكتوراه <input type="radio"/>	ماجستير <input type="radio"/>	
أقل من 10 سنة <input type="radio"/>	أقل من 5 سنوات <input type="radio"/>	سنوات الخدمة
15 سنة فأكثر <input type="radio"/>	أقل من 15 سنة <input type="radio"/>	
أقل من 40 سنة <input type="radio"/>	أقل من 30 سنة <input type="radio"/>	العمر
50 سنة فأكثر <input type="radio"/>	أقل من 50 سنة <input type="radio"/>	

القسم الثاني: دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني

انطلاقاً من الواقع العملي في مجال عملك، أرجو منكم وضع إشارة (X) أمام الخيار المناسب.

م	العبارات	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
المحور الأول: تكوين رأس المال الفكري						
❖ تحرص الإدارة العليا على تكوين رأس المال الفكري من خلال:						
1.	الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.					
2.	الحرص على جذب العاملين المتميزين إلى المؤسسة.					
3.	بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني.					
4.	تحسين العلاقة مع المستفيدين من خلال تبني أساليب حديثة تعمل على تحسين الخدمة.					
5.	تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.					
6.	الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير.					
7.	تبني معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.					
8.	المشاركة في حلقات نقاش لاستثمار الطاقات الفكرية.					
9.	توفير أحدث البيانات والمعلومات لدعم القرارات المتعلقة بالعمل.					
10.	المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها المؤسسة.					
11.	المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي الداعم لتسهيل آليات العمل وتحقيق جودته.					

درجة الموافقة					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
المحور الثاني: تعزيز التمكين الإداري						
❖ تحرص الإدارة العليا على تعزيز مفهوم التمكين الإداري من خلال:						
					1. منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل.	
					2. تطوير بعض طرق أداء العمل عند الحاجة للتطوير.	
					3. توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت.	
					4. توفير قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	
					5. تشكيل فرق عمل عند مواجهة مشكلة والتشاور على حلها	
					6. العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.	
					7. التحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر.	
					8. الاعتقاد بأهمية العمل وقيمه والثقة بالأداء.	
					9. تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية.	
					10. وضوح التعليمات والإجراءات وسهولة الوصول لمتخذي القرار.	
المحور الثالث: دعم الثقافة التنظيمية						
❖ تحرص الإدارة العليا على دعم الثقافة التنظيمية من خلال:						
					1. القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	
					2. التكيف مع الأعراف والقيم والمعايير السائدة المحيطة في بيئة العمل.	
					3. التدريب والتأهيل القيادي والإداري.	

درجة الموافقة					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تعزيز الولاء والانضباط بالعمل.	4.
					تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	5.
					الايمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية.	6.
					ترسيخ المنافسة لرفع الأداء.	7.
					الثقة في قدرات الأفراد، وتقبل آراء ممكن أن تغير الموقف من القرار.	8.
					الاهتمام بالفرد بهدف زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.	9.
					الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل.	10.
المحور الرابع: دعم التوجه الاستراتيجي						
❖ تحرص الإدارة العليا على دعم التوجه الاستراتيجي من خلال:						
					توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح بالمؤسسة.	1.
					وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة.	2.
					تحليل البيئة الخارجية والتعرف على المتغيرات المؤثرة.	3.
					تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة، والتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	4.
					صياغة الخطة الاستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها من خلال فرق العمل وفرق استشارية خارجية.	5.

درجة الموافقة					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال العمل.	6.
					ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة.	7.
					الإدراك بأهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للمؤسسة.	8.
					السعي دوماً للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.	9.
					تعزيز مفهوم التدريب المستمر والتنمية البشرية باستمرار.	10.
المحور الخامس: بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة						
❖ تضع الإدارة برنامج تخطط فيه الاحتياجات المستقبلية من الأعمال، وتدرج فيه حاجات الأفراد من خلال:						
					تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكز المؤسسة.	1.
					تبني المؤسسة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف.	2.
					وضع المؤسسة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها.	3.
					سعي المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها.	4.
					حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها.	5.
					دعم المؤسسة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها.	6.

م	العبارات	درجة الموافقة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
.7	مساهمة المؤسسة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة.				
.8	اعتماد المؤسسة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات.				
.9	إنفاق المؤسسة قدرًا مناسباً من التكاليف تلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات.				
.10	قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.				
.11	دعم المؤسسة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات.				
المحور السادس: معوقات بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة					
❖ فيما يلي عدد من العبارات تحصر المعوقات التي تواجه الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني:					
.1	عملية التفرد في اتخاذ القرارات.				
.2	الانتماءات السياسية.				
.3	الخوف من المنافسة.				
.4	الخوف من تحمل المسؤولية والخطأ.				
.5	تعقيد الأنظمة والإجراءات الإدارية والمالية لبرامج التطوير والترقية.				
.6	الأوضاع السياسية غير المستقرة في المجتمع الفلسطيني.				
.7	تفاوت القدرات العقلية والمهارات من شخص لآخر.				

درجة الموافقة					العبارات	م
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					تباين القدرات المالية.	.8
					النظرة المجتمعية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.	.9
					تضارب المصالح	.10