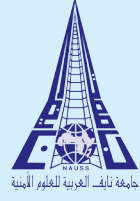


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية



مركز  
الدراسات  
والبحوث

# القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية

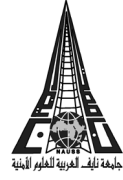
د. صالح بن سعد المربع

الرياض

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



# القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية

د. صالح بن سعد المربع

الرياض

الطبعة الأولى

١٤٣٣هـ - ٢٠١٢م

(٢٠١٢)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض -

المملكة العربية السعودية. ص. ب. ٦٨٣٠ الرياض : ١١٤٥٢  
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (٩٦٦-١.) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (٩٦٦-١.)

البريد الإلكتروني : Src@nauss.edu.sa

**Copyright© (2012) Naif Arab University**

**for Security Sciences (NAUSS)**

**ISBN 2 - 14 - 8116- 603- 978**

P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (+1 966) 2463444 KSA

Fax (966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa

ح (١٤٣٣هـ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

المربع، صالح بن سعد

القيادة الاستراتيجية ودرها في تطوير الثقافة التنظيمية، صالح بن سعد المربع،

الرياض ١٤٣٣هـ

٤٥٠ ص، ١٧ × ٢٤ سم

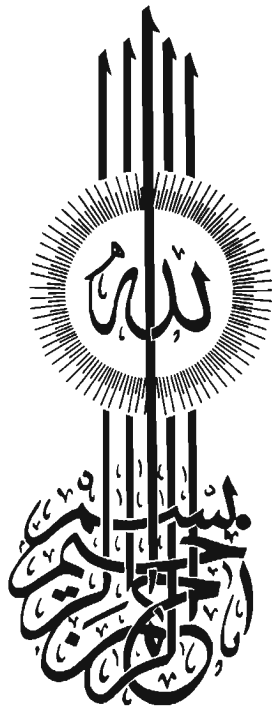
ردمك: ١٤-٢-١٤١٦-٨١١٦-٦٠٣-٩٧٨

١- القيادة أ- العنوان

ديوي ٦٥٨, ٤٠٩٢ ١٤٣٣/٨٥٩٣

رقم الايداع: ١٤٣٣/٨٥٩٣

ردمك: ١٤-٢-١٤١٦-٨١١٦-٦٠٣-٩٧٨





حقوق الطبع محفوظة لـ  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي  
صاحبها، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة



## المحتويات

المقدمة.....	٣
الفصل الأول: مدخل الدراسة.....	٥
١. ١ مشكلة الدراسة.....	٧
٢. ١ تساؤلات الدراسة.....	١٠
٣. ١ أهداف الدراسة.....	١١
٤. ١ أهمية الدراسة.....	١٢
٥. ١ مفاهيم الدراسة.....	١٤
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	١٧
١. ٢ القيادة الاستراتيجية.....	٢١
٢. ٢ الثقافة التنظيمية.....	٥٩
٣. ٢ الدراسات السابقة.....	١٢٣
٤. ٢ نبذة عن المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.....	١٧٠
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....	١٧٩
١. ٣ منهج الدراسة.....	١٨١
٢. ٣ حدود الدراسة.....	١٨٢
٣. ٣ مجتمع الدراسة.....	١٨٣
٤. ٣ أداة الدراسة وإجراءاتها.....	١٨٦
٥. ٣ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.....	٢٠٥



## الفصل الرابع : عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها

- ٢٠٩ ..... والإجابة عن تساؤلاتها
- ٢١٢ ..... ١ . ٤ خصائص مجتمع الدراسة
- ٢١٦ ..... ٢ . ٤ أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات  
والمديرية العامة للدفاع المدني
- ٢٥٢ ..... ٣ . ٤ نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات  
والمديرية العامة للدفاع المدني
- ٢٨٧ ..... ٤ . ٤ العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة السائدة  
في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ...
- ٢٩٧ ..... ٥ . ٤ دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة  
في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ...
- ٣٤٠ ..... ٦ . ٤ المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير  
الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية  
العامة للدفاع المدني
- ٣٦٠ ..... ٧ . ٤ اختلاف رؤية الباحثين نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير  
الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العامة للجوازات والمديرية  
العامة للدفاع المدني باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ..
- ٣٩٩ ..... الفصل الخامس : خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات
- ٤٠١ ..... ١ . ٥ خلاصة الدراسة
- ٤٠٧ ..... ٢ . ٥ أهم نتائج الدراسة
- ٤٢٨ ..... ٣ . ٥ توصيات الدراسة
- ٤٣٠ ..... المراجع

## المقدمة

للقيادة الاستراتيجية دور فاعل في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها التطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير ومرتتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة تدعم فاعلية الأداء وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وترسم ملامح وأطر التعامل وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبة العملية.

ولقد أصبحت الثقافة التنظيمية على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة، من هنا يلتمس الباحث مدى الحاجة لإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة، وضرورة التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الاستراتيجية في سبيل بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومتطلبات إيجاد وتهيئة مثل تلك القيادة في منظماتنا الأمنية.

وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية والمردود الإيجابي لإيجاد وتهيئة تلك القيادة في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة، وما يترتب على ذلك من إعداد كوادر قيادية استراتيجية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية في تلك الأجهزة، حيث لا يقتصر دورها على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، واستخدام الأساليب الإدارية اللازمة لتطوير الأداء في المنظمات كالتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والهندرة والتمكين والتعلم التنظيمي كأساليب تدعم تطوير الأداء داخل المنظمات، بل

يمتد ليشمل تطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العمليات التطويرية في منظماتها، ما يساعد على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتحديث، وينعكس ذلك بدوره على فاعلية الأداء وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي لدى العاملين بما يخدم أهداف المنظمات وتوجهاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية والبيئة المحلية، كعوامل تدعم تكوين ثقافة تنظيمية مرنة ومتميزة تساعد على إنجاز العمل بالشكل الأمثل وفق معايير وقيم وأهداف الجماعة.

وقد تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الثقافة التنظيمية وتأثير القيادة فيها من جوانب مختلفة، حيث أوضحت دراسة (هيجان، ١٩٩٢ م) أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة المنظمات، وركزت دراسة (آل سعود، ٢٠٠٣ م) على علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، وتناولت دراسة (ظاظا، ٢٠٠٢ م) دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، بينما سعت هذه الدراسة لإكمال ما انتهت إليه الدراسات السابقة من خلال إجراء دراسة ميدانية مقارنة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة إيماناً بأهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على الابتكار والإبداع في منظماتها، ولاستشفاف مدى تواصل جهود تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، والتعرف على أوجه القصور الناتجة عن عدم اهتمام بعض القيادة بتطوير الثقافة التنظيمية، وسبل إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، فضلاً عن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال تعميمها على الجهات الأمنية التي تحتاج لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة بصفة عامة وتطبيقها على جهازي المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة.

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة



# ١ . مدخل الدراسة

## ١ . ١ مشكلة الدراسة

تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص، في ضوء التأثيرات المتباينة للسلوك القيادي الاستراتيجي على الثقافة التنظيمية، والذي قد يترتب عليه التأثير في قيم وسلوكيات العاملين في المنظمات الأمنية، بما يدعم أو يجد من تطوير مستويات الأداء.

وقد احتل موضوع القيادة الاستراتيجية وما يحيط به من أبعاد أهمية بالغة في الأدب الإداري الخاص بالإدارة الاستراتيجية، وذلك لما لها من تأثير بالغ على العاملين والمنظمات بوجه عام، ولأثرها الممتد على حاضر المنظمة ومستقبلها، ولقدرتها على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة للمنظمات من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة، وما تملكه من قيم وأساليب إدارية تتيح لها ترك بصماتها على المنظمة، فصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهونة في الأساس بعنصر القيادة، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل القائد لسلوك معين يؤثر حتماً في تكوين الرؤية المستقبلية وصياغة ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية في المنظمة، ما يحتم ضرورة إعداد وتهيئة قيادة استراتيجية ذات تفكير استراتيجي ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق، ما يؤدي في النهاية إلى بناء ثقافة تنظيمية مميزة.

إن الثقافة التنظيمية تعمل كنوع من الرقابة يمكن القيادة الاستراتيجية

من التأثير على نوعية القيم والقواعد السلوكية التي تتطور في إطار المنظمة، وتسهم في تحديد السلوكيات المناسبة وغير المناسبة التي تشكل وتؤثر على الطريقة التي يتصرف بها أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفون مبتكرين ومبادرين، وزرع قيم تقضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين (شارلزهل وجونز، ٢٠٠١م : ص ٦٥٠-٦٥١).

إن العمل على تطوير وتحديث المنظمات الأمنية لتواكب المستجدات والمتغيرات في البيئة المحيطة من الأهداف المهمة للقيادة الاستراتيجية، وهذا يتطلب بناء ثقافة تنظيمية خاصة في المنظمة تتسم بالمرونة والمساندة وتسمح بإجراء تغييرات جوهرية في التفاعل مع الأمور والتقليل من مقاومة التغيير وإدخال قيم تساعد على تفعيل الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تطور الأداء في المنظمات (الهوري، ٢٠٠٢م : ص ٢٢٤).

والثقافة التنظيمية للمنظمة هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، حيث إن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام، فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، لأن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة، فاللغة المشتركة

التي تسود المنظمة والتي تنتج عن مشاركة الأعضاء في نفس المعتقدات والقيم تسهل التعاون بين أعضاء المنظمة، فعندما يلتزم أعضاء المنظمة القواعد السلوكية الثقافية وقيم المشاركة، يؤدي ذلك إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، والعمل بنشاط لتطوير مهارات وكفاءات جديدة لتحقيق هذه الأهداف.

وتتضح أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الوقت الراهن في دعمها لعملية التطوير والتحديث التي تعد من مهام القيادة الاستراتيجية، ما يستدعي التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به والذي يختلف عن الدور الذي تمارسه القيادة التقليدية.

ولذلك برزت مشكلة هذه الدراسة في أهمية التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوجه خاص في ضوء ما لمس الباحث من واقع عمله في المديرية العامة للجوازات من الحاجة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة وبناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية تدعم الابتكار والإبداع، وتتيح جواً من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، وما يمكن أن تلعبه القيادة الاستراتيجية في هذا المجال، ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي :

ما دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ؟



## ١ . ٢ تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي : ما دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ؟  
وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

١ - ما أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟

٢ - ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟

٣ - هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟

٤ - ما دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟

٥ - ما المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟

٦ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة ؟

## ١ . ٣ أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية من خلال الأهداف الفرعية التالية :

١ - توضيح أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٢ - تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٣ - تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٤ - التعرف على دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٥ - الكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٦ - التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أفراد الدراسة لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة.

## ١ . ٤ أهمية الدراسة

### ١ . ٤ . ١ الأهمية العلمية

نبعت الأهمية العلمية للدراسة من تناولها لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية على ترسيخ أسس ومبادئ ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة ومتميزة تدعم عوامل الولاء والانتماء للمنظمة الأمنية وتساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إلقاء الضوء على أهم ما ورد في أدبيات الفكر الإداري عن موضوع القيادة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها وأنماطها وخصائصها ومهامها وعوامل نجاحها ومتطلبات إعدادها وتنميتها والمعوقات التي تواجه ذلك، وعن موضوع الثقافة التنظيمية ومفهومها وأهميتها ومصادرها ومكوناتها ومحدداتها وأنواعها ومراحل تطورها ومستوياتها ووظائفها ونظرياتها وأساليب تغييرها، والتعرف على أبرز ما كتب في تلك الأدبيات عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، وتسليط الضوء على أهم الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال، حيث تميز الثقافة التنظيمية ملامح أية منظمة عن غيرها من المنظمات. ومن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، ومتطلبات إيجاد القيادة الاستراتيجية في المنظمات الأمنية، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي قد تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

## ١ . ٤ . ٢ الأهمية العملية

انبثقت الأهمية العملية للدراسة من أهمية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بصفة عامة، والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة، فالقيادة بوجه عام قد تلعب دوراً مهماً في عملية بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، كما أنه يمكن القول بأن نوع الثقافة التنظيمية للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة التي تتجسد في إدارتها العليا من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها ونمطها القيادي على المنظمة ما يلور في النهاية الثقافة التنظيمية التي تتميز بها تلك المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ما يجعل للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً وتأثيراً كبيراً في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الأداء ومحاولة تحقيق التوازن بين حاجات العاملين والمنظمة.

كما برزت الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما أسفرت عنه من نتائج وآليات ونماذج عملية مقترحة يمكن الاستفادة منها في عملية تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية بالإضافة إلى معرفة المتطلبات اللازمة لإعداد قيادة استراتيجية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بصفة خاصة.

## ١ . ٥ مفاهيم الدراسة

### ١ . ٥ . ١ القيادة

كلمة قيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، لأن (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل اللاتيني (Agere) الذي يعني : يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد، وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص (كنعان، ١٩٩٩ م : ص ٨٦).

وقد عرفها «أوردواي تيد» «Ordway Tead» بأنها : «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه» (النمر وآخرون، ٢٠٠٦ م : ص ص ٣١٣-٣١٤).

والقيادة هي توجيه الأفراد سلوكياً وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية (معروف، ١٩٩٢ م : ص ٤٣).

وهي إدارة الأفراد والجماعات وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل ومتطور يقوم على تنمية الإلتزام والولاء للقائد بغرض تحقيق أفضل النتائج (ملائكة، ١٩٨٩ م : ص ١٣).

ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة : التأثير الذي يمارسه المدبرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوكيات وأنشطة أفراد الجماعة بهدف تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## ١ . ٥ . ٢ القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، ٢٠٠٢م : ص ص ٣٨-٣٩).

ويقصد بالقيادة الاستراتيجية في هذه الدراسة : المديرون والرؤساء في المستويات الإدارية العليا الذين يتمتعون بوضوح الرؤية ويعملون على توفير ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة تشجع على الابتكار والإبداع لتطوير أساليب وطرق العمل بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## ١ . ٥ . ٣ تطوير

التطوير يعني التجديد والتحديث والتحسين المستمر المتواصل في العمليات لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة وبأقصر وقت.

ويقصد بتطوير الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة: غرس قيم الابتكار والإبداع والعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ١ . ٥ . ٤ الثقافة التنظيمية

هي الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة عن تفاعل الأفراد، والقيم والأعراف التي تظهر في جماعة العمل، والفلسفة التي توجه سياسة الأفراد نحو المنظمة (البداينة والعضايلة، ١٩٩٦ م : ص ٥).

ويعرف هيجان الثقافة التنظيمية بأنها : «تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي يتجهه هؤلاء في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم» (هيجان، ١٩٩٢ م : ص ١١).

ويقصد بالثقافة التنظيمية في هذه الدراسة : الممارسات السلوكية الملاحظة والناجمة من تفاعل الأفراد ومن المبادئ والقيم والأفكار والمفاهيم والتقاليد والتطلعات التي اكتسبها العاملون في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والتي تؤثر إيجاباً أو سلباً على إنجاز الأهداف وتحقيقها.

ويقصد بدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية في هذه الدراسة : السلوكيات والأدوار والأساليب والمنهجية التي تتبعها وتمارسها القيادة الاستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لمساندة العمليات التطويرية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة





## ٢ . الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد

تعتبر الاستراتيجية عن فكر المنظمة وتوجهاتها، وتصوراتها المستقبلية نحو مدى قدرتها على التعامل مع المتغيرات البيئية المتسارعة. لذلك على القيادة الاستراتيجية أن تسعى إلى تطوير المنظمة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة، حيث تستمد القيادة قوتها من مرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها الفائقة على جلب مناخ تنظيمي متميز يسهم في ترسيخ وتطوير ثقافة تنظيمية متطورة تدعم فاعلية الأداء، وتتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وتحدد العلاقات المتبادلة في إطار يدعم توجهات المنظمة المستقبلية.

إن دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات لا يقتصر على تنمية وتطوير أساليب واستراتيجيات العمل المعتمدة على التدريب والإعداد وزيادة المستوى العلمي للعاملين، وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء في المنظمات، لكنه يمتد ليشمل تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية لتواكب العملية التطويرية بتلك المنظمات، ما يسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة، وتؤثر على سلوكيات العاملين وانتمائهم، بما يخدم أهداف المنظمات وتطلعاتها، لما للثقافة التنظيمية من أثر فاعل في تشكيل سلوكيات العاملين بالمنظمات وعاداتهم واتجاهاتهم.

كما تسهم القيادة الاستراتيجية بشكل فاعل في تنمية وتطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات، من خلال الحرص على ترسيخ أسس ومبادئ ثقافة

تنظيمية مرنة تدعم عوامل الولاء والانتفاء، وتسهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، واستقطاب المبدعين، وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف العادية والطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي مدروس يمنح المنظمات مميزات وقدرات فاعلة في مواجهة التحديات المستقبلية، فضلاً عن ترسيخ وجودها واستمرارها ونموها، فبقدر ما تولي القيادة الاستراتيجية أهمية لنوع الثقافة التنظيمية، بقدر ما ينعكس ذلك إيجاباً على نجاحها في تحقيق أهداف منظماتها، والمساهمة في زيادة قدراتها على المنافسة والاستمرار (الصيدلاني، ٢٠٠١م : ص ص ٧٢-٧٣).

وتتميز الثقافة التنظيمية ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتكون مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصةً إذا ما أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين (الرخيمي، ٢٠٠٠م : ص ص ٥٨ - ٦٠)، في ضوء حرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتعارضة عن طريق التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة (يونس، ٢٠٠٢م : ص ص ٤٤-٤٥) من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تدعم تحقيق التوازن والاعتدال بين تلك الحاجات.

وقد اعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري على العديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، واشتمل الإطار النظري على أربعة محاور رئيسة تغطي دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، حيث تناول المحور الأول القيادة الاستراتيجية من خلال استعراض مفهومها، وأهميتها، وأنماطها، والقادة الاستراتيجيون، وخصائص القادة الاستراتيجيين، ومهام القادة الاستراتيجيين، وعوامل نجاح القيادة الاستراتيجية، والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، ومتطلبات إعداد وتنمية القيادات

الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه تنمية وإعداد القيادات الاستراتيجية. وتناول المحور الثاني الثقافة التنظيمية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها، ومصادرها، وخصائصها وأنواعها، ومكونات الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها ومستوياتها، والقيم التنظيمية، ووظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها وأساليب تغييرها ومتطلبات تطويرها، والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية. وتناول المحور الثالث الدراسات السابقة. وتناول المحور الرابع نبذة عن كل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## ٢ . ١ القيادة الاستراتيجية

- ٢ . ١ . ١ مفهوم القيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ٢ أهمية القيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ٣ أنماط القيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ٤ القادة الاستراتيجيون.
- ٢ . ١ . ٥ خصائص القادة الاستراتيجيين.
- ٢ . ١ . ٦ مهام القادة الاستراتيجيين.
- ٢ . ١ . ٧ عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ٨ العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ٩ متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.
- ٢ . ١ . ١٠ المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية.

## تمهيد

تعتبر القيادة الاستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى إلقاء الضوء على مجالات التطوير بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تلافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار، ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال حسن ترشيد واستخدام موارد المنظمة، والعمل على التطوير المستمر ودعم التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات.

والاتجاه السائد في العصر الراهن هو تزويد مجالات التجارة والصناعة والاقتصاد والإدارة بقيادة وليس بمديرين، للاستفادة من الدور القيادي في بناء فرق العمل، وجلب الدافعية لدى العاملين، وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، والتأثير عليهم، وتشجيع الأفكار الابتكارية والإبداعية لديهم، والعمل على تنفيذ الجيد منها لزيادة قدرات المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، بمعنى تفعيل مخرجات الثقافة التنظيمية بشكل يدعم تطوير الأداء (Adair. 1998: pp. 1-4).

إن عدم قدرة الكثير من المديرين على ممارسة دور القائد الاستراتيجي الواعي لمتطلبات وشروط الإدارة الناجحة جلب مشكلات تنظيمية ألحقت أضراراً فادحةً بالمنظمات نتيجة انهماك المديرين في القيام بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة دون معاونة حقيقية أو صادقة من قبل المرؤوسين نتيجة افتقاد الثقافة التنظيمية التي تشجع على المشاركة وتفويض السلطة، مما يترتب عليه، اتجاه المنظمة لمسارات تنعدم فيها الضوابط الاستراتيجية التي تحفظ المسيرة باتجاه استشراف المستقبل، وتمنع المنظمة من الخروج عن مسارات النجاح، بسبب عدم إدراك طبيعة الأدوار التي يجب أن يقوم بها المديرون (القطامين، ٢٠٠٢م : ص ٥).

## ٢ . ١ . ١ مفهوم القيادة الاستراتيجية

### أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي توجيه القائد لجهود الجماعة بغرض تحقيق أهداف المنظمة (شبحا، د.ت : ص ١٩٧).

وهي : «فن توجيه الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول إلى النتائج المطلوبة» (التميمي، ١٩٩٢ م : ص ٢٢).

وهي دور اجتماعي يقوم به القائد عند تفاعله مع أفراد الجماعة التي يقودها، بحيث يؤثر فيهم، ويوجه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة (رضوان، ١٩٩٤ م : ص ٨١).

والقيادة هي : «عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف» (نصير، ١٩٨٧ م : ص ١١).

والقيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوكيات أفراد جماعته وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة (النمر وآخرون، ٢٠٠٦ م : ص ٣١٤).

وبالرغم من التباين في مجمل التعريفات السابقة لكنها تظل محافظة على أمور رئيسة، وهي : قائد، تأثير، أتباع.

### ثانياً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

عرفها بورنز «Burnes» بأنها عبارة عن : تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (Burnes, 1992).

وهي : مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير وتحقيق هذا التغيير بصورة فاعلة (حسن، ١٩٩٩ م : ص ٢٤٤).

ويعرفها الهواري بأنها : القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات (الهواري، ١٩٩٩ م، منظمة القرن الحادي والعشرين: ص ٤٧).

## ٢ . ١ . ٢ أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة، بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المنظمة، فالمنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمنظمة (الدوري، ٢٠٠٥ م : ص ٢٧).

وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية إلى أنها غالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية مستقبلية، في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الإدارية، والثقافة التنظيمية، والإبداع الفردي. فكلما زادت القدرات الإبداعية لدى القيادة الاستراتيجية بالمنظمة ؛ زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على كل من الجوانب المتعلقة بتصميم المنظمة، وكذلك الجوانب المتعلقة بالتصميم التنظيمي مثل الأهداف، والأداء، وتنمية الأفراد

والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة (مسلم، ٢٠٠٥م: ص ص ١٨٧-١٨٨).

كما أن دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات يتطلب ألا يقتصر الدور القيادي على منصب محدد دون غيره، فللقيادة الاستراتيجية هيكلية متكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الاستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة، أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

من هذا المنطلق تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وانتشارها.

وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقى بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة (يونس، ٢٠٠٢م: ص ص ٤٤-٤٥).

وللقيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في رسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة، بجانب العوامل والمتغيرات الأخرى، حيث إن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة، وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ما يؤثر في القواعد السلوكية الثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة (شارلزهل وجونز، ٢٠٠١م: ص ص ٦٥٤-٦٥٥).



## ٢ . ١ . ٣ أنماط القيادة الاستراتيجية

يصعب تحقيق القيادة المثالية في جميع الظروف والأحوال، ولذلك تتباين الأدوار التي تمارسها القيادة تبعاً لتباين الأنماط القيادية التي تتحدد فيما يلي :

### أولاً: نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة :

ويمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث تمارس الإدارة العليا مهامها القيادية على أفضل وجه، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح (يونس، ٢٠٠٢م : ص ٤٧).

وتتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استناداً إلى خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة، وتجذب تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية، وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة. كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، إيماناً بقدرتهم على المشاركة في صنع مستقبل القطاع، ولذلك تسبغ قدرًا من المرونة على تعليات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المنظمة ويحقق طموحاتها.

### ثانياً: نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية

هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحتهم الخاصة من أجل

رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برؤيته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية (Bass and Avolio, 1990: pp. 231-272).

ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى، وبالمفاهيم المعاصرة يمكن أن يطلق عليها قيادة القيم، أو القيادة الاستشرافية، أو القيادة التحويلية (Colvin, 1999: p. 1).

إن القادة التحويليين يكونون في أعلى مراحل السمو الأخلاقي نتيجة لخبراتهم الحياتية، وهو ما يساعدهم على التوضيح بمصالحهم الذاتية لتلبية احتياجات التابعين، ويذهب باس (Bass, 1985) إلى أن القائد التحويلي يركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية، وإنما توجيه الاهتمام نحو الاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية، حيث يشير بيرنز (Bass, 1992) إلى أن القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي المنظم، والتوضيحات، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة والقيم المشتركة، بينما يؤكد فير هولم (Fairholm, 1995: p. 65) على أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والتابعين إلى مستويات التفكير والتحفيز والروح المعنوية من خلال دفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

ويعكس سلوك القيادة التحويلية أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية، ويكون أكثر ملاءمة مع الموقف الذي ينطوي على تغير في الحالة القائمة للتعلم المدخل في المنظمة. كما يحتوي جدول أعمال القادة التحويليين على رؤية للتغيير ومنح التغيير صفة تنظيمية من خلال تشجيع عملية التعلم للأفراد والجماعات، وإعطاء قيمة للتخاطب الفاعل كوسيلة لتشجيع المشاركة الفردية والجماعية، في ضوء تشجيع الأفراد على اقتحام حدود التعلم بخبراتهم ومهاراتهم لإنجاز أعمال المنظمة المختلفة (Bass, 1998: p. 132).

كما يجلب القادة التحويليون صفات إيجابية في اتجاه نقل التعلم عن طريق العرض والترويج لأنماط السلوك، ما يترتب عليه تساقط تلك الأنماط إلى المستويات التنظيمية الأدنى، ويكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية. ويركز القادة في هذا النمط على إدارة التغيير الجذري من خلال التحكم في التعلم المستمر للأفراد والجماعات عن طريق إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة. ومن ناحية أخرى، فإن القادة التحويليين يسعون إلى تشجيع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم القابلة للتكيف، والإجراءات المرنة، وهذه صفات تسهل تطبيق التغيير، وتتحدى التعلم ذا الصبغة التنظيمية. وعادةً ما تتصف بهذا النمط من القيادة الاستراتيجية المنظمات التي تمتلك إمكانات عالية للنمو والابتكار، ولذلك يمكن القول بأن القيادة التحويلية ترعى ما يلي :

أ - ثقافة مفتوحة.

ب - بنية عضوية.

ج - نظم وإجراءات مرنة.

د - استراتيجية المنقب (فيرا وكروسان، ٢٠٠٥م : ص ٣٧٦-٣٧٧).

### ثالثاً: نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية

هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تساهم في إنجاز العمل والمهام وفقاً لما هو مخطط له (Avolio, et. al, 1999: p.441-462).

وعادةً ما ينشد القادة التنفيذيون أهداف الكفاءة والتطور التدريجي للوضع القائم، وتتجلى فاعلية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة، وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول، والاستفادة منها. كما تساعد في تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليقات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة (فيرا وكروسان، ٢٠٠٥م : ص ٣٨١).

ويعكس سلوك القيادة التنفيذية أدوار العملية الداخلية (المنسق والمراقب) والهدف المنطقي (المنتج والمشرف)، وعادةً ما تكون القيادة التنفيذية مناسبة للمواقف التي تتضمن التعلم الحالي وعملية إدخاله في المنظمة وتعزيزه وصقله، حيث إن القيادة التنفيذية يكون لها تأثير إيجابي في التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية. ويعزز القادة التنفيذيون إتقان التعلم الحالي، وتطوير القدرات الضرورية لأداء المرء لعمله من خلال التركيز على إنجاز الأعمال، وممارسة التفكير المتقارب، ونقل الثوابت والقيم التنظيمية، مع الأخذ في الحسبان الانحرافات والأخطاء والمخالفات للقيام بما يلزم لإجراء التصحيحات، كما يشجعون الجماعات لإنجاز أهداف المنظمة من خلال اتخاذ إجراءات

أكثر كفاءة ضمن الأقسام وعبرها، ومن خلال رعاية المحادثات التي تسعى إلى إدخال التحسينات المتزايدة للطرق الراهنة في إنجاز مهام المنظمة (فيرا وكروسان، ٢٠٠٥م : ص ص ٣٦٢، ٣٧٣، ٣٧٦، ٣٨٢).

ويوضح الباحث في الجدول رقم (١) مقارنة بين أنماط القيادة الاستراتيجية المشاركة والتحويلية والتنفيذية :

### الجدول رقم (١)

#### مقارنة بين القيادة الاستراتيجية المشاركة والتحويلية والتنفيذية

القيادة الاستراتيجية المشاركة	القيادة الاستراتيجية التحويلية	القيادة الاستراتيجية التنفيذية
تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	تحفز الأفراد فكرياً مع مراعاة مشاعرهم.	تحفز الأفراد مادياً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف القطاع.	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر.	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المنظمة، وأساليب مكافأتهم والتزامهم.
توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.	توفر تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الأداء.	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات.	تعتمد على الإلهام في تأدية المهام، مع خلق الإثارة، واستبعاد الافتراضات التي مر عليها الزمن.	تؤدي المهام وفق الإجراءات المحددة سلفاً.

تتبع تجارب الآخرين، مع اعتمادها بشكل رئيس على المنطق.	تعتمد على التجربة باستمرار، مع التشكيك في التجارب السابقة.	تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.
يقوم بالتجريب المتخصصون فقط.	تمنح كل فرد في المنظمة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل.	تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل.
تعكس أدوار العملية الداخلية والهدف المنطقي.	تعكس أدوار النظم المفتوحة ونماذج العلاقات الإنسانية.	تعتمد على العلاقات الإنسانية.
تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة سواء بتعزيزها أو صقلها.	تتلاءم مع المواقف التي تنطوي على تغير في الحالة القائمة.	تناسب مع المواقف التي تتضمن الحالة القائمة وفك رموز غموض.
ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة إلى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية.	تشجع عملية التعلم الفردي والجماعي من خلال تحفيز أعضاء المنظمة على التشكيك في الافتراضات وإبداء الفضول والقيام بمجازفات ذكية والتوصل إلى ملاحظات مبدعة.	تشجع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.
تعزز عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	تتحدى عمليات التعلم ذات الصبغة التنظيمية.	تعزز عمليات التعلم بصفة عامة.
تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير.	تناسب البيئات سريعة ودائمة التغير.	تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.
الأسلوب الأفضل لصقل الاستراتيجيات أو النظم القائمة.	الأسلوب الأفضل لتسويق رؤية استراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد.	تسهل بدرجات متباينة في صقل الاستراتيجيات القائمة.

تركز على المشاركة في اتخاذ القرار.	تركز على إجراء التجارب والمجازفة والتغيير المقطع والبدائل المتعددة.	تركز على المنطق المسبق والتغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تتجلى فاعليتها في تجديد الخدمات والمنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للأفراد والجماعات.	تتجلى فاعليتها في تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المنظمة وما في ذاكرتها من أصول، وصقل هذه الأعمال والأصول والاستفادة منها.

المصدر : (الباحث بتصريف من مصادر متفرقة).

ويلاحظ من الجدول السابق وجود تباين بين أنماط القيادة الاستراتيجية، إلا أن جميعها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من منطلقات مختلفة، فبينما تركز القيادة الاستراتيجية المشاركة على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات، تركز القيادة الاستراتيجية التحويلية على التجربة والعمل في نظام مفتوح مع الأخذ في الاعتبار محاولة التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة، تعد التجربة الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، بينما تركز القيادة الاستراتيجية التنفيذية على المنطق المسبق والتغيير التدريجي المتصاعد، مع الاهتمام بتغيرات البيئة الداخلية، ومنح الأولوية للجوانب التنفيذية. وبصفة عامة لكل نمط مميزاته التي تتفق وطبيعة عمل كل منظمة.

## ٢ . ١ . ٤ . القادة الاستراتيجيون

القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي

للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة التي تصل في بعض الأحيان إلى التناقض (يونس، ٢٠٠٢ م : ص ٤٣)، فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن نجاح أو فشل المنظمة، عن طريق صياغة استراتيجيتها وتحديد طرق تقييمها وتطبيقها (المغربي، ١٩٩٩ م : ص ٢٠)، وتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

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

ولذلك يمكن القول بأن القادة الاستراتيجيين هم : الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمنظمتهم، وتصميم هيكلها التنظيمية وفق أغراضها وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

## ٢ . ١ . ٦ خصائص القادة الاستراتيجيين

بالإضافة إلى جودة الفهم والحفظ والفطنة ومحبة المعرفة والعدل والصدق وقوة العزيمة (المنيف، ٢٠٠٤ م : ص ٤١)، فإن القادة الاستراتيجيين يجب أن يتسموا بالخصائص التالية :



١ - نفاذ البصيرة : من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي والثقة بالنفس ، والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاهاتهم لتحقيق أهداف المنظمة (جولمان وآخرون، ٢٠٠٤م : ص ٩٥).

٢ - التزام القائد وارتباطه مع أتباعه، وقوة الشخصية، وتوجيه كل طاقاته واتجاهاته لتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نشاطاتها من خلال أقواله وأفعاله.

٣ - القدرة على الارتقاء بمستويات أداء العاملين معه لمستويات أداء أعلى وأفضل من خلال النصح والإرشاد والتوجيه المستمر (وهيلن وهنجر، ١٩٩٠م : ص ص ١١٤ - ١١٥).

٤ - القدرة على التأثير في المرؤوسين ورفع درجة ثقتهم بأنفسهم للاعتماد على قدراتهم وخبراتهم ومعارفهم في التصرف ومواجهة المشكلات (السلمي، ١٩٩٩م : ص ١٥٥).

٥ - القدرة على مواجهة العضلات الاستراتيجية المتعارضة من خلال اكتشافها وتمثيلها ومعالجتها وتوفير السياق الذي يسمح بالتفوق النوعي لإحدهما على الأخرى حسب رغبات العملاء ومصصلحة المنظمة وتحطيم التفكير الاستاتيكي الجامد، وتدوير العمل وتحقيق التآزر والتعاقد (ريد، ٢٠٠٥م : ص ص ٢٥٢ - ٢٥٣).

٦ - القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الساخنة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمنظمة (تشابيان، ٢٠٠٢م : ص ص ١٧ - ١٨).

٧ - القدرة على استحضار المستقبل واستشراف أحداثه.

- ٨- التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات.
  - ٩- التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
  - ١٠- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.
  - ١١- القدرة على توسيع دائرة التفكير وتضييق نطاق التنظيم.
  - ١٢- التمتع برؤية تكاملية وشمولية (الكيسي، ٢٠٠٦م : ص ١٥-١٦).
  - ١٣- تقبل النقد وتجاوز الأخطاء كأنها طريق النجاح.
  - ١٤- المثالية والطموح والإيمان بقدرة الفرد على صنع مستقبله.
  - ١٥- الميل إلى تبني الإبداع والابتكار لجلب مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في مجال عملها (يونس، ٢٠٠٢م : ص ٣٨-٣٩).
  - ١٦- خلق فرص التعلم عن طريق تكوين آليات مستمرة لتطوير الذات واكتساب الجدارة والتجريب وتحدي نطاق العمل المحدد (فيرا وكروسان، ٢٠٠٥م : ص ٣٧٤-٣٧٥).
- ويرى كل من باري بوزمان «Barry Bozeman» وجيفري ستراسمان «Jeffrey D. Straussman» أن خصائص القادة الاستراتيجيين تتضمن ما يلي :
- الصبر.
  - التحفيز الجيد.
  - الخبرة المتنوعة.
  - التفكير المنطقي.
  - القدرة على التحليل وفك الكلمات.

- التحليل النقدي.
- القدرة على الربط بين القيم والتفكير التحليلي في إطار الخبرات الذاتية.
- القدرة على التفكير الاستراتيجي من خلال ما يمتلكه من صفات فريدة ومؤهلات تمكنه من ذلك.
- الكفاءة والفاعلية، والثقة، والقدرة على تبسيط الأمور، والقيام بوظائف مستعصية.
- الغموض.
- الحدس الاستراتيجي الذي يميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة (Bozeman and Straussman, 1990: pp. 208-216).
- ويستعرض الكيسي ما ذكره فريدمان «Freedman» من خصائص لوكلاء عمليات التعلم التنظيمي والتي تسري على القادة الاستراتيجيين فيما يلي :
- أنهم مبادرون لكنهم تأمليون.
- أنهم طموحون لكنهم واقعيون.
- أنهم ناقدون لكنهم موالون.
- أنهم مستقلون لكنهم متعاونون (الكيسي، ٢٠٠٥ م : ص ١٠٧).

## ٢ . ١ . ٦ مهام القادة الاستراتيجيين

يتولى القادة الاستراتيجيون المناصب العليا في المنظمات المختلفة، كمديري القطاعات؛ لأنه يناط بهم وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المنظمة خلال فترة زمنية محددة (وهيلن وهنجر، ١٩٩٠ م : ص ٣٣١).

ويرى فاديم كوتينيكوف «Vadim Koteinikov» أن هناك سبع وظائف للقائد الاستراتيجي هي :

- ١ - الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف المنظمة بشكل عام.
- ٢ - التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع استراتيجية المنظمة وسياساتها.
- ٣ - القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية.
- ٤ - التنسيق بين عمل فروع المنظمة.
- ٥ - رفع الروح المعنوية.
- ٦ - السياسة وكسب المؤيدين والمناصرين.
- ٧ - التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل (Vadim, 2002: p. 2).

ويوضح يونس أهم مهام القادة الاستراتيجيين :

- ١ - تحديد الوضع الحالي للمنظمة : يتطلب هذا الدور إمام القائد الاستراتيجي بجميع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، وطبيعة عملياتها، واستخلاص الملامح المساعدة في بناء التصورات المستقبلية، وذلك يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ومكامن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، حيث تعد هذه نقطة الانطلاق الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢ - تحديد مستقبل المنظمة : يتضمن دور القائد الاستراتيجي هنا في تحديد معاني الأحداث البيئية (التعقيد البيئي، المنافسة، ندرة الموارد، المعلومات، الخ) وتحليلها وإسقاطها على محاور المستقبل. ويطلق على هذه الحالة المجالات المحتملة لأنشطة المنظمة. وعادةً يلجأ القائد الاستراتيجي إلى استخدام النماذج الفكرية والإحصائية والسيناريوهات لاختيار الفروض الفكرية.

٣- صياغة الخطط الاستراتيجية ومستلزمات تنفيذها : تستند هذه الخطوة على الفهم الدقيق لأغراض المنظمة وأهدافها المستقبلية، والظروف المتغيرة المحيطة بها، بهدف التهيؤ لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية. ويستغرق التخطيط ومستلزمات التنفيذ وقتاً طويلاً من القائد الاستراتيجي.

٤- تقويم الأداء الاستراتيجي ومتابعته : يتضمن ذلك دور القائد الاستراتيجي في التحقق من سير الأمور المخططة وفقاً لمساراتها المحددة سلفاً وحسب المعايير الأدائية والتقييمية للوقوف على مدى فاعلية التنفيذ (يونس، ٢٠٠٢م : ص ص ٤٥-٤٦).

٥- اتخاذ القرارات الاستراتيجية : إن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أهم مهام القيادة الاستراتيجية، حيث يمتلكون الكثير من الأفكار والمشاركات الفاعلة التي تزيد من احتمالات نجاحهم في اتخاذ تلك القرارات، كما أن إلمامهم بكافة أمور المنظمة ومواردها ونفقاتها يمكنهم من اتخاذ القرارات الفاعلة التي تعتمد على التغيرات في البيئة الخارجية والتغذية العكسية كوسيلة فاعلة في المواءمة بين المدخلات والمخرجات، فضلاً عن تجنب اتخاذ قرارات متسرعة تعتمد على معلومات غير كافية أو خاطئة (George, 2004: p. 152).

لذلك يجب أن تراعي القيادة الاستراتيجية الأمور التالية عند القيام بمهامها (الصيدلاني، ٢٠٠١م : ص ص ٧٣-٧٤) :

أ - إدراك أن الإبداع والريادة بحاجة إلى أشخاص عميقي التفكير، ويقدرون القيمة العملية للنظريات الجيدة، وهذا يتطلب تدريب الموظفين واستقطاب ذوي الخبرة والكفاءة.

- ب- حل المشكلات بصورة إبداعية عن طريق ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة في التعامل مع المشكلات باستخدام الأسلوب العلمي.
- ج- تنمية مهارات وقدرات اكتشاف المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير المطلق والشامل بحيث يستطيعون تقصي أبعاد أية مشكلة غير مباشرة قد تتضمن مشكلة كامنة، ولذلك يجب تعويدهم على التعامل مع الأسباب وليس مع الأعراض.
- د- تنمية مهارات عمل المشكلات الإبداعي: وذلك بعمل المشكلات والعمل على حلها بهدف تدريب الموظفين على تجارب واقعية تقودهم إلى التفكير الابتكاري في مواجهة المشكلات وتعودهم على ترتيب أفكارهم عند المواجهة.

## ٢ . ١ . ٧ عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

- هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها:
- ١- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة Vision القائمة على الحكمة والعلم بأمر المنظمة والعاملين (يونس، ٢٠٠٢م: ص ٧٢)، مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة، فضلاً عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبع ويقود على أساسها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها أتباعه ويتبعونه (أفوليو، ٢٠٠٣م: ص ١٣).
  - ٢- طاقة التمكين Empowerment وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر (يونس، ٢٠٠٢م: ص ٧٢).

٣- سعة المعرفة Cognition وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة  
المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال أحد جوانبها، فالحزمة  
الشمولية التي يتصرف وينفذ من خلالها القائد الاستراتيجي  
الأعمال والنشاطات حزمة ثلاثية الأبعاد تتضمن جوانب المعرفة  
والمهارة والسلوك (المنيف، ٢٠٠٤م : ص ٣٣٣).

٤- إدارة الوقت Time Management هي : « الاستخدام الأفضل  
للوقت، وللإمكانات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق  
الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام والتحليل  
والتخطيط والمتابعة، للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في  
المستقبل» (الجريسي، ٢٠٠١م : ص ٥٢). لذلك يجب اقتصار  
الوقت على الأدوار القيادية دون الدخول في أدوار روتينية غير مرنة  
في وصف المهام القيادية.

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

٦- الفطنة وبعد النظر Far-Sightedness وقدرة القائد الاستراتيجي  
على اشتقاق المعاني من المواقف.

٧- الشجاعة Bravery وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات  
الحاسمة عند الضرورة (يونس، ٢٠٠٢م : ص ٧٣).

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

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

ب- العامل الثاني : إن التركيز على القائد وحده لا يمكن أن يعطي تفسيراً عاماً واضحاً لعملية القيادة ؛ لأن القيادة شيء ما أكبر من القائد بكثير (Matthew, 2004: p. 579).

## ٢ . ١ . ٨ العناصر المميزة للقائد الاستراتيجي والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

- ١ - العناصر التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة :
  - أ - المعرفة والخبرة والقدرة على الوصول للمعلومة التي تمنحه قوة إضافية.
  - ب - المركز الوظيفي المتميز الذي يمنحه سلطات وقدرات تتيح له التعامل مع القرارات الاستراتيجية واتخاذها.
  - ج - إسهامه المباشر في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة من خلال القرارات التي يتخذها، وبصفة خاصة القرارات التي تتخذ لتنفيذ الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية.
  - د - مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير : يعني مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً، وليس على أساس ما يملكه من سلطة.
  - هـ - إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير سواء داخل المنظمة أو خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية عبر شبكة من العلاقات يدعم من خلالها القائد الاستراتيجي الأطراف التي تسعى لإقامتها.



و- الخارطة العقلية المعرفية: تشكل خارطة الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، فالإطار والخارطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هما مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول موضوع معين (يونس، ٢٠٠٢م: ص ٧٤-٧٥).

٢- الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية: يوضح الجدول رقم (٢) الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية:

### الجدول رقم (٢)

#### الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

م	معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
١	المجال Domain	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى الموازنة بين الفرص والموارد المتاحة.	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
٢	التركيز Focus	يركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
٣	التخطيط Planning	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط استناداً إلى ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

٤	القرارات Decisions	اتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسة سلفاً بعيداً عن المخاطرة وعدم التأكد في القرارات.	اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها.
٥	الثقافة المنظمية Culture	يميل إلى تبني ثقافة منظمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة منظمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور المنظمة وتعزز قدراتها.
٦	مرونة العمل Flexibility	يميل إلى الالتزام باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل.
٧	التغيير Change	يميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل إلى التغيير الجذري ويأتي بابتكارات جديدة.

المصدر: (يونس، ٢٠٠٢م: ص ٣٨-٣٩).

## ٢ . ١ . ٩ متطلبات إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

يشير دراكر «Drakar» إلى أن القائد الاستراتيجي هو أهم أركان نجاح المنظمة، فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك، حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة، إذا لم تتفوق عليها، كما أن سلوك القائد الاستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة، فكلاهما منبثق من الآخر، وحيث إن المنظمات غير مستقرة نظراً لطبيعة أنشطتها؛ فإن تفسير السلوك الاستراتيجي يرتبط بمتغيرات البيئة ومحاولات القائد التكيف معها (يونس، ٢٠٠٢م: ص ٦٧، ١٤٩).

ويتم إعداد وتنمية القادة الاستراتيجيين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال صورتين من أهمها :

١ - اكتشاف القادة الاستراتيجيين وبناءهم، ثم تعيينهم ووضعهم في المكان المناسب.

٢ - الاختيار السليم للقيادة الاستراتيجية.

٣ - الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل.

٤ - المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار.

٥ - التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة.

٦ - التعليم والتدريب المستمر.

٧ - القدوة الشاملة (العقيل، ٢٠٠٤م : ص ٧٤).

لا يمكن لأية منظمة أن تستثمر في شيء أعظم من استثمارها في القيادة الاستراتيجية في مواقع المسؤولية، لأنهم هم الذين يجلبون للمنظمة كل نفع وخير، وهم الذين يبنون ويدربون كافة المديرين والموظفين من خلال الصور السابقة لبناء واختيار وتنمية الموارد البشرية، كما يعالجون المشكلات التي تواجه المنظمات، ويفتحون أمامها أفاق النجاح والتطور والنمو والاستقرار، فضلاً عن تنمية قاعدة بشرية للمنظمة من العاملين وتأهيلهم عبر برامج تدريبية مكثفة وطويلة وتوزيعهم على خطوط الإنتاج والمواقع المناسبة في المنظمة (العقيل، ٢٠٠٤م : ص ٧٤ - ٧٦).

### أولاً: أساليب إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

يتم إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية باستخدام أسلوبين هما :

١ - الأسلوب الأنكلو أمريكي : يقوم هذا الأسلوب على اعتماد التخطيط

المسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة الاستراتيجية من خلال مرحلتين :

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

ب - البرامج التدريبية في معاهد متخصصة : وذلك لتدريب القيادة على كيفية المزاوجة بين النظرية والتطبيق من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل والتعويد على ممارسة العمل القيادي، وهذا النوع من التدريب داخل العمل يهدف من خلال مفهوم التعليم المستمر إلى رفع كفاءة الكوادر أو إعادة تأهيلها (يونس، ٢٠٠٢م : ص ١٥٧).

٢ - الأسلوب الفرنسي : يهتم بالتدريب في مواقع العمل في المقام الأول، حيث يزوج بالتدريبيين في ممارسة العمل القيادي مع القادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف إطلاعهم على طبيعة العملية القيادية في مختلف المجالات والتخصصات، ثم ينتقل بالتدريبيين إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل من خلال الوسائل التدريبية النظرية كالمحاضرات والحلقات الدراسية لدعم الخبرة العملية المكتسبة بالمفاهيم القيادية النظرية. وتعد المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا من أهم أدوات الأسلوب الفرنسي في إعداد القيادة الاستراتيجية، حيث تتولى إعداد قادة استراتيجيين في مختلف التخصصات وفق أسس علمية بدءاً من القيادة الاستراتيجية غير المتخصصة، ومروراً بالقيادة الاستراتيجية المتخصصة، ووصولاً إلى القيادة

الاستراتيجية التكنوقراطية القادرة على إدارة جميع النشاطات في المجتمع (يونس، ٢٠٠٢م : ص ١٥٨).

## ثانياً: سبل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

- يكمن السبيل في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية في القيام بما يلي :
- ١- تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادة الاستراتيجية كما ونوعاً كهدف واضح : وذلك في ضوء الموجود الفعلي للقيادة الاستراتيجية مقارنةً بالاحتياجات الحالية والمستقبلية وفق المواصفات والمؤهلات المطلوبة، وفي إطار ثلاثة مستويات رئيسة هي :
    - أ - المستوى التنظيمي : (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية).
    - ب - المستوى الفني : (متخصصة وغير متخصصة).
    - ج - المستوى الهيكلي : (قيادة سياسية وقيادة إدارية).
  - ٢- تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية : بتوفير الاحتياجات المادية والنوعيات المطلوبة لتحقيق الأنشطة والفاعليات اللازمة لها.
  - ٣- تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية : يتصل تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية بطبيعة ونوع تلك البرامج، وهذا يتطلب انتسابها إلى عدة جهات معنية بهذه القيادة حسب مستوياتها (التنظيمية والفنية والهيكلية).
  - ٤- تحديد جهة مركزية مسؤولة : يفترض وضع البرامج وتنظيم هيكلها التنفيذي وتوجيه الفاعليات والأنشطة وجود متابعة دقيقة لتقييم كفاءة وفاعلية تلك البرامج، ما يتطلب وجود جهة مركزية

تعنى بخطط تنمية القيادة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها (يونس، ٢٠٠٢م: ص ص ١٧٣ - ١٧٤).

٥- وضع برنامج زمني مناسب لإعداد القيادة الاستراتيجية: يتطلب إعداد القيادة الاستراتيجية إعداد برنامج زمني مناسب خاصة عند إعداد القيادة الاستراتيجية المتخصصة أو التكنوقراطية التي تستلزم برامج تدريبية قد تمتد قرابة عشر سنوات.

### ثالثاً: أدوات ووسائل إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

تتنوع الأدوات والوسائل المتبعة في إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية تبعاً لتنوع طبيعة نشاطات كل منظمة، وخصائص القادة الاستراتيجيين فيها، وإن كان من أهم هذه الأدوات والوسائل الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، والتدريب والتعليم العالي، كما يتضح مما يلي:

#### ١ - الإدارة بالأهداف

هي من أوائل الأساليب التي استخدمت في تنمية القيادة، وتتضمن وضع أهداف محددة والعمل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيقها، وتعد الإدارة بالأهداف أحد أساليب التطوير التنظيمي التي تسهم في زيادة قدرات القادة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات (المشاري، ٢٠٠٢م: ص ٥٥)، حيث يجتمع قادة الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية ووقت إنجازها (الكبيسي، ١٩٩٨م، ج ٤: ص ٤٤).

#### ٢ - إدارة الجودة الشاملة

هي عبارة عن أسلوب إداري يهدف إلى خلق ثقافة متميزة في الأداء من خلال عمل القادة والمديرين والمرؤوسين بشكل مستمر في القطاعات

الإنتاجية والخدمية لتحقيق توقعات المستفيدين، وأداء العمل الصحيح بشكل أفضل وأكثر فاعلية منذ البداية وبأقل وقت وجهد وتكلفة (زين الدين، ١٩٩٦ م : ص ٢٤).

وتهدف إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تلافي العيوب والأخطاء أولاً بأول، وتطوير طرق العمل، واختصار الإجراءات (السلمي، ١٩٧٥ م : ص ٢٠٦)، وتجنب تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات، والعمل بمبدأ العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية (Muse & Bewditen, 1979: p. 387)، وبصفة خاصة في المنظمات الأمنية التي تتطلب طبيعة العمل فيها مواكبة المستجدات الأمنية، بإدخال تحسينات وتطويرات لتحقيق الأهداف بشكل أفضل (درة، ١٩٨١ م : ص ١٥٧).

وإدارة الجودة الشاملة من هذا المنطلق تستند إلى مجموعة من المبادئ التي تتبناها القيادة الاستراتيجية للوصول إلى أفضل أداء ممكن واختصار الوقت وتقليل الجهد وخفض التكلفة (خاشقجي، ٢٠٠٣ م : ص ٣٣-٣٥).

### ٣ - تدريب الحساسية

هو نمط سلوكي جديد للتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في عادات واتجاهات وسلوكيات القادة عبر تفاعلات غير مخططة وبرامج غير معدة في خطواتها ومضامينها، ولكنها واضحة في هدفها وفي المنطلقات الفلسفية التي تحكمها، حيث يسعى هذا التدريب إلى زيادة حساسية القادة الاستراتيجيين نحو سلوكهم الذاتي ونحو سلوك الآخرين المشاركين معهم في البرنامج، وزيادة مرونتهم وقدراتهم نحو التغيير الذاتي بتعلم أنماط السلوك الإيجابي أو استشعار جوانب النقص في السلوك الذاتي مقارنةً مع الآخرين (الكبيسي، ١٩٩٨ م، ج ٤ : ص ٤٥).

## ٤ - التعليم العالي

لقد أدركت الحكومات أهمية التعليم كوسيلة فاعلة لبناء المجتمع وإضاءة طريقه ورسم مستقبله في شتى ميادين الحياة، لذلك حرصت غالبية الدول على مجانية التعليم، واتخذت التدابير لضمان الممارسة الكاملة للحقوق التعليمية والثقافية، بل وعمدت إلى دعم البحث العلمي والنشاط الإبداعي من خلال إتاحة الفرصة للخريجين من العسكريين والمدنيين للحصول على درجة الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه في مجال تخصصاتهم.

ويعد ابتعاث الضباط للدراسات العليا من أهم الأساليب المتبعة لتنمية القادة في الأجهزة الأمنية في المملكة، لذلك يجب أن تحقق هذه الدراسات الهدف منها بتطوير القيادة الاستراتيجية وصقل خبراتها وربط محتوى المنهج الدراسي بالواقع العملي، حتى لا تنصب البرامج على محتويات نظرية سرعان ما تنتهي بانتهاء الدورة (رضا، ١٩٩٢م : ص ٣٠).

وأشار (محمود، ١٩٩٧م : ص ص ٥٧-٦٠) إلى ضرورة إعادة النظر في برامج الدراسات العليا من خلال طرح رؤيته عن طبيعة التغيير الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وبالتالي الأمني الذي تفرضه ظروف التنمية، والذي يحتم على الجامعات في الدول النامية أن تلعب دوراً رائداً وفاعلاً في إحداث التغيير، وفي تحصين الدارسين بالعلم والوعي والإدراك والمهارة، لكي يستطيعوا المشاركة بفاعلية في إحداث التغيير وحمل لوائه، وهذا لن يحصل إلا بتوافر المناخ العلمي الذي يحفز على العطاء المنتج والمبدع، والذي يضمن لأساتذة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس الحد الأدنى من الاستقرار والأمان الوظيفي، فضلاً عن ضرورة اقتناع أعضاء هيئة التدريس بأهمية التغيير؛ لأنهم الوسيلة الأهم والأكثر تأثيراً لإحداث التغيير.



## ٥ - التمكين

التمكين هو الشعور بقوة التأثير وبإرادة التعبير والمشاركة من قبل العاملين (الكيسي، ٢٠٠٤م: ص ١٣٦) من خلال منحهم قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون بها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة (أفندي، ٢٠٠٣م: ص ١١)، وتأهيلهم لتولي مسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع (العتيبي، ٢٠٠٤م: ص ٤).

ويتحقق التمكين عندما يتمكن المدبرون والموظفون في المستويات الإدارية الأدنى من حل المشكلات التي كانت مقصورة على المستويات العليا في المنظمة (Ginnodo, 1997).

وتركز مفاهيم التمكين على الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تمنح لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ما يترتب عليه تخفيف العبء عن القادة والحد من تدخلاتهم في التفاصيل وإعفائهم من مهام الرقابة، وبالتالي تفرغهم للقضايا الكبيرة كوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات (الكيسي، ٢٠٠٤م: ص ١٣٦).

وتركز أهمية التمكين في دوره لتحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج للخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها، وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، واستخراج أقصى طاقات الموارد البشرية والحصول على أفضل إبداعاتها بهدف إحراز تقدم منظم في مجالات تطوير الأداء، والعمل على تفرغ القيادة الإدارية العليا للمهام الصعبة وعدم إشغالها بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل (أفندي،

٢٠٠٣ م: ص ص ٢٥-٢٦)، لأن ذلك ينعكس إيجاباً على المرؤوسين الذين يزيد عددهم في المنظمة عن القادة، لذلك يجب أن يشعروا بفاعليتهم، لأن المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونون أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل (Stephen & Nancy, 2003: p. 192).

## ٦ - التعلم التنظيمي

عملية تؤدي إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن. فالتعلم التنظيمي عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها.

وتتنوع أساليب التعلم التنظيمي ومنهجيته فيما يلي (الكبيسي، ٢٠٠٤ م: ص ص ٩٢-٩٨):

### - التعلم الأحادي الاتجاه

بموجبه يتعلم العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج ومخرجات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فإما أن يرضوا بما ترتب على قراراتهم فيحرصوا على تكرارها لتصبح قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة، أو لا يكونون راضين عنها، فالتعلم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم.

### - التعلم المزدوج الاتجاه

بموجبه يتجه القادة والعاملون في المنظمة إلى توسيع دائرة التعلم، حيث يبدأون بالتساؤل الرئيس كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التجديد والتطوير الذاتي؟

وبدلاً من أن يظل التعلم مرتبطاً بالبحث عن حلول للمشكلات القائمة أو معالجة الانحرافات، فإنه يتجه نحو أسباب المشكلات والقرارات البديلة التي يجب اتخاذها لتحويل دون وقوعها مستقبلاً.

وتتضح أهمية التعلم التنظيمي وأسبابه في عدة عوامل خارجية تتسارع في النمو والتطور تتركز في التفجر المعرفي المتسارع والتغير في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه في بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات التي سهلت مهمة الراغبين في التعلم. والتغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم اليوم.

## ٢. ١. ١٠ المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية :

١- البيروقراطيات المترهلة: ركزت بعض القيادة الإدارية على تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها الإدارية حتى ترهلت وأصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث نوعاً من التغيير أو التحديث، بل وتعدّه متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده، حيث أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات، بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أصبحت أهدافاً ثانوية.

٢- الأنظمة واللوائح: تعمل المنظمات الإدارية في الدول النامية ملتزمة بالأنظمة واللوائح والتعليمات المتركمة لتنظيم وتسيير شؤون المنظمة، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يتواءم مع التطورات البيئية المحيطة، ولذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة

الإداريين لأنها تقلل المرونة وتعاني من التقادم والازدواجية، حيث تعاني تلك الأنظمة من :

أ - الجمود بشكل لا يساعد على سرعة اتخاذ القرار.

ب - كثرة تعديلات وتفسيرات الأنظمة واللوائح.

ج- غموض بعض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها (القحطاني، ٢٠٠١م : ص ص ٢١٢-٢١٤).

٣- المركزية الشديدة وعدم التفويض : تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي نتيجة الانقسامات السياسية والدينية والقومية التي تقلل درجة اطمئنان القيادة فيتقلص التفويض (كنعان، ١٩٩٩م : ص ٣١٦).

٤- عدم الاستقرار الإداري : إن عدم استقرار القيادة والكوادر المتخصصة، وفقدان الأمن الوظيفي الناجم عن تهديدات الخصخصة، والتقاعد المبكر، قد يحول دون إمكانية إعداد وتأهيل استراتيجية تنزع إلى التفكير في المستقبل (الكبيسي، ٢٠٠٦م : ص ١٧).

٥- نقل واستخدام التكنولوجيا : وجدت القيادة الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، وأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا. في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.

٦- البيئة المادية والتنمية الخرسانية : أصبحت سيطرة الماديات على

الوضع القائم في المنظمات من أعقد المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية، حيث تسعى القيادة الإدارية التقليدية إلى تغيير وضعها المادي بدءاً من إعادة تأسيس المكتب والأثاث وانتهاءً بالسيارة والمنزل، فهي تضع المظاهر المادية في مقدمة اهتماماتها وتغفل استراتيجيات ورسالة المنظمة (القحطاني، ٢٠٠١م: ص ٢١٤-٢١٥).

٧- غياب المنافسة: إن غياب المنافسة بين المنظمات الحكومية وغيرها من القطاعات يجعلها في مأمن، ولا يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، ما يضعف عملية إيجاد قيادة استراتيجية قادرة على التطوير والتحديث في المنظمات (الكبيسي، ٢٠٠٦م: ص ١٨).

٨- القيم والانتهاآت الاجتماعية: تتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، وعلى ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتهاآت، ولذلك فكثيراً ما تفرض العادات والتقاليد والقيم والانتهاآت الاجتماعية بعض التصرفات على القادة التي قد لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر كالوساطات والمحسوبيات (القحطاني، ٢٠٠١م: ص ٢١٦).

٩- التخطيط غير السليم: يترتب عليه عدم وضوح أهداف التخطيط أمام صانع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، ما يحدث فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي (كنعان، ١٩٩٩م: ص ٣٣٢).

١٠- نقص الموارد المادية: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي

تضعها الأجهزة المركزية لأية منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لإعداد قيادة استراتيجية قادرة على التفكير في المستقبل (الكيسي، ٢٠٠٦م : ص ١٨).

١١- الضغوط الداخلية والخارجية : يواجه القادة الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون، لتحقيق مصالح أو منافع معينة، وكذلك يعانون من الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأقارب والأصدقاء، ومن لهم علاقة بالقائد الإداري أو أصحاب السلطات في البلاد، ما قد يدفعهم إلى مراعاة مصالح تلك الأطراف عند اتخاذهم أي قرار.

١٢- عدم كفاءة القيادة الإدارية : تتعدد أسباب عدم كفاءة القيادة الاستراتيجية والتي من أهمها :

أ- ضعف التأهيل العلمي للقيادة الإدارية، فالكثير من القيادة الاستراتيجية لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب، حيث لا يوجد أي برنامج يمكن الاعتماد عليه لتنمية القيادة الاستراتيجية.

ب - ضعف مستوى التدريب : فإذا توفر التدريب للقيادة الاستراتيجية، فمن المؤكد عدم كفايته، لأن القائد الاستراتيجي الفاعل لا يعتمد على تعليمه فحسب، بل يشكل التدريب رافداً مهماً في تكوين شخصيته القيادية.

ج- ضعف مستوى الخبرة : لم تتم الاستفادة في الدول النامية من القادة الاستراتيجيين الذين ابتعثوا لرفع مستوى خبراتهم العملية بالخارج في ظل إحكام قبضة البيروقراطية على مختلف المنظمات.

١٣- الانغلاق الثقافي الحضاري : يشكل الانغلاق الثقافي الحضاري إحدى المشكلات التي تعاني منها القيادة الاستراتيجية في العصر الحاضر، نظراً للتفوق الثقافي في ذهنية كثير من القادة الاستراتيجيين القائمين على كثير من المنظمات الإدارية في الوطن العربي، فهم لا يزالون يؤمنون بثقافة القرية والإقليم مثل النظرة العرقية، أو الجهوية، أو الطبقية التي عمقها الفكر البيروقراطي القائم.

١٤- الانحراف الإداري الأخلاقي : يشكل الانحراف الأخلاقي لدى بعض الموظفين وبعض القيادة الاستراتيجية في الدول النامية قلقاً رئيساً للمنظمات الإدارية، ويعد من أشد المشكلات التي تواجه القيادة الاستراتيجية نظراً لانتقاله كالعدوى إلى غالبية المنظمات التي تتعامل معها ويؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الاستراتيجي.

١٥- العلاقة مع المستشارين : يعتمد القادة الاستراتيجيون على بعض المستشارين من داخل أو خارج المنظمة لمساعدتهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وقد يشكل الاستشاريون مشكلة للقيادة الاستراتيجية للأسباب التالية :

أ - الاعتماد على الاستشاريين لفترة طويلة يحول دون تطوير مهارات وخبرات القادة الاستراتيجيين.

ب- نشأة بعض المشكلات بين المستشارين والتنفيذيين نتيجة عدم وضوح الفاصل بين مهام المستشارين والتنفيذيين.

ج- تضجر الاستشاريين لاعتقادهم أن التنفيذيين يمتلكون السلطة ويمارسون النشاطات الرئيسة مع تهميش دورهم وإنكار

جهودهم، وعدم حصولهم على التقدير الكافي (القحطاني،  
٢٠٠١م : ص ص ٢١٧-٢١٩).

١٦- عدم الاستفادة من التقدم التقني في مجال الإدارة : يترتب على ذلك  
نوعان من المعوقات هما :

أ - عوائق ناتجة عن نقص المعرفة وتفشي الأمية ونقص الموارد وعدم  
وجود سياسة علمية تقنية.

ب- عوائق تتعلق بالدول المتقدمة ناقلة التقنية والشركات متعددة  
الجنسيات ومدى استعدادها لنقل التقنية في ضوء المتغيرات  
السياسية والأمنية (كنعان، ١٩٩٩م : ص ٣٣٦).

١٧- معوقات تنظيمية : هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب  
عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة  
في التنظيم الإداري ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي لجلب ثقافة  
تنظيمية مرنة تساعد على الإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات  
وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوس مع فرض رقابة  
لصيقة على المرؤوس، فإن ذلك يجلب ثقافة تنظيمية غير ملائمة  
للإبداع والابتكار، نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب  
عمل جديد يخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس  
والزملاء، ما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده  
بالأوامر والتعليمات (عبد الوهاب، ١٩٨٠م : ص ٤٣).

وتشير العيسى إلى أهمية البيئة التنظيمية في جلب الثقافة التنظيمية التي  
تجلب الجو المناسب لإعداد وتهيئة القادة، حيث إن البيئة التنظيمية التي  
تتضمن مبادئ المشاركة في وضع أهداف العمل وإجراءاته، واتخاذ قراراته



بين الرؤساء والمرؤسين، ووجود قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة، وتشجيع أفراد التنظيم على المناقشة وتبادل الرأي، وتوفير فرص التقدم والترقي للمجيدين والمبدعين، وقيام العلاقات على الثقة والاحترام المتبادل تدعم إعداد وتنمية القادة، بينما البيئة التي تحرص على البيروقراطية والديكتاتورية والمركزية والرقابة الشديدة على العاملين، وعدم إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين، فإنها تشكل عوامل ضغط تحد من فرص تنمية وإعداد القادة الاستراتيجيين (العيسى، ١٩٩٦ م : ص ٤٥).

وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية لتنمية وإعداد القادة الاستراتيجيين فيما يلي :

- عدم وضوح أهداف المنظمة.
- المركزية والتسلط.
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- نقص القيادة الفاعلة المؤهلة.
- غياب الاتصال الفاعل بين المستويات الإدارية.
- الافتقار إلى العمل الجماعي (النمر، ١٩٩٢ م : ص ٦٨-٧٠).
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها.
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير (القريوتي، ٢٠٠٠ م : ص ٣٠٧-٣١٠).

- عدم التشجيع من قبل المنظمة.
- ارتفاع تكاليف الإبداع في المنظمات.
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية وانخفاض الدافعية نحو الإبداع في المنظمات (الدوي، ٢٠٠١م: ص ص ١١٥-١٢٦).
- الاعتماد المفرط على الخبراء.
- الإفراط في مكافآت النجاح (الحسنية، ٢٠٠٢م: ص ص ٩٢-٩٣).
- التحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين.
- تأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية.
- إلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل.
- غياب أنظمة الاتصال الفاعلة (الصيدلاني، ٢٠٠٠م: ص ص ٢١٣ - ٢١٤).

يتضح مما سبق أن هناك العديد من المعوقات التي تزداد في البيئة الأمنية نتيجة طبيعة العمل الأمني الذي يركز على الضبط والربط، وتنفيذ الأوامر والتعليقات الصادرة من المراكز العليا، ما يترتب عليه أحياناً ضعف الإبداع والابتكار لدى العاملين، وصعوبة إعداد وبناء قيادة استراتيجية مستقبلية.

## ٢ . ٢ الثقافة التنظيمية

- ٢ . ٢ . ١ مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها.
- ٢ . ٢ . ٢ مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها.
- ٢ . ٢ . ٣ مكونات الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها ومستوياتها.
- ٢ . ٢ . ٤ القيم التنظيمية.

٥ . ٢ . ٢ وظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها وأساليب تغييرها ومتطلبات تطويرها.

٦ . ٢ . ٢ العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

٧ . ٢ . ٢ الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية.

## تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدركات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية لأداء العاملين في المنظمات وفق أسس الفاعلية والكفاءة؛ كعناصر تدعم الأداء الجيد إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة تشجع على ذلك، فقد اكتسب مصطلح الثقافة التنظيمية بريقه كعامل مؤثر في توجهات المنظمات وتطور أو تخلف مستوى أدائها.

وبالرغم من غموض مفهوم الثقافة التنظيمية في ضوء اتصاله بالمعطيات الأساسية لتوجهات المنظمات وأساليب وطرق العمل السائدة بها، وتأثره بالعادات والتقاليد والقيم السائدة، والمناخ التنظيمي السائد؛ إلا أنه يعد من أهم المفاهيم التنظيمية؛ نظراً لما يترتب عليه من تحفيز أو تثبيط أنماط معينة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات (ظاظا، ٢٠٠٢م : ص ١٩).

كما أن دور الثقافة التنظيمية لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة من خلال توقع الأحداث، وفهم مواقف الأفراد، ومساعدة المنظمة في التغلب على التحديات الداخلية والخارجية، وجلب البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي الملائم للعمل والإنجاز والإبداع والابتكار والتطوير، والاستفادة من مميزات العمل الجماعي خلال فرق العمل المدارة ذاتياً، بل

يمتد ليشمل الاستفادة من التغذية الراجعة التي تفيد أعضاء الفريق والفريق نفسه، وتساعدهم على تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومن ثم الاحتفاظ بمستوى أداء فاعل يعالج الانحرافات أولاً بأول والتعرف على سبل تطوير وتحسين الأداء (توفيق، ٢٠٠٢ م : ص ص ٢٧٩-٢٨٠).

## ٢ . ٢ . ١ مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

نتج عن دراسات الباحثين عن المنظمات ووسائل وأساليب تطويرها العديد من العوامل المؤثرة التي تسهم بدور أو بآخر في تطوير المنظمات، وكان من أهمها الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة باعتبارها المسؤولة عن تحديد أنماط السلوك المتبعة، والتي تنعكس سلباً أو إيجاباً على المنظمات ومعدلات تطورها، ما يحتم إلقاء الضوء عن قرب على الثقافة التنظيمية.

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعرف سيزلاجي ووالاس الثقافة التنظيمية بأنها : «الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها» (سيزلاجي ووالاس، ١٩٩١ م: ص ٦٣١).

أما الصرايرة وعائش فيعرفان الثقافة التنظيمية بأنها : نظم مكتسبة من المعاني التي يتم توصيلها عن طريق اللغة المعتادة والرموز التي تعبر عن وظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية لجلب كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع (الصرايرة وعائش، ١٩٩٥ م : ص ١١٥).

أما الكيسي فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن : نظام من المعاني

المشتركة التي تتضمن اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد (الكيسي، ١٩٩٨م، ج٤: ص٧٠).

والثقافة التنظيمية عبارة عن أنماط افتراضات أساسية تتطور عن طريق الجماعة عند مواجهة مشكلاتها للتكيف الخارجي والتواصل الداخلي والتي تعمل بشكل جيد وكاف لكي تكون ذات قيمة (العديلي، ١٩٩٥م: ص٤٤٤).

وقد عرف شاين الثقافة التنظيمية بأنها: «نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها لكي تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة بوصفها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات» (Shackleton, 1995: p. 2).

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المنظمة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

ويعزو الرخيمي أهمية الثقافة التنظيمية إلى ما يلي (الرخيمي، ٢٠٠٠م: صص ٥٨ - ٦٠):

١- دليل للإدارة والعاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

٢- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

٣- تحدد للعاملين بالمنظمات السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات.

٤- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصةً إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.

٥- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

٦- تيسر مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

٧- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.

٨- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز ينضم إليها العاملون المجتهدون.

٩- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

## ٢ . ٢ . ٢ مصادر الثقافة التنظيمية وخصائصها وأنواعها

### أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات والقيم والأنظمة الاجتماعية والسياسية والبيروقراطية واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية للثقافة التنظيمية، ويمكن حصر مصادر الثقافة التنظيمية بصفة عامة فيما يلي (العديلي، ١٩٩٥ م: ص ص ٤٤٧ - ٤٤٨):

١ - العادات والتقاليد والأعراف: تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتصيب الموظف في المنظمة بطابعها الخاص وتؤثر في شخصيته وتحدد نمطه السلوكي وفق العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية.

٢ - الطقوس واحتفالات المناسبات: تتمثل في الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات بعد عودة العاملين من الإجازة والتقاءهم ببعضهم البعض.

٣ - الأساطير: هي الخرافات التي تستخدم كرموز اجتماعية وتربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه من خلال الدروس والعبر التي يستفاد منها في مواجهة المشكلات، ولكن يعاب عليها اللجوء للخيال وغياب الواقعية.

٤ - المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والألفة وتخفيف الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات أو سوء الظن أو عدم الثقة.

٥ - البطولات والرموز الاجتماعية: تتمثل في قصص القادة في مختلف

المجالات السياسية والإدارية والتاريخية التي تتخذ كقدوة ومثالاً  
يحتذى به للعمل في المنظمات.

٦- القصص والحكايات : تستخدم لكي تعكس رسالة معينة، كأن  
يقص المدير على الموظفين كيفية تطور الجهاز الإداري لمنظمة معينة،  
أو قصة كفاح أحد المديرين المتميزين وكيف أنه وصل باجتهاده إلى  
أعلى المراتب.

### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

ويجمل النعيمي خصائص الثقافة التنظيمية بصفة عامة فيما يلي (النعيمي،  
١٩٩٨ م : ص ٢١) :

- ١ - توجد في التنظيمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة الاجتماعية.
  - ٢ - تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
  - ٣ - تمثل البناء الاجتماعي القوي وغير المرئي وغير المحسوس الكامن وراء الأنشطة الإدارية في المنظمات.
  - ٤ - إنها الطاقة الاجتماعية التي تدفع أفراد المنظمة للعمل والإنتاجية.
  - ٥ - إنها الهدف الموجه والمتحكم في فاعلية المنظمة.
- كما يذكر العطية سبع خصائص أساسية للثقافة التنظيمية فيما يلي  
(العطية، ٢٠٠٣ م : ص ٣٢٦) :
- الإبداع والمخاطرة : درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
  - الانتباه للتفاصيل : الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا  
دقيقين ومتنبهين للتفاصيل.



- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات، والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
  - التوجه نحو الناس : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
  - التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فاعليات العمل حول الفرق لا حول الأفراد.
  - العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
  - الثبات : درجة تأكيد فاعليات المنظمة المحافظ على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.
- وقد أورد علماء الإدارة الخصائص التالية للثقافة التنظيمية :

#### أ - الإنسانية

الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة وابتدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع ملامح الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف، والحقائق، والمدارك، والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم (وصفي، ١٩٨١ م : ص ٨٥).

#### ب - الاكتساب والتعلم

تكتسب الثقافة من الوسط المحيط بالفرد، لذلك لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة تميزه عن غيره من المجتمعات، حيث يكتسب الفرد ثقافته من

المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء أكان في الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود، أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة ومن خلال علاقات الفرد وتفاعلاته مع الآخرين (الساعاتي، ١٩٩٨ م : ص ٧٤)، فالأفراد يكتسبون القيم والمعتقدات والاتجاهات الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، والثقافة التنظيمية هي ناتج لثقافة الأفراد العاملين بها نتيجة تأثرها بالبيئة الداخلية والخارجية (Williams, 1989: p. 14).

### ج- الاستمرارية

تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة، أو تدريجية (جبلي، ١٩٩٦ م : ص ٧٣). وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتوارثها الأجيال وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة (الشلوي، ٢٠٠٥ م : ص ٢٢).

### د - التراكمية

يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة (الساعاتي، ١٩٩٨ م : ص ٩٣).

## هـ- الانتقائية

أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصور كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. وهذا يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

## و- القابلية للانتشار

يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض (إسماعيل، ١٩٨٢ م: ص ٩٥-٩٦).

## ز- تغير الاستجابة للأحداث

تتميز الثقافة بخاصية التغير في الاستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية معينة، ويتم ذلك بفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف الاجتماعي (الساعاتي، ١٩٩٨ م: ص ٩٧).

## ح- التكاملية

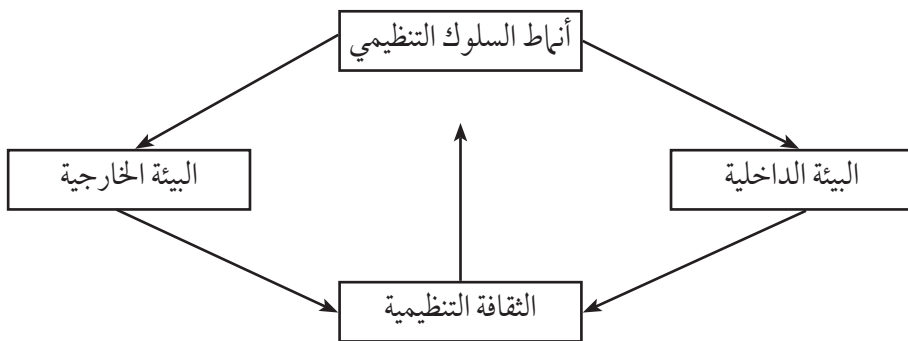
تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل نسقاً متوازناً،

ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغييرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (إسماعيل، ١٩٨٢ م : ص ٣٨).

### ط - الثقافة التنظيمية تمثل مدخلاً ومخرجاً تنظيمياً في وقت واحد

تعد الثقافة التنظيمية نتاجاً لعمليات المنظمة كافة، فضلاً عن تأثيرها على العمليات التي ستتم في المستقبل، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية والفنية بمنطقة عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم والاتجاهات والافتراضات المشتركة لدى أفراد منطقة عملها، وهذا يعني أن الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والعمليات المؤداة وسلوك الإدارة مع الأفراد، تمثل مخرجاً من مخارج الثقافة التنظيمية، ومن ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلاً ومخرجاً تنظيمياً في نفس الوقت؛ لذلك يصعب تغييرها، وتعرض محاولات تغييرها لمقاومة شديدة في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة التي تعمل وفق قواعد وأسس راسخة للاختيار والتعيين والتدريب في مناخ تنظيمي مستقر جداً (ظاظا، ٢٠٠٢ م : ص ٣٥). والشكل رقم (١) يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية :

### الشكل رقم (١) الوظيفة المزدوجة للثقافة التنظيمية



المصدر: (ظاظا، ٢٠٠٢ م : ص ٣٥).

## ي - الثقافة التنظيمية تكتسب بطريقة شعورية ولا شعورية في جزء منها

تنتقل الثقافة التنظيمية بطريقتين، الأولى شعورية من خلال انتقال القيم والمعتقدات والمبادئ التي ثبت نجاحها في حل المشكلات التنظيمية، وهذه يُعلِّمها الأعضاء القدامى في المنظمة للآخرين الجدد، أما الطريقة الثانية فلا شعورية وتتضمن انتقال المعلومات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف ومواجهة المشكلات والمواقف كافة بطريقة لا شعورية في ضوء الخبرات التي اكتسبها الأفراد من احتكاكهم بالقدامى الأكثر خبرة منهم وفي ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (ظاظا، ٢٠٠٢م : ص ٣٦).

## ك - الثقافة التنظيمية ذات جذور تاريخية

تستمر الاستراتيجيات والهياكل التنظيمية والمبادئ الأساسية لأجيال، ويؤدي استمرار نجاحها إلى تأثر الأجيال اللاحقة بها، وبالتالي فإن القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة مستمدة من الثقافة الأصلية السائدة في المنظمة (Deal, 1982: p. 10).

## ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية التي تميزها أديبات الفكر التنظيمي وتشخص درجة العلاقة والتأثير الذي تتسم به كل منها، فالثقافة المؤسسية تعد حصيلة ما يشترك فيه أفراد المنظمة وقيادتها من معتقدات وقيم ومعايير ومضامين توجه السلوك وتحدد الوسائل والبدايل المقبولة لتحقيق الأهداف، وتبعاً لذلك فإن فاعلية المنظمة تعتمد على قدرتها في خلق الثقافة التي تتجاوب مع طموحات وأهداف عاملها وتقود سلوكهم نحو هدفها المشترك. وللثقافة المؤسسية وظيفة مهمة تتمثل في احتواء ماضيها بحاضرها

لتمييز المنظمات العريقة بتراثها الذي عرفت به كما تحفز المنظمات الحديثة على بلورة ثقافتها الشخصية عبر مراحل تطورها. ومن شأن هذه الثقافة أن تحث مدراءها والعاملين فيها على حماية المعايير والقيم والأخلاقيات التي أرساها المؤسسون وتعارف عليها القادة المتعاقبون.

وبالرغم من الارتباط بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والحضارة التنظيمية إلا أن هناك فروقاً بينهم، فالمناخ التنظيمي عبارة عن محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسر ونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم، ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة، أما الثقافة التنظيمية فهي مجموع الخصائص والسمات المميزة للمنظمة وبيئتها وأجوائها الداخلية والمنعكسة في سلوكيات واتجاهات أفرادها ولكن كما ينظرها الآخرون ممن هم خارج المنظمة، أي أنها رؤية المنظمات والجماعات الموجودة في البيئة الخارجية عن الخصائص المميزة لمنظمة عن أخرى، بينما الحضارة التنظيمية عبارة عن مجموعة الخصائص والقيم والمتغيرات التراثية والمجتمعية الفاعلة في البيئة الخارجية لجميع المنظمات والمؤثرة في جعلها متميزة عن غيرها من المنظمات في المجتمعات الأخرى، فهي تعبر عن رؤية الشعوب والمجتمعات لبعضها البعض وتشخيصها لما يميز المنظمات الأمريكية على سبيل المثال عن المنظمات اليابانية أو الفرنسية أو العربية، لذلك يدخل مصطلحاً الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ضمن دائرة التنظيم المقارن على صعيد الأقطار والدول عبر القارات وعبر المجموعات والحضارات المختلفة، كما أن الثقافة التنظيمية تعد ثقافة فرعية من الحضارة التنظيمية (الكيسي، ١٩٩٨م، ج ٤ : ص ٥٧).

ويحصر كل من السواط والعتيبي أهم أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي  
(السواط والعتيبي، ١٩٩٩ م: ص ص ٦٢ - ٦٣):

### ١ - الثقافة البيروقراطية

هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

### ٢ - الثقافة الإبداعية

تتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

### ٣ - الثقافة المساندة

تتميز بالصدقة، والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

### ٤ - ثقافة العمليات

يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.

### ٥ - ثقافة المهمة

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج،

وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

## ٦ - ثقافة الدور

هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

ويشير ويلسون إلى أن الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمتممين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه، حيث إن السلطة الخاصة بموقع الوظيفة أمر صحيح ومشروع، أما القوة الشخصية فمرفوضة، بما يؤيد بيروقراطية ماكس فيبر «Max Webber» التي تقوم على أساس اعتماد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات؛ لذلك تتلاءم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار، وليس التغيير المستمر؛ لأن وظائف الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها للتغيرات السريعة، حيث إن ثقافة الدور تحتاج للثبات والاستقرار والتطوير المتدرج البطيء نسبياً (ويلسون، ١٩٩٩ م: ص ١٣٦-١٣٧).

## ٧ - ثقافة النفوذ

هي ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلاً من الخبراء، ما يوجد



نسيجاً تنظيمياً عنكبوتياً، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، ما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية تعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها (Handy, 1993: pp. 29-30).

## ٨ - ثقافة الوظيفة أو العمل

تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، ما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة؛ لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار (ويلسون، ١٩٩٩ م : ص ١٣٧).

## ٩ - ثقافة الفرد

هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل

الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع (ظاظا، ٢٠٠٢م : ص ٣٠).

## ١٠- الثقافات الملائمة

هي استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، ما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة.

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجداتهما :

### أ- الثقافة المرنة

الثقافة المرنة هي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في استراتيجية المنظمة وهيكلها، ما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في

البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتماداً على أدائها العالي.

## ب - الثقافة الجامدة

تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة عن اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغير. كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث إن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي (شارلزهل وجونز، ٢٠٠١م: ص ص ٦٥٦-٦٥٧).

وبالنظر إلى ما سبق، فإن الباحث يرى أن هناك تداخلاً وتكراراً فيما ذكر من أنواع الثقافة التنظيمية في أدبيات الفكر الإداري، فالثقافة البيروقراطية هي نفسها الثقافة الجامدة، بينما الثقافة المرنة تشبه إلى حد كبير الثقافة الملائمة، وكذلك الحال بين ثقافة المهمة والدور والعمليات، وثقافة الوظيفة أو العمل، لذا فإن الباحث يرى أنه يمكن حصر أنواع الثقافة التنظيمية فيما يلي: الثقافة التنظيمية المحافظة، والثقافة التنظيمية المرنة، والثقافة التنظيمية المبدعة.

## ٢ . ٢ . ٣ مكونات الثقافة التنظيمية ومراحل تطورها ومستوياتها

### أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية بصفة عامة من ثلاثة مكونات هي :

#### ١ - المكتسبات

المكتسبات هي أوضح مستويات الثقافة في المنظمة وفي البيئة الاجتماعية للمنظمة، بحيث تمثل الابتكارات، واللغة التي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وانتفاء الأفراد، وسلوكهم جزءاً من ثقافة المنظمة.

#### ٢ - الافتراضات

هي النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك الأعضاء وقيادتهم للنظر والتفكير بدقة في الأمور والأشياء المحيطة. وتعد الافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فغالباً ما تؤدي إلى مواقف ونتائج سلبية تعوق تحقيق أهداف المنظمة.

#### ٣ - القيم

يرى شاين أن التعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

والقيم هي: أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع بأسره ويعدها مهمة ويتقيد بها، حيث تعد هي العامل المحدد للسلوك سواء أكان صواباً أم خطأً، صالحاً أم طالحاً، جيداً أم سيئاً، مقبولاً أم مرفوضاً (المغربي، ١٩٩٥ م : ص ١٥٨).

والقيمة عبارة عن: «اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة، أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح» (عبد الوهاب، ١٩٩٦ م: ص ٥١).  
أما الحويطي فقد قسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مكونات رئيسة هي (الحويطي، ١٩٩٨ م: ص ٤٩٣):

### ١ - المكون المعنوي

يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملون في المنظمات.

### ٢ - المكون المادي

يشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة ونظم معلومات متاحة.

### ٣ - المكون السلوكي

يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء إنجاز المهام الإدارية المختلفة.

ويرى «أوت» (Ott) أن الثقافة التنظيمية تتكون من خمسة عناصر هي (Ott, 1989: p. 28):

١ - أنواع السلوك.

٢ - المعتقدات والقيم.

٣ - الافتراضات.

٤ - الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي .

٥ - اللغة المستخدمة في المنظمة .

وحدد «ألير» «Allaire» و«فايرسروتو» «Firesirotu» ثلاثة مكونات للثقافة التنظيمية هي (Allaire & Firesirotu, 1985: p. 218) :

١ - البنية .

٢ - النظام الثقافي .

٣ - الأفراد .

وحصر «شايين» أيضاً مكونات الثقافة التنظيمية في ثلاثة عناصر أيضاً هي : القيم والمكتسبات والافتراضات (Schein, 1985: p. 6).

**ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية**

يذكر اللوزي أن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية (اللوزي، ٢٠٠١م : ص ص ٢٣٢ - ٢٣٣) :

١ - المرحلة العقلانية

هي المرحلة التي تضمنت النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي بحث من خلال تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، ومان تيلور من أبرز رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان باعتباره آلة، وخلال هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة .

٢ - مرحلة المواجهة

ظهرت خلال هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة نتيجة ظهور النقابات

العملية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى العمل على إعطاء الفرد حقوقه وواجباته إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

### ٣ - مرحلة الإجماع في الرأي

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكجريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

### ٤ - المرحلة العاطفية

كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتداداً لتجارب هوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وإن الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

### ٥ - مرحلة الإدارة بالأهداف

تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف المنظمة وتحديد المسؤوليات المشتركة.

### ٦ - مرحلة التطوير التنظيمي

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما

يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية. وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

## ٧- مرحلة الواقعية

يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

### ثالثاً: مستويات الثقافة التنظيمية

يرى تيرنر وهامبدن (Turner & Hampden) أن هناك ثلاثة مستويات لثقافة أي منظمة هي :

أ - جزء ظاهر من أنماط السلوك.

ب- جزء ينصب على مستوى الوعي الأوسع، وهو عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

ج- جزء مسلمات، وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها، فهي غير مرئية (الحواري، ١٩٩٩ م : ص ص ٩٨ - ٩٩).

وذكر السواط والعتيبي (١٩٩٩ م) أن هناك ثلاثة مستويات لثقافة

التنظيم هي :

أ - الجوانب المادية في التنظيم : تتضمن طريقة تنظيم المكاتب، والتقنية المتاحة، والزي المقبول، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، وأسلوب التعامل مع المهام،



والتنظييات، والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكيات المجموعات والاتصالات.

ب- القيم وفلسفة التنظيم وأيديولوجية منسوبيه، والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل، ومستوى الأداء والاتجاهات.

ج- المبادئ الأساسية لمنسوبي التنظيم التي تحكم فعلاً العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد (السواط والعتيبي، ١٩٩٩ م: ص ٣٢ - ٣٣).

## ٢ . ٢ . ٤ القيم التنظيمية

### أولاً: مفهوم القيم التنظيمية

هي القيم التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على تحقيق أهداف المنظمات (المغربي، ١٩٩٥ م: ص ١٩٦).

والقيم التنظيمية هي التي تحدد سلوك واتجاهات العاملين بالمنظمة، ولذلك تسهم قيم الذين يتمتعون بالأدوار القوية في المنظمة في تشكيل شخصية المنظمة، وكذلك فإن كل الأشخاص الذين يؤدون أدواراً قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م: ص ١٧).

### ثانياً: تطور القيم التنظيمية

مرت القيم التنظيمية بسبع مراحل رئيسة للتطور هي :

١ - المرحلة الأولى : المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيه بالآلة

من خلال تحفيزه بالأرباح كوسيلة لزيادة الإنتاجية، ولهذا وصف ماكس ويبر Max Weber المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها والأدوار والإجراءات الرسمية كوسائل تنظيمية تمكن من تنظيم الآلات البشرية أو البيروقراطية لتأدية مهام معقدة ولكنها روتينية متكررة (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ١٩-٢٠).

٢- المرحلة الثانية : ظهرت هذه المرحلة مع بدايات مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية : (البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري) التي افترضت أن الحوافز المادية هي وسيلة تحريك العاملين وزيادة الإنتاجية، وقامت على أساس أن الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين يصل بهم إلى تحقيق أفضل إنتاجية (النمر وآخرون، ٢٠٠٦ م : ص ٦٣).

وتعد هذه المرحلة إيذاناً بظهور نوع ثانٍ من القيم الإدارية تقوم على أساس دور قوة الإرادة والأحاسيس في التأثير على الإنتاجية (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ٢٠).

٣- المرحلة الثالثة : ظهرت المرحلة الثالثة من تطور القيم التنظيمية بعد الحرب العالمية الثانية استجابةً لظهور الاتحادات المهنية، وتعاشرت مع النقص في المنتجات والأيدي العاملة، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة ؛ لأن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف نتيجة الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يمكن أن يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، كما أن قيم الاجتهاد في العمل، واستغلال الفرص، والأجر المنصف مقابل العمل أصبحت موضع سخرية وسعت الدول الصناعية الكبرى للبحث عن حلول لمشكلات القوة والهيمنة كوسيلة لإعادة فرض قيم العمل السابقة (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٢١-٢٢).

٤- المرحلة الرابعة : ظهرت هذه المرحلة مع ظهور القيم التنظيمية القائمة على أساس الحرية في العمل وتزامنت مع ظهور نظرية (X) ونظرية (Y) لماكجريجور Douglas McGregor فالمدIRON المصنفون وفقاً لنظرية (X) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم مخادعون وكسالى، ويحفظون في المقام الأول بمصالحهم الذاتية، ولذلك يحتاجون إلى إشراف شديد ومكافآت مادية، بينما المدIRON الذين يعملون وفقاً لنظرية (Y) يعتقدون أن الناس بطبيعتهم إيجابيون وجديرون بالثقة، ومحبون للآخرين، وذوو آراء بناءة.

٥- المرحلة الخامسة : ظهرت مع ظهور الإدارة بالأهداف كأسلوب إداري يسعى إلى زيادة قدرات المدIRON على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات (المشاري، ٢٠٠٢م : ص ٥٥)، غير أن الإدارة بالأهداف كانت ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً.

٦- المرحلة السادسة : برزت خلال هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية نتيجة عودة المدIRON والقادة إلى الحقل المزدهر المتعلق بعلم السلوك التطبيقي، من خلال الاهتمام بخبرة المدIRON التي اتسمت بالعلاج النفسي المتطرف، وظهر مفهوم التطوير التنظيمي وتحليل التبادل، وبرامج نوعية ظروف العمل كوسائل فاعلة لإدارة وتنظيم العمل بالمشاريع الكبيرة.

٧- المرحلة السابعة : ظهرت خلال هذه المرحلة القيم الفكتورية، وذلك بخوض أصحاب المشاريع ورؤوس الأموال الحرب ضد اتحادات النقابات المهنية، وبدأ اكتشاف القوة الدافعة لاستغلال الفرص الذاتية والمسؤولية الذاتية من جديد، وبدأت مرحلة الخصخصة وتقليص ملكية الدولة للمشروعات الاقتصادية، حيث مثل تطور

القيم في المرحلة السابعة مزيجاً مؤلفاً من القيم التي سادت في المراحل السابقة (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٢٢-٢٧).

### ثالثاً: أنواع القيم

هناك ستة أنواع من القيم ذات خصائص مختلفة كما يذكرها كل من المغربي وعبد الوهاب (المغربي، ١٩٩٥ م : ص ١٥٩؛ وعبد الوهاب، ١٩٩٦ م : ص ص ٥٣-٥٥) :

١- القيم الفكرية : هي القيم التي تنتج عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد، وينصب محور اهتمامها على البحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.

وهي تشير إلى البحث عن الحقيقة من خلال التفكير والفهم والاستنتاج، لذلك لا يعلق الشخص الفكري أي أهمية ولا يبذل أي مجهود لاقتناء أشياء يمكنه الحياة بدونها ؛ لأن التركيز على الفوائد المادية من وجهة نظره يؤثر على صفاء الفكر، كذلك لا يهتم بالنواحي الجمالية لأن ذلك يتعارض مع قيم الرجل الفكري وهي الموضوعية واستبعاد الإضافات والتحيز.

٢- القيم الاقتصادية : هي القيم التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على تحقيق الجوانب والأهداف الاقتصادية والعائد المادي. لذلك لا يعبأ الرجل الاقتصادي بالناحية الجمالية إلا إذا كان الشيء الجميل مفيداً وذا جدوى اقتصادية، فقد يشتري الرجل الاقتصادي لوحة فنية بملايين الدولارات ليس حباً في الفن أو تقديراً للجمال، ولكن رغبةً في إعادة بيعها بسعر أكبر في وقت لاحق.

٣- القيم الجمالية : هي التي تهتم بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير. لذلك يسعى الرجل الجمالي إلى إظهار قوته وجماله وإبراز شهرته معتمداً في ذلك على قدرته في استخدام أشكال التعبير المختلفة، ولكنه لا يسعى للسيطرة على الغير.

٤- القيم الاجتماعية : هي التي تهتم بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفرادها.

والرجل الاجتماعي أقرب الناس للرجل الديني وأسهلهم انقياداً له، بالرغم من تعرضه لانتقادات الرجل الديني أحياناً ؛ لأن الرجل الاجتماعي قد يجامل من يحب فيظهر له إيجابياته ويخفي عنه سلبياته.

٥- القيم السياسية : هي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

والرجل السياسي يبحث عن تحقيق ذاته واستقلالته دائماً، كما أن تعطشه للقوة يجعله لا يقدم على تقديم تضحيات من أجل الآخرين.

٦- القيم الدينية : هي القيم العليا المجردة التي تحكمها فكرة التوحيد ووحدانية الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكيونة الخليقة.

والقيم الدينية تتضمن الإيمان بالله خالق كل شيء، والإيمان بالجنة والنار والآخرة والحساب والملائكة والأنبياء والرسل والكتب. فهي أسمى القيم وأجلها ؛ لأنها تقوم على مبادئ الصدق والإيمان وتحكمها ضوابط راسخة قوية.

## رابعاً: تغير القيم التنظيمية

تعرض القيم التنظيمية للتغير والتبدل للأسباب التالية :

### ١ - التغير التقني

تؤثر التقنية بشكل واضح على القيم التنظيمية، حيث يؤدي تغير التقنية وأساليبها إلى إعادة التوزيع، وإعادة التقنين، وزيادة المعلومات، وتغير الوسائل المتاحة أمام الفرد والمجتمع لتحقيق الأهداف المشتقة من القيم.

### ٢ - التغير السياسي والأيدولوجي

يحدث تلقين فكري أو تغذية عقلية بقيم معينة تتسق مع طبيعة النظام الذي يملئ هذه القيم، وقد تأخذ هذه القيم شكلاً تدريجياً من الاشتراط إلى الإعلان والترويج، وقد تأخذ شكلاً أيديولوجياً ثقيلاً.

### ٣ - الملل واكتشاف الوهم ورد الفعل

يمكن لمكانة القيمة أن تتآكل وتمحى عندما تفقد رونقها بعد اكتمال إدراكها عملياً، فتتخفف درجتها بسبب زوال سعرها واكتشاف وهمها، كقيمة الكفاية في فترة الولوج بالتشغيل الآلي، وقيمة التقدم والأمن الاقتصادي في عصر الرفاهية، حيث يحدث بعض التآكل في مكانة القيمة بمجرد مرور الوقت.

### ٤ - التغير الديني

تتضح قيمة الدين على تغيير القيم في أوروبا، فقد كان لا يمكن تحريك المجتمع إلا من خلال رجال الدين المسيحي، وكان استخدام الإنتاج

الرأسمالي ينظر إليه على أنه ربا؛ وانقلبت هذه القيم رأساً على عقب بعد ظهور المذهب البروتستانتي الذي مجد العمل والحياة والتقدم، وأتاح المعرفة والانفتاح على العالم.

## ٥ - تغير المعلومات

تتغير القيم بسبب تغير المعلومات نتيجة حدوث اكتشافات جديدة في المعارف والعلوم الإنسانية.

## ٦ - الحروب

تعد الحروب ميلاداً جديداً للشعوب بغض النظر عن نيتها، ففي حالة النصر يكتسب المجتمع خبرات ومفاهيم وأساليب وربما ثروات تعزز من إيجابيته وفاعليته في بناء قوته ودعم حركته في التوسع والتقدم، أما في حالة الهزيمة، فإنه يعيد النظر في كل أموره ويتبع سياسة جديدة تعدل من نظمه وأساليب حياته وإنتاجه لمواجهة الأزمات التي خلفتها الحرب وفق قيم جديدة.

## ٧ - الطفرة الاقتصادية

تعد منطقة الخليج العربي نموذجاً واضحاً لأثر الطفرة الاقتصادية على تغير القيم، حيث أفرزت الحقبة النفطية شخصية خليجية متميزة تتمسك بقيم جديدة معظمها إيجابي، وشجعت على العمل والإنتاج والتوسع واللجوء للتصدير للإنتاج الفائض، فضلاً عن تشجيع حركة الاستثمار، والمضاربات والمغامرات المالية والاعتماد على العمالة الوافدة، وغيرها من القيم التي صاحبت الطفرة الاقتصادية (زاهر، ١٩٩٥ م: ص ٢٦-٣٠).

## خامساً: إدارة الإدارة

كل منظمة عبارة عن نظام معقد، ولذلك هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن المنظمة من العمل، حيث تستطيع الإدارة وحدها توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة، ولإحراز النجاح يجب تحديد واختيار وتدريب العناصر البشرية بدقة، حيث تعتمد إدارة الإدارة على ما يلي :

### ١ - القوة (النفوذ)

تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي الذي يمكنها من تقرير مهمة المنظمة، والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها، واتخاذ القرارات. كما تدرك الإدارة الناجحة النفوذ الكامن لمركزها الوظيفي، فضلاً عن تحملها مسؤولية مستقبل المنظمة، لذلك تتبنى قيمة : المديرون يجب أن يديروا.

### ٢ - الصفة

إن واجب الإدارة معقد ومهم، لذا فإن نوعية الأشخاص الذين يقومون بالأدوار الإدارية تعد أمراً حاسماً، فالمدير غير المناسب يمكن أن يحدث ضرراً، سواء أكان ذلك عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من الصلاحيات، لذا فإن المنظمة الناجحة تدرك الأهمية الحيوية للحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تتبنى قيمة : النخبة دائماً في المقدمة.



### ٣- المكافأة

المنظمة الناجحة هي التي تحدد النجاح، وتكافئ عليه، ومن ثم تبني قيمة : الأداء ملك (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٢٢-٢٧).

### سادساً: إدارة المهمة

تهتم كل منظمة بالنتائج وليس بشدة أو صعوبة المهمة، فالعمل يجب أن يؤدي بإتقان، ما يتطلب التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة إلى جانب توفير المصادر، فهذه العملية يطلق عليها إدارة المهمة. وتعتمد إدارة المهمة على ما يلي :

#### ١ - الفاعلية

تستطيع المنظمة الناجحة تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، فهي تبني قيم : اعمل الأشياء الصحيحة.

#### ٢ - الكفاية

المنظمات الناجحة تبحث دون هوادة عن أفضل الطرق لعمل الأشياء، حيث تبني قيمة : عمل الأشياء بطريقة صحيحة.

#### ٣ - الاقتصاد

غياب رقابة التكاليف الفاعلة يسهم في فشل الاعمال التجارية، فالمنظمة الناجحة هي التي تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، ولذلك تبني قيمة : لا شيء مجاناً (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٤١-٤٢).

## سابعاً: إدارة العلاقات

يحتاج الأفراد إلى المعاملة الحسنة، وإشعارهم بقيمتهم وأهميتهم، وأن يثقوا في عدالة القواعد والأنظمة العادلة وهو ما يعرف بإدارة العلاقات التي تعتمد على ما يلي :

### ١ - العدل

يبني استخدام قوة التأثير بشيء من اللطف والعدل الثقة والولاء لدى العاملين في المنظمة، حيث تدرك المنظمة الناجحة وجهات نظر الأفراد، فهي تتبنى قيمة : من يهتم يكسب.

### ٢ - العمل الجماعي (فرق العمل)

المنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني القواعد من فرق العمل الفاعلة، لذلك تتبنى قيمة : العمل معاً بانسجام.

### ٣ - القانون والنظام

إن المنظمة الناجحة هي التي تبتكر وتدير باحترام نظاماً مناسباً من القواعد والإجراءات، فهي تتبنى قيمة : العدل لا بد أن يسود (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٤٢-٤٣).

### ثامناً: إدارة البيئة

يجب على كل إدارة أن تفهم وتعي حقيقة بيئتها الداخلية والخارجية من جميع الجوانب الاجتماعية والفنية والاقتصادية والتنافسية بهدف مساعدتها على اتخاذ القرارات الصائبة، فضلاً عن اتخاذ جميع الخطوات الضرورية للمنافسة

واستغلال الفرص أينما توجد، بمعنى إدارة البيئة التي تعتمد على ما يلي :

## ١ - الدفاع

تقوم المنظمة الناجحة بدراسة التهديدات الخارجية، ثم تضع خطة دفاعية قوية، فهي تتبنى قيم : أعرف عدوك.

## ٢ - التنافس

تتخذ المنظمة الناجحة كل الخطوات الضرورية من أجل تمتعها بميزة المنافسة، ففي البيئة التجارية البقاء للأفضل، مع تنحية الضعيف، فالمنظمة الناجحة تتبنى قيمة : البقاء للأفضل.

## ٣ - استغلال الفرص

المنظمة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص، فهي تتبنى قيمة : من يجرؤ يكسب (فرانسيس وودكوك، ١٩٩٥ م : ص ص ٤٣-٤٤).  
إن القيم التنظيمية السابقة هي أساس نجاح المنظمة في تطوير أدائها، من خلال المساهمة الفاعلة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، بثقافة مرنة تسهم في تطوير الأداء وترسيخ قيم أكثر فاعلية وإيجابية في تطوير واستمرار الأداء العالي للمنظمات.

## ٢ . ٢ . ٥ وظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها وأساليب تغييرها ومتطلبات تطويرها

### أولاً: الوظائف الأساسية لثقافة المنظمة

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف من أهمها:

- ١ - تنمية الشعور بالذاتية وتحديد الهوية الخاصة بالعاملين.
- ٢ - إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين، للتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين.
- ٣ - تحقيق الاستقرار داخل المنظمة.
- ٤ - تشكيل إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به في إعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المنظمة (الحسيني، ٢٠٠٠م: ص ٩٤).
- ٥ - تقديم إطار للفهم المشترك للأحداث.
- ٦ - تحديد السلوكيات المتوقعة.
- ٧ - تحديد مسؤوليات الأعضاء.
- ٨ - تشكيل نظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة (حجي، ١٩٩٨م: ص ١٢٥).

### ثانياً: نظريات الثقافة التنظيمية

هناك عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، من أهمها:

## ١ - نظرية القيم

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، فالثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة.

## ٢ - نظرية روح الثقافة

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة (الساعاتي، ١٩٩٦ م : ص ٢٤٠).

## ٣ - نظرية التفاعل مع الحياة

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، بحيث يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة (الساعاتي، ١٩٩٨ م : ص ٢٤١).

وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص هي :

أ - عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

ب- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.  
ج- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية  
(العتيبي، ١٩٩٩ م : ص ٢٩).

#### ٤ - نظرية سجية الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعبّر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وتنمو هذه الخبرة من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، حيث ينتج عن هذا التراكم المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه (وصفي، ١٩٨١ م : ص ١٥٢).

#### ثالثاً: أساليب تغيير الثقافة التنظيمية

تلعب الإدارة دوراً في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة من خلال أربعة أساليب على النحو التالي :

١ - بناء إحساس بالتاريخ : وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.

٢ - إيجاد شعور بالتوحد : من خلال القيادة، ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

٣ - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء : وذلك عن طريق نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب، والتطوير.

٤ - زيادة التبادل بين الأعضاء : وذلك من خلال عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات (حریم، ١٩٩٧م : ص ٤٥٢).

### رابعاً: متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية

تحتاج الثقافة التنظيمية لتوافر عدد من المتطلبات التي تسهم بشكل أو بآخر في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لترسيخ وتطوير الثقافة التنظيمية التي تسهم بدرجات متباينة في التأثير في توجهات المنظمة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية.

وأهم هذه المتطلبات :

- ١ - إعادة تشكيل قيم العاملين لتغيير سلوكياتهم وأدائهم للأفضل.
- ٢ - توفير عناصر القوة والموارد الاقتصادية.
- ٣ - توزيع الموارد على الأفراد والمجموعات وفقاً لمتطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف وليس وفقاً لتأثيرهم الاستراتيجي.
- ٤ - الحرص على التنسيق والتكامل في العمليات الداخلية بالمنظمة، والتكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية المحلية والعالمية (الطبلاوي، ١٩٩٦م : ص ١٣٥).
- ٥ - العمل على سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات (النعيمي، ١٩٩٨م : ص ١٨٥).
- ٦ - تصميم هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التطوير وتعكس بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- ٧ - الاعتماد على تفويض السلطة واللامركزية.
- ٨ - دعم القيادة العليا لجهود التطوير.

- ٩ - تحديد خطوط السلطة والمسؤولية.
- ١٠ - تجنب سليات الواسطة والمحسوية.
- ١١ - وضع معايير دقيقة لتقييم جودة الأداء.
- ١٢ - دعم روح المبادرة والإنجاز.
- ١٣ - تكوين صف ثانٍ من متخذي القرارات عند غياب القادة.
- ١٤ - القدرة على الإبداع والابتكار (زايد، ١٩٩٩ م : ص ص ٤٥-٤٦).
- ١٥ - تعبئة الجهود الجماعية للعاملين في المنظمات بحيث تنصهر في خدمة أهداف المنظمة (Robert & Curtis, 1992: p. 43).
- ١٦ - تحرير طاقات العاملين، ودعم ذواتهم، وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات (Bruce, 1994: p. 122).
- ١٧ - إعادة تصميم الوظائف والمهام وخطوات وإجراءات العمل لكي تتلاءم مع طبيعة العاملين ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم (Taborda, 2000: p. 43).

## ٢ . ٢ . ٦ العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

- يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية أو الأمنية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية :
- ١ - تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، لكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
  - ٢ - القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.



٣- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة (Schein, 1985: p. 9).

وقد اختلف علماء ومفكرو الإدارة في تحديد العوامل التي يترتب عليها استمرارية الثقافة التنظيمية، أو ذوبانها، أو العوامل التي يترتب عليها ضعف الثقافة التنظيمية أو قوتها، وكذلك في تحديد العوامل التي ينشأ عنها ثقافة تنظيمية متميزة على النحو التالي :

### أولاً: العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية مستمرة

لكي توفر المنظمة ثقافة تنظيمية مستمرة طويلة الأمد، لابد من التركيز على الجوانب التالية :

١- الوضوح التنظيمي : يعني مدى فهم واستيعاب أعضاء المنظمة للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.

٢- البناء الهيكلي لصناعة القرار : توفير الحرية الكاملة لدفع المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح لمراكز اتخاذ القرار. فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

٣- التكامل التنظيمي : يعني وجود التعاون والاتصال الفاعل بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.

٤- تاريخ المنظمة : مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته، وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

٥- الأسلوب الإداري : وجود توازن قيادي يشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم بحرية، بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.

٦- التنشئة : في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل، وما هو الدور المتوقع منه.

٧- تنمية العنصر البشري : إتاحة الفرص المناسبة لتنمية مهارات وصقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، فضلاً عن تبصيرهم بأهداف المنظمة وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، والعمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين (Byles et. al., 1991: p.516).

## ثانياً: العوامل المؤثرة في ضعف الثقافة التنظيمية وقوتها

- تتأثر الثقافة التنظيمية ضعفاً وقوةً بمجموعة من العوامل من أهمها :
- ١- حجم المنظمة : تعد الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعة واشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الضخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة.
  - ٢- العمر التنظيمي : تتسم المنظمات القديمة بثقافة مميزة أكثر من تلك المتاحة للمنظمات الحديثة.
  - ٣- التقنية التنظيمية : تساعد التقنية منسوبي المنظمة على أداء مهامهم

بفاعلية وكفاءة أكثر، ما يسهم في قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، فضلاً عن الأثر الإيجابي على مستويات ومعدلات الأداء.

٤ - التنشئة الاجتماعية : يخضع الفرد في المنظمة لعملية مستمرة من التنشئة التنظيمية لتقوية وتعزيز بعض القيم التنظيمية اللازمة لتحسين مستوى الأداء، فكلما نشطت المنظمة في دعم القيم التنظيمية كلما رسخت ثقافة تنظيمية أقوى.

٥ - البيئة الخارجية : يسهم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في وجود استقرار داخلي، ومن ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية متميزة.

٦ - التغيير التنظيمي : كثرة التغيير والتبديل في أعضاء التنظيم ووحداته، وعمليات الإحلال للعمالة، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يقلل احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية (White, 1984: p. 16).

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في توفير ثقافة تنظيمية متميزة

تنحصر العوامل التي يترتب عليها وجود ثقافة تنظيمية متميزة فيما يلي :

١ - استقلالية الفرد : مدى المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد، ومدى تمتعه بالاستقلالية في اتخاذ القرار وإبداء الرأي.

٢ - البناء التنظيمي : نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوكيات الأفراد.

٣ - التشجيع : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل الرؤساء والمشرفين لمرؤوسيهـم.

٤ - الانتماء : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

- ٥ - مكافآت الأداء : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف .
- ٦ - درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توافر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم .
- ٧ - تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة (السواط والعتيبي، ١٩٩٦ م : ص ٦٢).

## ٢ . ٢ . ٧ الثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية

لا شك أن هناك علاقة وطيدة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، فالقائد الاستراتيجي يسعى لجلب ثقافة تنظيمية متميزة من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار في ظل جو مفعم بالمشاركة، ما يمنح العاملين الفرصة للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار، فالمشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الكفاءة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه (بوسنر، ٢٠٠٤ م : ص ٢٨٢).

لذلك لا بد أن يمنح القادة الاستراتيجيون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم، كما عليهم اعتبار الثقافة وسيلة أساسية لتحسين وتطوير الأداء، فالمنظمات التي لديها ثقافة متكيفة تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، فالشركات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، كما أن القائد الاستراتيجي يتولى إعداد الخطط

الاستراتيجية طويلة المدى، ولا يمكن نجاح تطبيق هذه الخطة إلا في وجود ثقافة تنظيمية جيدة تدعمها (الرخيمي، ٢٠٠٠م : ص ٥٥).

وبصفة عامة فإن دور القيادة الاستراتيجية هو تطوير الثقافة المرنة من خلال نقل والحفاظ على القيم التالية :

- قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية، والمبادأة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة، بمعنى تشجيعهم على ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات منافسة بغض النظر عن ضمان رواج هذه المنتجات، مع المشاركة الفاعلة من قبل الإدارة في العمليات الإنتاجية بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة وفق عناصر المشاركة.

- قيم تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها من رؤساء أقسام ومديرين ومشرفين على مجال العمل الذي تجيد وتبدع فيه المنظمة، بالإضافة إلى تبني أنشطة عمل خارجية تخرج عن نطاق خبراتها إذا كانت تبشر بعوائد مادية واقتصادية سريعة تساعد في نمو المنظمة وزيادة مواردها، فعلى الإدارة أن تزرع القيم التي تؤدي إلى إبقائها ملتصقة بمجالات العمل التي تتقنها، فضلاً عن إقامة علاقات مع العملاء بهدف تحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال الاهتمام بخدمة العميل وإشباع احتياجاته ومتطلباته من السلع والخدمات المقدمة، والعمل على تطوير السلع والخدمات باستمرار لكي تفي بذلك.

- القيم المرتبطة بكيفية تشغيل المنظمة : يجب على المنظمة إرساء تصميم تنظيمي لتحفيز الموظفين على بذل قصارى جهودهم من خلال تقديم

الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فضلاً عن إشعارهم بقيمتهم من خلال احترامهم وتقدير جهودهم، كوسيلة فاعلة لاستحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي عن طريق التأكيد على المبادرة وحرية العاملين واحترامهم من خلال إرساء هياكل تنظيمية تمنحهم حرية اتخاذ القرار، وتحفزهم على تحقيق النجاح، لذلك يجب على المنظمة أن تبني هيكلًا تنظيمياً بسيطاً وفريق عمل بسيطاً حسب احتياجات كل موقف وطبيعته، وبحيث يحتوي هيكل المنظمة على عدد قليل من المديرين والمستويات الإدارية الضرورية لإنجاز العمل، مع تبني نظم لامركزية تسمح للعاملين بالمشاركة، في ظل وجود مركزية بدرجة كافية لكي تتأكد القيادة الاستراتيجية من أن المنظمة تمارس رسالتها الاستراتيجية وفق قيم الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع على الإبداع والابتكار (شارلزهل وجونز، ٢٠٠١م : ص ص ٦٥٨-٦٥٩).

### أولاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية الصحيحة هي الأداة الفاعلة التي تساعد القادة الاستراتيجيين على إرشاد وتوجيه منظماتهم، حيث يسعى القادة الاستراتيجيون لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم، وإنجاز مهامهم، وتطوير أداء منظماتهم (George, 2004: p. 24).

والثقافة التنظيمية للمنظمة عبارة عن نتاج عدة عناصر من بينها القيادة الاستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي :

١- إن النمط الثقافي للمنظمة يجري استحداثه بواسطة القيادة الاستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، ويعد دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية، خاصة في تحديد النمط الثقافي، حيث يفرض المؤسس بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة.

٢- إن القيادة الاستراتيجية تؤثر أيضاً في الثقافة التنظيمية من خلال الطريقة التي يعتمدها المديرون في تفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام، فعلى سبيل المثال حرص «بل جيتس» رئيس شركة مايكروسوفت على استحداث نمط ثقافي يتسم بالمبادرة لكي لا يحجم المديرون عن الاضطلاع بالمهام المقترنة بالمخاطر (شارلز هل وجونز، ٢٠٠١م: ص ص ٦٥٣ - ٦٥٦).

كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق من قيم المنظمة، والقيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة في المنظمات الإدارية، فالسلوك عبارة عن نشاط يصدر من الكائن الحي عند تفاعله مع البيئة المحيطة، وهو إما سلوك عضوي داخلي كحركة الدورة الدموية للفرد وعمليات التنفس والهضم، أو لا إرادي يحدث نتيجة الاستجابة لمؤثرات خارجية كحركة الأجنان والعطاس والتثاؤب، أو سلوك فردي وجماعي يصدر عن الفرد كالغضب والخوف والتفكير والعمل والحب والبغض والكسل والتراجع والقلق، أو سلوك إداري يتضمن تصرفات العاملين في المنظمات الإدارية من أقوال وأفعال أثناء القيام بالعمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف ورقابة وتوجيه. ويتباين السلوك الإداري من فرد لآخر بتباين القيم والاتجاهات لدى ذلك الفرد، فضلاً عن اختلاف الفروق الفردية، ودور الخبرة والبيئة وعلاقات العمل، فقد يتخوف الأفراد من اتخاذ القرارات، أو من تحمل المسؤولية بغض النظر عن العلاقات الاجتماعية فيما بينهم سواء أكانوا أقارب أم إخوة أم مجرد زملاء عمل (الكيسي، ١٩٩٨م: ص ص ٦-٨).

والقيم تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك، ومن ثم فإن قيم القادة الاستراتيجيين أو الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية داخل المنظمة

تشكل شخصية المنظمة، فكل الأشخاص الذين يؤدون أدواراً قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية، باختلاف القيم لا بد أن يجلب الصراع، فإذا كان القائد أو المدير يتبع أساليب الشدة والأوامر والتعليمات والضبط والربط والحزم عند التعامل مع المرؤوسين، فستكون النتيجة عبارة عن ثلاثة احتمالات هي: أن ينجح القائد في تغيير قيم موظفيه وامتثالهم وطاعتهم المطلقة لقراراته، أو ربما يفرض طاعته بالقوة وباستخدام العقوبات المادية والمعنوية، أو ربما يعمل المرؤوسون على تقويض نفوذ القائد (فرانسييس وودكوك، ١٩٩٥ م: ص ص ١٧-١٨).

من هذا المنطلق فإن تأثير القيم والاتجاهات على السلوك الإداري تأثير جوهري، فالقيم هي المرجعية التي تحدد اتجاهات الفرد، والسلوك تعبير عن اتجاهات الفرد، والسلوك الإداري يؤثر بشدة في الممارسات الإدارية في الدول النامية بصفة عامة باعتبارها مجتمعات مغلقة لم تصل بعد إلى مرحلة فصل العمل عن الواقع الاجتماعي المحيط، ما ينعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء داخل المنظمات الإدارية، لأن السلوكيات الإدارية بدورها تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، لذلك يجب معرفة أسباب السلوك السلبي ومحاولة السيطرة عليه وعلى مسبباته، وذلك بالتعرف على قيم واتجاهات العاملين التي تقبع خلف هذا السلوك، فإذا شعر أحد الموظفين أنه مظلوم وأن نظام الحوافز غير عادل، فإن ذلك يؤثر سلباً على اتجاهاته، ويلجأ إلى إهمال إنجاز الأعمال والكسل واللامبالاة بالعمل أو تعطيل مصالح الجمهور. كما أن سوء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين بعضهم ببعض من جهة أخرى يسمح بظهور الاتجاهات السلبية التي تتمثل في زيادة التوتر والصراع، وجلب جو من عدم الثقة ينعكس بشكل سلبي على الأداء، خاصةً عند عدم استغلال القيادة الاستراتيجية للصراع في إحداث التنافس



للرقي بمستوى الأداء، فالمرؤوس الذي لن يقبل توجيهات رئيسه لن يتمكن من تنفيذ العمل بالطريقة التي دربه على إنجازها (ماهر، ٢٠٠٠م : ص ٢٠-٢١).

وهذا يعني ضرورة وجود قيادة استراتيجية تعمل على جلب ثقافة تنظيمية متميزة لترسيخ الممارسات الإدارية في جو من التعاون والألفة، من خلال تنمية القيم الإيجابية التي تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية تتضمن غرس حب العمل والولاء والانتفاء في نفوس العاملين، في إطار ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار، ما يترتب عليه زيادة درجات التعاون والقدرة على الفهم المتبادل وسهولة توصيل الرسائل بين المرسل والمستقبل، ما ينعكس إيجاباً على حالة العمل ككل ويترتب عليه زيادة الإنتاجية نتيجة توفر بيئة العمل الملائمة للإبداع والابتكار. أما إذا كانت القيم التي يحملها العاملون سلبية أو متعارضة مع بعضها البعض، فإنها تسهم في تكوين اتجاهات سلبية متناقضة، ما يترتب عليه انعدام أو ضعف التفاهم بين العاملين، وبالتالي عدم القدرة على استيعاب مفهوم الرسائل وعدم فهمها نتيجة عدم وجود القبول بين المرسل والمستقبل، وبالتالي تحريف الرسالة وعدم الدقة في نقل تفاصيلها نتيجة تباين اتجاهات الأفراد (الكيسي، ١٩٩٨م : ص ٦٩)، ما يترتب عليه تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية، فهناك تأثير غير مباشر للقيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية من خلال دور القيادة الاستراتيجية في غرس القيم، وتعديل الاتجاهات يمكن توضيحه فيما يلي :

١ - تعد القيم أحد ضوابط السلوك الإنساني بصفة عامة والسلوك الإداري بصفة خاصة، حيث تسهم في تكوين الاتجاهات التي يعبر عنها الفرد في شكل سلوكيات صحيحة أو خاطئة أثناء إنجاز الأعمال

- الإدارية التي تتضمن الاتصالات سواء مع الرؤساء أو المرؤوسين .
- ٢- تساعد معرفة الاختلافات في قيم واتجاهات العاملين في تفسير طبيعة الصراع التنظيمي بينهم داخل المنظمات الإدارية والذي غالباً ما يعوق عمليات الاتصال، كما يساعد التشابه في قيم واتجاهات العاملين في تفسير التفاهم القائم بينهم والذي يتضمن اتصالات فاعلة سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- ٣- يزداد التعاون بين العاملين في المنظمات الإدارية كلما زادت درجة التماثل في قيم واتجاهات هذه الجماعات ؛ حيث يترتب على ذلك سهولة وفاعلية الاتصالات نتيجة فهم كل منهم رسالة الآخر ورغبته في فهمها وتحقيق أهداف الاتصال، بينما يقل التعاون كلما زادت درجة التنافر بين قيم واتجاهات هذه الجماعات، الأمر الذي يترتب عليه صعوبة الفهم المتبادل نتيجة عدم وجود رغبة حقيقية في تلقي أوامر وتعليمات أو حتى معلومات من المرسل إلى المستقبل، ما يؤدي إلى عدم وصول مضمون الرسالة وعدم تنفيذها، وبالتالي تدني مستوى الأداء وانخفاض الإنتاجية.
- ٤- تزداد فاعلية الدور القيادي للمدير كلما تماثلت قيمه واتجاهاته مع قيم واتجاهات مرؤوسيه ؛ لأن ذلك ييسر الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويزيد من فاعلية الاتصال ونقل الأوامر والتعليمات وتنفيذها، بينما تقل الفاعلية القيادية للمدير كلما اختلفت قيمه واتجاهاته عن قيم واتجاهات مرؤوسيه ؛ لأن ذلك يعوق الفهم المتبادل خلال عمليات الاتصال ويقلل من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى عدم فهم محتويات الرسالة وتحريفها أو إعاقة وصولها، وبالتالي عدم القدرة على تنفيذ الأوامر والتعليمات.

٥- تؤثر القيم والاتجاهات الشخصية للقائد الاستراتيجي في اختياره الأهداف الخاصة بالمنظمة، فالقيم والاتجاهات الإيجابية تسر عمليات الاتصال بين المدير والأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات، ما يترتب عليه اتخاذ القرارات الرشيدة التي يشترك فيها أكبر قدر من العاملين في ظل الثقافة التنظيمية المساعدة على العمل والإنجاز، بينما القيم والاتجاهات السلبية تعوق عمليات الاتصالات داخل المنظمات، وبالتالي تنتج قرارات فردية تتسم بضعف الرشد، فضلاً عن صعوبة تطبيقها نتيجة معارضة العاملين لها في ظل ثقافة تنظيمية غير فاعلة (عبد الوهاب، ١٩٩٦ م : ص ص ٥١-٥٢).

كما تتأثر الاتجاهات بالثقافة التنظيمية المحيطة بالفرد من خلال تأثيره بالقيم والأعراف والمعايير الاجتماعية السارية في بيئة العمل الداخلي والخارجي، فضلاً عن تأثرها بالمحيط الثقافي والمحيط الاجتماعي، حيث تتضافر هذه العوامل وتتداخل مع بعضها البعض لتكوين اتجاهات الفرد، لذلك تعد الاتجاهات مكتسبة وليست موروثية، حيث تنتمي للعوامل المكتسبة في السلوك الإنساني (المغربي، ١٩٩٥ م : ص ١٤٢)، ويؤكد الغمري (١٩٨٤ : ص ص ١٢٣-١٢٦) اكتساب الاتجاهات، حيث يقول إن الطفل يولد غير مزود بأي اتجاه، وإنما تتكون الاتجاهات لدى الفرد نتيجة احتكاكه بمواقف خارجية مختلفة.

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي حصيلة عدة عوامل من أهمها القيادة الاستراتيجية حيث تسهم في تكوين الاتجاهات، والاتجاهات يستخدمها الفرد في التعبير عن سلوكياته التي تكون إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الاتجاهات سلبية تجاه شخص معين أو موضوع معين،

فإن ذلك ينعكس سلباً على مستوى الأداء، وإذا كانت الاتجاهات إيجابية، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء.

## ثانياً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية

هناك علاقة مباشرة بين القائد الاستراتيجي وبين نوع الثقافة التنظيمية السائد في المنظمة، فالقائد الاستراتيجي ومن خلال تصرفاته وأسلوبه القيادي يساعد في بلورة نوع الثقافة التنظيمية الملائم الذي يرى أنه يحقق أهداف المنظمة من وجهة نظره، وفي إطار المنظومة القيمية للمنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها، في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر بدرجات متباينة في نوعية الثقافة التنظيمية السائدة، فعلى سبيل المثال في المنظمات الأمنية تسود ثقافة الضبط والربط التي تعتمد على سلطة إصدار الأوامر والتعليمات والالتزام بتنفيذها، إلا أن ذلك لا يخلو من تأثير النمط القيادي وسعة أفق القائد الاستراتيجي وتوجهاته؛ لأن إرهاق العاملين تحت إمرته بالأوامر والتعليمات دون مراعاة الفروق الفردية بينهم، أو تحميلهم فوق طاقتهم يترتب عليه إخفاقهم في إنجاز العمل وتعرضهم للعقوبات، ومن ثم سعيهم للتسرب من المنظمة الأمنية، وعدم قدرتها على إنجاز مهامها بكفاءة وفاعلية، ما يستدعي إعادة نظر القائد الاستراتيجي في نمط قيادته وأسلوبه القيادي، بحيث يساهم في جلب ثقافة تنظيمية أكثر مرونة تساعد على تحقيق الأهداف، وزيادة إقبال العاملين على إنجاز المهام بغض النظر عن صعوبتها.

وتحدد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية وفقاً

لما يلي (Harrison, 1987: pp. 5-20) :

## ١ - الافتراضات الخاصة بثقافة المهمة

يتمتع القائد الاستراتيجي الجيد بروح التعاون مع الآخرين والانضباط، مع تجنب استخدام سلطاته في خدمة أغراضه ومصالحه الشخصية، فهو يطلب من مساعديه إنجاز المهام الرسمية التي يكلفهم بها، وفي الوقت نفسه يلتزم بالسلطات الرسمية الموكلة إليه.

## ٢ - الافتراضات الخاصة بثقافة النفوذ

يتمتع القائد الاستراتيجي الجيد بالقوة والحزم والعدالة، وسعيه باستمرار لحماية معاونيه الأوفياء والوقوف بجانبهم عند تعرضهم للمشكلات أو وقوعهم في الأخطاء، فضلاً عن كرمه وعنايته بهم، وعدالته في توزيع المهام والأعمال على كل منهم.

## ٣ - الافتراضات الخاصة بثقافة الوظيفة

يؤمن القائد الاستراتيجي الجيد بالمساواة، ويكون قوياً فيؤثر من خلال سلطته على الأفراد لأداء العمل، وتوفير الموارد اللازمة لإنهاء الأعمال، مع منح العاملين التعليمات في ضوء التشجيع والمشاركة في إنجاز العمل.

## ٤ - الافتراضات الخاصة بثقافة الفرد

يهتم القائد الاستراتيجي الجيد بقيم واحتياجات العاملين معه، ويستجيب لها، ويستخدم موقعه القيادي في توفير فرص لإرضاء العاملين معه من خلال تطوير مهاراتهم الوظيفية، والحرص على الأخذ بآرائهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

وقد أكدت دراسة نويران (٢٠٠٥م : ص ٩٨) على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تنمية المهارات الوظيفية للعاملين.

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة في العصر الحديث قد توصلوا إلى أن القائد الاستراتيجي الجيد هو الذي يوجد ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد الأخطاء كوسائل فاعلة في خدمة أهداف المنظمات، فضلاً عن العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال والمهام التي يمكنهم القيام بها.

**ثالثاً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية من منظور إسلامي**

حرصت الشريعة الإسلامية على اتصاف القائد بصفة عامة والقائد الاستراتيجي بصفة خاصة بسماة جسمية ونفسية وفنية وفكرية تؤهله لتحمل مهام القيادة وتبعاتها، حيث يمتاز القائد الاستراتيجي في الإسلام عن غيره بالمقاصد التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض المنظمة والرسالة والأهداف على النحو التالي :

١ - القيادة وسيلة وليست غاية في فكر القائد المسلم، فهي وسيلة تنفيذ ما يعجز غيره من المسلمين عن تحقيقه أو الوصول إليه في إطار المقاصد الآتية :

أ - حماية الدين من خلال مصداقية الأهداف والتعبير من خلالها على حقائق الدين ومعانيه.

ب - تنفيذ بنود الخطة والاستراتيجية وفقاً لأحكام معاملات

الناس، وعلاقتهم فيما بينهم، وعلاقتهم بالدولة، وعلاقة الدولة بهم، وحمل الجميع على الالتزام بأوامر الله واجتناب نواهيه كأطر تشريعية لازمة للتجريم والعقاب والوقاية. وهذا القصد الجامع لتعريف هدف المنظمة بأنه الدور الأساسي للمنظمة الذي يتم تعريفه من خلال كل الأطراف صاحبة المصلحة التي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها (السيد، ١٩٩٣ م: ص ٣)، وتعريف أصحاب المصلحة بأنهم أي طرف له مصلحة ويتحمل المخاطرة بشأن وضع المنظمة في المستقبل. وبالطبع فإن المستهلك والدولة والممول والمستثمر والمجتمع والدائنين وغيرهم من الأطراف ذات العلاقة بمخرجات المنظمة ومدخلاتها جميعهم يحددون أهداف المنظمة، لذلك التزم الإسلام بتكليف القائد بضمان مصلحة جميع الأفراد، أو ما يعرف أحياناً بتحقيق الرغبات المتعارضة من خلال حفظ الدين على الأصول التي أجمع عليها سلف الأمة (يونس، ٢٠٠٢ م: ص ٣٥-٣٦)، وفي هذا الصدد يجب أن يسعى القائد المسلم إلى توفير الثقافة التنظيمية الملائمة لتحقيق ذلك.

٢- صيانة العنصر البشري وتحسينه في المنظمة: القيادة الاستراتيجية في هذا السياق هي سياسة الدين بالدنيا، وإدارة شؤون العاملين، وتحقيق مصالحهم ودرء المفسد. ومن أهم أهداف القيادة الاستراتيجية في هذا الصدد: العدالة والمساواة بين العاملين سواء في توزيع العمل عليهم، أو تكليفهم بمهام في تناول أيديهم واستطاعتهم، وتجنب الانحياز والمساعدة على العمل في جو حيادي متوازن، فمن الظلم تكليف العاملين وبمختلف مستوياتهم

بما لا يجب عليهم شرعاً، أو أخذ ما لهم بغير وجه حق، أو منعهم ما يستحقون، فالظلم يشمل كل من أخذ ملك أحد، أو غصبه في عمله، أو طالبه بغير حق، أو فرض عليه حقاً لم يفرضه الشرع. ومن الظلم أيضاً اتباع الوساطة والمحسوبية في العمل وعدم استقطاب الكفاءات المتميزة وإسناد المهام الوظيفية المختلفة لها، وإغفال اختيار الموارد البشرية على أساس القوة والأمانة، ما يترتب عليه عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمات حتى وإن توفرت الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل والإنجاز، لأن عدم توفر القوة والأمانة في القائد من العوامل التي تحد من تحقيق القائد الاستراتيجي لمقاصده الاستراتيجية (يونس، ٢٠٠٢م : ص ٣٦).

٣- سياسة الأمور المالية وإتقان توزيع النادر منها : إن حسن توزيع واستخدام الموارد النادرة من أهم مهام القائد الاستراتيجي ؛ حيث إن استخدام القائد الاستراتيجي للموارد المالية على نحو شرعي يخدم مصلحة المجتمع المسلم ويدفع الضرر، ويعود بالنفع على المنظمة والعاملين بها، فالشريعة تقوم إما على درء المفسد أو جلب المصالح (قدوري، ١٩٩٦م : ص ص ١٢-١٣).

ولتحقيق أهداف القيادة الاستراتيجية يسعى القائد المسلم إلى توفير ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الذاتية كوسائل فاعلة في توفير الثقافة التنظيمية اللازمة لدفع العاملين على العمل والإنجاز كما يتضح مما يلي :

## ١ - الشورى

أكد الإسلام على العمل بمبدأ الشورى، وعمل به الرسول ﷺ ومن



بعده الخلفاء الراشدون رضوان الله عليهم، وهناك العديد من النصوص القرآنية التي تحت القائد والمدير المسلم على أن يجعل الشورى نصب عينيه (الضحيان، ١٩٩١ م : ص ١٥٢)، فقد قال تعالى في كتابه الكريم: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ ﴿١٥٩﴾ (آل عمران).

والشورى من الأركان الأساسية التي يركز عليها نظام الحكم في الدولة الإسلامية، فيجب على القائد أن يشاور أفراد مجموعته في القرارات التي يتخذها قبل تطبيقها، بشرط أن لا يكون هناك نص قرآني قاطع أو حديث صحيح عن رسول الله ﷺ يفصلها ويحكم فيها (المطيري، ١٩٩٧ م: ص ٢٤١).

ومن هذا المنطلق لا يجب أن ينفرد القائد أو المدير باتخاذ القرار، وكذلك لا يترك الجماعة تتخذ القرار بنفسها، ولكن يجب عليه أن يتشاور مع الجماعة للاستفادة من آرائهم قبل اتخاذ القرار ومن ثم تنفيذه، وفي المقابل يجب على أفراد الجماعة الأمانة والإخلاص في إبداء الرأي (العبيري، ١٩٩٨ م: ص ٤٢). ولذلك فالأخذ بمبدأ الشورى إلزام وفريضة على كل قائد ومدير مسلم، وهي ظاهرة صحية ذات مردود إيجابي على القائد والمدير والعملية القيادية والإدارية بأكملها، لأنها تجلب الثقافة التنظيمية الملائمة للعمل والإبداع، فالرسول ﷺ شاور أصحابه واستمع لآرائهم وقبل المفيد منها، ففي غزوة بدر أخذ برأي الخباب بن المنذر الذي أشار على رسول الله ﷺ بالنزول بالقرب من الماء وبناء حوض عليه حتى يتيسر للمسلمين الشرب، بينما يتعذر ذلك على الكافرين (مرسي، د.ت: ص ٧٧)، كما كان رسول

الله ﷺ يعمل دائماً على إيجاد بيئة نفسية صحية تدعم المناخ النفسي للشورى وتحفز أفراد الجماعة على الإدلاء بأفكارهم وآرائهم (فضل الله، ١٩٩٧ م : ص ٢٠٦) وهو ما يعرف حالياً بتطوير الثقافة التنظيمية.

## ٢ - المشاركة

المشاركة هي الوسيلة الفاعلة التي تجلب روح التعاون بين الأفراد، والتعاون هو الوسيلة الأساسية لتحقيق الأداء العالي والمحافظة عليه (بوسنر، ٢٠٠٤ م : ص ٢٨٢)، لذلك عني الإسلام بها كوسيلة فاعلة لزيادة التقارب والتآلف بين المسلمين وقائدهم، فلا بد للقائد أن يتقضى الحقائق بنفسه وألا يصنع باباً من الوسطاء بينه وبين رعيته، فلا بد أن ينزل للميدان بنفسه مع العاملين تحت قيادته ليشاركهم في رفع العبء وتحمل المسؤولية، فالرسول ﷺ ما أمر بشيء إلا كان أول ما يحرص على فعله، وما نهى عن شيء إلا كان أول من يمتنع عنه، فعندما هم أصحابه بإعداد الطعام، اختار ﷺ جمع الخطب وهو أصعب عمل ليقوم به بنفسه، فلم يميز نفسه عن أصحابه، بل شاركهم ليكون قدوة عملية فاعلة، وليجلب ثقافة تنظيمية تعتمد على المشاركة (الديمقراطية في العصر الحديث) وكذلك شارك بنفسه في حفر الخندق (الضحيان، ١٩٩١ م : ص ١٥٢)، كما كان ﷺ يحفز أصحابه بالقدوة وبالمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات الحربية وغيرها (فضل الله، ١٩٩٧ م : ص ٢٠٣)، إذ إن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في تسيير أمور المنظمة، ومسؤوليتهم تجاه الجماعة وتجاه القرار المتخذ، فيبذل كل منهم ما في وسعه لتنفيذ القرار المتخذ وتحقيق الهدف المرجو من ورائه، لذلك يحث الإسلام على المشاركة وينهى عن الاستبداد بالرأي (مرسي، د٠ ت : ص ص ٧٥ - ٧٦).

وقد يتساءل البعض كيف تسهم الشورى والمشاركة في جلب الثقافة التنظيمية الملائمة لاتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة التي يجب أن يتخذ القائد فيها قراره بسرعة لعدم توفر الوقت اللازم للشورى والمشاركة، والجواب على ذلك أن الشورى والمشاركة من الوسائل الأساسية لرفع قدرات ومهارات العاملين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات في الظروف الصعبة التي تتسم بعدم التأكد وقلة المعلومات، فهما بمثابة التدريب العملي الذي يكسب الفرد الخبرة العملية على رأس العمل والتفكير الإيجابي السريع لمواجهة الظروف الطارئة والمباغثة التي تتسم بنقص المعلومات وعدم التأكد، وتتطلب السرعة في اتخاذ القرار لإكسابهم الثقة اللازمة للتصرف في المواقف الحرجة والأزمات، وهذا هو دور القائد الاستراتيجي الذي يجب أن يقوم به من خلال فرض ثقافة تنظيمية تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة الفاعلة لكي يمكن العاملين من التصرف بسرعة وفق ما تمليه مقتضيات المواقف والأزمات.

إن تطوير الثقافة التنظيمية لا يتم دون توفر قدر من الشورى والمشاركة، فالتطوير لا يخرج عن المعاني السابقة، حيث يتضمن منح الفرد الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة للقيام بالعمل وحل المشكلات التي تواجهه، قال رسول الله ﷺ: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) (رواه الشيخان وأبو داود والترمذي من حديث ابن عمر - الجامع الصغير للسيوطي، ج ٢: ص ٩٥)، فلكي يكون الفرد خير راع، وخير متقن لعمله، يجب أن يتعامل مع المواقف والأزمات حسب رؤيته وتقديره لهذه المواقف بعد الحصول على التأهيل العلمي والعملي المناسب (الشورى والمشاركة) مستشعراً معنى الإحسان، فيجب على المسلم أن يعبد الله كأنه يراه، فإن لم يكن يراه فإن الله يراه، وعلى المسلم أن يتقن العمل لوجه الله تعالى دون خوف من المساءلة الإدارية، طالما أن النية تتجه فعلاً للإتقان، ولا أدل على ذلك من حديث

رسول الله ﷺ حيث قال ﷺ: (إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر) (فتح الباري بشرح صحيح البخاري، كتاب الاعتصام، ج ١٥، ص ٢٥٧)، وتحمل كل هذه الأدلة القاطعة إشارة تتفق مع مبادئ تطوير الثقافة التنظيمية، ويجب الوقوف عندها وفهمها وتحليلها وتفسيرها، ثم الانطلاق منها نحو التوسع في تطوير الثقافة التنظيمية حسب طبيعة كل منظمة وأهدافها ومجالات نشاطاتها؛ بعد أن يتم بناء مقياس علمي محدد للعوامل والمحددات المؤثرة في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية لتطبيقها ومن ثم تقييم النتائج العملية بناءً على هذه المقاييس؛ لتأييد تطبيق هذه التجربة وتعميمها في حال نجاح النتائج المترتبة عليها.

### ٣ - الرقابة الذاتية

الرقابة في معناها العام عبارة عن نشاط إداري يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة وتحقيق أهدافها (كشك، ١٩٩٩ م: ص ٢٨٣). وهي تعني مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة (الصباب، ١٩٩٩ م: ص ٢٢٥).

والرقابة وسيلة من وسائل توفير المعلومات والإحصائيات عن العملية التشغيلية للإدارة العليا وكيفية سريانها وتوقعاتها المستقبلية، حيث تساعد الرقابة على ثلاث وظائف إدارية مهمة هي: التنبؤ، وتسجيل النتائج، وتحميل المسؤولية على النتائج (المنيف، ١٩٩٩ م: ص ١٨٣).

وهي عملية مستمرة ومتجددة تتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء

يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح والتدخل عند اللزوم (النمر وآخرون، ٢٠٠٦م : ص ٢٩١).

والرقابة إحدى وظائف الإدارة يتم ممارستها عند القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية (درويش وتكلا، ١٩٨٠م : ص ٥٠٩).

أما الرقابة الذاتية فهي : متابعة وملاحظة وتقييم التصرفات والأشياء عن طريق الفرد ذاته، للتأكد من سيرها وفق قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية والكشف عن الانحرافات والأخطاء تمهيداً لعلاجها والقضاء عليها (المطيري، ١٩٩٧م : ص ١٩١).

ويشتمل القرآن الكريم على العديد من الآيات التي تشير إلى الرقابة الذاتية وأهميتها، فالمسلم مراقب من قبل الله عز وجل، ويجب عليه أن يستشعر هذه الرقابة في ذاته، ويوقن أنه محاسب على جميع أعماله، وأهم الآيات التي تشير لذلك :

- قال تعالى: ﴿ مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴾ ١٨ ﴿ (ق).  
- وقال تعالى: ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ ١٠٥ ﴿ (التوبة).

- وقال تعالى ﴿ لِلَّهِ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ وَإِنْ تُبَدُّوا مَا فِي أَنْفُسِكُمْ أَوْ تُخَفُّوهُ يَحَاسِبْكُمْ بِهِ اللَّهُ فَيَغْفِرْ لِمَنْ يَشَاءُ وَيُعَذِّبْ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴾ ٢٨٤ ﴿ (البقرة).

- وقال جل شأنه ﴿ ادْعُوهُمْ لِأَبَائِهِمْ هُوَ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ فَإِنْ لَمْ تَعْلَمُوا

أَبَاءَهُمْ فَأَخَوَانُكُمْ فِي الدِّينِ وَمَوَالِيكُمْ وَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ فِيمَا  
أَخْطَأْتُمْ بِهِ وَلَكِنْ مَا تَعَمَّدَتْ قُلُوبُكُمْ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿٥﴾  
(الأحزاب).

تبين الآيات القرآنية الكريمة أهمية الرقابة الذاتية التي يجب أن يمارسها المسلم على نفسه، لأنه مراقب من قبل الله عز وجل، ومحاسب على جميع أعماله وتصرفاته التي يبديها ويظهرها، لأن الله يعلم جهره وسره، فمحااسبة النفس أصعب من محااسبة الآخرين، لأن الآخرين لا يعلمون ما يسره الفرد، فالرقابة الذاتية تتميز بالشفافية من قبل الفرد مع نفسه، مع يقينه التام بأن الله يعلم ما توسوس به نفسه، ولهذا تتسم الرقابة الذاتية بالدقة والفاعلية لأنها تمتد لتشمل النوايا الخفية للفرد، ولذلك فإن الاعتماد على الرقابة الذاتية كمبدأ من مبادئ تطوير الثقافة التنظيمية من أهم أولويات القيادة الاستراتيجية؛ فالفرد الذي يستشعر أنه مراقب من قبل الله في السر والعلن لا يجيد عن تنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليه، بل ويسعى لإتقانها بقدر الإمكان.

كما دلت العديد من الأحاديث الشريفة على أهمية الرقابة بصفة عامة وأهمية الرقابة الذاتية بصفة خاصة، فعن أَبِي بَرزَةَ الْأَسْلَمِيِّ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ: «لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَ أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ» (رواه الترمذي في سننه، كتاب: صفة القيامة، باب: في القيامة، حديث رقم ٢٤٦٢، ج ٧: ص ١٢٤).

فالحديث يوضح أن الإنسان يسأل عن جميع التفاصيل الدقيقة التي قام بها في الحياة الدنيا، ولا شك أنه لن يستطيع أن ينكر أو يخفي شيئاً منها، وجميع هذه الأعمال مراقبة من قبل الله عز وجل، ولذلك فإدراك الفرد لمعنى

الرقابة الذاتية يجعله يسعى بقدر الإمكان إلى عدم مخالفة أوامر الله واجتناب نواهيه والحرص على طاعته للحصول على رضاه وتجنب سخطه.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: «كَانَ النَّبِيُّ صلى الله عليه وسلم بَارِزًا يَوْمًا لِلنَّاسِ، فَأَتَاهُ جِبْرِيلُ فَقَالَ: مَا الْإِيْمَانُ؟ قَالَ: «أَنْ تُؤْمِنَ بِاللَّهِ، وَمَلَائِكَتِهِ، وَبِلِقَائِهِ، وَرُسُلِهِ، وَتُؤْمِنَ بِالْبَعْثِ». قَالَ: مَا الْإِسْلَامُ؟ قَالَ: «الْإِسْلَامُ: أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ وَلَا تُشْرِكَ بِهِ، وَتُقِيمَ الصَّلَاةَ، وَتُؤَدِّيَ الزَّكَاةَ الْمَفْرُوضَةَ، وَتَصُومَ رَمَضَانَ». قَالَ: مَا الْإِحْسَانُ؟ قَالَ: «أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ». قَالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ قَالَ: «مَا الْمَسْئُولُ عَنْهَا بِأَعْلَمَ مِنَ السَّائِلِ. وَسَأُخْبِرُكَ عَنْ أَشْرَاطِهَا: إِذَا وَلَدَتِ الْأُمَّةُ رَبِّهَا؛ وَإِذَا تَطَاوَلَ رِعَاةُ الْإِبِلِ الْبُهْمِ فِي الْبُنْيَانِ، فِي حَمْسٍ لَا يَعْلَمُهُنَّ إِلَّا اللَّهُ». ثُمَّ تَلَا النَّبِيُّ صلى الله عليه وسلم: «إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ» الْآيَةَ. ثُمَّ أَدْبَرَ. فَقَالَ «رُدُّوهُ». فَلَمْ يَرَوْا شَيْئًا. فَقَالَ: «هَذَا جِبْرِيلُ جَاءَ يُعَلِّمُ النَّاسَ دِينَهُمْ». قَالَ أَبُو عَبْدِ اللَّهِ: جَعَلَ ذَلِكَ كَلِمَةً مِنَ الْإِيْمَانِ (رواه البخاري في صحيحه، كتاب: الإِيْمَانِ، باب: سؤال جبريل النبي عن الإِيْمَانِ، حديث رقم ٥٠، ج ١: ص ١٥٧).

فاليقين من أن الله يرى الفرد وأنه مطلع عليه في سره وعلانيته يدعم مبدأ تطوير الثقافة التنظيمية وزيادة درجات مرونتها من خلال الحرص والتقيد بالأعمال التي تحقق الفائدة والمصلحة، أو حتى مخالفة الأوامر إذا كانت تعرقل التنفيذ أو عند مواجهة مستجدات تتطلب سرعة التصرف واتخاذ قرارات سريعة، فالرقابة الذاتية تزيد من مقدرة الفرد على التصرف حسب مقتضيات المواقف لصالح المنظمة، ولخدمة أغراضها، وتحقيق أهدافها، فالفرد يقدم على العمل لإتقانه، لأن مخافة الله وخشيته هي الدافع الأكبر للرقابة الذاتية التي تجعل المسلمين يبذلون قصارى جهدهم ليقينهم بأن الحساب الأخروي أشد زجراً.

وقد كان رسول الله ﷺ يقوم الليل حتى تتفطر قدماه، فعن عائشة رضي الله عنها: «أنَّ نبيَّ الله ﷺ كان يقوم من الليل حتى تتفطر قدماه، فعن عائشة رضي الله عنها قالت: لم تصنع هذا يا رسول الله وقد غفر الله لك ما تقدّم من ذنبك وما تأخر؟ قال: أفلا أحبُّ أن أكون عبداً شكوراً. فلما كثر لحمه صلى جالساً، فإذا أراد أن يركع قام فقرأ ثم ركع» (رواه البخاري في صحيحه، كتاب: التفسير، باب: ليغفر الله لك ما تقدم من ذنبك وما تأخر، حديث رقم ٤٧١٨، ج ٩ ص ٥٥٨).

و الرقابة الذاتية في الإسلام وسيلة من وسائل إتقان العمل وفق ما جاءت به الشريعة الإسلامية السمحة سواء في تبعات الحكم، أو في تسيير موارد ونفقات الدولة الإسلامية، خاصة بعد اتساع رقعة الدولة الإسلامية نتيجة الفتوحات ما زاد من الموارد والنفقات، وتطلب الأمر زيادة وإحكام الرقابة بصفة عامة على الولايات والأمصاير والضمان العدالة وتصحيح الانحرافات والأخطاء عند وقوعها، لذلك اعتمدت الرقابة في الإسلام على الرقابة الذاتية في المقام الأول، ثم الرقابة الرئاسية ورقابة الأجهزة الإدارية المتخصصة والرقابة الشعبية، فالإدارة لا تستقيم دون رقابة أو متابعة، والرقابة مرحلة مكتملة لحسن الإدارة، وتؤكد التطبيقات العملية والنماذج الفعلية في تاريخ الدولة الإسلامية أهمية الرقابة في الإسلام وأنها متعددة الجوانب متكاملة الأبعاد (المطيري، ١٩٩٧ م: ص ١٩١).

وقد ارتبطت الرقابة الذاتية بمخافة الله عز وجل ومراقبته في السر والعلن لأن النفس أمارة بالسوء، لذلك كان المسلمون يباشرون رقابة على أنفسهم ويراجعون تصرفاتهم، لأن الله هو الرقيب يعلم السر وأخفى (النمر وآخرون، ٢٠٠٦ م: ص ٣٠٨)، حيث يؤكد القرآن الكريم بأن جميع أفعال



الفرد وتصرفاته مرئية ومراقبة من قبل الله عز وجل وأنه سوف يحاسب على هذه التصرفات والأفعال في الدنيا والآخرة حيث قال تعالى في كتابه العزيز: ﴿... وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ﴾ ﴿٩٣﴾ (النمل)، وبدقة متناهية تعجز عنها النظم البشرية الوضعية وقال أيضاً: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ﴿٧﴾ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ ﴿٨﴾ (الزلزلة)، كما أن المسلم لا يتحمل مسؤولية أعمال الآخرين (السلطان، ١٩٩٧ م: ص ١٢٩)، ما يدفعه إلى بذل قصارى جهده في العمل لإتقانه وعدم التقصير فيه لأن ذلك يعرضه لغضب الله وعقوبته.

والرقابة الذاتية في الإسلام مصدر من مصادر تطوير الثقافة التنظيمية بهدف تحسين الأداء وتوفير الوقت والجهد وهو ما عرف في الإدارة الحديثة بإدارة الجودة الشاملة، فالهدف من الرقابة الذاتية هو استشعار الموظف أو الفرد المسلم لأخطائه وتقصيره، وسعيه باستمرار لإتقان العمل من خلال تطوير أدائه للأفضل (أبو سن، ١٩٩٦ م: ص ١٤٦)، والحرص على تنفيذ العمل بالطريقة الصحيحة دون أخطاء، وبالتالي تقليل الفاقد نتيجة أخطاء العمل أو الإهمال والتقصير، وتوجيه جهود العاملين لإنجاز العمل بدقة من أول مرة ما يوفر الوقت المستغرق في إعادة العمل عند الإخفاق.

كما تسهم الرقابة الذاتية في تنمية الشعور بالرقابة الإلهية من خلال ترسيخ عقيدة التوحيد في نفس المسلم، وتعزيز الإيمان في نفسه، ما يؤدي إلى زيادة خضوعه للخالق عز وجل، وهذا كله يدعو لأهمية تعاون وتكامل المؤسسات المختلفة في الدول الإسلامية بدءاً بالأسرة المسلمة ومروراً بالمدرسة وانتهاءً بمؤسسات العمل التنفيذية المختلفة، فالمحافظة على الصلاة في جماعة داخل محيط العمل وخارجه تنهى صاحبها عن الفحشاء والمنكر سواء في القول أو العمل (المطيري، ١٩٩٧ م: ص ١٩٨).

يتضح مما سبق أن الشريعة الإسلامية الغراء قد توصلت منذ خمسة عشر قرناً من الزمان إلى ما توصلت إليه الإدارة الحديثة من أن القائد الاستراتيجي الجيد هو الذي يجلب ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على مبادئ الشورى والمشاركة والرقابة الإدارية الهادفة لغرض التصحيح لا لتصيد الأخطاء كوسائل فاعلة في خدمة أهداف المنظمات، فضلاً عن العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين باستمرار ومتابعة تقدمهم، ومن ثم تكليفهم بالأعمال والمهام التي يمكنهم القيام بها، إلا أن الشريعة الإسلامية أضافت الرقابة الذاتية كعنصر فاعل يسهم إلى حد كبير في ضمان تأثير الثقافة التنظيمية من خلال الالتزام بالتطبيق للعمل وإتقانه، ما يترتب عليه تأكيد النجاح والتفوق واستغلال المساهمات الفاعلة للقيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بما يخدم طموحات المنظمات ويحقق أهدافها.

## ٢ . ٣ الدراسات السابقة

### تمهيد

يعرض الباحث بعض مساهمات الدراسات السابقة في مجال القيادة والثقافة التنظيمية والعلاقات المتبادلة بينهما بشكل مباشر عبر تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية، أو تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة، أو بشكل غير مباشر عبر تأثير أنماط القيادة ومستوياتها على الثقافة التنظيمية، أو تأثير أنواع الثقافة على القيادة، أو التأثيرات المتبادلة بين القيادة والثقافة التنظيمية والعوامل الأخرى المرتبطة المتأثرة بهما كالانتماء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، والتطوير التنظيمي، والرضا

الوظيفي، وانعكاساتها على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة سواءً في الدراسات العربية أو الدراسات الأجنبية كما يتضح مما يلي :

## ٢ . ٣ . ١ الدراسات العربية

دراسة عبد الرحمن هيجان بعنوان «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منطمتين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك» (هيجان، ١٩٩٢م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على قيم أصحاب النفوذ (المديرين) في منطمتين سعوديتين، وتحديد مدى تأثير هذه القيم في أبعاد الثقافة بمنظمتهم فيما يتعلق بأسلوب وكيفية إدارتهم لمهام منظماتهم، وعلاقاتهم مع العاملين معهم، وكيفية إدارتهم لبيئة منظماتهم، ومدى تأثير قيمهم في الجوانب الملموسة ونماذج السلوك الموجودة وسير قراراتهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تمثل قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص عاملاً رئيساً في تشكيل ثقافة منظماتهم.
- اعتبار الأفراد سواءً كانوا في مستوى القيادة، أو في مستوى الإشراف والتنفيذ هم الثروة الحقيقية للمنظمة.
- الحرص على الأداء الجيد في أعمال المنطمتين.
- الاهتمام بالجوانب الإنسانية في العمل من خلال إشاعة الشعور الأسري داخل المنطمتين، وأهمية قيم المديرين في تشكيلها.

- مراعاة القواعد والأنظمة السائدة في المنظمين لتحقيق أهدافها.
- الاهتمام بالبيئة الخارجية من حيث المنافسة والدفاع عن مصالح المنظمة.
- روح المنافسة تشكل قيمة أساسية في اتخاذ أي قرار.
- إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة تساعد على زيادة فاعليته في مجال خدمة العميل.

دراسة نجوى الطبلاوي بعنوان «تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر» (الطبلاوي، ١٩٩٦ م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ثقافة المنظمة على فاعليتها من خلال دراسة تأثير خصائص ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال في مصر. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تؤثر الثقافة التنظيمية لجماعة العمل تأثيراً جوهرياً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية.
- عناصر جماعية العمل المؤثرة إيجابياً على الفاعلية التنظيمية هي : سيادة روح الفريق، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والإيمان بالعمل الجماعي، والمودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة، والإخلاص والتفاني في العمل، وروح الانتهاز، والمساواة كأساس للتعامل مع جميع العاملين، وتبادل الآراء والأفكار والمقترحات لإنجاز العمل.
- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالقدرة على التكيف تأثيراً جوهرياً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية.

- أهم عناصر خاصية القدرة على التكيف المؤثرة إيجاباً على الفاعلية التنظيمية هي : الإعلام الداخلي الفاعل، واستعداد العاملين للتغيرات الداخلية، والاعتقاد بحتمية التغيير، وتعيين من لديهم القدرة على التعامل مع التغيير، وقدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الخارجية المفاجئة، والاعتقاد بأهمية المصارحة والاتصالات المفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، والاعتقاد بأن التغيير سنة من سنن الحياة.
- تؤثر الثقافة التنظيمية التي تتسم بالابتكار تأثيراً جوهرياً إيجابياً على الفاعلية التنظيمية.
- أهم عناصر خاصية الابتكار المؤثرة إيجابياً على الفاعلية التنظيمية هي : تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والأداء الابتكاري، والاعتقاد بأن الابتكار أساس نجاح المنظمة وتميزها، وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر، والاستعداد لتحمل المخاطرة.
- يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية توافراً مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية والمادية والتنظيمية من أهمها: إعادة تشكيل قيم العاملين لتغيير سلوكياتهم وأدائهم للأفضل، وتوفير عناصر القوة والموارد الاقتصادية، وتوزيع الموارد على الأفراد والمجموعات وفقاً لمتطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف وليس وفقاً لتأثيرهم الاستراتيجي، والحرص على التنسيق والتكامل في العمليات الداخلية بالمنظمة، والتكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية المحلية والعالمية.
- استخدام فرق العمل من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة.
- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الفاعلية

التنظيمية هي : عدم توافر عناصر اللامركزية، وصعوبة انسياب الاتصالات، والحصول على المعلومات داخل المنظمة وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.

دراسة أحمد النعمي بعنوان «أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية» (النعمي، ١٩٩٨م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية من خلال الوقوف على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية، ومستوى فاعلية العملية التدريبية، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية العملية التدريبية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- يدرك ضباط الأجهزة الأمنية أن قيم القوة وفرق العمل والنظام تسود الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بدرجة عالية جداً.
- يدرك ضباط الأجهزة الأمنية أن قيم الصفوة والمكافأة والفاعلية والكفاءة والعدالة تسود الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية بدرجة عالية.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين أو الموظفين في الأجهزة الأمنية بفاعلية عالية.
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظيفة بدرجة متوسطة.
- تسهم الثقافة التنظيمية السائدة في رفع فاعلية العمليات التدريبية.
- يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة توافر

المتطلبات التالية : العمل على سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة و فرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات.

• أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الأداء هي استخدام فرق العمل.

• أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي : غياب قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة و فرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات.

دراسة عادل زايد بعنوان «تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة ميدانية» (زايد، ١٩٩٩ م) :

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم خصائص القيادة الإدارية التي يجب على منظمات الأعمال تكوينها وتنميتها لتستطيع مواجهة التحديات البيئية الجديدة من خلال رفع مستويات الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

• تحتاج منظمات الأعمال المصرية إلى نوعية متميزة من القيادة الإدارية لمواجهة التحديات البيئية الجديدة.

• ممارسات القيادة التحويلية أكثر قدرة على زيادة انتماء العاملين ورضاهم الوظيفي من ممارسات القيادة التبادلية.

• تنبع المساهمة الحقيقية لنمط القيادة التحويلية من خصائصه ومميزاته الفريدة حيث يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والوفاء باحتياجات المرؤوسين، كما يظهر اهتماماً بالتميز في الأداء.

- تؤثر العوائد المادية بقوة في كفاءة المنظمة وزيادة الإنتاجية لتجنب الخسائر.
- يتفوق تأثير نمط القيادة التحويلية على نمط القيادة التبادلية في تطوير طرق العمل.
- يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة توافر المتطلبات التالية : هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التطوير وتعكس بوضوح توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتعتمد على تفويض السلطة واللامركزية، ودعم القيادة العليا لجهود التطوير، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتجنب سلبات الوساطة والمحسوبية، ووضع معايير دقيقة لتقييم جودة الأداء، ودعم روح المبادرة والإنجاز، وتكوين صف ثانٍ من متخذي القرارات عند غياب القادة، والقدرة على الإبداع والابتكار.
- أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الأداء هي استخدام الإدارة بالاستثناء.
- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي : جمود الهياكل التنظيمية وعدم قدرتها على استيعاب التطوير، وعدم مساندة القيادة العليا لجهود التطوير، وعدم تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وانتشار الفساد الإداري والوساطة والمحسوبية، وغياب المعايير اللازمة لتقييم جودة الأداء، وغياب روح المبادرة والإنجاز، والمركزية الشديدة وعدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرارات عند غياب القادة.



دراسة سعيد الغامدي بعنوان «القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادة الأكاديمية» (الغامدي، ٢٠٠١م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية للقيادة التحويلية وفقاً للعناصر الأربعة التي حددها باس وأفوليو، ومدى تمتع القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي التي حددها تكي وديفانا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تمارس القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
  - تتمتع القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية بخصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بسلوك القيادة التحويلية وفقاً لمتغير الوظيفة والتخصص، ولا توجد فروق وفقاً لمتغيري الجامعة والتخصص.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي وفقاً لمتغير الوظيفة والتخصص، ولا توجد فروق وفقاً لمتغير الجامعة سوى في خاصية الموجه المقيم.
- دراسة حنان ظاظا بعنوان «دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية» (ظاظا، ٢٠٠٢م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تغيير الثقافة

التنظيمية من خلال التعرف على أساليب ووسائل تحليل الثقافة التنظيمية، والصعوبات التي تواجه القيادة عند إحداث تغيير ثقافي، وطرق التغلب على هذه الصعوبات. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق مدخل دراسة الحالة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والمشاركة التي تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية.
- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في قيامها بالوظائف التالية : المساعدة على البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية، وتكامل العمليات الداخلية للمنظمة لتأكيد قدرتها على البقاء والاستمرار.
- يجب أن تكون الثقافة التنظيمية قوية وبنّاءة وسائدة في كافة أو معظم أرجاء المنظمة لكي تقوم بوظائفها.
- تتطلب الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمات أنواعاً مختلفة من الثقافة التنظيمية.
- تشغل إدارة المنظمة في توزيع الموارد على الأطراف والجهات المعنية من أصحاب التأثير الاستراتيجي بقدر قوتهم وليس بقدر متطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف.
- توجد متغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية ومؤسسية محلية وعالمية تؤثر على الثقافة التنظيمية وتشكل قيوداً وتحديات تواجهها المنظمات، ومن ثم تترك التكيف الثقافي كضرورة حتمية للتكيف مع هذه المتغيرات.
- أهم مهام قائد التغيير الثقافي هي : تحديد الاتجاه والرؤية، والحشد

خلف الرؤية، والتحفيز وشحن الهمم من خلال وضع نظام للقيم، وإطلاق ملكات البشر وتمكين قدراتهم، وعمل نماذج للأقوال والأفعال، والتشجيع المستمر.

• من أهم طرق التغيير الثقافي: تغيير الأفراد، وتغيير وظائف الأفراد، وتغيير معتقدات الأفراد واتجاهاتهم، وتغيير السلوك، وتغيير الأنظمة والهياكل، وتغيير شكل المنظمة.

• أهم وسائل خفض مقاومة التغيير الثقافي هي: الاتصال، والمشاركة، والوعد بالدعم والمساعدة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، والتفاوض، والمشورة، والإلزام الضمني أو الصريح، والنقل والفصل والتعيين.

• يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة توافر المتطلبات التالية: إعادة تشكيل قيم واتجاهات العاملين لإحداث التأثير الإيجابي على سلوكهم وأدائهم، والحرص على تحقيق التنسيق والتكامل في العمليات الداخلية بالمنظمة، والعمل على توفير عناصر القوة والموارد الاقتصادية، وتوزيع الموارد على الأفراد والمجموعات وفقاً لمتطلبات الإنتاجية بغض النظر عن التأثير الاستراتيجي، وتغيير معتقدات الأفراد واتجاهاتهم، وإطلاق ملكات العاملين للإبداع وتطوير قدراتهم، والتكيف مع المتغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية المحلية والعالمية، وتوفير عناصر دعم الإبداع كالمركزية والمشاركة في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، وسهولة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات داخل المنظمة، والعدالة والمساواة بين العاملين.

• أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية

هي : المركزية الشديدة، وصعوبة انسياب الاتصالات، والحصول على المعلومات داخل المنظمة، وانعدام العدالة والمساواة.

دراسة منصور آل سعود بعنوان «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية» (آل سعود، ٢٠٠٣م) :  
هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية من خلال الكشف عن الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، وأبعاد الثقافة التنظيمية في كلا الإمارتين، وأبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإمارتين، وعلاقة الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين بها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تحتل قضية التطوير المرتبة الأولى لدى الباحثين، يليها تدرج السلطة، ثم التركيز على المصادقية.
- توجد علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد وكل من البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الإنساني.
- ضعف العلاقة بين الأداء الإداري للقائد والبعد التنظيمي والبعد الإداري.
- تتأثر الثقافة التنظيمية بالأسلوب القيادي وتؤثر فيه، حيث يساهم سلوك القائد بشكل فاعل في بناء الثقافة التنظيمية.
- يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة توافر العناصر التالية: توفير هياكل تنظيمية مرنة تعتمد على تفويض السلطة، واللامركزية ومشاركة القوة، ودعم القيادة العليا لجهود التطوير.

- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي : جمود الهياكل التنظيمية وعدم قدرتها على استيعاب الإبداعي في المؤسسات التعليمية.
- تمثل مدخلات منظومة المنظمة التعليمية المحفزة للإبداع الفردي عدداً من القيم والمعتقدات والمعايير التي تعبر عن الثقافة التنظيمية، وتعمل كموجهات للممارسات السلوكية للعاملين بالمنظمة التعليمية، من أهمها قيم : التحدي، والثقة، والاستقلالية، والدعم، والتقدير، والعدالة.
- تتمثل عمليات منظومة المنظمة التعليمية المحفزة للإبداع الفردي في عدد من الممارسات السلوكية للعاملين بها على النحو التالي : تدعيم الممارسات التنافسية، ومشاركة العاملين في وضع الأهداف، وتوزيع المهام والاختصاصات وفق القدرات الذاتية للأفراد، وتقبل المخاطرة في تنفيذ الأفكار الجديدة، وتفويض العاملين لممارسة أدوار ومهام جديدة، وتطبيق اللامركزية في ممارسة السلطة وتفويضها، وتنمية القدرات والمهارات الذاتية للعاملين.
- أهم مخرجات منظومة المنظمة التعليمية المحفزة للإبداع الفردي هي : المثابرة والتركيز لفترات طويلة على العمل، والانخراط الفعلي في العمل بما يحقق الالتزام التنظيمي، وتغيير الحالة الذهنية للفرد بتغيير مواقف العمل، والتحول بسهولة بالمعلومات وتغيير الأفكار لكي تتناسب مع المواقف الجديدة.
- أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الأداء هي التمكين والتعلم التنظيمي.

دراسة حمد الشلوي بعنوان «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي» (الشلوي، ٢٠٠٥م) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية نسبياً في كلية الملك خالد العسكرية.
- ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
- يتطلب إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ما يلي :  
الحرص على سيادة القيم المكونة للثقافة التنظيمية كقيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة و فرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام، واستخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات.
- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية هي : غياب قيم القوة والفاعلية والعدالة و فرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام.

دراسة زيدون نويران بعنوان «تقييم الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة الملكية : دراسة ميدانية لثقافة الجودة الشاملة» (نويران، ٢٠٠٥م) :

هدفت الدراسة إلى تقييم الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة الملكية في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال التعرف على مدى توافر ثقافة الجودة بأبعادها المختلفة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين في البيئة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله : الوثائقي والمسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- جميع العاملين في الأكاديمية يعرفون واجباتهم ومسؤولياتهم المحددة في الهيكل التنظيمي للأكاديمية.
- تلتزم الأكاديمية بالتحسين المستمر لجودة العمل.
- تُعامل الإدارة العاملين في الأكاديمية على أنهم عنصر مهم من عناصر العمل.
- لا توفر إدارة الأكاديمية نظاماً فاعلاً للاتصال بين جميع العاملين، ما يعوق النشاطات الإدارية وممارسة العاملين لأعمالهم.
- لا توجد منهجية معتمدة من قبل إدارة الأكاديمية تقوم على أساس مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أو إسهامهم في تحسين الجودة.
- هناك حاجة ملحة لتدقيق الثقافة التنظيمية المتبعة للتأكد من تأثيرها الإيجابي في المنظمات.
- تتوفر ثقافة الجودة والتحسين المستمر في الثقافة التنظيمية للأكاديمية الشرطة الملكية ولكن بحدودها الدنيا.

دراسة علي مسلم بعنوان «أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية» (مسلم، ٢٠٠٥م):

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري لوصف محددات وآثار عمليات التطوير في المنظمات، واختباره تجريبياً على عينة من المنظمات السعودية، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة فيما يتعلق بمحددات وآثار عمليات التطوير التي تمت بها. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة واستمارة تحليل المحتوى كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- القدرات الإبداعية للمدير السعودي أعلى من المتوسط، وما زالت هناك إمكانية لرفع وتحسين مستوى هذا النوع من القدرات من خلال برامج التدريب المكثفة.
- يشير ارتباط القدرات الإبداعية لدى المدير السعودي بممارسة التطوير التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة إلى أهمية هذا النوع من القدرات.
- يشير عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية ومحتوى عمليات التطوير التنظيمي إلى أن توافر القدرات الإبداعية للمديرين قد يكون شرطاً ضرورياً لبدء عمليات التطوير وتحريكها، ولكنه لا يؤثر بشكل مباشر في محتوى هذه العمليات.
- أظهرت البيئة الداخلية للمنظمات تأثيراً أقل مما هو متوقع في مستويات عمليات التطوير التي تتم بها.
- تأثرت عمليات التطوير في التصميم التنظيمي بأبعاد السياق التنظيمي المتعلقة بكل من الهيكل التنظيمي، وعلاقات العمل، والاتجاهات النفسية للعاملين نحو التغيير.



- يشير الارتفاع النسبي لمتوسط القدرات الإبداعية لدى المديرين في منظمات الأعمال الخاصة إلى أن بيئة وظروف العمل لها تأثير في مدى توافر هذا النوع من القدرات لدى المديرين.
  - ممارسات التطوير التنظيمي في المنظمات الخاصة أكثر شمولاً من تلك السائدة في المنظمات الحكومية.
  - أظهرت المنظمات الخاصة تحسناً ملحوظاً في قيم المتغيرات المعبرة عن أهداف المنظمة.
  - أظهرت نظم الحوافز في المنظمات الخاصة أفضلية عن تلك السائدة في المنظمات الحكومية.
  - لا يشعر المديرون في المستويات الإدارية الأدنى بالمنظمات الحكومية بأن لهم أي سلطات حقيقية بسبب المركزية السائدة، ما يؤثر سلباً في اتجاهاتهم النفسية نحو أنماط صنع القرارات المتخذة.
- دراسة نحمده ثابت بعنوان «تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة» (ثابت، ٢٠٠٦م) :
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وتحليل ودراسة كيفية استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- توجد علاقة ارتباط جوهرية إيجابية بين الاستعداد لمواجهة الأزمات، وبين متغيرات الثقافة التنظيمية التالية : العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، عدم التحفظ في عرض المشكلات الفنية، التفكير الابتكاري في حل المشكلات.
- توجد علاقة ارتباط غير جوهرية وسلبية ضعيفة بين متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والاستعداد لمواجهة الأزمات.
- أهم جهود التطوير التنظيمي التي تقوم بها الإدارة العامة للدفاع المدني في العاصمة المقدسة هي : منح دور أكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتدعيم وإثراء عمليات التعلم والتدريب وتكوين فرق العمل، ومنح مزيد من الاهتمام للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية لتوفير وتدعيم الثقة، والاتصالات المفتوحة، والمشاركة في المعلومات، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- يعتمد التطوير التنظيمي وزيادة فاعلية الأداء، والاستعداد لمواجهة الأزمات في أجهزة الدفاع المدني على نموذج نظام من خمسة محاور متفاعلة هي : تطوير المهارات القيادية، والارتقاء بثقافة المنظمة وتطويرها، والارتقاء بالأداء التنظيمي والفردى، ومراجعة استراتيجية المنظمة، ومراجعة البيئة الخارجية وتوجيه الجهود لاكتشاف ومواجهة إشارات الإنذار المبكر للكوارث والحوادث.

دراسة محمد العازمي بعنوان «القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري» (العازمي، ٢٠٠٦م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية من خلال دراسة العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، ومدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادة المدنية بوزارة الداخلية، ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين؛ أي أنه كلما كانت القيادة الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي، كلما كان مرؤوسوها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية.
- تتوافر خصائص وسمات القيادة التحويلية بدرجة كبيرة لدى القيادة المدنية في وزارة الداخلية.
- أهم خصائص وسمات القيادة التحويلية التي تتوافر لدى القيادة المدنية بوزارة الداخلية هي : إدراك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل، وتمتع القيادة المدنية بثقة ذاتية عالية، واستحواذها على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم، والتزامهم بالقيم المثلى في سلوكياتهم، وثقتهم في قدرات مرؤوسيههم بشكل كبير.
- تتوافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية بدرجة كبيرة.

• أهم القدرات الإبداعية المتوافرة لدى العاملين بوزارة الداخلية هي:  
الحرص على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه، والحرص على  
معرفة أوجه القصور فيما يقوم به العاملون من عمل، وقدرة العاملين  
على تجزئة مهام العمل، وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة لأساليب  
العمل، وإنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد.

دراسة عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود بعنوان «الأنماط القيادية  
وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض»  
(آل سعود، ٢٠٠٧م):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة  
التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض من خلال الكشف عن الأنماط  
القيادية المتبعة في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، والخصائص الإدارية  
والتنظيمية لمنظمات القطاع العام، والصعوبات التي تواجه أداء القيادة في منظمات  
القطاع العام، وأثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع  
العام. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد  
على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- تسهم القيادة الإدارية لمنظمات القطاع العام في توفير الخدمات وتيسير  
حصول المواطنين عليها.
- أهم الصعوبات التي تواجه أداء القيادة في منظمات القطاع العام هي:  
الروتين، والمركزية، وانخفاض مستوى أداء المرؤوسين، وانخفاض  
الحوافز المادية والمعنوية.
- تسهم الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع  
العام بدرجات متباينة.

- يظهر تأثير النمط القيادي الديكتاتوري الذي يقاوم التغيير بدرجة أكبر من تأثير النمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على التطوير، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على الإنتاج في منظمات القطاع العام.
- يسهم النمط القيادي الديمقراطي الذي يركز على التغيير في تكوين ثقافة تنظيمية مرنة تسهم في الحصول على نتائج أكثر إيجابية.

دراسة سعيد الغامدي بعنوان «القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية : أنموذج مقترح» (الغامدي، ٢٠٠٧م) :

- هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القادة الأمنيين السعوديين لسلوك القيادة التحويلية، ومدى امتلاك القيادة الأمنية السعودية لخصائص القائد التحويلي، وتقديم نموذج مقترح للقائد الأمني التحويلي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- يمارس القادة سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.
- يمتلك القادة خصائص القائد التحويلي بدرجة متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات القطاع والرتبة والمؤهل العلمي فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء أفراد الدراسة وفقاً لمتغيرات القطاع والرتبة والمؤهل العلمي فيما يتعلق بخصائص القائد التحويلي.

## ٢ . ٣ . ٢ الدراسات الأجنبية

دراسة Bruce, Nixon (1994) **(Empowerment in Organization)**

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «التمكين في المنظمات» إلى الوصول لاستراتيجية لتنمية ثقافة التمكين الجديدة في المنظمات، مفترضة أن أغلب المنظمات والأفراد الذين يعملون بها يواجهون الحيرة والشك، مقاومة التغيير، الضغوط التنظيمية، في الوقت الذي هم فيه مطالبون بتحقيق أعلى درجات الجودة في ظل المنافسة القوية وثورة التكنولوجيا والمعلومات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك عناصر رئيسة لتحقيق استراتيجية التمكين، وأهم هذه العناصر :

- قيام الفرد بتنمية رؤيته للمنظمة من خلال مشاركة أفكاره مع زملائه بثقة.
- قبول التحدي والاستغلال الأمثل للمواهب.
- تنمية العلاقات مع المديرين والحصول على ثقتهم ودعمهم، من أجل تغيير الأشياء للأحسن.
- بناء شبكة من الأشخاص ذوي العقول المتشابهة، من خلال منحهم القيادة والدعم وتحرير طاقاتهم.
- العمل على تنمية دعم الذات لكي تصبح المهمة ضرورية وسهلة لتخطي الأخطاء والإحباط.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات.

دراسة Bass, Bernard, M. and Avolio, Bruce J. (Transforma-

### (tional Leadership and Organizational Culture 1994

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية» إلى توضيح أهمية نمط القيادة التحويلية في تكوين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المساعدة على دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير طرق العمل وتجديدها وتحسين الأداء. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- يسهم نمط القيادة التحويلية في تحقيق أهداف المنظمات بدرجة أكبر من نمط القيادة التبادلية.
- يؤثر نمط القيادة التحويلية على الانتماء التنظيمي بدرجة قوية.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في جلب الثقافة التنظيمية التي تساعد على الإبداع والابتكار.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير طرق العمل بدرجة أكبر من نمط القيادة التبادلية.
- يتميز نمط القيادة التحويلية بوضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على تحقيق الأهداف المستقبلية.

دراسة Larry, A. Mallak (Understanding and Using Empow-

### (erment to Change Organizational Culture 1996

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «فهم واستخدام التمكين لتغيير الثقافة التنظيمية» إلى الكشف عن أهمية فهم واستخدام التمكين لتغيير الثقافة التنظيمية بهدف الاستفادة من ذلك في تطوير أداء العاملين، لأن تغيير الثقافة التنظيمية يهدف إلى إيجاد ثقافة مرنة وفاعلة تسهم في تهيئة المناخ

التنظيمي المناسب لتطوير الأداء من خلال زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم وتقليل ضغوط العمل إلى أدنى حد ممكن. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- يجب أن لا تقتصر مشاركة العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فقط، بل أيضاً طرح التوصيات والملاحظات اللازمة لتطوير الأداء.
- إثارة الدوافع والحوافز من أهم متطلبات التمكين، كوسيلة لتغيير الثقافة التنظيمية من خلال تغيير القيم والثوابت السلبية الراسخة عند العاملين والتي تعوق تطبيق التمكين.
- الموظف المحفز أكثر قدرة على التحكم في نفسه تجاه القرارات التي تم اتخاذها.
- عند المشاركة في المسؤوليات يجب على الإدارة التدرج في تفويض بعض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية التي تختص بالإنتاج مباشرة، ويوماً بعد يوم يصبح اتخاذ القرارات مسؤولية العاملين الذين تعلموا من الثقافة الجديدة في العمل والتي مكنتهم من اتخاذ القرارات.
- المدبرون المدركون لدور التمكين في تغيير الثقافة التنظيمية أكثر قدرة على تمكين العاملين معهم، وأكثر قدرة على تغيير قيمهم ومعتقداتهم بشكل يحقق أهداف المنظمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة.
- يتمتع المدبرون الذين لديهم عاملون متمكنون بفاعلية أكثر من غيرهم من المدبرين.
- العاملون المتمكنون أكثر قدرة من غير المتمكنين على تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير أداء المنظمات.



**The Importance of a Change centred Leadership Style in Four Organizational Cultures 1996**  
دراسة Skogstad , Anders and Einarsen, Stale

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «أهمية النمط القيادي المركّز على التغيير نحو أربع ثقافات تنظيمية» إلى الكشف عن أثر النمط القيادي على الثقافة التنظيمية السائدة في أربع منظمات من خلال تحديد التأثيرات المتباينة للنمط القيادي على الثقافات التنظيمية المختلفة للمنظمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- يتباين تأثير النمط القيادي على الثقافة التنظيمية، وتدرجت قوة التأثير على النحو التالي: النمط القيادي الذي يركز على التغيير، يليه النمط القيادي الذي يركز على الموظفين، وأخيرا النمط القيادي الذي يركز على الإنتاج.
- يظهر تأثير النمط القيادي الذي يركز على التغيير بدرجة أكبر من تأثير النمط القيادي الذي يركز على الموظفين، والنمط القيادي الذي يركز على الإنتاج في المنظمات التي تتميز بثقافة تنظيمية متطورة.
- يسهم النمط القيادي الذي يركز على التغيير على تكوين ثقافة تنظيمية مرنة تسهم في الحصول على نتائج أكثر إيجابية.

**Strategic Leadership in University (Wellness Programs) 1999**  
دراسة Washut , Teresa

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة الاستراتيجية في برامج الصحة الجامعية» إلى تحديد مدى تطبيق نظرية القيادة الاستراتيجية على موجهي برامج الصحة الجامعية من خلال الكشف عن العلاقة بين شمول

واتساع برامج الصحة الجامعية ومستوى القيادة الاستراتيجية للموجهين المسؤولين عن الإشراف عليها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أهم المتطلبات الواجب توافرها لزيادة قدرات القيادة الاستراتيجية على تطوير برامج الصحة الجامعية هي : توافر اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمقدرة على حل المشكلات، والعدالة والمساواة بين العاملين سواء في توزيع العمل أو الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، والتحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للقيادة الاستراتيجية، وسهولة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات.
- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة الاستراتيجية في تطوير برامج الصحة الجامعية هي : المركزية الشديدة في نظم وإجراءات العمل، وصعوبة انسياب الاتصالات بين أرجاء المنظمة، وصعوبة الحصول على المعلومات، وانعدام العدالة والمساواة بين العاملين في برامج الصحة الجامعية.

دراسة Lok , Peter and Crawford , John (The Effect of **Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction (and Organisational Commitment 1999**

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «تأثير الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي» إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وأثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي من خلال التعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية وكذلك أنماط القيادة السائدة في المنظمات على الرضا الوظيفي ،

واستخدم الباحثان المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- تؤثر الثقافة التنظيمية سلباً وإيجاباً على الرضا الوظيفي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، بينما تسهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.
- تسهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العاملين على العمل، ومن ثم ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.
- للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة على المتغيرات الديموجرافية، ومتغيرات القيادة والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل.

دراسة Taborda , Carlos, G. (Leadership, Teamwork, and

### (Empowerment: Future Management Trends 2000

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة وفريق العمل والتمكين: اتجاهات الإدارة في المستقبل» إلى الكشف عن أهمية القيادة التحويلية وفرق العمل والتمكين كاتجاهات للإدارة المستقبلية، من خلال استعراض المتطلبات اللازمة للتحويل لاستخدام فرق العمل الممكنة، والتي تستلزم تغيير الثقافة التنظيمية الجامدة بثقافة تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات في البيئة المحيطة، والاستفادة من إيجابيات اتباع هذه الأساليب في تطوير أداء العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- التمكين هو وسيلة القيادة التحويلية لتطوير أداء العاملين.

- ليس العبرة بتغيير الثقافة التنظيمية، بل بدور الثقافة التنظيمية الجديدة في تحقيق أهداف المنظمة.
- التمكين يجعل دور القادة أكثر تعقيداً، ويتطلب تمتع القائد بصفات ومهام تؤهله كخبير واستشاري فاعل بالمنظمة أكثر من كونه مراقباً ومشرفاً على العاملين.
- المنظمة الفاعلة هي التي تعتمد على فرق العمل في إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها.
- يجب على المنظمات فرض الرقابة اللصيقة على المديرين عند قيامهم بمهمة تمكين العاملين لكي لا يقوم التمكين وفق ثقافة تنظيمية جامدة.
- تمنح الثقافة التنظيمية المرنة العاملين الشعور بالطاقة الشخصية وزيادة قدراتهم على التحكم في العمل، وكذلك تزيد من مسؤولياتهم عن النتائج المتحققة.
- فرض جو من الثقة من أهم الوسائل اللازمة لضمان تأثير الثقافة التنظيمية في العاملين.
- يحتاج تطوير الثقافة التنظيمية السائدة إلى إعادة تصميم الوظائف والمهام وخطوات وإجراءات العمل لكي تتلاءم مع طبيعة العاملين ومؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

دراسة (Whittington, J. Lee et., al Transformational Leader-ship, Goal difficulty, and Job Design: Independent and Inter- (active Effects on Employee Outcomes 2004

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة التحويلية، صعوبة الأهداف، وتصميم الوظيفة: التأثيرات المستقلة والمتداخلة على أداء

- الموظفين» إلى التعرف على التأثيرات المتوسطة للإثراء الوظيفي وصعوبة الأهداف على العلاقة بين القيادة التحويلية وثلاثة مخرجات هي : الأداء، والالتزام التنظيمي، والسلوك التنظيمي . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- للقيادة التحويلية والإثراء الوظيفي تأثير قوي على كل من الأداء، والالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي.
  - يؤثر الإثراء الوظيفي بنفس درجة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.
  - يحفز توضيح وإعداد الأهداف العلاقة بين القيادة التحويلية وكل من الالتزام التنظيمي والأداء.

**دراسة Dale, W. O. (An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Leadership Characteristics 2005)**

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية المتوقعين» إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال الكشف عن مدى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخبرة الوظيفية، بهدف استنباط مدى مساهمة هذه العوامل والتأثيرات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- لدى المبحوثين رؤية متشابهة نحو العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية باختلاف متغيرات : المستوى التعليمي والجنس .
- تظهر خصائص القيادة التحويلية بوضوح أكثر وتأثير أكبر من خصائص القيادة التبادلية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص الوظيفية باختلاف متغير مدة الخبرة الوظيفية .
- تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي .
- يسهم نمط القيادة التحويلية بدرجات أكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية، وتحسين الأداء .

دراسة Pao-Cheng Lin «Leadership Style and Organizational»

(Culture: A Case Study in A College of Technology 2005

- هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «النمط القيادي والثقافة التنظيمية: دراسة حالة في الكلية التقنية» إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية من خلال تحديد أثر النمط القيادي لستة من أعضاء هيئة التدريس على الثقافة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :
- يسهم النمط القيادي التحويلي في جلب ثقافة تنظيمية مرنة تساعد على تطور أداء وتحسين مستوى الطلاب في الكلية التقنية .

- ضعف نمط القيادة التبادلية وعدم قدرته على إيجاد ثقافة ملائمة لتطوير مستوى الطلاب وتحسين أدائهم.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تحقيق أهداف الكلية التقنية والوفاء باحتياجات الطلاب.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير أداء الطلاب من خلال غرس ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لتطوير طرق العمل في الكلية التقنية.

دراسة Masood, S. A. (Transformational Leadership and Organizational Culture: The Situational Strength Perspective 2006)

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية: منظور القوة الموقفية» إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، من خلال فحص أبعاد العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية وتأثيراتها المتباينة على الثقافة التنظيمية بهدف استنباط النمط القيادي الفاعل في تغير وتطوير الثقافة التنظيمية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- نمط القيادة التحويلية من أهم وسائل إعداد وتهيئة القيادة اللازمة لتطوير أداء المنظمات.
- يسهم نمط القيادة التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية، ما ينعكس إيجاباً على مستوى أداء العاملين.
- يوجد تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية، حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية السائدة ويتأثر بها.

- يسهم النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة.

**Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture** دراسة Tsui, Anne S. et. al (2006)

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «فك العلاقة بين السلوك القيادي والثقافة التنظيمية» إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي المتبع في المنظمات والثقافة التنظيمية السائدة، من خلال استعراض أثر الأنماط القيادية المختلفة في إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لطبيعة سلوك القائد وأسلوب عمله ومدى اعتماده على العلاقات الإنسانية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- لا يمكن الاعتماد على نمط القيادة وحده في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة.
- يعزى التأثير في الثقافة التنظيمية إلى عوامل أخرى بجانب النمط القيادي من أهمها: فهم محتوى الثقافة والأخذ بمميزاتها، وإعادة صياغة القيم الداخلية والخارجية بما يتوافق مع طبيعة المنظمات.
- نمط القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة قدرة على تطوير الثقافة التنظيمية أو على الأقل تغييرها حسب رغبة وسلوكيات واتجاهات القائد.

**Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions** دراسة Ergeneli, Azize et., al (2007)

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «القيادة التحويلية: علاقتها بأبعاد



قيم الثقافة» إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعاد القيم الثقافية الخمسة التي تتمثل في التحديات العملية، والرؤية المشتركة، وتمكين الآخرين من العمل، وتعديل أسلوب العمل وتشجيع التوقد الذهني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية.
- هناك بعض أبعاد القيادة التحويلية الشائعة الوجود مع مختلف الثقافات التنظيمية، بينما بعضها يختص بنوع معين من الثقافة التنظيمية، فلا يتوافر إلا في وجوده.
- بعض أبعاد القيادة التحويلية مثل التحديات العملية، وتمكين الآخرين من العمل ليس لها أية علاقة بأبعاد القيم الثقافية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الرؤية المشتركة، وتعديل أسلوب العمل وبين أبعاد القيم الثقافية وبصفة خاصة في ضوء ظروف عدم التأكد.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تشجيع التوقد الذهني وبين أبعاد القيم الثقافية وبصفة خاصة في ضوء ظروف عدم التأكد.

دراسة Schaubroeck , John et., al. «**Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of leader Behavior on Team Performance 2007**»

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان ”اعتناق القيادة التحويلية : قيم

فريق العمل، وتأثير السلوك القيادي على أداء فريق العمل“ إلى الكشف عن العلاقة بين سلوك القائد التحويلي والأداء الجماعي لفريق العمل الخاصة بـ ٢١٨ من منظمات الخدمات المالية كفروع البنوك في هونج كونج وفي الولايات المتحدة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تؤثر القيادة التحويلية على فاعلية أداء فريق العمل بدرجة متوسطة.
- تؤثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل المدارة ذاتياً بدرجات أكبر من فرق العمل التقليدية.
- تسهم القيادة التحويلية في جلب المناخ المناسب لدعم فاعلية وكفاءة فرق العمل.

دراسة (Nemanich , Louise A. and Keller , Robert T) **Transfor-**  
**mational Leadership in an acquisition: A field study of employ-**  
(ees 2007

هدفت هذه الدراسة وهي بعنوان «امتلاك القيادة التحويلية» إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي وكل من القبول، والأداء، والرضا الوظيفي في البيئة الغامضة التي تتسم بظروف عدم التأكد. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من القبول، وأداء المشرفين، والرضا الوظيفي.

- تؤثر القيادة التحويلية على مخرجات المناخ التنظيمي بشرط وضوح الأهداف ودعم التفكير الإبداعي.
- يتداخل وضوح أهداف المنظمة، ودعم التفكير الإبداعي في علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي.
- لا يؤثر الرضا الوظيفي على علاقة القيادة التحويلية بالأداء، ولكنه يؤثر إيجاباً على الأداء.

### ٢ . ٣ . ٣ التعقيب على الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة والثقافة التنظيمية والعوامل المتأثرة بهما مثل الانتفاء التنظيمي والمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء فضلاً عن العلاقات المباشرة بين الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي المؤثر إيجاباً وسلباً على تنمية وتطور المنظمات من عدة جوانب لتوضيح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية وانعكاساتها على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة، كان من أهمها دراسة (الشلوي، ٢٠٠٥م) التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتفاء التنظيمي، ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) التي تناولت الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض، ودراسة (Dale, 2005) التي تناولت «تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية وخصائص القيادة»، ودراسة (Lok and Crawford, 2004) التي تناولت «أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي»، ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٣م) التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي، ودراسة (Taborda. 2000)

التي تناولت العلاقة بين القيادة وفريق العمل والتمكين كاتجاهات للإدارة المستقبلية، ودراسة (عيد وهيبة، ٢٠٠٤م) التي تناولت الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي، ودراسة (ظاظا، ٢٠٠٢) التي تناولت دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، ودراسة (النعمي، ١٩٩٨م) التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في فاعلية عمليات التدريب، ودراسة (الطبلاوي، ١٩٩٦م) التي تناولت تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية، ودراسة (Robert and Curtis, 1992) التي تناولت «التغير التنظيمي: دور الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي»، ودراسة (الغامدي، ٢٠٠٧م) التي تناولت القيادة التحويلية، ودراسة (الغامدي، ٢٠٠١م) التي تناولت ممارسة القيادة التحويلية وامتلاك خصائصها، ودراسة (مسلم، ٢٠٠٥م) التي تناولت أثر النمط القيادي على تطوير أداء المنظمات، ودراسة (العازمي، ٢٠٠٦م) التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، ودراسة (Whittington et., al., 2004) التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيراتها المتداخلة والمستقلة على الأداء، ودراسة (Ergeneli, et., al., 2007) التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بأبعاد الثقافة التنظيمية، ودراسة (Schaubroeck, et., al., 2007) التي تناولت تأثير السلوك القيادي على أداء فريق العمل، ودراسة (Nemanich & Keller, 2007) التي تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها الجوهرية الإيجابية المتباينة في ارتفاع مستويات كل من: الانتماء التنظيمي (الشلوي، ٢٠٠٥م)، والالتزام التنظيمي (Whittington et., al., 2004)، والرضا الوظيفي (Dale, 2005 : Lok and Crawford, 2004)، وفاعلية عمليات التدريب (النعمي، ١٩٩٨م)، والفاعلية التنظيمية (الطبلاوي، ١٩٩٦م)، ومناخ الإبداع الفردي (عيد وهيبة، ٢٠٠٤م؛ العازمي، ٢٠٠٦م)،

والأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات (Roberts and Curtis, 1992;) وتحسين (Nemanich and Keller, 2007; Whittington et., al., 2004) أداء فريق العمل ورفع مستويات التمكين (Taborda, 2000)، وتحسين كفاءة الأداء، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل والإنجاز، وترشيد القرارات لتلبية احتياجات المواطنين (آل سعود، ٢٠٠٧م).

وتميزت دراسة (ظاظا، ٢٠٠٢م) ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٣م) ودراسة (Masood et. al., 2006) ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) ودراسة (Ergeneli, et. al. 2007) بتناول العلاقة المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية من خلال فحص أبعاد الثقافة التنظيمية ودور القيادة في إحداث التغيير في المنظمات، وتأثير النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية السائدة، وتأثير الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وقد أشارت نتائجها إلى وجود تأثير متبادل بين القيادة والثقافة التنظيمية حيث يؤثر النمط القيادي المتبع في الثقافة التنظيمية السائدة ويتأثر بها، وأهمية النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة، وعلاقة القيادة التحويلية بأبعاد الثقافة التنظيمية، فضلاً عن التأثير السلبي للنمط القيادي الديكتاتوري على الثقافة التنظيمية.

وأشارت دراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) ودراسة (مسلم، ٢٠٠٥م) ودراسة (العازمي، ٢٠٠٦م) إلى أهمية أنماط القيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية، وإعادة صياغتها وتشكيلها بحيث تشجع على الابتكار والإبداع من خلال ترسيخ أسس الثقافة التي تعتمد على الضبط والرقابة والإحكام (النظام العسكري والأمني)، أو المشاركة والتعاون (فلسفة فرق العمل)،

أو التهذيب والرعاية (المنظمات التربوية والتعليمية)، أو الأداء العالي (الجامعات)، أو ترشيد القرارات لصالح المواطنين (منظمات القطاع العام)، أو تطوير الأداء.

أما دراسة (Skogstad and Einarsen, 1999) فقد تناولت «أهمية النمط القيادي المركّز نحو أربع ثقافات تنظيمية» توصلت إلى تباين تأثير النمط القيادي على الثقافة التنظيمية وتدرجت قوة التأثير كما يلي: النمط القيادي الذي يركز على التغيير، والنمط القيادي الذي يركز على الموظفين، والنمط القيادي الذي يركز على الإنتاج.

بينما أكدت دراسة (زايد، ١٩٩٩م) التي تناولت «تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين» ودراسة (Masood et. al., 2006) التي تناولت «القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية» ودراسة (Pao, 2005) التي تناولت «النمط القيادي والثقافة التنظيمية» ودراسة (Nemanich and Keller, 2007) التي تناولت «أثر القيادة التحويلية على الأداء» ودراسة (الغامدي، ٢٠٠٧) التي تناولت «القيادة التحويلية» ودراسة (مسلم، ٢٠٠٥) التي تناولت أثر النمط القيادي على تطوير أداء المنظمات ودراسة (Bass and Avolio, 1994) على أهمية نمط القيادة التحويلي في تكوين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المساعدة على دعم المبادرة ومساعدة العاملين على توليد الأفكار الجديدة التي تساعد على تطوير طرق العمل وتجديدها وتحسين أدائها.

وأكدت دراسة (ثابت، ٢٠٠٦م) التي استعرضت «تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة» على أهمية الارتقاء بثقافة المنظمة كخطوة في سبيل تطوير أدائها للأفضل. وأشارت دراسة (نويران، ٢٠٠٥م) التي تناولت تقييم الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة

الملكية بالمملكة الأردنية الهاشمية إلى أهمية الثقافة التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء. وقد تناولت الدراسات السابقة خصائص وسمات القيادة الاستراتيجية من أبعاد مختلفة منها: سعي القيادة للتطوير المستمر، ومشروعية التأثير، والتركيز على المصداقية والشفافية والمرونة وترتيب الأولويات والتغذية المرتدة كوسائل فاعلة في رفع كفاءة العاملين وتجاوز بعض التعليمات الروتينية التي تعطل سير العمل (آل سعود، ٢٠٠٣م)، والعمل على تطوير أداء العاملين، وتكوين وتنمية القيادة الإدارية، وزيادة درجات الانتماء التنظيمي، وتعزيز المشاركة بين المديرين والمرؤوسين، وتكوين الثقافة التنظيمية المساعدة على تطوير طرق العمل (زايد، ١٩٩٩م؛ الشلوي، ٢٠٠٥م؛ مسلم، ٢٠٠٥م؛ العازمي، ٢٠٠٦م)، وإشاعة جو من الثقة بين القيادة العليا والعاملين، وتشجيع التغيير والتطوير وإقناع العاملين به (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ عيد وهيبه ٢٠٠٤م)، والالتزام بالتحسين المستمر لجودة العمل، واعتبار العاملين عنصراً مهماً من عناصر العمل، وتوفير سبل التعاون المشترك بين القيادة والعاملين (نويران، ٢٠٠٥م)، وإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ ثابت ٢٠٠٦م)، والعدالة والمساواة في معاملة الموظفين (الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ النعمي، ١٩٩٨م)، وتطوير أداء فريق العمل وزيادة مستويات التمكين (Taborda, 2000; Schaubreck, et., al., 2007).

وأكدت الدراسات السابقة على التأثيرات المتباينة لنوعية الثقافة التنظيمية السائدة في أية منظمة على مدى تطورها وأدائها لأعمالها بفاعلية وكفاءة، من خلال استعراض بعض أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في المنظمات التي تؤثر في تطوير أداء العاملين.

وصنفت الدراسات السابقة الثقافات التنظيمية السائدة وفقاً لتأثير النمط القيادي إلى ثقافة الضبط والرقابة والإحكام، وثقافة المشاركة والتعاون، وثقافة الأداء العالي، وثقافة التهذيب والرعاية، وثقافة القوة التي تركز على عمليات الضبط والتأثير من خلال أصحاب النفوذ عبر سلسلة من القواعد والإجراءات، وثقافة الدور التي تعتمد على الوظائف ومدى التخصص فيها، وثقافة المهمة التي تهتم بتحقيق النتائج مع الحد الأدنى من القواعد والإجراءات، وثقافة الفرد التي تهتم بتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وحاجاته وأهداف المنظمة ومتطلباتها، وكذلك صنفها وفقاً لتطورها التاريخي إلى الثقافة البيروقراطية الهرمية التي تركز على مبادئ البيروقراطية والالتزام بانسياب السلطة ضمن الهيكل التنظيمي الهرمي، وثقافة السوق التي تراعي الأطراف الخارجية الفاعلة في السوق من العملاء والموردين وجهات التراخيص واتحادات العمال، وثقافة الجماعة التي تهتم بالقيم والأهداف المشتركة وتماسك أعضاء المنظمة والعمل بروح الفريق، وثقافة الريادة والإبداع الديناميكية التي تقوم على أساس توافر ثقافة تنظيمية تسعى لتحقيق أعلى درجات الابتكار والإبداع لتقديم منتجات عالية الجودة.

وقد كشفت غالبية الدراسات السابقة عن وجود علاقة مباشرة بين القيادة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة، ففي المنظمات العسكرية والأمنية تسود الثقافة التي تعتمد على الضبط والإحكام، وفي المنظمات المبنية على فلسفة فرق العمل تسود ثقافة المشاركة والتعاون، وفي الجامعات والمعاهد العلمية تسود ثقافة الأداء العالي، وفي المنظمات التربوية والدينية تسود ثقافة التهذيب والرعاية، كما تتأثر الثقافة التنظيمية السائدة بالأسلوب القيادي المتبع وتؤثر فيه، حيث كشفت دراسة (آل سعود، ٢٠٠٣م) ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) ودراسة (هيجان، ١٩٩٢م) عن التأثيرات المتبادلة بين



الثقافة التنظيمية والسلوك القيادي، فسلوك القائد وقيمه ونمطه القيادي التحويلي تؤثر بشكل أكبر في بناء وتكوين وإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويتضاعف هذا التأثير إذا كان القائد يتمتع بعلاقات جيدة مع الآخرين.

كما أن الثقافة التنظيمية التي تنجح في تطوير أداء العاملين في منظمة ما، لا يشترط بالضرورة أن تنجح في تطوير أداء العاملين في منظمة أخرى، بل إن الإدارات المختلفة داخل المنظمة قد تحتاج لثقافات تنظيمية مختلفة لكي تنجح في تطوير أدائها، فقد أشارت دراسة (ظاظا، ٢٠٠٢م) إلى أن الوحدات التنظيمية المختلفة داخل نفس المنظمة تتطلب أنواعاً مختلفة من الثقافة، فوحدة البحوث والتطوير تحتاج إلى ثقافة الوظيفة، بينما تحتاج وحدة حفظ الملفات إلى ثقافة الدور.

كما أكدت دراسة (زايد، ١٩٩٩م) ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) ودراسة (Masood et. al., 2006) ودراسة (Pao, 2005) على العلاقة المباشرة بين النمط القيادي المتبع والثقافة التنظيمية السائدة التي يترتب على وجودها تطوير طرق العمل من خلال نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بوضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والوفاء باحتياجات المرؤوسين، ويظهر اهتماماً كبيراً لتحقيق التميز في الأداء من خلال دوره في غرس مبادئ الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع على الابتكار والإبداع وتوليد الأفكار الجديدة لتطوير طرق العمل، بعكس دراسة (Tsui, et. al., 2006) التي توصلت إلى أنه لا يمكن الاعتماد على نمط القيادة وحده في التأثير على الثقافة التنظيمية السائدة، فبغض النظر عن قوة القائد أو ضعفه فالتأثير في الثقافة التنظيمية السائدة يعزى إلى عوامل أخرى من أهمها فهم

محتوى الثقافة والأخذ بمميزاتها وإعادة صياغة القيم الداخلية والخارجية بما يتوافق مع طبيعة المنظمات.

لقد أوضحت الدراسات السابقة أن إيجاد قيادة قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات الإدارية والفنية والمادية والتنظيمية من أهمها إعادة تشكيل قيم واتجاهات العاملين لإحداث التأثير الإيجابي على سلوكهم وأدائهم، والحرص على التنسيق والتكامل في العمليات الداخلية بالمنظمة، وتوفير عناصر القوة والموارد الاقتصادية، وتوزيع الموارد على الأفراد والمجموعات وفقاً لمتطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف وليس وفقاً لتأثيرهم الاستراتيجي، والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية المحلية والعالمية، وتغيير معتقدات الأفراد واتجاهاتهم، وإطلاق ملكات العاملين وتمكين قدراتهم، (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م)، وتوفير عناصر اللامركزية والمشاركة في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وسهولة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات داخل المنظمة والعدالة والمساواة (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ نويران، ٢٠٠٥م؛ Washut, 1999)، وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تستوعب التطوير وتعكس بوضوح توزيع السلطات والمسؤوليات وتعتمد على تفويض السلطة واللامركزية ومشاركة القوة، ودعم القيادة العليا لجهود التطوير، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وتجنب سلبيات الوساطة والمحسوبية، ووضع معايير دقيقة لتقييم جودة الأداء، ودعم روح المبادرة والإنجاز، وتكوين صف ثانٍ من متخذي القرارات عند غياب القادة (آل سعود، ٢٠٠٣م؛ زايد، ١٩٩٦م)، والعمل على سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات (الشلوي، ٢٠٠٥م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ النعمي، ١٩٩٨م).

كما أوضحت الدراسات السابقة أن أهم وسائل إعداد وتميئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الأداء هي التمكين والتعلم التنظيمي (عيد وهيبية، ٢٠٠٤م)، وفرق العمل (النعمي، ١٩٩٨م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ Schaubroeck, et., al., 2007)، وإدارة الجودة الشاملة (نويران، ٢٠٠٥م)، والإدارة بالاستثناء (زايد، ١٩٩٩م)، واستخدام نمط القيادة التحويلية (زايد، ١٩٩٩م؛ Masood et. al., 2006؛ Pao, 2005).

وقد استعرضت الدراسات السابقة أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية وقامت بتحديد ما يلي: عدم الh لتزام بتدريب وتعليم العاملين لتحسين أدائهم، غياب مناخ الاتصالات المفتوحة والمستمرة، ضعف مشاركة العاملين في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات (نويران، ٢٠٠٥م)، وعدم توفير عناصر اللامركزية، وصعوبة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات داخل المنظمة وانعدام العدالة والمساواة (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ Washut, 1999)، وجمود الهياكل التنظيمية وعدم قدرتها على استيعاب التطوير، وعدم مساندة القيادة العليا لجهود التطوير، وعدم تحديد خطوط السلطة والمسؤولية، وانتشار الفساد الإداري والواسطة والمحسوبية، وغياب المعايير اللازمة لتقييم جودة الأداء، وغياب روح المبادرة والإنجاز، والمركزية الشديدة وعدم تكوين صف ثانٍ من متخذي القرارات عند غياب القادة (آل سعود، ٢٠٠٣م؛ زاید، ١٩٩٦م)، وغياب قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات (الشلوي، ٢٠٠٥م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ النعمي، ١٩٩٨م).

وقد شكلت الدراسات والبحوث إطاراً نظرياً لموضوع دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بالتطبيق على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، فبالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة غير المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية نجدها جميعاً ركزت على عوامل ومتغيرات وسيطة مثل الانتماء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والفاعلية التنظيمية، والتطوير التنظيمي، والرضا الوظيفي، والأداء، والتمكين، وجاءت نتائجها إيجابية بمعنى التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية الفاعلة في رفع مستويات كل من الانتماء التنظيمي (الشلوي، ٢٠٠٥م)، والالتزام التنظيمي (Whittington, et., al., 2004)، والرضا الوظيفي (Dale, 2005؛ Lok and Crawford, 2004)، وفاعلية عمليات التدريب (النعمي، ١٩٩٨م)، والفاعلية التنظيمية (الطبلاوي، ١٩٩٦م)، ومناخ الإبداع الفردي (عيد وهيبة، ٢٠٠٤م؛ العازمي، ٢٠٠٦م)، والأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات (Roberts and Curtis, 1992)، وكذلك التأثير الإيجابي للتمكين على تطوير الثقافة التنظيمية كوسيلة لتطوير الأداء (Larry, 1996).

أما الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة والثقافة التنظيمية فتناولت التأثيرات المتبادلة لكل من الأنماط القيادية المختلفة على الثقافة التنظيمية وأوضحت التأثير الإيجابي أو السلبي بدرجاته المختلفة لكل نمط قيادي على الثقافة التنظيمية ومدى تأثيره بها (آل سعود، ٢٠٠٣م؛ آل سعود، ٢٠٠٧م؛ Ergeneli et., al., 2007)، وأهمية النمط القيادي الذي يعتمد على المشاركة في تغيير الثقافة التنظيمية وجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة (ظاظا، ٢٠٠٢م).

أي أن الدراسات السابقة ركزت إما على تأثير القيادة بأنماطها المختلفة

على الثقافة التنظيمية، أو تأثير الثقافة التنظيمية على القيادة، أو تطرقت لعوامل متداخلة تمثل روافد الثقافة التنظيمية كالقيم والعادات والتقاليد وما ينتج عنها من سلوكيات تنظيمية تمارس داخل المنظمات، ولكنها لم تتطرق بشكل مباشر لدور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية باعتبارها مطلباً ملحاً في ظل التغيرات البيئية والتطورات التقنية المتسارعة، فالقيادة الاستراتيجية تؤثر في الثقافة التنظيمية وتجعلها مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، فغياب تأثير القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية يجعل هناك فجوة تحتاج إلى الفحص والدراسة المتأنية، وهو ما سعت هذه الدراسة لتحقيقه للتغلب على الفجوة التي نتجت عن إغفال دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، ولعل دراسة (آل سعود، ٢٠٠٣م) حول «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية» قد توصلت إلى وجود التأثير المتبادل بين الثقافة التنظيمية والأسلوب القيادي، ورأت أن سلوك القائد يعد عاملاً مؤثراً في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية إلى جانب تأثيره أيضاً بتلك الثقافة الشائعة في المنظمة والمؤثرة في النهاية على سلوكه كقائد، إلا أن تلك الدراسة قد ركزت على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط المختلفة للقيادة والسلوك القيادي المتبع لدى القائد وهي بذلك تختلف عن الدراسة الحالية في عدم تطرقها لمدى مساهمة القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

بينما دراسة (هيجان، ١٩٩٢م) التي ركزت حول «أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وبنع وشركة سابك» قد أوضحت في نتائجها أن مديري الإدارات العليا على وجه الخصوص يعدون عاملاً مؤثراً في تشكيل ثقافة منظماتهم، ما يدعم

نتائج دراسة (آل سعود، ٢٠٠٣م)، إلا أن دراسة (هيجان، ١٩٩٢م) قد ركزت في طرحها على أهمية قيم المديرين ومديري الإدارات العليا بالذات، وما ينعكس على ذلك من سلوك يسهم بدوره في تشكيل ثقافة منظماتهم، وهي بذلك تختلف عن دراسة الباحث في عدم تطرقها للقيادة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في تطوير الثقافة التنظيمية، وتركيزها فقط على قيم المديرين ومديري الإدارات العليا على وجه الخصوص وأهميتها في تشكيل ثقافة المنظمة.

إلا أن دراسة (ظاظا، ٢٠٠٢م) والتي تناولت «دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية» ودراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) حول «الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في منطقة الرياض» قد تقتربان إلى حد ما من دراسة الباحث، إلا أن دراسة الباحث ركزت على القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية، لما للقيادة الاستراتيجية من دور مهم وفاعل في المنظمات، ما يجعلها مطلباً أساسياً للمساهمة في تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية على وجه الخصوص، كما أن دراسة (ظاظا، ٢٠٠٢م) ركزت على التغيير الذي يختلف كثيراً عن التطوير، فالتغيير قد لا يتلاءم مع طبيعة المنظمة وأهدافها، وقد لا يكون إيجابياً، فینعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، بينما يتضمن التطوير السعي لتحقيق الجوانب الإيجابية بالرغم من احتمال اتفاق الأسباب الدافعة للتغيير والأسباب الدافعة للتطوير نتيجة وجود متغيرات تقنية واجتماعية واقتصادية ومؤسسية محلية وعالمية تؤثر على الثقافة التنظيمية وتشكل قيوداً وتحديات تواجهها المنظمات، كما أن تغيير الثقافة التنظيمية يحتاج لجهود قد تمتد لسنوات لأن هذه الثقافة قد استمرت لسنوات في الماضي وفق قيم ثقافية وأخلاقية وعقدية راسخة تجعل هناك صعوبة في تغييرها واستبدالها، بينما

التطوير يركز على النواحي الإيجابية في الثقافة ويعمل على زيادة تأثيراتها مع إضعاف النواحي السلبية أو العمل على تقليل تأثيراتها. بينما ركزت دراسة (آل سعود، ٢٠٠٧م) على أثر الأنماط القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وبذلك تطرقت لأثر أنماط القيادة التقليدية في تشكيل الثقافة التنظيمية، والتي تختلف بدورها عن أنماط القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية، والقيادة التنفيذية)، بعكس ما سعت لتحقيقه هذه الدراسة التي ينصب محور اهتمامها على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية الموجودة أصلاً بالمنظمة لجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن مجتمع الدراسة عند (ظاظا، ٢٠٠٢م) اقتصر على القطاع الخاص عند تطبيقها على الشركة الشرقية (إيسترن كومباني)، بينما دراسة الباحث الحالية ركزت على الأجهزة الأمنية لما لها من أهمية وخصوصية وقواعد نظم تختلف عن ما يوجد في القطاع الخاص الذي يسعى وراء الربح والمنافسة كإحدى أولوياته.

إن الطابع الإحصائي والمسحي لتأثير القيادة على الثقافة التنظيمية بصورة مباشرة (آل سعود، ٢٠٠٣م؛ آل سعود، ٢٠٠٧م؛ ظاظا، ٢٠٠٢م؛ Ergeneli, et., al., 2007)، أو تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية بصورة غير مباشرة (الشلوي، ٢٠٠٥م؛ Dale, 2005؛ Lok and Crawford؛ Crawford, 2004؛ النعمي، ١٩٩٨م؛ Larry, 1996؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ عيد وهيبة، ٢٠٠٤م؛ Roberts and Curtis, 1992) تظل غير قادرة على تجاوز مظاهر العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية اللازمة لتطوير الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمات بصفة عامة والمنظمات الأمنية بصفة خاصة دون ربطها بعناصر تطوير الثقافة التنظيمية ذاتها،

حيث يعد تطوير الثقافة التنظيمية مرحلة انتقالية لازمة لتطوير الأداء تحتاج لتوافر متطلبات إدارية وفنية ومادية وتنظيمية (ظاظا، ٢٠٠٢م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ ثابت ٢٠٠٦م؛ نويران، ٢٠٠٥م؛ Washut, 1999؛ آل سعود، ٢٠٠٣م؛ زايد، ١٩٩٦م، Bruce, 1992)، والعمل على سيادة قيم القوة والفاعلية والكفاءة والعدالة وفرق العمل والمكافأة والعدل والقانون والنظام والتفكير الابتكاري في حل المشكلات (الشلوي، ٢٠٠٥م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ النعمي، ١٩٩٨م) من خلال إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الأداء (عيد وهيبة، ٢٠٠٤م؛ النعمي، ١٩٩٨م؛ ثابت، ٢٠٠٦م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ نويران، ٢٠٠٥م؛ زايد، ١٩٩٩م؛ S Pao, 2005: A Masood et. al., 2006)، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل والإنجاز (Taborda, 2000)، والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية والتي من أبرزها عدم الالتزام بتدريب وتعليم العاملين، وغياب مناخ الاتصالات الجيدة، وضعف مشاركة العاملين في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات، وعدم توافر عناصر اللامركزية، وصعوبة انسياب الاتصالات والحصول على المعلومات داخل المنظمة وانعدام العدالة والمساواة (نويران، ٢٠٠٥م؛ ظاظا، ٢٠٠٢م؛ ثابت ٢٠٠٦م؛ الطبلاوي، ١٩٩٦م؛ Washut, 1999؛ Bruce, 1992؛ Larry, 1996).

لقد ساعدت الدراسات السابقة في إثراء الرصيد النظري ومنطلقات البحث، والإحاطة بخصوصية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وتطوير الثقافة التنظيمية، كما حددت خصائص وسمات القيادة الاستراتيجية، وأنواع الثقافة التنظيمية، والعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية، ومتطلبات إيجاد قيادة استراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية، ووسائل إعداد



وتهيئة القيادة الاستراتيجية اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

كما أضفت تلك الدراسات على البحث أهمية خاصة، نظراً لعجز النظرة النسبية في الأحكام والتعليقات عن إعطاء حلول علمية ناجعة، وعدم مطابقة التجارب الأخرى المطبقة في مجتمعات أخرى لواقع وخصوصيات المجتمع السعودي، وابتعاد بعضها عن مفاهيمه الدينية والعقدية وقيمه الأصيلة، فإذا كان الانفتاح ضرورياً وإيجابياً، فالأجدى هو دراسة تجارب الدول الإسلامية، والدول العربية الشقيقة بوصفها أقرب إلى واقع وعقيدة وحضارة المملكة العربية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار المنظور الإسلامي الذي تتجاهله غالبية الدراسات السابقة، بالرغم من دوره الفاعل في توضيح العلاقات بصورة شاملة ومتكاملة.

## ٢ . ٤ . نبذة عن المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

### ٢ . ٤ . ١ المديرية العامة للجوازات

بعد توحيد المملكة على يد المغفور له إن شاء الله الملك عبد العزيز آل سعود طيب الله ثراه لم تكن هناك إدارة للجوازات، وإنما أسندت أعمال الجوازات إلى الشرطة التي تولت حفظ الأمن والنظام، بالإضافة إلى القيام بأعمال الجوازات ومراقبة الأجانب (الهاجري، ١٩٩٣م : ص ٦٠).

في عام ١٣٤٣ هـ أنشئ مكتب لمراقبة الأجانب وكان تابعاً لشرطة مكة المكرمة، واختص بمعالجة الأمور التي تتعلق بقدوم الأجانب،

ودخولهم وخرجهم من وإلى المملكة، كتسجيل وثائق سفر القادمين، وتاريخ القدوم، واسم حامل الوثيقة، وكان يشترط على القادم للمملكة تسجيل جواز سفره أو الوثيقة التي يحملها في هذا المكتب، وإلا تعرض للغرامة. أما المواطنون السعوديون فقد كانوا يسافرون إلى الدول المجاورة دون جواز سفر، وقد يحمل البعض منهم خطاباً لتسهيل مهمته نظراً لعدم وجود حواجز وحدود رسمية واضحة بين الدول العربية في تلك الفترة، كما كان المواطنون السعوديون يخشون من الحصول على حفيظة النفوس لاعتقادهم بأن ذلك تمهيد لإجبارهم على الالتحاق بالجيش (الهاجري، ١٩٩٣ م : ص ٦١).

وبعد مرور فترة قصيرة، تم إنشاء مكاتب للجوازات تابعة لإدارات الشرطة في كل من الرياض والطائف والإحساء لتقوم بنفس مهام مكتب الجوازات بمكة كتسجيل الأجانب ومراقبتهم، ومنح الإقامة للوافدين (الهاجري، ١٩٩٣ م : ص ٦٣).

في عام ١٣٤٩ هـ صدر الأمر الملكي رقم (٣٤٤) وتاريخ ٣/٥/١٣٤٩ هـ بتوحيد جميع إدارات الشرطة وربطها بالمديرية العامة للشرطة في مكة المكرمة بما في ذلك أعمال الجوازات وإقامة الوافدين ومراقبة الأجانب (الهاجري، ١٩٩٣ م : ص ٦٣).

في عام ١٣٥٦ هـ صدر أول نظام في المملكة لتنظيم إقامة الأجانب، وفي عام ١٣٥٨ هـ صدر أول نظام لجوازات السفر يتضمن أحكام منح وثائق السفر السعودية وتجديدها وإلغائها وفقدها وجميع ما يتعلق بها.

وفي عام ١٣٧١ هـ صدر نظام جديد للإقامة ولا يزال ساري المفعول حتى تاريخه (المديرية العامة للجوازات، ١٩٩٩ م : ص ٥٤).

وبعد زيادة الإقبال على طلب الحفائظ وجوازات السفر من قبل المواطنين اتسعت مسؤولية الجوازات وأصبحت تشكل إدارات بجانب إدارة الشرطة، لتقليل المعاناة على المواطنين تم إنشاء إدارات للجوازات والجنسية في كل مدينة ولكنها ظلت تابعة للأمن العام (الهجري، ١٩٩٣ م: ص ٦٤).

في ٥ / ١١ / ١٣٨٠ هـ صدر قرار مجلس الوزراء بضم أعمال الجوازات والجنسية في مديرية عامة تحت مسمى المديرية العامة للجوازات ترتبط مباشرة بوزارة الداخلية (المديرية العامة للجوازات، ١٩٩٩ م: ص ٥٤) مع فصلها عن مديرية الأمن العام نظراً لتضخم وتشعب أعمال الجوازات، ما تطلب تركيز جهودها في تنفيذ أعمالها (الهجري، ١٩٩٣ م: ص ٦٧).

في عام ١٣٩١ هـ تم البدء في المرحلة الأولى من مشروع عسكرة جهاز الجوازات (المديرية العامة للجوازات، ١٩٩٩ م: ص ٥٤).

بعد ذلك صدر قرار رقم (١٠٠١) وتاريخ ٩ / ١١ / ١٣٩١ هـ بتعيين وكيل مساعد لوزارة الداخلية لشؤون الجوازات والجنسية، ثم تلا ذلك صدور قرار مجلس الوزراء رقم (٨٩٤) وتاريخ ٢٧ / ٧ / ١٣٩٥ هـ بتعيين وكيل وزارة الداخلية للجوازات والجنسية (الهجري، ١٩٩٣ م: ص ٦٨).

في ١٠ / ٥ / ١٣٩٣ هـ صدر القرار الوزاري رقم (١١٩٥) بإنشاء معهد الجوازات بهدف إعداد وتأهيل القوى البشرية عسكرياً ومسلحياً للقيام بأعمال الجوازات المختلفة (الهجري، ١٩٩٣ م: ص ٧١).

في ١٩ / ١٠ / ١٣٩٥ هـ صدر القرار الوزاري رقم (١٠٣٩/ت) بتحويل المديرية العامة للجوازات والجنسية إلى (وكالة وزارة الداخلية للجوازات والأحوال المدنية) (المديرية العامة للجوازات، ١٩٩٩ م: ص ٥٤).

في عام ١٤٠٢ هـ صدر الأمر السامي الكريم رقم (٢١٦٣٣) وتاريخ  
٦ / ١٥ / ١٤٠٢ هـ بالموافقة على قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم  
(٣/ع) وتاريخ ١٥ / ٧ / ١٤٠٢ هـ بفصل قطاع الجوازات عن وكالة وزارة  
الداخلية والأحوال المدنية واستقلالها في قطاع مستقل تحت مسمى «المديرية  
العامة للجوازات» اعتباراً من ١ / ٧ / ١٤٠٣ هـ وربطها مباشرةً بصاحب  
السمو الملكي وزير الداخلية وسمو نائبه ، وبهذا استقلت الجوازات تماماً  
عن الأحوال المدنية (الهاجري، ١٩٩٣ م : ص ص ٧٣-٧٤).

## ٢ . ٢ . ٢ المديرية العامة للدفاع المدني

ارتبطت نشأة الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية بتكوين منظومة  
الأمن ككل، فبعد أن تمكن الملك عبد العزيز آل سعود طيب الله ثراه من  
توحيد المملكة، ومن الله عليه بدخول مكة المكرمة كان شغله الشاغل هو  
توطيد الأمن في ربوع البلاد، ولذلك اهتمت حكومة الملك عبد العزيز  
بتأسيس جهاز الشرطة الذي بدأ كمديرية للأمن العام في عام ١٣٤٣ هـ،  
ثم تحول إلى مديرية للشرطة العامة (المديرية العامة للدفاع المدني، ٢٠٠١ م :  
ص ١٣).

وكانت البداية الحقيقية لنشأة الدفاع المدني في ١ / ١ / ١٣٤٦ هـ  
الموافق ١ / ٧ / ١٩٢٧ م عندما صدر الأمر السامي رقم ١٣٣ وتاريخ  
١ / ١ / ١٣٤٦ هـ القاضي بالمصادقة على نظام البلدية وإنشاء أول فرقة  
إطفاء للحريق ضمن نظام البلدية في العاصمة المقدسة، وفي غرة محرم عام  
١٣٤٦ هـ تم إنشاء أول فرقة إطفاء ضمن نظام البلدية تتبع أمانة العاصمة  
المقدسة مكة المكرمة وأطلق عليها اسم « فرق مطافئ العاصمة » (العصيمي،  
١٩٩٣ م : ص ص ٤١-٤١).

## ١ - مهام الدفاع المدني

تتأثر مهام الدفاع المدني بالحالة الراهنة، ففي حالة السلم تكون المهام اعتيادية، بينما في حالة الحرب تكتسب المهام صفة الظروف الطارئة والأحوال الاستثنائية بغرض حماية الممتلكات والأفراد من خطورة الأعمال العسكرية التي قد تستهدف المدنيين.

### أ - مهام الدفاع المدني في حالة السلم :

- ١ - مباشرة عمليات الوقاية من الحوادث والكوارث.
- ٢ - التدخل المباشر فور وقوع حوادث الحرق والإنقاذ والإسعاف.
- ٣ - إعداد تشكيلات الدفاع المدني في مختلف التخصصات وتجهيزها بالمعدات والأدوات اللازمة لتمكينها من أداء عملها بفاعلية.
- ٤ - إنشاء وتهيئة غرف ومراكز عمليات الدفاع المدني وتجهيز وإعداد المخابى العامة والإشراف عليها وتحديد طاقتها الاستيعابية.
- ٥ - تحديد المنشآت الضرورية للدفاع المدني ومتابعة إقامتها.
- ٦ - إعداد خطط إخلاء المناطق السكنية عند الضرورة القصوى.
- ٧ - تهيئة المستشفيات لإغاثة المنكوبين وإقامة مراكز الإيواء ومباشرة حالات الإطفاء والإنقاذ والإسعاف خلال وقوع الكوارث الطبيعية.
- ٨ - الإعداد لسلامة المواصلات والاتصالات (العصيمي، ١٩٩٣م، ص ص ٢٥-٢٦).
- ٩ - التدخل بفرق الإنقاذ لرفع الأنقاض واستخراج المحتجزين

- تحتها والعمل على احتواء الظروف الصعبة وفق برامج عمليات متخصصة (ياسين، ١٩٩٦م، ص ١١٠).
- ١٠ - إقامة المخابىء لحماية السكان.
- ١١ - استخدام الإعلام لتوعية السكان ورفع الروح المعنوية في المناطق المنكوبة (العصيمي، ١٩٩٣م : ص ٢٦).
- ١٢ - إعداد وتنفيذ ما يلزم من إجراءات تهدف إلى تحقيق السلامة وتجنب الكوارث بما في ذلك تقديم الإعانات النقدية وسواها.
- ١٣ - إعداد المتطوعين للقيام بأعمال الدفاع المدني (الفرج، ١٩٩٩م : ص ٢٣)
- ١٤ - العمل على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بأسرع ما يمكن (ياسين، ١٩٩٦م : ص ١١٠)
- ١٥ - وضع السياسات العامة للتدريب على أعمال الدفاع المدني وعلى تنفيذ فرضيات خطط الطوارئ ومشاريع الدفاع المدني وإقرار البرامج اللازمة لذلك.
- ١٦ - تحديد وتصنيف المنشآت التي تنطبق عليها معايير الدفاع المدني كلياً وجزئياً.
- ١٧ - الموافقة على مشروع الموازنة السنوية العامة للمديرية العامة للدفاع المدني.
- ١٨ - اقتراح الاعتمادات المالية اللازمة لوسائل الدفاع المدني ولتنفيذ خطته ومشاريعه في ميزانيات الوزارات والمصالح الحكومية والاشخاص ذوي الشخصية الاعتبارية.
- ١٩ - تطوير الدفاع المدني بما يساير التطور العلمي والعسكري.

## ب - مهام الدفاع المدني في حالة الحرب:

١ - تنظيم قواعد وسائل الإنذار من الغارات الجوية والقصف الصاروخي.

٢ - إعداد المتطوعين للقيام بأعمال الدفاع المدني.

٣ - تنظيم قواعد ووسائل السلامة والأمن الصناعي ومكافحة الحرائق وإطفائها وأعمال الإنقاذ والإسعاف والإغاثة ومراقبة الغارات والوقاية ضد أسلحة التدمير في السلم والحرب.

٤ - إحداث وإعداد تشكيلات الدفاع المدني من مختلف الاختصاصات وتجهيزها بالعتاد والوسائل اللازمة .

٥ - تقييد الإضاءة والمرور وإعداد وتنفيذ خطط الإخلاء والإيواء في حالات الحرب والطوارئ.

٦ - إنشاء وتهيئة غرف ومراكز عمليات الدفاع المدني وبناء المخابىء العامة وإدارتها والإشراف على المخابىء الخاصة لوقاية السكان في زمن الحرب أو السلم.

٧ - تخزين مختلف المواد والتجهيزات اللازمة لاستمرار الحياة في زمن الحرب أو السلم.

٨ - إعداد وتنفيذ ما يلزم من إجراءات بهدف تحقيق السلامة وتجنب الكوارث وإزالة آثارها بما في ذلك تقديم الإسعافات النقدية أو سواها.

٩ - استخدام وسائل الإعلام لتحقيق أهداف الدفاع المدني (نظام الدفاع المدني، ١٩٨٦ م : ص ص ٦-٧).

- ١٠- تنظيم إجراءات الكشف عن القنابل التي لم تنفجر أو الصواريخ وإبلاغ خبراء المفرقات بالقوات المسلحة لإبطال مفعولها.
- ١١- تنظيم عمليات الكشف عن الغازات الكيميائية والمواد الإشعاعية والعوامل الجرثومية وتحديد نطاق انتشارها.
- ١٢- تكوين فرق التطهير من التلوث (ياسين، ١٩٩٦ م : ص ١٠٩).
- ١٣- تهيئة المستشفيات ومراكز استقبال المصابين من جراء الغارات الجوية والصاروخية وإنشاء مراكز الإسعافات الأولية والتطهير.
- ١٤- إرشاد الناس إلى طرق تهيئة الملاجئ الخاصة للاحتباء بها عند سماع صافرات الإنذار، وتعويد الناس على سماعها بتجارب منتظمة.
- ١٥- الإشراف على إعداد خطة الطوارئ للوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسات الصناعية والمنشآت الحيوية بالتنسيق مع الإدارات المحلية لتلك الجهات لضمان قواعد وإجراءات سلامة وأمان تمنع تعرضها لأي تهديد قد يؤدي إلى شل حركتها.
- ١٦- إعداد خطة للتدخل لمكافحة حرائق المتفجرات الحارقة.
- ١٧- إقامة مراكز الرعاية الطبية والإسعافات الأولية للمصابين والجرحى.
- ١٨- الاستفادة من إمكانات القوات العسكرية والجهات الأخرى.
- ١٩- إعادة الحياة إلى وضعها الطبيعي في المناطق المنكوبة (ياسين، ١٩٩٦ م : ص ١٠٩-١١٠).





الفصل الثالث  
الإطار المنهجي للدراسة



## ٣ . الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة وحدودها، ويحدد مجتمعها، وكيفية وأسباب اختيارها وأهم خصائصه في ضوء المتغيرات الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة، ثم يستعرض أداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة للدراسة من حيث بنائها وصدقها وثباتها وأخيراً يوضح الباحث كيفية تطبيق الدراسة المسحية والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

### ٣ . ١ منهج الدراسة

نظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تستهدف التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية من خلال توضيح أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؛ لاستنباط المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كميّاً وكيفياً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويوضح خصائصها،

بينما يعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، ٢٠٠٦م : ٣٠٧). كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة لاستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يمتد ليشمل التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، ٢٠٠٠م : ص ١٨٦). وقد استعان الباحث بالمدخل الوثائقي القائم على جمع وتحليل ما كُتب عن الموضوع من مؤلفات وأبحاث، ودراسات متخصصة لبناء الخلفية النظرية للدراسة.

### ٣ . ١ حدود الدراسة

تهتم هذه الدراسة بإيضاح دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية ، وبالتالي فإن حدود الدراسة تحددت بالجوانب التالية :

#### ١ - المجال المكاني أو الجغرافي

يقتصر المجال المكاني لهذه الدراسة على المديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ؛ نظراً لتركز غالبية القيادات الاستراتيجية في هاتين الجهتين من جهازي الجوازات والدفاع المدني، ومن ثم إمكانية التعرف على دور هذه القيادات بما تملكه من فكر استراتيجي في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

#### ٢ - المجال البشري

يقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على الضباط العاملين في المديرية

العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض (من رتبة نقيب حتى رتبة عقيد).

### ٣ - المجال الزمني

تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي ١٤٢٨هـ/ ١٤٢٩هـ.

### ٤ - المجال الموضوعي

تقتصر الدراسة على إيضاح دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في الأجهزة الأمنية.

### ٣ . ٢ مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه «جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث» (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م : ص ص ١٦٣-١٦٤).

ويتشكل مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات ، والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض (من رتبة نقيب حتى رتبة عقيد) ، وعددهم الإجمالي (٦٨٧) ضابطاً بواقع (٢٣٦) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات (المديرية العامة للجوازات، شؤون الضباط، ٢٠٠٨م) ، و(٤٥١) ضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني (المديرية العامة للدفاع المدني، شؤون الضباط، ٢٠٠٨م).

ويعود السبب في استهداف واقتصار مجتمع الدراسة على فئة الضباط دون الأفراد إلى كون المتغيرات الرئيسة للدراسة وهي : القيادة الاستراتيجية، وتطوير الثقافة التنظيمية متغيرات تحتاج إلى مستوى وظيفي مرتفع نسبياً؛

بحيث يتمتع الضباط بمواقع ومناصب وصلاحيات ومسؤوليات وسلطات إدارية يمكن استخدامها في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة أو على الأقل التأثير فيها، بالإضافة إلى أن فئة الضباط ذات رتب مختلفة، منها الرئيس، ومنها المرؤوس ويتولون مناصب إشرافية ورتاسية تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أنماط القيادة الاستراتيجية وواقع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني كمنظمات ذات طبيعة أمنية، بالإضافة إلى قربهم واحتكاكهم المباشر بالقيادات الاستراتيجية في قطاعهم أكثر من غيرهم من ذوي الرتب الصغيرة (ملازم، ملازم أول) أو الأفراد بشكل عام، حيث تسهم توجهيات تلك القيادات الاستراتيجية وأوامرهم وتعليماتهم وأساليبهم وأنماط قيادتهم لغيرهم في تشكيل الثقافات التنظيمية لهذه المنظمات، ما يخدم أهداف الدراسة ويوضح دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية. وقد وقع اختيار الباحث على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بوصفهما منظمين أمنيتين تقومان بدور حيوي في حفظ الأمن والنظام، ونظراً لما تقدمانه من خدمة للمواطن والمقيم على حد سواء، ما يتطلب تمتعهما بقيادات استراتيجية قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بهما، وإتاحة المناخ التنظيمي الملائم لجلب ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على الإبداع والابتكار، لكي تزيد من قدرتها على الإبداع والابتكار لتحسين أداء هذه المنظمات وترفع من مستوياتها بما يساعدها على القيام بأعمالها ومهامها بكفاءة وفاعلية. وفي هذا الصدد يشير يونس (٢٠٠٢م : ص ٣٨-٣٩) إلى أن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية يبدأ من تهيئة البيئة الملائمة للابتكار والإبداع للوصول إلى مزايا تنافسية على المستويين القريب والبعيد تجعل المنظمة في الصدارة.

كما تتسم طبيعة العمل في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة

للدفاع المدني بالديناميكية، نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية ، التي تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مرنة تركز على مبادئ الإبداع والابتكار، وإيجاد الحلول السريعة للمشكلات الروتينية والطارئة في ظل ظروف الغموض وعدم التأكد، ما يحتم تنمية مهارات القادة والمديرين للمساهمة الفاعلة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تخدم أهداف المنظمات الأمنية في جلب البيئة المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية.

ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، ولرغبة الباحث في الخروج بنتائج تخدم موضوع الدراسة قدر المستطاع ، فقد قام الباحث بأخذ أكبر عينة عشوائية ممكنة من مجتمع الدراسة؛ لضمان توافر بعض الخبرات العملية لدى مفردات مجتمع الدراسة الذين بلغ عددهم الإجمالي (٦٨٧) ضابطاً بواقع (٢٣٦) ضابطاً من المديرية العامة للجوازات ، و(٤٥١) ضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني، وتم توزيع الاستبانات عليهم واسترجاعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث ، وكان عدد الاستبانات المستردة (٥٦٥) استبانة ، من بينها (٥) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٥٦٠) استبانة بنسبة (٨١,٥)٪ من الاستبانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة ، كما يتضح من الجدول رقم (٣). وحجم العينة النهائي (٥٦٠) يمثل ما نسبته (٢٢٧)٪ من حجم العينة إذا تم تحديده باستخدام المعادلات الإحصائية حسب مدخل رابطة التربية الأمريكية (الصيد، ١٩٨٩ م : ص١٣٧) :

$$n = \frac{\chi^2 N \rho (I - \rho)}{D^2(N-1) + \chi^2 \rho (I - \rho)}$$

حيث : n حجم العينة

N حجم المجتمع.



$\rho$  النسبة المقدرة (٠,٥٠).

$(1-\rho)$  النسبة المكتملة المقدرة (٠,٥٠).

$D$  الخطأ في تقدير النسبة (٠,٠٥).

$\chi^2$  هي قيمة مربع كاي عند مستوى دلالة (٥٪) ودرجة حرية

واحدة وهي تساوي (٣,٨٤١).

وبالمعادلة فإن حجم العينة  $n = 246$

وبالتالي فإن العينة الفعلية تمثل ما نسبته (٢٢٧٪) من حجم العينة لو

حسبت بالمعادلة الإحصائية.

الجدول رقم (٣)

توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	٦٨٧	٥٦٥	١٢٧	٥	٥٦٠
النسبة	١٠٠	٨٣,٣	١٨,٥	٠,٧	٨١,٥

### ٣ . ٤ أداة الدراسة وإجراءاتها

تم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام الأدوات التالية :

أولاً: البيانات المكتبية

هي البيانات الأساسية (الأولية) والثانوية التي تمثل الخلفية النظرية

التي بنيت عليها هذه الدراسة بالاعتماد على التالي :

١ - الكتب العلمية.

- ٢ - البحوث والدراسات العلمية التي بحثت في موضوع الدراسة.
- ٣ - البحوث والدراسات العلمية التي بحثت في موضوع الدراسة المنشورة في الدوريات العلمية المحكمة.
- ٤ - الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## ثانياً: البيانات الميدانية

تم جمعها عن طريق الاستبانة لخدمة أغراض الدراسة ، وقد صمّم الباحث الاستبانة وفق أسئلة الدراسة على النحو التالي :

### ١ - بناء أداة الدراسة

من أجل تحديد آراء الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بهدف الكشف عن أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؛ لاستنباط المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني استعان الباحث بمقياس Bass and Avolio ، ومقياس Francis and Woodcook مع إعادة صياغة العبارات وتطويرها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات من مفردات مجتمع الدراسة ، وقد جاء البناء على النحو التالي :

## أ - البيانات الأولية

اشتملت على الخصائص الديموجرافية لمفردات مجتمع الدراسة وتكونت من خمس خصائص هي : العمر ، المستوى التعليمي ، الرتبة العسكرية، جهة العمل، وسنوات الخبرة في مجال العمل قي القطاع.

## ب - محاور أداة الدراسة

اشتملت الدراسة على أربعة محاور رئيسة تضمنت (٨٤) عبارة بواقع (٢٤) عبارة لكل من المحور الأول والثاني والثالث ، و(١٢) عبارة للمحور الرابع ، وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي حسب التنوع (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) ، حيث يعبر الرقم (٥) عن أكبر درجة (عالية جداً) ويعبر الرقم (١) عن أصغر درجة (منخفضة جداً).

وقد جاءت المحاور على النحو التالي :

المحور الأول : أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

المحور الثاني : نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

المحور الثالث : دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

المحور الرابع : المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

وقد قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) وإخضاعها للأسس العلمية في البناء، واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية :

### المرحلة الأولى : بناء أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيح له من الأدبيات - كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية - في مجال الدراسة الحالية، بالإضافة إلى الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين، وخبرات الباحث العلمية والعملية، لتشمل بالإضافة إلى البيانات الأولية أربعة محاور رئيسة تغطي جميع الأبعاد، وتجب عن أسئلة الدراسة وتحقق أهدافها، كما سيأتي بيانه عند وصف أداة الدراسة.

### المرحلة الثانية: اختبار الصدق

تعد الأداة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صُممت لقياسه ، وحددت مدى صلاحية درجاته للقيام بتفسيرات مرتبطة بالمجال المقاس (العساف ، ٢٠٠٠م)، كما يقصد بالصدق « شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها» (عبيدات ٢٠٠٦م : ص ٢٨٠).

ومن أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختبارات الصدق التالية:

## - صدق المحكمين

تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التحقق من مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً بعرضها على ثمانية عشر محكماً، تم اختيارهم من ذوي الخبرة والمعرفة والكفاءة من الأساتذة في مجالات البحث العلمي، لإبداء مريئتهم حيالها وفقاً للنقاط التالية :

- مدى مناسبة، وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

- مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

- مدى انتفاء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

- مدى ملاءمة ودقة تسمية كل محور، وتدرجات مقياسه.

وفي ضوء الملاحظات التي أبدأها المحكّمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكّمون بحذف وتعديل صياغة بعض العبارات حتى تزداد أداة الدراسة وضوحاً، وملاءمةً لقياس ما وضعت من أجله.

## - صدق العناصر

من أجل تحديد مدى التجانس الداخلي للاستبانة قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بتطبيقها على جميع مفردات مجتمع الدراسة (٥٦٠) من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه، تم حساب الارتباط المصحح بالمحور في حالة حذف العنصر من المحور، وحساب معامل ألفا إذا حذف

العنصر. والجدول رقم (٤) يوضح معاملات صدق وثبات جميع عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه بعد تعديلها.

### الجدول رقم (٤)

#### معاملات صدق وثبات الاستبانة

م	معامل ألفا بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل ألفا بعد حذف العنصر	م	معامل الارتباط بالمحور بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل ألفا بعد حذف العنصر
				١٤			محور أنماط القيادة الاستراتيجية
				١٥			القيادة الاستراتيجية المشاركة
١	**٠,٨٩٨	**٠,٧٥	**٠,٨٩٦	١٦	**٠,٨١٣	**٠,٧٥	
٢	**٠,٨٩٤	**٠,٨٠			**٠,٨٥٠		القيادة الاستراتيجية التنفيذية
٣	**٠,٨٩٩	**٠,٧٣	**٠,٨٧٨	١٧	**٠,٨٠٥	**٠,٦٦	
٤	**٠,٨٩٨	**٠,٧٥	**٠,٨٨١	١٨	**٠,٨١٥	**٠,٦٤	
٥	**٠,٨٩٧	**٠,٧٦	**٠,٨٨٥	١٩	**٠,٨٢٤	**٠,٦٠	
٦	**٠,٩٠٢	**٠,٦٩	**٠,٨٧٨	٢٠	**٠,٧٧٧	**٠,٦٧	
٧	**٠,٨٩٨	**٠,٧٥	**٠,٨٧٢	٢١	**٠,٨١٣	**٠,٧٣	
٨	**٠,٩١٩	**٠,٤٩	**٠,٨٨٤	٢٢	**٠,٦٠٥	**٠,٦١	
				٢٣			القيادة الاستراتيجية التحويلية
٩	**٠,٨٩٣	**٠,٧٠	**٠,٨٧٣	٢٤	**٠,٧٧٧	**٠,٧٢	
١٠	**٠,٨٩٥	**٠,٦٧			**٠,٧٥٢		محور نوع الثقافة التنظيمية السائدة
١١	**٠,٨٨٩	**٠,٧٥			**٠,٨١٥		الثقافة المحافظة
١٢	**٠,٨٩٨	**٠,٦٥	**٠,٧٥٥	١	**٠,٧٤٦	**٠,٥٣	
١٣	**٠,٨٩٢	**٠,٧١	**٠,٧٦٣	٢	**٠,٧٨٤	**٠,٤٨	

تابع .... الجدول رقم (٤)

معامل الارتباط بالمحور بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل ألفا بعد حذف العنصر	م	معامل الارتباط بالمحور بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل ألفا بعد حذف العنصر	م
محور دور أنماط القيادة الاستراتيجية				**٠,٥٦٨	**٠,٤٨	**٠,٧٧٢	٣
دور القيادة الاستراتيجية المشاركة				**٠,٦٩١	**٠,٥٧	**٠,٧٤٨	٤
**٠,٧٩٩	**٠,٧٤	**٠,٩٢٧	١	**٠,٦٣٨	**٠,٤٩	**٠,٧٦٠	٥
**٠,٧٨٢	**٠,٧٢	**٠,٩٢٨	٢	**٠,٤٨٨	**٠,٣٠	**٠,٧٩١	٦
**٠,٨٨١	**٠,٨٤	**٠,٩١٩	٣	**٠,٦٩٤	**٠,٥٧	**٠,٧٤٨	٧
**٠,٨١٦	**٠,٧٥	**٠,٩٢٥	٤	**٠,٦٩٨	**٠,٥٨	**٠,٧٤٦	٨
**٠,٨٠٦	**٠,٧٤	**٠,٩٢٦	٥	الثقافة المرنة			
**٠,٨٣٤	**٠,٧٧	**٠,٩٢٤	٦	**٠,٧٩٠	**٠,٧٢	**٠,٩٠٨	٩
**٠,٨٦٠	**٠,٨١	**٠,٩٢١	٧	**٠,٧٧٥	**٠,٦٩	**٠,٩١١	١٠
**٠,٨٢٦	**٠,٧٧	**٠,٩٢٤	٨	**٠,٨٢٦	**٠,٧٧	**٠,٩٠٥	١١
دور القيادة الاستراتيجية التحويلية				**٠,٨٣٧	**٠,٧٨	**٠,٩٠٤	١٢
**٠,٧٨٣	**٠,٧١	**٠,٨٩٥	٩	**٠,٨٥١	**٠,٨٠	**٠,٩٠٢	١٣
**٠,٨٢١	**٠,٧٥	**٠,٨٩١	١٠	**٠,٧٥٨	**٠,٦٩	**٠,٩١١	١٤
**٠,٧٦٦	**٠,٦٩	**٠,٨٩٦	١١	**٠,٧٥٨	**٠,٦٨	**٠,٩١٢	١٥
**٠,٧٧٣	**٠,٧٠	**٠,٨٩٦	١٢	**٠,٧٩١	**٠,٧٢	**٠,٩٠٨	١٦
**٠,٧٣٥	**٠,٦٤	**٠,٩٠١	١٣	الثقافة المبدعة			
**٠,٨١٧	**٠,٧٥	**٠,٨٩١	١٤	**٠,٥٦٠	**٠,٧٥	**٠,٩٠٢	١٧

تابع .... الجدول رقم (٤)

م	معامل ألفا بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل	م	معامل ألفا بعد حذف العنصر	معامل الارتباط بالمحور	معامل	م		
١٨	**٠,٩٠٤	**٠,٧٢	**٠,٧٩٤	١٥	**٠,٨٩٧	**٠,٦٩	**٠,٧٦١			
١٩	**٠,٩٠٠	**٠,٧٧	**٠,٨٢٨	١٦	**٠,٨٩٥	**٠,٧٠	**٠,٧٧٧			
٢٠	**٠,٩٠٨	**٠,٦٨	**٠,٧٥٤	دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية						
٢١	**٠,٩١٤	**٠,٦٠	**٠,٧٠٤	١٧	**٠,٧٨٦	**٠,٦٨	**٠,٥٩٥			
٢٢	**٠,٩٠١	**٠,٧٧	**٠,٨٢٤	١٨	**٠,٧٩١	**٠,٦٣	**٠,٧٣٠			
٢٣	**٠,٩٠٣	**٠,٧٤	**٠,٨٠٧	١٩	**٠,٧٩١	**٠,٦٣	**٠,٧٢٨			
٢٤	**٠,٩٠١	**٠,٧٥	**٠,٨٢١	٢٠	**٠,٨١٧	**٠,٤١	**٠,٥٥٥			
٢١	**٠,٨٤٦	**٠,٣٥	**٠,٣٤٥	٥	**٠,٧٦٦	**٠,٦٦	**٠,٨٤٦			
٢٢	**٠,٧٨٨	**٠,٦٥	**٠,٧٣٨	٦	**٠,٧٤٧	**٠,٦٨	**٠,٨٦٤			
٢٣	**٠,٨٠٨	**٠,٤٩	**٠,٦٢٦	المعوقات الفنية						
٢٤	**٠,٧٨٩	**٠,٦٤	**٠,٧٤٣	٧	**٠,٨١٨	**٠,٤٧	**٠,٧٦٠			
								٨	محور المعوقات	
								٩	المعوقات التنظيمية	
١	**٠,٦٥٣	**٠,٥٤	**٠,٧٨٦	المعوقات البشرية						
٢	**٠,٥٩٠	**٠,٥٨	**٠,٨٢٠	١٠	**٠,٥٤٥	**٠,٥٣	**٠,٧٩٩			
٣	**٠,٦٧٥	**٠,٥١	**٠,٨٠١	١١	**٠,٥٧٠	**٠,٥١	**٠,٧٩٢			
								١٢	المعوقات المادية	
٤	**٠,٧٤٥	**٠,٦٨	**٠,٨٦٣	-	-	-	-			

\*\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠١).



يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط بين درجة العنصر والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، في حالة وجود أو عدم وجود العنصر في الدرجة الكلية للمحور دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١).

ويتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها المحور تتمثل فيما يلي :

١- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الأول ما بين (٠,٦٠٥-٠,٨٥٠) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٢- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني ما بين (٠,٥٦٠-٠,٨٥١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث ما بين (٠,٣٤٥-٠,٨٨١) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٤- تراوحت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الرابع ما بين (٠,٧٥٥-٠,٨٦٤) وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

كما يتضح من الجدول ما يلي :

١- إن جميع معاملات الارتباط بين درجة العنصر (العبارة) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه في حالة حذف العنصر من الدرجة الكلية للمحور أصغر من درجة معامل الارتباط قبل التعديل،

وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي بين العناصر المكونة لمحاوَر الاستبانة وأنها صادقة بنائياً.

٢- إن معاملات ألفا كرونباخ الخاصة لكل عبارة من عبارات الاستبانة أقل من أو تساوي معامل ألفا للمحور الذي تنتمي إليه، وهذه المعاملات هي: (٠,٩٠٢٩، للمحور الأول، و ٠,٨٧٢٦، للمحور الثاني، و ٠,٨٨٧٤، للمحور الثالث، و ٠,٧٤٧١، للمحور الرابع)، ما يشير إلى أن هذه العبارات لا تؤدي إلى خفض الثبات العام للمحور الذي تنتمي إليه.

يتضح مما سبق أن جميع معاملات الارتباط الدالة إحصائياً تتمتع عباراتها عامة بثبات الاتساق الداخلي بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك يتحقق للاستبانة الصدق البنائي وتعد صالحة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض والبالغ عددهم (٥٦٠) ضابطاً.

#### - صدق ارتباط العبارات بالأبعاد

قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصدق عناصرها بإجراء اختبار التحليل العاملي لتحديد أهم أنماط القيادة الاستراتيجية السائدة في المديرية العامة للجوازات والدفاع المدني، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، وذلك باستخدام محك «جتمان» لتحديد عدد العبارات المؤثرة بحيث تعد العبارة جوهرية إذا كانت

قيمة الجذر الكامن أكبر من واحد، كما استخدم الباحث محك كايزر لجوهريه  
 تشبع البند بالعامل وهو أكبر من ٣, ٠، للتعرف على البناء العاملي الذي ينظم  
 العلاقة بين العبارات كما يتضح من الجدول رقم (٥) :

### الجدول رقم (٥) اختبار التحليل العاملي

م	المحور	التشبع	م	المحور	التشبع
المحور الأول: أنماط القيادة الاستراتيجية			المحور الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية		
القيادة الاستراتيجية المشاركة			الثقافة المحافظة		
١	يشارك القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.	٠,٨١٨	١	تركز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.	٠,٦٧٥
٢	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٠,٨٦١	٢	تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.	٠,٦٢٤
٣	يحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	٠,٨٠٤	٣	تتغاضى عن التغيرات البيئية المحيطة.	٠,٥٥٢
٤	يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.	٠,٨١٩	٤	تدعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	٠,٧١٩
٥	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.	٠,٨٣٣	٥	تفرض رقابة صارمة على العاملين.	٠,٦٣٤
٦	يتقبل النقد البناء من العاملين.	٠,٧٧٥	٦	تميل إلى مقاومة التغيير.	٠,٤١٧
٧	يمكن العاملين على المساهمة في صنع مستقبل القطاع.	٠,٨١٥	٧	تركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.	٠,٧١١
٨	يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.	٠,٥٧٣	٨	تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.	٠,٧١٦
درجة تفسير العبارات للبعد = ٦٢,٧ %			درجة تفسير العبارات للبعد = ٤٠,٨ %		
القيادة الاستراتيجية التحويلية			الثقافة المرنة		

تابع ... الجدول رقم (٥)

م	المحور	الشعب	م	المحور	الشعب
٩	يتبنى أهدافاً تصنع بيئة عمل فاعلة.	٠,٧٨١	٩	تسعى إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.	٠,٧٩٢
١٠	يستثير تفكير العاملين لحل المشكلات.	٠,٧٥٥	١٠	تميل إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل.	٠,٧٦٨
١١	يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.	٠,٨١٨	١١	تدعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.	٠,٨٣٠
١٢	يقبل التحدي والمخاطرة المحسوبة.	٠,٧٣٨	١٢	تشجع العاملين على اغتنام فرص تطوير الأداء.	٠,٨٣٩
١٣	يجبذ التجديد في العمليات والممارسات.	٠,٧٨٥	١٣	تسهم في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو.	٠,٨٥٣
١٤	يشجع على الأداء المتميز.	٠,٧٧٠	١٤	تركز على الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل.	٠,٧٦٢
١٥	يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.	٠,٨١٥	١٥	تحرص على إشباع احتياجات العاملين.	٠,٧٥٢
١٦	يحرص على تذليل معوقات التغيير.	٠,٧٥١	١٦	تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	٠,٧٨٩
درجة تفسير العبارات للبعد = ٦٠,٤ %			درجة تفسير العبارات للبعد = ٦٣,٨ %		
القيادة الاستراتيجية التنفيذية			الثقافة المبدعة		
١٧	يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.	٠,٧٥٠	١٧	تسهم في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.	٠,٨١٧
١٨	يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٠,٧٣٠	١٨	تحرص على العدالة في توزيع العمل.	٠,٧٩٩

تابع ... الجدول رقم (٥)

م	المحور	التشعب	م	المحور	التشعب
١٩	يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.	٠,٦٩٢	١٩	تسهم في توفير جو من الشفافية.	٠,٨٣٢
٢٠	يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	٠,٧٥٥	٢٠	تدعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.	٠,٧٥٥
٢١	يستفيد من تجارب الآخرين.	٠,٨٠٦	٢١	تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.	٠,٦٨٨
٢٢	يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.	٠,٧٠٨	٢٢	تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	٠,٨٢٦
٢٣	يسعى إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.	٠,٨٠٢	٢٣	تسعى إلى التميز في الأداء.	٠,٨٠٨
٢٤	يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها.	٠,٧٩٥	٢٤	تميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.	٠,٨١٨
درجة تفسير العبارات للبعد = ٥٧,١ %			درجة تفسير العبارات للبعد = ٦٣,١ %		
المحور الثالث : دور أنماط القيادة الاستراتيجية		٢١	يحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.		٢١
دور القيادة الاستراتيجية المشاركة		٢٢	يتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.		٠,٧٩٣
١	يحدد القائد الأهداف الاستراتيجية بدقة.	٠,٨٠٦	٢٣	يركز على إنجاز الأعمال.	٠,٦٢٢
٢	يرسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.	٠,٧٨٧	٢٤	يتبنى استراتيجية التغيير التدريجي.	٠,٧٧٥

م	المحور	التشعب	م	المحور	التشعب
درجة تفسير العبارات للبعد = ٧, ٥٩ %					
٣	يشجع العمل بروح الفريق الواحد.	٠, ٨٨١	المحور الرابع : المعوقات		
٤	يتبنى ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.	٠, ٨١٥	المعوقات التنظيمية		
٥	يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.	٠, ٨٠٦	١	محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية.	٠, ٨٠٤
٦	يحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.	٠, ٨٢٨	٢	ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.	٠, ٨٢٧
٧	يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.	٠, ٨٥٨	٣	اعتبار أي محاولة تطوير خروجاً عن النظام لسلب السلطة.	٠, ٧٧٧
درجة تفسير العبارات للبعد = ٥, ٦٤ %					
٨	يسعى إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.	٠, ٨٢٣	المعوقات المادية		
درجة تفسير العبارات للبعد = ٢, ٦٨ %					
٤	نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية.	٠, ٨٦٢	المعوقات المادية		
٥	دور القيادة الاستراتيجية التحويلية	٠, ٨٥٠	٥	قلة التقنية الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم.	٠, ٨٥٠

م	المحور	التشبع	م	المحور	التشبع
٩	يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.	٠,٧٨٤	٦	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز.	٠,٨٦١
١٠	يتبنى ثقافة تعطي قيمة للتعلم المستمر.	٠,٨٢١	درجة تفسير العبارات للبعد = ٦, ٧٣٪		
١١	يحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.	٠,٧٦٧	المعوقات الفنية		
١٢	يسعى إلى نشر ثقافة تلبي احتياجات الأقسام والفروع.	٠,٧٧٣	٧	غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.	٠,٧٢٤
١٣	يشجع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم.	٠,٧٢٤	٨	صعوبة نقل واستخدام التقنية.	٠,٨٧٥
١٤	يتبنى الإبداع كوسيلة لزيادة القطاع.	٠,٨١٩	٩	ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة.	٠,٨٧٤
١٥	يدعو إلى التغيير في سلوكيات العاملين.	٠,٧٦٥	درجة تفسير العبارات للبعد = ٤, ٦٨٪		
١٦	يسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.	٠,٧٧٩	المعوقات البشرية		
		١٠		نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.	٠,٨٠٨
		١١		الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني.	٠,٧٩٥
دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية					

م	المحور	التشعب	م	المحور	التشعب
١٧	يستخدم الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.	٠,٦٣٢	١٢	تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.	٠,٧٤٢
١٨	يعمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.	٠,٧٤٠		درجة تفسير العبارات للبعد = ٦١,٢ %	
١٩	يسند تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.	٠,٧٣٩	-	-	-
٢٠	يهتم بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.	٠,٤٨٨	-	-	-

يتضح من الجدول رقم (٥) أن درجات التشعب لجميع عبارات المحاور زادت على (٠,٣٠)، ما يشير إلى أنها جوهرية، وصادقة وتعبّر عن المحور والبعد الذي تنتمي إليه بصدق وأنها تتمتع بثبات مرتفع، أي أنه يمكن الاعتماد عليها، ويمكن تعميم النتائج التي تصدر عنها.

المرحلة الثالثة : تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي لـ

### كرونباخ

يُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على الأفراد أنفسهم، ويُقصد به: «إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مُتقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة؟» (القحطاني وآخرون، ٢٠٠١: ص ٢١٥).



## ١ - تقدير الثبات باستخدام إعادة التطبيق

تم تطبيق الاستبانة على عينة مقدارها (٣٣) ضابطاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني، ومن ثم تم إعادة تطبيق الاستبانة عليهم بعد مرور فترة زمنية مقدارها أسبوعان، ومن ثم تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة مع بعضها البعض من خلال معامل ارتباط بيرسون (معامل الاستقرار) كما يتضح من الجدول رقم (٦) :

### الجدول رقم (٦)

معاملات الاستقرار لأبعاد المحاور باستخدام طريقة إعادة التطبيق

(معاملات الثبات) (N = 33)

م	المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الاستقرار
١	الأول	الأول	٨	**٠,٨٩٦
		الثاني	٨	**٠,٩٤٥
		الثالث	٨	**٠,٩٥١
٢	الثاني	الأول	٨	**٠,٩٦٢
		الثاني	٨	**٠,٩٥٤
		الثالث	٨	**٠,٩٣٩
٣	الثالث	الأول	٨	**٠,٥٣٩
		الثاني	٨	**٠,٩٤٤
		الثالث	٨	**٠,٩٧٥
٤	الرابع	الأول	٣	**٠,٨٥٥
		الثاني	٣	**٠,٨٩٨
		الثالث	٣	**٠,٨٨٤
		الرابع	٣	**٠,٨٨٩

\*\* دال عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معاملات الاستقرار للأبعاد المكونة للمحاور قد تراوحت بين (٥٩٣, ٠ إلى ٩٧٥, ٠)، ما يشير إلى ارتفاع معاملات الاستقرار في استجابات أفراد العينة الاستطلاعية من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أي أنه يمكن الاعتماد عليها، ويمكن تطبيقها على مجتمع الدراسة.

## ٢ - تقدير الثبات باستخدام معامل الاتساق الداخلي لـ كرونباخ

تعد طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الأداة من أهم طرق تقدير ثبات أداة الدراسة، حيث تعتمد هذه الطريقة على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية (عطيفة، ١٩٩٦ م: ص ٢٦٨). ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي ألفا لـ كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )). وللقوف على ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على كامل مجتمع الدراسة البالغ حجمه (٥٦٠) ضابطاً لحساب معامل الاتساق الداخلي لـ كرونباخ، وكما يتضح من الجدول رقم (٧):

### الجدول رقم (٧)

معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا لـ كرونباخ

م	المحور	العدد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
١	الأول	٨	٥٦٠	٠,٩١٢	٠,٩٠
	الثاني	٨			
	الثالث	٨			

٠,٨٧	٠,٧٨٤	٥٦٠	٨	الأول	الثاني	٢
	٠,٩١٨		٨	الثاني		
	٠,٩١٥		٨	الثالث		
٠,٨٩	٠,٩٣٣	٥٦٠	٨	الأول	الثالث	٣
	٠,٩٠٧		٨	الثاني		
	٠,٨٢١		٨	الثالث		
٠,٧٥	٠,٧٢٢	٥٦٠	٣	الأول	الرابع	٤
	٠,٨٢٠		٣	الثاني		
	٠,٧٦٤		٣	الثالث		
	٠,٦٨٢		٣	الرابع		

وقد أظهر حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أن قيمة الثبات للمحور الأول (أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني) (٠,٩٠)، وقيمة الثبات للمحور الثاني (نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني) (٠,٨٧)، وقيمة الثبات للمحور الثالث (دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني) (٠,٨٩)، وقيمة الثبات للمحور الرابع (المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني) (٠,٧٥)، وهذا يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة عالية جداً لأن جميعها أعلى بكثير من (٠,٥٠)، وهي القيمة الدنيا المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ، وهذه القيمة

مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها ، ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

### ٣ . ٥ أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وقبل ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة ، فقد تم أولاً القيام بما يلي :

١- ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الخمسة، تم حساب المدى ( $5-1=4$ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( $4/5=0.8$ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يستطيع الباحث تفسير النتائج كما يلي (العمر، ٢٠٠٤م : ص ١٢٧) :

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجتمع أقل من ( $1-0.8$ ) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة موافقة منخفضة جداً.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في المجتمع ما بين ( $0.8$ ،  $1$ ) - ( $0.6$ ،  $2$ ) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من

عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة موافقة منخفضة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (٢, ٦١ - ٣, ٤٠) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة موافقة متوسطة.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (٣, ٤١ - ٤, ٢٠) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة موافقة عالية.

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي في العينة أو في المجتمع ما بين (٤, ٢١ فأكثر) فإن هذا يعني أن درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات المحور (أو عبارات المحور بوجه عام) تمثل درجة موافقة عالية جداً.

٢- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون «ر» (Pearson Correlation Coefficient) في حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الصدق البنائي.

٣- تم استخدام معامل ارتباط «ألفا كرونباخ Alpha Cronbach»؛ لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة أخرى.

٤- تم حساب اختبار التحليل العاملي لحساب درجة تشبع الفقرات داخل الأبعاد وارتباطها بكل بعد.

ومن ثم فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

١ - تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء (أو استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢ - تم حساب المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

٣ - تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس ، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

٤ - تم استخدام اختبار مربع كاي (Chi-Square Test) لحسن المطابقة.

٥ - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب علاقات الارتباط بين أنماط القيادة الاستراتيجية (المشاركة، التحويلية، التنفيذية) وبين أنواع الثقافة التنظيمية (المحافظة، المرنة، المبدعة).

- ٦ - تم استخدام تحليل التباين المتعدد المتدرج (Mancova) ؛ لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها باختلاف المتغيرات الديموجرافية لمفردات مجتمع الدراسة.
- ٧ - تم استخدام اختبار (Scheffe) لتوضيح الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

## الفصل الرابع

عرض بيانات الدراسة الميدانية

وتحليلها وتفسيرها والإجابة عن تساؤلاتها





## ٤ . عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها والإجابة عن تساؤلاتها

### تمهيد

تحقيقاً لأهداف الدراسة في الكشف عن دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، قام الباحث بإجراء هذه الدراسة الميدانية لاستطلاع رؤية الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، ويختص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها .

ويتضمن هذا الفصل سبعة عناصر توضح خصائص مجتمع الدراسة بجانب الإجابة عن أسئلة الدراسة وهي : أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، والعلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، ومدى الاختلاف في رؤية المبحوثين لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية . ويقوم الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الإجابة عنه ، ثم الوصول الى

استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

#### ٤ . ١ خصائص مجتمع الدراسة

يتسم مجتمع الدراسة بعدد من الخصائص حددتها نوعية المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تناولتها الدراسة ، ويمكن توضيحها فيما يلي :

##### أولاً: المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (٨) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي .

##### الجدول رقم (٨)

##### توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
٧٧,٣	٤٣٣	جامعي
٢٢,٧	١٢٧	فوق جامعي
١٠٠	٥٦٠	المجموع

يبين استعراض بيانات الجدول رقم (٨) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة (٧٧,٣ %) حاصلون على مؤهل جامعي ، بينما الأقلية بنسبة (٢٢,٧ %) حاصلون على مؤهل فوق جامعي .

وهذا يدل على تنوع المستوى التعليمي لمفردات مجتمع الدراسة ، مع ارتفاع المستوى التعليمي نسبياً، ما يعني أن تحديدهم لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية سيتأثر إلى حد

ما بخلفيتهم العلمية ، أي أنه لن يكون تقيماً عشوائياً ، نظراً للتأثير المستوى الدراسي في اتجاهات المفردات نحو الأشياء ، لأن العلم يكسب المفردات قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

## ثانياً: الرتبة العسكرية

نظراً لأن الرتب العسكرية تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية، فقد حرصت هذه الدراسة على التعرف على دور هذا المتغير تجاه دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، والجدول رقم (٩) يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للرتبة العسكرية.

### الجدول رقم (٩)

#### توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للرتبة العسكرية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة العسكرية
٤٦,٨	٢٦٢	نقيب
٢٤,٨	١٣٩	رائد
١٦,٨	٩٤	مقدم
١١,٦	٦٥	عقيد
١٠٠	٥٦٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٩) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة (٤٦,٨٪) برتبة نقيب، وأن (٢٤,٨٪) برتبة رائد، وأن (١٦,٨٪) برتبة مقدم، بينما الأقلية برتبة عقيد بنسبة (١١,٦٪).

وهذا يدل على أن هناك تنوعاً في الرتب العسكرية بين مفردات مجتمع

الدراسة ، ما يعني تحديد آراء غالبية الرتب العسكرية نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ، فضلاً عن دراسة تأثير الرتبة العسكرية وما تحمله من خبرات على آراء الضباط نحو أنماط القيادة الاستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بينهما، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

### ثالثاً: جهة العمل

يوضح الجدول رقم (١٠) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لجهة العمل.

#### الجدول رقم (١٠)

#### توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	التكرار	النسبة المئوية
المديرية العامة للجوازات	٢١٠	٣٧,٥
المديرية العامة للدفاع المدني	٣٥٠	٦٢,٥
المجموع	٥٦٠	١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن غالبية مفردات مجتمع الدراسة (٦٢,٥ %) يعملون بالمديرية العامة للدفاع المدني، بينما الأقلية بنسبة (٣٧,٥ %) يعملون بالمديرية العامة للجوازات.

وهذا يدل على أن هناك تنوعاً في جهات عمل مفردات مجتمع الدراسة، ما يعني الاستفادة من تحديد الذين يعملون بجهات عمل مختلفة تتضمن أنماطاً قيادية وثقافة تنظيمية متغايرة نسبياً نحو تحديد دور القيادات الاستراتيجية في جهات عملهم في تطوير الثقافة التنظيمية.

## رابعاً: العمر وسنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (١١) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للعمر وسنوات الخبرة.

### الجدول رقم (١١)

توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للعمر وسنوات الخبرة

المتغير	المجموع	أقل قيمة	أعلى قيمة	المتوسط	الانحراف المعياري
العمر	٥٦٠	٢١	٥٢	٣٨,٥٦	٥,٦
سنوات الخبرة	٥٦٠	٣	٣٠	١٦,٣٥	٥,٣

يتضح من الجدول رقم (١١) أن أعمار مفردات مجتمع الدراسة تراوحت ما بين (٢١) في حدها الأدنى إلى (٥٢) في حدها الأعلى، بمتوسط حسابي مقداره (٣٨,٥٦) وانحراف معياري (٥,٦) (٥,٦) (٥٢,٦٢٪)، وكذلك تراوحت سنوات الخبرة لمفردات مجتمع الدراسة ما بين (٣) سنوات في حدها الأدنى إلى (٣٠) سنة في حدها الأعلى، بمتوسط حسابي (١٦,٣٥) وانحراف معياري (٥,٣).

وتدل النتيجة السابقة على أن هناك تنوعاً في أعمار وخبرات مفردات مجتمع الدراسة، ما يعني الاستفادة من تحديد أصحاب المستويات العمرية المختلفة والخبرات المختلفة لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

## ٤ . ٢ أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة وهو: ما أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟ قام الباحث بتحليل استجابات مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، وتناول التحليل تحديد أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي. وتوضح الجداول التالية استجابات جميع مفردات مجتمع الدراسة لتحديد أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

### البعد الأول : القيادة الاستراتيجية المشاركة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

### أولاً: القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات

يوضح الجدول رقم (١٢) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد القيادة الاستراتيجية المشاركة.

الجدول رقم (١٢)  
القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	١٠٠,٢	٠,٩٩	٣,٣٠	١٢	٢٤	٨٢	٧٢	٢٠	يشترك القائد العاملون في تحقيق أهداف القطاع.	١
*٠,٠	٨٨,٩	٠,٩٧	٣,١٨	٨	٤٣	٧٧	٦٧	١٥	يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.	٨
*٠,٠	٩٥,١	١,٠٢	٢,٩٤	٢١	٣٩	٩٤	٤٣	١٣	يحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	٣
*٠,٠	١١٣,٧	٠,٩٩	٢,٩٢	١٨	٤٣	١٠٠	٣٥	١٤	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٢
*٠,٠	١٠٤,٤	٠,٩٨	٢,٨٤	٨,٦	٢٠,٥	٤٧,٦	١٦,٧	٦,٧	يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.	٤



تابع.....الجدول رقم (١٢)

٧	يمكن العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.	ت	٥	٣٩	٨٩	٥٦	٢١	٢,٧٧	٠,٩٥	١٠٠٠,٦	*,٠
		٪	٢,٤	١٨,٦	٤٢,٤	٢٦,٧	١٠,٠				
٥	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.	ت	٩	٣٠	٩٣	٥٧	٢١	٢,٧٦	٠,٩٧	١٠٧,١	*,٠
		٪	٤,٣	١٤,٣	٤٤,٣	٢٧,١	١٠,٠				
٦	يتقبل التقعد البناء من العاملين.	ت	٦	٢٨	٨٤	٥٦	٣٦	٢,٥٨	١,٠٢	٨٣,٠	*,٠
		٪	٢,٩	١٣,٣	٤٠,٠	٢٦,٧	١٧,١				
	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات							٢,٩١	٠,٩٩		

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٢) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٩١, ٢) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠, ٤) إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك سبعة أدوار تمثل (٥, ٨٧٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٦, ٢ - ٣٠, ٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهو على النحو التالي:

١ - يشارك القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٠, ٣)، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٨, ٤٣٪) مقابل (١, ١٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢ - يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٨) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠, ٣٩٪) مقابل (٣, ٢٤٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣ - يحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٤) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٧, ٢٦٪) مقابل (٦, ٢٨٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤ - يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٤, ٢٣٪) مقابل (١, ٢٩٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٥ - يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٨٤) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠, ٢١٪) مقابل (٨, ٣٤٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٦ - يمكن العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٧) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠, ٢١٪) مقابل (٧, ٣٦٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٧ - يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٦) ، حيث

وافق على وجوده بدرجة عالية (٦, ١٨٪) مقابل (١, ٣٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ متوسطه الحسابي (٥٨, ٢) مما يشير إلى وجوده بدرجة منخفضة، فهو يعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي: يتقبل النقد البناء من العاملين، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٢, ١٦٪) مقابل (٠, ٦٠٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

- ١ - تمارس القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :
  - أ - مشاركة القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.
  - ب - الميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.
  - ج - تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.
  - د - تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - هـ - دعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.

و - تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.

ز - تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.

٣ - إن دور القيادة الاستراتيجية المشاركة الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هو : تقبل النقد البناء من العاملين.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني

يوضح الجدول رقم (١٣) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد القيادة الاستراتيجية المشاركة.

الجدول رقم (١٣)  
القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	١٤٦,٣	١,٠٢	٣,٦٠	٨	٥١	٧٩	١٤٧	٦٥	يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.	٨
				٢,٣	١٤,٦	٢٢,٦	٤٢,٠	١٨,٦		
*٠,٠	٢٠٩,٧	٠,٩٨	٣,٥٧	١٨	٧	١٤٧	١١٥	٦٣	يشارك القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.	١
				٥,١	٢,٠	٤٢,٠	٣٢,٩	١٨,٠		
*٠,٠	٩٤,٣	١,٠٧	٣,٢٣	٢٠	٧٠	١٠٩	١١١	٤٠	يحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	٣
				٥,٧	٢٠,٠	٣١,١	٣١,٧	١١,٤		
*٠,٠	١١٥,٣	١,٠٦	٣,٢١	٢٦	٥٩	١١١	١٢٣	٣١	يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.	٤
				٧,٤	١٦,٩	٣١,٧	٣٥,١	٨,٩		
*٠,٠	١٣٣,٩	١,٠١	٣,١١	٢٥	٦٦	١٢٧	١١١	٢١	يمكن العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.	٧
				٧,١	١٨,٩	٣٦,٣	٣١,٧	٦,٠		

تابع.....الجدول رقم (١٣)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	١٧٢,٨	٠,٩٩	٣,٠٩	٢٨	٥٢	١٥٢	٩٨	٢٠	ت	يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	٢
				٨,٠	١٤,٩	٤٣,٤	٢٨,٠	٥,٧	%		
*٠,٠	١٧٥,٨	٠,٩٦	٢,٩٧	٢٧	٧٠	١٥٧	٧٩	١٧	ت	يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين.	٥
				٧,٧	٢٠,٠	٤٤,٩	٢٢,٦	٤,٩	%		
*٠,٠	٧٠,١	١,١٢	٢,٨٣	٤٧	٩٣	١٠٢	٨٨	٢٠	ت	يتقبل النقد البناء من العاملين.	٦
				١٣,٤	٢٦,٦	٢٩,١	٢٥,١	٥,٧	%		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

كما سبق أن أشرنا فإن الانحراف المعياري يفيد في ترتيب المتوسطات عند تساويها، بمعنى أنه إذا تساوت المتوسطات يكون الترتيب الأعلى للذي له أقل انحراف معياري.

يتضح من جدول رقم (١٣) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٣,٢٠) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك دورين يمثلان (0, ٢٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٥٧-٣,٦٠) ما يشير إلى وجودها بدرجة عالية، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهما على النحو التالي:

١- يميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام، وجاءت ممارسة هذا



الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٦٠) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٦, ٦٠٪) مقابل (٩, ١٦) ووافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢- يشارك القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٥٧) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٩, ٥٠٪) مقابل (١, ٧٪) ووافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك خمسة أدوار تمثل (٥, ٦٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢, ٨٣-٣, ٥٧) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة ، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهي على النحو التالي :

١- يحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٢٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (١, ٤٣٪) مقابل (٧, ٢٧٪) ووافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢- يدعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٢١) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠, ٤٤٪) مقابل (٣, ٢٤٪) ووافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣- يمكن العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع ، وجاءت

ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١١, ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٧, ٣٧٪) مقابل (٠, ٢٦٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤ - يشجع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠٩, ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٧, ٣٣٪) مقابل (٩, ٢٢٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٥ - يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٧, ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٥, ٢٧٪) مقابل (٧, ٢٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٨٣, ٢) ما يشير إلى وجوده بدرجة متوسطة، فهو يعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، إلا أن متوسطه الحسابي قد انخفض بشكل واضح عن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني، ما يشير إلى انخفاض رؤية مفردات مجتمع الدراسة من منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني لوجوده، فهو يوجد بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي : يتقبل النقد البناء من العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٨, ٣٠٪) مقابل (٠, ٤٠٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - تمارس القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - الميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.

ب - مشاركة القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.

٣ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ - تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.

ب - دعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.

ج - تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.

د - تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هـ - تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.

٤ - إن دور القيادة الاستراتيجية المشاركة الذي يمارسه القائد في المديرية

العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة من وجهة نظر مفردات مجتمع

الدراسة من منسوبي المديرية العامة للدفاع المدني هو : تقبل النقد

البناء من العاملين.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦م)

في أهمية تعزيز الثقة بالنفس ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة

القحطاني (٢٠٠٠م) في أن المشاركة من أهم مهام القيادة الاستراتيجية

المشاركة ، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الفالح (٢٠٠١م) في

أهمية استخدام فرق العمل أكما تتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة  
ظاظا (٢٠٠٢م) في أن تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع  
من أهم مهام القيادة الاستراتيجية.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال القيادة  
الاستراتيجية المشاركة، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود القيادة  
الاستراتيجية المشاركة بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات  
أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي  
يتسم بالشدة والصرامة وسريان الأوامر والتعليمات بشكل هرمي، ما يقلل  
إلى حد ما من استخدام أساليب القيادة الاستراتيجية المشاركة؛ لذلك  
حصلت ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة على درجات متوسطة  
سواء في تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع، أو تشجيعهم على  
المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أو دعمه للعلاقات بين العاملين  
بهدف تحسين أدائهم، أو تمكينهم من المساهمة في صنع مستقبل القطاع، أو  
تعزيز ثقتهم بأنفسهم. ويرى يونس (٢٠٠٢م : ص ٦٧) أن سلوك القائد  
الاستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة، بينما يشير العقيل (٢٠٠٤م :  
ص ٧٤) إلى أن المشاركة والشورى و فرق العمل واللجان من أهم أساليب  
القيادة الاستراتيجية المشاركة في تحقيق أهداف المنظمات.

أما فيما يتعلق بتقبل النقد البناء من العاملين فقد انخفضت درجة وجود  
هذا الدور؛ في كلا القطاعين؛ نظراً لطبيعة العمل الأمني الذي يقوم على  
الشدة والصرامة واحترام وتقدير الرؤساء، ومن ثم يعد النقد سواء كان بناء  
أو غير بناء بمثابة تجاوز في حق القادة والرؤساء وعدم تقدير لدورهم، وقد  
يقابل بتوقيع عقوبة على الناقد، ما يجعله يحجم عن ذلك.

وفيما يتعلق بمشاركة القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع، أو ميله إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام فقد اتضح ممارستها من قبل القيادات الاستراتيجية بدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني، وبدرجة متوسطة في المديرية العامة للجوازات، وقد يعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل الدفاع المدني تستدعي تشكيل لجان بصفة مستمرة لمواجهة الأزمات والكوارث، ما يستدعي تشكيل فرق العمل ومشاركة العاملين في تحقيق أهداف القطاع بتأمين أفراد المجتمع والتصرف الفوري لمواجهة أي مشكلة؛ لأن عنصر الوقت يعد عنصراً حاسماً في عمل الدفاع المدني، فالتأخير انتظاراً لتعليقات الرؤساء قد يترتب عليه تضاعف الخسائر.

### **البعد الثاني: القيادة الاستراتيجية التحويلية**

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد القيادة الاستراتيجية التحويلية، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.

الجدول رقم (١٤)  
القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية		عالية جداً	
*٠,٠	١٤١,٩	١,١٠	٣,٢٤	٤١	٩٢	١٩٥	١٥٨	٧٤	١٤	يشجع على الأداء المتميز.
				٧,٣	١٦,٤	٣٤,٨	٢٨,٢	١٣,٢		
*٠,٠	٢٣٤,٢	٠,٩٨	٣,٠٧	٢٨	١٢٤	٢٢٩	١٣٦	٤٣	١٥	يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.
				٥,٠	٢٢,١	٤٠,٩	٢٤,٣	٧,٧		
*٠,٠	٢٥٨,٩	٠,٩٥	٣,٠١	٣٢	١٢٦	٢٣١	١٤٤	٢٧	١٦	يحرص على تذليل معوقات التغيير.
				٥,٧	٢٢,٥	٤١,٣	٢٥,٧	٤,٨		
*٠,٠	٢٦١,٠	٠,٩٨	٢,٩٨	٤٣	١١٣	٢٤٤	١٣٠	٣٠	١٣	يجذب التجديد في العمليات والممارسات.
				٧,٧	٢٠,٢	٤٣,٦	٢٣,٢	٥,٤		
*٠,٠	٢٧٧,٨	٠,٩٨	٢,٩٤	٥٦	٩٩	٢٥٠	١٣٤	٢١	٩	يتبنى أهدافاً تصنع بيئة عمل فاعلة.
				١٠,٠	١٧,٧	٤٤,٦	٢٣,٩	٣,٨		

تابع.....الجدول رقم (١٤)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً
*٠,٠	٢٩٧,٩	٠,٩٥	٢,٩٠	٤٨	١١٧	٢٥٦	١١٩	٢٠	ت يسئير تفكير العاملين حل المشكلات.	١٠
				٨,٦	٢٠,٩	٤٥,٧	٢١,٣	٣,٦		
*٠,٠	٢١٥,٣	١,٠٣	٢,٨٤	٦٥	١٢٦	٢٣٣	١٠٨	٢٨	ت يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.	١١
				١١,٦	٢٢,٥	٤١,٦	١٩,٣	٥,٠		
*٠,٠	١٦١,٠	١,٠٧	٢,٦٩	٨٨	١٤٦	٢٠٥	٩٥	٢٦	ت يقبل التحدي والمخاطرة المحسوبة.	١٢
				١٥,٧	٢٦,١	٣٦,٦	١٧,٠	٤,٦		
		١,٠١	٢,٩٦	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد القيادة الاستراتيجية التحولية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني						

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٤) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٩٦, ٢) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠, ٤) إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك سبعة أدوار تمثل (٨٧, ٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٨٤, ٢ - ٢٤, ٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١ - يشجع على الأداء المتميز، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢٤, ٣)، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٤١, ٤٪) مقابل (٢٣, ٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.



٢ - يساعد على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠٧ ، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠ ، ٣٢٪) مقابل (١ ، ٢٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣ - يحرص على تذليل معوقات التغيير ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠١ ، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٥ ، ٣٠٪) مقابل (٢ ، ٢٨٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤ - يجذب التجديد في العمليات والممارسات ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٨ ، ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٦ ، ٢٨٪) مقابل (٩ ، ٢٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٥ - يتبنى أهداف تصنع بيئة عمل فاعلة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٤ ، ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٧ ، ٢٧٪) مقابل (٧ ، ٢٧٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٦ - يستشير تفكير العاملين لحل المشكلات ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٠ ، ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٩ ، ٢٤٪) مقابل (٥ ، ٢٩٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٧ - يساعد على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٤ ، ٢) ،

حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣, ٢٤٪) مقابل (١, ٣٤٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٦٩, ٢) ما يشير إلى وجوده بدرجة منخفضة، فهو يعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي: يقبل التحدي والمخاطرة المحسوبة، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٦, ٢١٪) مقابل (٨, ٤١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - تمارس القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ - التشجيع على الأداء المتميز.

ب - المساعدة على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.

ج - الحرص على تذليل معوقات التغيير.

د - تحبذ التجديد في العمليات والممارسات.

هـ - تبني أهداف تصنع بيئة عمل فاعلة.

و - استشارة تفكير العاملين لحل المشكلات.

ز - المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.

٣ - إن دور القيادة الاستراتيجية التحويلية الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو : قبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (٢٠٠١م) ودراسة آل سعود (٢٠٠٣م) في أهمية القيادة التحويلية في توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة ظاها (٢٠٠٢م) في أهمية القيادة التحويلية في تدليل معوقات التغيير ، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (٢٠٠٧م) في ممارسة سلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما تتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Lawson and Ventriss (١٩٩٢) في مساهمة القيادة التحويلية في تطوير الأداء، وأيضاً تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Schaubroeck et., al (٢٠٠٧) في مساهمة القيادة التحويلية في جلب المناخ المناسب لتطوير الأداء. وتتعارض مع ما توصلت إليه دراسة Nixon (٢٠٠٠) التي أشارت إلى أن القائد التحويلي يقبل التحدي والمخاطرة المحسوبة.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود القيادة الاستراتيجية التحويلية بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي تحكمه

اللوائح والتعليمات، حيث يعد الخروج عن هذه اللوائح والتعليمات مخالفة تستوجب المساءلة، ولذلك لا تتوفر القدرة على تشجيع الأداء المتميز، أو المساعدة على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها، أو الحرص على تذليل معوقات التغيير، أو تحييد التجديد في العمليات والممارسات من خلال تبني أهداف تصنع بيئة عمل فاعلة، وتعتمد على استثارة تفكير العاملين لحل المشكلات، في ظل توفير البيئة المرنة التي تعتمد على التطوير، إلا لبعض القيادات في المستويات الإدارية العليا التي تمتلك صلاحيات وسلطات وخبرات تمكنها من القيام بذلك الدور. ويشير ( Bass and Avolio 1990: p. 272 إلى أهمية القيادة التحويلية في التشجيع على الأداء المتميز من خلال الحرص على تحفيز العاملين والسعي للتجريب بهدف اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية لتطوير الأداء. بينما يؤكد ( Colvin 1999: p. 1) على أهمية القيادة الاستراتيجية التحويلية في تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال تبني أهداف تصنع بيئة عمل فاعلة.

أما فيما يتعلق بقبول التحدي والمخاطرة المحسوبة فقد انخفضت درجة ممارسة هذا الدور؛ في كلا القطاعين؛ لصعوبة التحدي والمخاطرة المحسوبة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني كأجهزة أمنية تقوم بعملها بدقة وإتقان، ولا مجال للمجازفة إلا في أضيق الحدود؛ لتلافي الأخطار والسلبيات المترتبة على تلك المجازفات التي قد تُعرض للحسائر مادية وبشرية ضخمة.

### البعد الثالث : القيادة الاستراتيجية التنفيذية

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع

المدني نحو بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

## ١ - القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات :

يوضح الجدول رقم (١٥) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد القيادة الاستراتيجية التنفيذية.

الجدول رقم (١٥)  
القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	٩٥,١	١,٠١	٣,٥٠	١١	١٦	٧٣	٧٨	٣٢	يسمى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	١٨
*٠,٠	٨٠,٦	١,٠٤	٣,٣٩	١٢	٢٧	٦٤	٨١	٢٦	يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها.	٢٤
*٠,٠	٦٩,١	١,٤٤	٣,٣٠	٥,٧	١٢,٩	٣٠,٥	٣٨,٦	١٢,٤	يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	٢٠
*٠,٠	٧٨,٣٣	١,٠٦	٣,٢٠	١٨	٢٧	٨١	٦٤	٢٠	يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.	١٩
*٠,٠	٧٣,٧	١,٠٢	٣,١٤	١٢	٤٢	٧٨	٦٠	١٨	يسمى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.	١٧

تابع.....الجدول رقم (١٥)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	٨٧,٤	١,٠١	٢,٩٤	٢٢	٣٩	٨٦	٥٥	٨	ت	يستفيد من تجارب الآخرين.	٢١
*٠,٠	٨٩,٠٥	١,٠٣	٢,٨٦	١٠,٥	١٨,٦	٤١,٠	٢٦,٢	٣,٨	%		
*٠,٠	٦٧,٩	١,٠٨	٢,٨٣	٢٧	٣٨	٩١	٤٥	٩	ت	يسعى إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.	٢٣
*٠,٠	٦٧,٩	١,٠٨	٢,٨٣	١٢,٩	١٨,١	٤٣,٣	٢١,٤	٤,٣	%		
*٠,٠	٦٧,٩	١,٠٨	٢,٨٣	٣١	٤٠	٨٤	٤٤	١١	ت	يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.	٢٢
*٠,٠	٦٧,٩	١,٠٨	٢,٨٣	١٤,٨	١٩,٠	٤٠,٠	٢١,٠	٥,٢	%		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للبحرارات

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٥) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (١٥) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٣,١٥) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥,١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات قد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٥٠) ما يشير إلى وجودها بدرجة عالية، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية، وهو على النحو التالي: يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣,٥٢٪) مقابل (٨,١٢٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك سبعة أدوار تمثل (٥,٨٧٪) من الأدوار التي



تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٨٣، ٢-٣٩، ٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة ، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة ، وهي على النحو التالي :

١- يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٩، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠، ٥١٪) مقابل (٦، ١٨٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢- يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٠، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٢، ٤٥٪) مقابل (٩، ٢١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣- يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢٠، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٠، ٤٠٪) مقابل (٥، ٢١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤- يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١٤، ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٢، ٣٧٪) مقابل (٧، ٢٥٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٥- يستفيد من تجارب الآخرين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٤، ٢) ، حيث وافق

على وجوده بدرجة عالية (٠, ٣٠٪) مقابل (١, ٢٩٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٦- يسعى إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٦, ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٧, ٢٥٪) مقابل (٠, ٣١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٧- يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٣, ٢) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٢, ٢٦٪) مقابل (٨, ٣٣٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- تمارس القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

٢- إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هو : السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.

٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :

أ - متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها.

ب - توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.

ج- الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.

- د- السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.
- هـ- الاستفادة من تجارب الآخرين.
- و- السعي إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.
- ز- تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.

ثانياً: القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني :

يوضح الجدول رقم (١٦) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد القيادة الاستراتيجية التنفيذية.

الجدول رقم (١٦)  
القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني (N = 300)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	٢٠٥,٣	٠,٩٣	٣,٥٩	٩	٣٢	١٠٢	١٥٨	٤٩	يوجه العاملون لتلافي الأخطاء أولاً بأول.	٢٠
*٠,٠	١٧٠,٤	٠,٩٩	٣,٥٩	١٦	٢٤	١٠٨	١٤٣	٥٩	يسمى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.	١٨
*٠,٠	١٩٨,٤	٠,٩٣	٣,٥٧	١٠	٢٩	١١٢	١٥٠	٤٩	يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها.	٢٤
*٠,٠	٢٣٤,١	٠,٩٨	٣,٥٦	١٧	٣٠	٨٥	١٧٥	٤٣	يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.	١٩
*٠,٠	١٩٠,٥	٠,٩٢	٣,٢٥	١٣	٥٣	١٤٢	١١٩	٢٣	يستفيد من تجارب الآخرين.	٢١

تابع.....الجدول رقم (١٦)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً			
*,٠	١٥٤,٨	٠,٩٦	٣,٢٠	١٢	٦٨	١٣٤	١٠٩	٢٧	ت يشجع إلى التطوير التدريجي للوضع القائم. يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.	١٧
				٣,٤	١٩,٤	٣٨,٣	٣١,١	٧,٧		
*,٠	١٣٣,٦	١,٠١	٣,٢٠	١٧	٦٣	١٣٨	٩٦	٣٦	ت يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.	٢٢
				٤,٩	١٨,٠	٣٩,٤	٢٧,٤	١٠,٣		
*,٠	١٤٠,٨	١,٠١	٣,١٧	٢٣	٥٨	١٣٣	١١٠	٢٦	ت يشجع إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.	٢٣
				٦,٦	١٦,٦	٣٨,٠	٣١,٤	٧,٤		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٦) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٦) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٣,٣٩) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك أربعة أدوار تمثل (0, ٥٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣,٥٦-٣,٥٩) ما يشير إلى وجودها بدرجة عالية، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهي على النحو التالي:

١ - يوجه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣,٥٩)، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (0, ٥٩٪) مقابل (٧, ١١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢- يسعى إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٥٩) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٨, ٥٧٪) مقابل (٥, ١١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣- يتابع إنجاز المهام حسب أهميتها ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٥٧) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٩, ٥٦٪) مقابل (٢, ١١٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤- يلتزم بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٥٦) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣, ٦٢٪) مقابل (٥, ١٣٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك أربعة أدوار تمثل (٠, ٥٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (١٧, ٣-٣٥, ٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة ، فهي تعبر عن ممارسة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهي على النحو التالي :

١- يستفيد من تجارب الآخرين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٢٥) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٦, ٤٠٪) مقابل (٨, ١٨٪) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٢- يسعى إلى التطوير التدريجي للوضع القائم ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٠, ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣٨, ٨) مقابل (٢٢, ٨) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٣- يشجع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٠, ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣٧, ٧) مقابل (٢٢, ٩) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

٤- يسعى إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١٧, ٣) ، حيث وافق على وجوده بدرجة عالية (٣٨, ٨) مقابل (٢٣, ٢) وافقوا على وجوده بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - تمارس القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.

ب - السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.

ج - متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها.

د - الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.



- ٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :
- أ - الاستفادة من تجارب الآخرين.
- ب - السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.
- ج - تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.
- د - السعي إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة ظاذا (٢٠٠٢م) ودراسة آل سعود (٢٠٠٣م) ودراسة آل سعود (٢٠٠٧م) في أن السعي لتطوير الوضع القائم تدريجياً من أهم مهام القيادة الاستراتيجية التنفيذية ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Azize Ergeneli et., al (٢٠٠٧) في أن تنفيذ الالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد من أهم سمات القيادة التنفيذية.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود القيادة الاستراتيجية التنفيذية بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني ، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي يتسم بالشدة والصرامة وسريان الأوامر والتعليمات بشكل هرمي ، ما يقلل إلى حد ما من استخدام أساليب القيادة الاستراتيجية التنفيذية؛ لذلك حصلت ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية على درجات متوسطة سواء في الاستفادة من تجارب الآخرين، أو السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم، أو تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة، أو السعي للتنسيق

بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل، فهذه الأعمال وإن كانت تبدو روتينية بعض الشيء إلا أن ممارستها تتم بدرجات متوسطة، لأنها تتطلب وجود قدر من المرونة وتفويض السلطة والصلاحيات، وهو ما يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية. ويشير (Avolio, et. al, 1999: p.441) إلى أهمية القيادة الاستراتيجية التنفيذية في الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد، بينما يؤكد كل من فيرا وكروسان (٢٠٠٥م: ص ٣٨١) على أهمية القيادة التنفيذية في التطوير التدريجي للوضع القائم بالرغم من حرصها على تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليقات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

وقد حصل السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة كأحد الأدوار التي تعبر عن ممارسات القيادة التنفيذية على درجة عالية في كل من المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ما يشير إلى تعامل القادة التنفيذيين في كلا القطاعين بمنطقية في إنجاز المهام، اعتماداً على ما يتوافر من إمكانيات، وهذا يعزى إلى صعوبة العمل الأمني، وضرورة توافر الإمكانيات اللازمة لإنجازه لتلافي السلبيات الناتجة عن عدم توافر الإمكانيات.

إلا أن هناك بعض أدوار القيادة التنفيذية تتم ممارستها بصورة أكبر في المديرية العامة للدفاع المدني، حيث أكد منسوبو الدفاع المدني وجودها بدرجة مرتفعة، بينما توجد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، أي يتم ممارستها بدرجة متوسطة وهي: توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول، ومتابعة إنجاز المهام حسب أهميتها، والالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة عمل الدفاع المدني تتطلب التوجيه المستمر من قبل القائد للعاملين لتلافي الأخطاء، ومتابعة إنجاز المهام،

والالتزام بإنجاز العمل في الوقت المحدد؛ لأن أي تأخير يترتب عليه خسائر مادية وبشرية ضخمة، فعلى سبيل المثال : إذا لم يوجه القائد العاملين بالالتزام بالضوابط الأمنية عند إطفاء الحرائق أو إخلاء الأماكن المعرضة للخطر، فإن ذلك قد يترتب عليه تدمير المباني وانهارها، أو بعثرة الأدلة المادية واختلاف العلاقات المكانية التي تحتاجها الأدلة الجنائية لتحديد أسباب الحرائق سواء كانت عمدية أو عرضية، فعمل الدفاع المدني يحتاج للقيادة التنفيذية لارتباطه بالعمل الميداني بدرجة أكبر من عمل المديرية العامة للجوازات.

## ٤ . ٣ نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة وهو : ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟ قام الباحث بتحليل استجابات مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، وتناول التحليل تحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وتوضح الجداول التالية استجابات جميع مفردات مجتمع الدراسة لتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## البعد الأول : الثقافة المحافظة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد الثقافة المحافظة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

### أولاً: الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات

يوضح الجدول رقم (١٧) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد الثقافة المحافظة.

الجدول رقم (١٧)  
الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

رقم	العبرة	درجة وجودها					قيمة P
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٤	تدعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	٤٥	٨٥	٦٣	١٤	٣	*٠,٠
		٢١,٤	٤٠,٥	٣٠,٠	٦,٧	١,٤	
١	تركز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.	٣٢	٩٨	٥٨	٢٠	٢	*٠,٠
		١٥,٢	٤٦,٧	٢٧,٦	٩,٥	١,٠	
٨	تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.	٣٠	٦٦	٧٧	٩,٠	١٢	*٠,٠
		١٤,٣	٣١,٤	٣٦,٧	١٢,٩	٤,٨	
٢	تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.	١٩	٨٢	٧٤	٢١	١٤	*٠,٠
		٩,٠	٣٩,٠	٣٥,٧	٩,٠	٥,٧	
٧	تركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.	٩,٠	٣٩,٠	٣٥,٧	١٠,٠	٦,٧	*٠,٠
		١٤,٣	٣١,٤	٣٦,٧	١٢,٩	٤,٨	

تابع ... الجدول رقم (١٧)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً
*٠,٠	٦٤,٤	١,٠٦	٣,٣٣	١١	٣٢	٧٢	٦٦	٢٩	تفرض رقابة صارمة على العاملين.	٥
				٥,٢	١٥,٢	٣٤,٣	٣١,٤	١٣,٨		
*٠,٠	٧٨,٨	١,٠١	٣,٠٧	١٤	٤٣	٨٢	٥٦	١٥	تميل إلى مقاومة التغيير.	٦
				٦,٧	٢٠,٥	٣٩,٠	٢٦,٧	٧,١		
*٠,٠	١٣٦,٨	٠,٩٥	٣,٠٢	١١	٤٢	١٠٦	٣٤	١٧	تتغاضى عن التغيرات البيئية المحيطة.	٣
				٥,٢	٢٠,٠	٥٠,٥	١٦,٢	٨,١		
متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات										

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٧) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٣٧,٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠,٤) إلى توافر الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك دورين يمثلان (0, ٢٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٦٦,٣ - ٧٤,٣) ما يشير إلى توافرها بدرجة عالية، فهي تعبر عن توافر الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية، وهما على النحو التالي:

١- تدعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧٤,٣)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٦١٪) مقابل (١, ٨٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تركز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً، وجاءت

ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٦٦) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٦١) مقابل (٥, ١٠) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك ستة أدوار تمثل (٠, ٧٥) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٠٢, ٣-٣٦, ٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة ، فهي تعبر عن وجود الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي :

١- تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٤٠) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٥, ٤٩) مقابل (٧, ١٤) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٣٨) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٧, ٤٥) مقابل (٧, ١٧) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣- تركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٣٤) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٠, ٤٨) مقابل (٧, ١٦) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٤- تفرض رقابة صارمة على العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٣٣) ، حيث



وافق على توافره بدرجة عالية (٢, ٤٥٪) مقابل (٤, ٢٠٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٥ - تميل إلى مقاومة التغيير ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨, ٣٣٪) مقابل (٢, ٢٧٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٦ - تتغاضى عن التغيرات البيئية المحيطة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٣, ٢٤٪) مقابل (٢, ٢٥٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - يوجد نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

٢ - إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هي :

أ - الدعوة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل .

ب - تركيز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً .

٣ - إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :

أ - الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية .

ب - الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي .

ج- التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.

د- فرض رقابة صارمة على العاملين.

هـ- الميل إلى مقاومة التغيير.

و- التغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة.

ثانياً: الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني.

يوضح الجدول رقم (١٨) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من

ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد الثقافة المحافظة.

الجدول رقم (١٨)  
الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					المعبرة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*,٠	٢١٠,٩	٠,٩١	٣,٧٥	٦	٢٥	٨٩	١٦١	٦٩	تندعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	٤
				١,٧	٧,١	٢٥,٤	٤٦,٠	١٩,٧		
*,٠	٢٤٠,٣	٠,٨٥	٣,٦٥	٦	١٨	١٢١	١٥٤	٥١	تحرص على الاهتمام بالأحوال اليومية.	٨
				١,٧	٥,١	٣٤,٦	٤٤,٠	١٤,٦		
*,٠	١٥٢,٩	٠,٩٨	٣,٦٢	٩	٣٣	١٠٧	١٣٥	٦٦	تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.	٢
				٢,٦	٩,٤	٣٠,٦	٣٨,٦	١٨,٩		
*,٠	٢٠٩,٥	٠,٩٠	٣,٥٩	٧	٢٧	١١٧	١٤٩	٥٠	تتركز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.	١
				٢,٠	٧,٧	٣٣,٤	٤٢,٦	١٤,٣		
*,٠	٢٠٢,٢	٠,٩٢	٣,٥٦	١١	٢٣	١٢٥	١٤١	٥٠	تتركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.	٧
				٣,١	٦,٦	٣٥,٧	٤٠,٣	١٤,٣		
*,٠	١٩٧,٧	٠,٩٣	٣,٣٧	١٢	٣٧	١٤٧	١١٨	٣٦	تفرض رقابة صارمة على العاملين.	٥
				٣,٤	١٠,٦	٤٢,٠	٣٣,٧	١٠,٣		

تابع ... الجدول رقم (١٨)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	١٧٤,١	٠,٩٨	٣,٣٣	٢٠	٣٩	١٢٩	١٣١	٣١	تميل إلى مقاومة التغيير.	٦
				٥,٧	١١,١	٣٦,٩	٣٧,٤	٨,٩		
*٠,٠	٢٨٤,٥	٠,٨٩	٣,٠٩	١٧	٥٠	١٩٠	٧١	٢٢	تنغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة.	٣
				٤,٩	١٤,٣	٥٤,٣	٢٠,٣	٦,٣		
متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني										

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٨) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٨) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (3,50) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (4,20) إلى ممارسة الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

كما كشف الجدول أن هناك خمسة أدوار تمثل (5,62%) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,56-3,75) ما يشير إلى وجودها بدرجة عالية، فهي تعبر عن وجود الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهي على النحو التالي:

١- تدعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (3,75)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (7,65%) مقابل (8,8%) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية، وجاءت ممارسة هذا الدور في

المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦٥, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٦, ٥٨٪) مقابل (٨, ٦٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣ - تحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦٢, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٥, ٥٧٪) مقابل (٠, ١٢٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٤ - تركز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥٩, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٥٦٪) مقابل (٧, ٩٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٥ - تركز على تحديد الصلاحيات بكل دقة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥٦, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٦, ٥٤٪) مقابل (٤, ٩٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك ثلاثة أدوار تمثل (٥, ٣٧٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣, ٣٧-٣, ٠٩) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة ، فهي تعبر عن وجود الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهي على النحو التالي :

١ - تفرض رقابة صارمة على العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٧, ٣) ، حيث

وافق على توافره بدرجة عالية (٠, ٤٤٪) مقابل (٠, ١٤٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تميل إلى مقاومة التغيير ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٣, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٣, ٤٦٪) مقابل (٨, ١٦٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣- تتغاضى عن التغييرات البيئية المحيطة ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠٩, ٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٦, ٢٦٪) مقابل (٢, ١٩٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- يوجد نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٢- إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ- الدعوة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.

ب- الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.

ج- الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.

د- تركيز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.

هـ- التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.

٣- إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ- فرض رقابة صارمة على العاملين.

ب- الميل إلى مقاومة التغيير.

ج- التغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦م) في أهمية الثقافة المحافظة في زيادة تحديد الصلاحيات ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (٢٠٠٠م) في أن من أهم خصائص الثقافة المحافظة التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل ، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة آل سعود (٢٠٠٧م) ودراسة Cameron and Quinn (١٩٩٩) في تركيز الثقافة المحافظة على مبادئ البيروقراطية التي تتضمن الالتزام بانسياب خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل داخل الهرم التنظيمي .

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود الثقافة المحافظة بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني ، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي يقوم على الضبط والربط وسريان الأوامر والتعليمات بشكل هرمي ، ما يقلل إلى حد ما من استخدام أساليب الثقافة المحافظة؛ لذلك حصلت ممارسة أدوار الثقافة المحافظة على درجات متوسطة سواء في فرض رقابة صارمة على العاملين، أو الميل إلى مقاومة التغيير، أو التغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة. ويصف السواط والعتيبي (١٩٩٩م : ص ٦٢) الثقافة المحافظة بأنها الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات ، فالعمل يكون منظماً ، ويتم التنسيق بين الوحدات ، وتسلسل السلطة بشكل هرمي ، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.



وبصفة عامة تسود الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة أكبر منها في المديرية العامة للجوازات، حيث عبرت عناصرها عن وجودها بدرجات عالية، بينما عبرت عناصر الثقافة المحافظة عن وجودها في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، فقد اتفقت المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في سيادة الثقافة التي تدعو إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، وتركيز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً، ويعزى هذا إلى أنهما جهتان أمينتان تتسمان بالضبط والربط وطاعة الأوامر والتعليمات.

وهناك بعض العناصر المعبرة عن الثقافة المحافظة توجد بدرجة عالية في المديرية العامة للدفاع المدني، بينما توجد بدرجة متوسطة في المديرية العامة للجوازات وهي: الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية، والحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي والتركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل في الدفاع المدني ومواجهة الأزمات والكوارث تتطلب حزمًا أكثر، ومن ثم زيادة درجات الحرص والاهتمام بالأعمال الروتينية، فضلاً عن الاهتمام بتسلسل السلطة وتحديد الصلاحيات والاختصاصات لضمان عدم التضارب أو الازدواجية التي يترتب عليها خسائر مادية وبشرية.

## البعد الثاني : الثقافة المرنة

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد الثقافة المرنة، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.

الجدول رقم (١٩)  
الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	٣٠٨,٧	٠,٩٣	٣,٢٥	٢١	٧٩	٢٤٦	١٦٧	٤٧	تركز على الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل.	١٤
*٠,٠	٢٥٧,٦	٠,٩٩	٣,٢١	٣٠	٨٣	٢٣٥	١٦١	٥١	تدعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.	١١
*٠,٠	١٩٦,٥	١,٠٥	٣,١٣	٣٦	١٠٧	٢٢٦	١٣٢	٥٩	تسهم في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو.	١٣
*٠,٠	١٩٤,٩	١,٠٨	٣,١٢	٥٣	٨٢	٢٢٩	١٣٩	٥٧	تميل إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل.	١٠
*٠,٠	٢٨٧,١	٠,٩٨	٣,٠٧	٣٨	٩٦	٢٥٦	١٣١	٣٩	تسعى إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.	٩

تابع... الجدول رقم (١٩)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	١٧٦,٦	١,٠٥	٢,٩٧	٥٠	١٢٧	٢١٥	١٢٦	٤٢	ت	تشجيع العاملين على اعتماد فرص تطوير الأداء.	١٢
				٨,٩	٢٢,٧	٣٨,٤	٢٢,٥	٧,٥	%		
*٠,٠	٢٤٢,٦	٠,٩٩	٢,٧٦	٦٧	١٣٧	٢٣٩	٩٥	٢٢	ت	تساعد على زيادة التعاون بين العاملين.	١٦
				١٢,٠	٢٤,٥	٤٢,٧	١٧,٠	٣,٩	%		
*٠,٠	٢١٣,٧	١,٠٤	٢,٤٩	١٠٩	١٦٧	٢٠٩	٥٢	٢٣	ت	تحرص على إشباع احتياجات العاملين.	١٥
				١٩,٥	٢٩,٨	٣٧,٣	٩,٣	٤,١	%		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني  
 \* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (١٩) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٣,٠) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى وجود الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك سبعة أدوار تمثل (٥, ٨٧٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٧٦ - ٣,٢٥) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة، فهي تعبر عن وجود الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١- تركز على الاهتمام بالنتائج المتحصلة من العمل، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣,٢٥)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٢, ٣٨٪) مقابل (٩, ١٧٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تدعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٢١) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٣٧٪) مقابل (٢, ٢٠٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣- تسهم في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٣) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (١, ٣٤٪) مقابل (٥, ٢٥٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٤- تميل إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٢) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٠, ٣٥٪) مقابل (١, ٢٤٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٥- تسعى إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٠٧) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٤, ٣٠٪) مقابل (٩, ٢٣٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٦- تشجع العاملين على اغتنام فرص تطوير الأداء ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٧) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٠, ٣٠٪) مقابل (٦, ٣١٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٧- تساعد على زيادة التعاون بين العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٦) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٢٠٪) مقابل (٥, ٣٦٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢ %) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٢, ٤٩) مما يشير إلى وجوده بدرجة منخفضة، فهو يعبر عن ممارسة الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي: تحرص على إشباع احتياجات العاملين، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٤, ١٣ %) مقابل (٣, ٤٩ %) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- يوجد نمط الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢- إن مظاهر الثقافة المرنة الموجودة في المديرية العامة للجوازات

والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ- التركيز على الاهتمام بالنتائج المتحصلة من العمل.

ب- دعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.

ج- المساهمة في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو.

د- الميل إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل.

هـ- السعي إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.

و- تشجيع العاملين على اغتنام فرص تطوير الأداء.

ز- المساعدة على زيادة التعاون بين العاملين.

٣- إن مظهر الثقافة المرنة الموجود في المديرية العامة للجوازات والمديرية

العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو : الحرص على إشباع

احتياجات العاملين.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Lok and John و Crawford (١٩٩٩) في أهمية الثقافة المرنة في دعم التغيير الإيجابي ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه Taborda (٢٠٠٠) في تركيز الثقافة المرنة على النتائج المتحققة من العمل ، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦م) ودراسة ظاظا (٢٠٠٢م) في سعي الثقافة المرنة إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود الثقافة المرنة بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني ، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي تقيده اللوائح والتعليمات التي يصعب العمل خارج إطارها، ولذلك لا تتوافر الصلاحيات والسلطات لتطبيق عناصر الثقافة المرنة كالتركيز على الاهتمام بالنتائج المتحققة من العمل، أو دعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل، أو المساهمة في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو، أو تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل، أو السعي للتكيف مع التطورات في البيئة الخارجية، أو تشجيع العاملين على اغتنام فرص تطوير الأداء، أو المساعدة على زيادة التعاون بين العاملين إلا لبعض القيادات في مراكز قيادية عليا، وهذا يفسر وجود الثقافة المرنة بدرجة متوسطة. ويشير شارلزهل وجونز (٢٠٠١م : ص ٦٥٦) إلى أهمية الثقافة المرنة في اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ، وتشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية ، وتغيير استراتيجية المنظمة وهيكلها لتحقيق الأهداف ، مما يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات البيئية الخارجية، ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.

أما فيما يتعلق بالحرص على إشباع احتياجات العاملين، فقد انخفضت درجة ممارسة هذا الدور؛ في كلا القطاعين؛ لأن العمل في الأجهزة الأمنية يتطلب التضحية والتفاني في أداء الواجب، وقد يعزى هذا إلى حرص الأجهزة الأمنية على منح منسوبيها امتيازات توازي ما يقوم به العاملون من جهود، كما أن العمل في هذه الأجهزة وخدمة الوطن شرف وواجب على كل فرد، فالعاملون لا ينتظرون الإشباع المادي بقدر ما يتلهفون للإشباع المعنوي المتمثل في شهادات الشكر والتقدير، أو نظرة التقدير من أفراد المجتمع.

### البعد الثالث: الثقافة المبدعة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد الثقافة المبدعة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

#### أولاً: الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات

يوضح الجدول رقم (٢٠) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد الثقافة المبدعة.



الجدول رقم (٢٠)  
الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	٩٧,٢	٠,٩٩	٢,٨١	٢٦	٤٣	٩٣	٤١	٧	ت تدعّم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.	٢٠
				١٢,٤	٢٠,٥	٤٤,٣	١٩,٥	٣,٣		
*٠,٠	٧٨,٣	١,٠٢	٢,٧٤	٢٣	٦٣	٨٠	٣٣	١١	ت تسعى إلى التميز في الأداء.	٢٣
				١١,٠	٣٠,٠	٣٨,١	١٥,٧	٥,٢		
*٠,٠	١٠٦,٧	١,٠٥	٢,٥٩	٤٠	٤٥	٩٦	١٩	١٠	ت تحرص على العدالة في توزيع العمل.	١٨
				١٩,٠	٢١,٤	٤٥,٧	٩,٠	٤,٨		
*٠,٠	١٠٦,٤	١,٠٢	٢,٥٦	٤٢	٤٣	٩٥	٢٥	٥	ت تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	٢٢
				٢٠,٠	٢٠,٥	٤٥,٢	١١,٩	٢,٤		
*٠,٠	١٠٤,٨	١,٠٢	٢,٥٤	٤٤	٤٣	٩٤	٢٤	٥	ت تسهم في توفير جو من الشفافية.	١٩
				٢١,٠	٢٠,٥	٤٤,٨	١١,٤	٢,٤		

تابع ..... الجدول رقم (٢٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً
*٠,٠	٨٦,٨	١,٠٣	٢,٤٥	٤٦	٥٥	٨٣	٢٠	٦	تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.	٢١
*٠,٠	٦٨,٧	١,٠٤	٢,٤٠	٢١,٩	٢٦,٢	٣٩,٥	٩,٥	٢,٩	تسهل في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.	١٧
*٠,٠	٧٢,٢	١,٠٤	٢,٣٦	٥٣	٦٠	٧٠	٢٣	٤	تقبل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.	٢٤
		١,٠٣	٢,٥٦	٢٥,٢	٢٨,٦	٣٣,٣	١١,٠	١,٩	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات	

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٢٠) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٢,٥٦) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠,٤) إلى ممارسة الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة.

كما كشف الجدول أن هناك دورين يمثلان (٠,٢٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٤,٢ - ٨١,٢) ما يشير إلى وجودهما بدرجة متوسطة، فهما يعبران عن وجود الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهما على النحو التالي:

١ - تدعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨١,٢)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨,٢٢٪) مقابل (٩,٣٢٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢ - تسعى إلى التميز في الأداء، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثاني

لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٤) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ٢٠٪) مقابل (٠, ٤١٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك ستة أدوار تمثل (٠, ٧٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢, ٣٦) - (٢, ٥٩) ما يشير إلى وجودها بدرجة منخفضة ، فهي تعبر عن ممارسة الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة ، وهي على النحو التالي :

١ - تحرص على العدالة في توزيع العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٥٩) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨, ١٣٪) مقابل (٤, ٤٠٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢ - تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٥٦) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٣, ١٤٪) مقابل (٥, ٤٠٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣ - تسهم في توفير جو من الشفافية ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٥٤) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨, ١٣٪) مقابل (٥, ٤١٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٤ - تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم ، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط

(٢, ٤٥)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٤, ١٢) مقابل (١, ٤٨) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٥- تسهم في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٤٠)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٣, ١٤) مقابل (٨, ٥٣) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٦- تميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٣٦)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٩, ١٢) مقابل (٨, ٥٣) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- يوجد نمط الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة.

٢- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :

أ- دعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.

ب- السعي إلى التميز في الأداء.

٣- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هي :

أ- الحرص على العدالة في توزيع العمل.

ب- المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

- ج- المساهمة في توفير جو من الشفافية.
- د- الدعوة إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.
- هـ- المساهمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.
- و- الميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.

### ثانياً: الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني

يوضح الجدول رقم (٢١) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد الثقافة المبدعة.

الجدول رقم (٢١)  
الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً				
*٠,٠	٨٢,١	١,١٢	٣,١٠	٣٥	٦٤	١١٥	١٠٣	٣٣	ت	تسمى إلى التميز في الأداء.	٢٣
				١٠,٠	١٨,٣	٣٢,٩	٢٩,٤	٩,٤	%		
*٠,٠	١٠٧,٦	١,٠٦	٢,٩٦	٣٢	٨٠	١٣٣	٧٩	٢٦	ت	تدعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.	٢٠
				٩,١	٢٢,٩	٣٨,٠	٢٢,٦	٧,٤	%		
*٠,٠	١٦٩,٤	١,٠٠	٢,٨٣	٤٢	٦٩	١٥٩	٦٦	١٤	ت	تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.	٢٢
				١٢,٠	١٩,٧	٤٥,٤	١٨,٩	٤,٠	%		
*٠,٠	١٢٣,٥	١,١٥	٢,٧٧	٦٧	٥٣	١٤٩	٥٤	٢٧	ت	يتميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.	٢٤
				١٩,١	١٥,١	٤٢,٦	١٥,٤	٧,٧	%		
*٠,٠	٧٢,٦	١,١٨	٢,٧٦	٦٩	٦٣	١٢٤	٧٠	٢٤	ت	تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.	٢١
				١٩,٧	١٨,٠	٣٥,٤	٢٠,٠	٦,٩	%		

تابع ..... الجدول رقم (٢١)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	١٢٣,٥	١,٠٦	٢,٥٣	٦٧	٩٨	١٣٢	٣٧	١٦	تحرص على العدالة في توزيع العمل.	١٨
				١٩,١	٢٨,٠	٣٧,٧	١٠,٦	٤,٦		
*٠,٠	١١٦,٥	١,١٠	٢,٥٢	٧٩	٨٢	١٣٤	٣٨	١٧	تسهم في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.	١٧
				٢٢,٦	٢٣,٤	٣٨,٣	١٠,٩	٤,٩		
*٠,٠	٨٥,٤	١,١١	٢,٤٥	٨٤	١٠١	١٠٤	٤٧	١٤	تسهم في توفير جو من الشفافية.	١٩
				٢٤,٠	٢٨,٩	٢٩,٧	١٣,٤	٤,٠		
		١,١	٢,٧٤	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني						

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.



يتضح من جدول رقم (٢١) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢١) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٧٤,٢) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠,٤) إلى وجود الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك خمسة أدوار تمثل (٥,٦٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٦,٢-١٠,٣) ما يشير إلى وجودها بدرجة متوسطة، فهي تعبر عن وجود الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١- تسعى إلى التميز في الأداء، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١٠,٣)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨,٣٨٪) مقابل (٣,٢٨٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تدعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات، وجاءت ممارسة هذا

الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٦, ٢) ،  
حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٣٠, ٠) مقابل (٣٢, ٠) %  
وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣- تسهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ، وجاءت ممارسة هذا  
الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٣, ٢) ،  
حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٢٢, ٩) مقابل (٣١, ٧) %  
وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٤- تميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة ، وجاءت  
ممارسة هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط  
(٧٧, ٢) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٢٣, ١) مقابل  
(٣٤, ٢) % وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٥- تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم ، وجاءت ممارسة  
هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط  
(٧٦, ٢) ، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٢٦, ٩) مقابل  
(٣٧, ٧) % وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك ثلاثة أدوار تمثل (٣٧, ٥) % من الأدوار  
التي تضمنها بعد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت  
متوسطاتها الحسابية ما بين (٤٥, ٢ - ٥٣, ٢) ما يشير إلى وجودها بدرجة  
منخفضة ، فهي تعبر عن وجود الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني  
بدرجة ضعيفة ، وهي على النحو التالي :

١- تحرص على العدالة في توزيع العمل ، وجاءت ممارسة هذا الدور في  
المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥٣, ٢) ، حيث

وافق على توافره بدرجة عالية (٢, ١٥٪) مقابل (١, ٤٧٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٢- تسهم في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥٢, ٢)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٨, ١٥٪) مقابل (٤٦, ٠٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

٣- تسهم في توفير جو من الشفافية، وجاءت ممارسة هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٤٥, ٢)، حيث وافق على توافره بدرجة عالية (٤, ١٧٪) مقابل (٩, ٥٢٪) وافقوا على توافره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- يوجد نمط الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ- السعي إلى التميز في الأداء.

ب- دعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.

ج- المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

د- الميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.

هـ- الدعوة إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.

٣- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هي :

- أ- الحرص على العدالة في توزيع العمل.  
ب- المساهمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.  
ج- المساهمة في توفير جو من الشفافية.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦م) ودراسة الفالح (٢٠٠١م) ودراسة الشلوي (٢٠٠٥م) والعوفي (٢٠٠٥م) في أهمية الثقافة المبدعة لزيادة الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وتهيئة المناخ الذي يشجع على الإبداع والابتكار، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة النعمي (١٩٩٨م) في دور الثقافة التنظيمية المبدعة في تحقيق الفاعلية والكفاءة والعدالة في توزيع العمل والشفافية في مناخ العمل، وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة آل حسن (٢٠٠١م) في أهمية الثقافة المبدعة في دعم دور فرق العمل، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة البريدي (٢٠٠٤م) ودراسة ثابت (٢٠٠٦م) في أهمية الثقافة التنظيمية المبدعة في التشجيع على الإبداع والابتكار. وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Lawson and Ventriss (١٩٩٢) في دور الثقافة المبدعة في السعي للتميز في الأداء.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات تعبر عن وجود الثقافة المبدعة بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الصارمة التي تقلل من استخدام أساليب الثقافة المبدعة؛ لذلك حصلت ممارسة بعض أدوار الثقافة المبدعة على درجات متوسطة سواء في السعي إلى التميز في الأداء، أو دعم دور فرق العمل لمواجهة

المشكلات، فهذه الأعمال تتطلب توافر السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجازها، وهو ما يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية. ويشير السواط والعتيبي (١٩٩٩ م : ص ٦٣) إلى أهمية الثقافة المبدعة في دعم دور فرق العمل، والسعي إلى التميز في الأداء، وتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع، وحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

كما أن هناك ممارسات تعبر عن وجود الثقافة المبدعة بدرجات منخفضة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، نظراً للطبيعة الأمنية لهذه المنظمات التي تغطي فيها الثقافة المحافظة بعض الشيء، ما يحد من درجات الإبداع والابتكار نتيجة الخوف من تجريب كل جديد خوفاً من الفشل والتعرض للمساءلة، وأهم هذه الممارسات الحرص على العدالة في توزيع العمل، والمساهمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار، وتوفير جو من الشفافية؛ حيث إن القائد قد يصر على تكليف البعض بأعمال لثقته في قدراتهم وإمكاناتهم، وخوفه من وقوع البعض في الأخطاء التي يترتب عليها ما لا يحمد عقباه في العمل الأمني، ما يخل نسبياً بمبدأ العدالة في توزيع الأعمال ويجعل تطبيقه في أضيق الحدود، كما أن طبيعة العمل الأمني تستدعي السرية في بعض الأمور، ما يحد من تطبيق مبدأ الشفافية نظراً لدواعي العمل الأمني، كما أن الانضباط والحزم الذي يسود بيئة المنظمات الأمنية يجلب نوعاً من الخوف من تجريب كل جديد والالتزام بخطوات وإجراءات العمل، ومن ثم يحد من فرص الإبداع والابتكار.

وبصفة عامة توجد الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة أكبر منها في المديرية العامة للجوازات، حيث إن هناك بعض الممارسات التي تعبر عن وجود الثقافة المبدعة بدرجات متوسطة في المديرية العامة للدفاع المدني، بينما توجد بدرجات منخفضة في المديرية العامة للجوازات وهي :

المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة، واعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم، حيث إن طبيعة عمل الدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث قد تستدعي اتخاذ الأفراد قرارات دون الرجوع لرؤسائهم سواء في القيام بعمليات الإنقاذ أو الإسعاف أو الإخلاء أو الإطفاء، ما يمنحهم فرصة أكبر على قبول التحديات والمخاطرة، كما أن مواجهتهم الفعلية للأزمات والكوارث تجعلهم يتعلمون من أخطائهم التي سبق أن ارتكبوها في مواجهات سابقة، ومن ثم تسهم طبيعة العمل الإنساني في مساعدة المتضررين في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين بالدفاع المدني.

## ٤ . ٤ العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة وهو : هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟ يسعى هذا الجزء إلى التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين متغير أنماط القيادة الاستراتيجية وبين متغير نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. وحيث إن المتغيرين مقاسان في الاستبانة بمقياس فئوي، فإن المقياس المناسب لدراسة علاقات الارتباط المختلفة بين هذه المتغيرات هو معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط) (فهيم، ٢٠٠٥م: ص ٥٤٢)، وذلك على النحو التالي :

١ - العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية  
السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

الجدول رقم (٢٢)

معاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية  
ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة  
للدفاع المدني

الثقافة المبدعة		الثقافة المرنة		الثقافة المحافظة		نمط الثقافة نوع القيادة
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
**٠,٠٠٠	٠,٧٢٠	**٠,٠٠٠	٠,٧٢٧	**٠,٠٠٠	٠,٤٧٧	القيادة الاستراتيجية المشاركة
**٠,٠٠٠	٠,٧٥٤	**٠,٠٠٠	٠,٧٥٦	**٠,٠٠٠	٠,٤٣٢	القيادة الاستراتيجية التحويلية
**٠,٠٠٠	٠,٦٨٩	**٠,٠٠٠	٠,٧١٧	**٠,٠٠٠	٠,٥٩٦	القيادة الاستراتيجية التنفيذية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة  
(بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين أنماط كل من الثقافة  
المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٤٧٧)،  
(٠,٧٢٧)، (٠,٧٢٠) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١.

(حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول  $0,000$ ، أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = 0,01$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين  $0,40$  إلى  $0,59$ )، يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين  $0,60$  إلى  $0,79$ ، يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهمي،  $2005$ م: ص  $539$ )، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: ( $0,432$ )، ( $0,756$ )، ( $0,754$ ) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $0,01$ ، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول  $0,000$ ، أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = 0,01$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين  $0,40$  إلى  $0,59$ )، يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين  $0,60$  إلى  $0,79$ ، يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهمي،  $2005$ م: ص



٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتبين من الجدول رقم (٢٢) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٥٩٦)، (٠,٧١٧)، (٠,٦٨٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠,٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٤٠» إلى «٠,٥٩» يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠» إلى «٠,٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتضح من الجدول السابق أن أكبر ارتباط طردي كان بين أنواع القيادة

المختلفة (المشاركة، والتحويلية، والتنفيذية) وبين نمط الثقافة المرنة، حيث إن نجاح القيادة بصفة عامة لا بد أن يعتمد على المرونة في تنفيذ اللوائح والإجراءات ونظم العمل، لأن هذه المرونة تسهم بدرجات متفاوتة في التغلب على المشكلات التي تواجه العمل في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## ٢- العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

الجدول رقم (٢٣)

معاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

الثقافة المبدعة		الثقافة المرنة		الثقافة المحافظة		نمط الثقافة نوع القيادة
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
**٠,٠٠٠	٠,٧٢٧	**٠,٠٠٠	٠,٧١٧	**٠,٠٠٠	٠,٤٥٩	القيادة الاستراتيجية المشاركة
**٠,٠٠٠	٠,٧٦٦	**٠,٠٠٠	٠,٧٧٣	**٠,٠٠٠	٠,٥٢٨	القيادة الاستراتيجية التحويلية
**٠,٠٠٠	٠,٧٢٤	**٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	**٠,٠٠٠	٠,٦٨٥	القيادة الاستراتيجية التنفيذية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٤٥٩)، (٠,٧١٧)، (٠,٧٢٧) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠,٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٤٠ إلى ٠,٥٩» يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠ إلى ٠,٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهيم، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات يتيح فرص ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٥٢٨)، (٠,٧٧٣)، (٠,٧٦٦) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠,٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي

بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٤٠» إلى «٠,٥٩» يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠» إلى «٠,٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات يتيح فرصاً ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتبين من الجدول رقم (٢٣) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٦٨٥)، (٠,٧٣٩)، (٠,٧٢٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠,٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٤٠» إلى «٠,٥٩» يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠» إلى «٠,٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة قوية لسيادة الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتضح من الجدول السابق أن أكبر ارتباط طردي كان بين القيادة التحويلية وبين نمط الثقافة المبدعة، نظراً لأن القيادة التحويلية تشجع على الإبداع والابتكار وتمهية الظروف والعوامل التي تدعم ذلك.

### ٣- العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية

#### السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني

الجدول رقم (٢٤)

معاملات ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية

ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني

الثقافة المبدعة		الثقافة المرنة		الثقافة المحافظة		نمط الثقافة نوع القيادة
مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	معامل بيرسون	
**٠,٠٠٠	٠,٧١١	**٠,٠٠٠	٠,٧٣١	**٠,٠٠٠	٠,٤٢٨	القيادة الاستراتيجية المشاركة
**٠,٠٠٠	٠,٧٠٢	**٠,٠٠٠	٠,٧٤٣	**٠,٠٠٠	٠,٣٥٣	القيادة الاستراتيجية التحويلية
**٠,٠٠٠	٠,٦٦٨	**٠,٠٠٠	٠,٧٠٢	**٠,٠٠٠	٠,٥١٣	القيادة الاستراتيجية التنفيذية

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين أنماط كل من الثقافة

المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠, ٤٢٨)، (٠, ٧٣١)، (٠, ٧١١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠, ٠١، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠, ٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠, ٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠, ٤٠ إلى ٠, ٥٩» يقال ارتباط متوسط، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠, ٦٠ إلى ٠, ٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهيمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

كما يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠, ٣٥٣)، (٠, ٧٤٣)، (٠, ٧٠٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠, ٠١، (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠, ٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠, ٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠, ٢٠ إلى ٠, ٣٩» يقال ارتباط

ضعيف ، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠ , إلى ٠,٧٩» ، يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال (فهيمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة منخفضة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتبين من الجدول رقم (٢٤) أن معاملات الارتباط الخطية البسيطة (بيرسون) بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين أنماط كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة هي على الترتيب: (٠,٥١٣) ، (٠,٧٠٢) ، (٠,٦٦٨) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المحدد مسبقاً  $\alpha = ٠,٠١$ )، ما يشير إلى وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين نمط الثقافة المحافظة، ووجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة (إذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٤٠ , إلى ٠,٥٩» يقال ارتباط متوسط ، وإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين «٠,٦٠ , إلى ٠,٧٩» يقال إن هذا الارتباط هو ارتباط قوي أو عال) (فهيمي، ٢٠٠٥م: ص ٥٣٩)، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني يتيح فرصاً ملائمة بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

ويتضح من الجدول السابق أن أكبر ارتباط طردي كان بين أنواع القيادة المختلفة (المشاركة، والتحويلية، والتنفيذية) وبين نمط الثقافة المرنة، حيث إن نجاح القيادة بصفة عامة لا بد أن يعتمد على المرونة في تنفيذ اللوائح والإجراءات ونظم العمل، لأن هذه المرونة تسهم بدرجات متفاوتة في التغلب على المشكلات التي تواجه العمل في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## ٥ . ٤ دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة وهو : ما دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ؟ قام الباحث بتحليل استجابات مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، وتناول التحليل تحديد دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وتوضح الجداول التالية استجابات جميع مفردات مجتمع الدراسة لتحديد دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة



في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## البعد الأول : دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

### ١ - دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

يوضح الجدول رقم (٢٥) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٢٥)  
دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً	
*٠,٠	١٢٤,٦	٠,٩٣	٣,٠٩	١٢	٣٤	٩٩	٥٣	١٢	١	يحدد القائد الأهداف الاستراتيجية بدقة.	
*٠,٠	٥٩,١	١,٠٦	٢,٨٣	٥,٧	١٦,٢	٤٧,١	٢٥,٢	٥,٧	٧	٤	يتبنى ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.
*٠,٠	٩٠,٦	٠,٨٩	٢,٨٢	٢٢	٥٠	٨٨	٤٣	٧	٣	يرسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.	
*٠,٠	٦٤,٤	١,٠٦	٢,٧٤	١٠,٥	٢٣,٨	٤١,٩	٢٠,٥	٣,٣	٩	٣	يشجع العمل بروح الفريق الواحد.
*٠,٠	٨٣,٩	١,٠١	٢,٦٨	١٤,٣	٢٤,٨	٣٧,٦	١٩,٠	٤,٣	٨	٨	يسعى إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.

تابع.....الجدول رقم (٢٥)

رقم	العبارة	درجة وجودها					قيمة مربع كاي	قيمة P	
		عالية جداً	عالية	متوسطة منخفضة	منخفضة جداً	منخفضة جداً			
٥	يمنح العاملین حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.	٤	٣٢	٨٥	٦١	٢٨	٩٤,٠*	٠,٩٦	٢,٦٣
		ت	١٥,٢	٤٠,٥	٢٩,٠	١٣,٣			
٦	يجرّص على زيادة انتفاء العاملين للقطاع.	٤	٣٦	٧٩	٥٧	٣٤	٧٤,٧*	١,٠١	٢,٦١
		ت	١٧,١	٣٧,٦	٢٧,١	١٦,٢			
		٪	١,٩	١٧,١	٣٧,٦	٢٧,١			
٧	يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.	٦	٣٥	٧٥	٥٨	٣٦	٦٤,٩*	١,٠٥	٢,٦٠
		ت	١٦,٧	٣٥,٧	٢٧,٦	١٧,١			
		٢,٩	٣٥	٧٥	٥٨	٣٦			
		٪	١٦,٧	٣٥,٧	٢٧,٦	١٧,١			

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد دور القيادة

الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

يتضح من جدول رقم (٢٥) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٥) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٢,٧٥) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك أربعة أدوار تمثل (٠,٥٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٧٤ - ٣,٠٩) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١- يحدد القائد الأهداف الاستراتيجية بدقة، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣,٠٩)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٩,٣٠٪) مقابل (٩,٢١٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يتبنى ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع ، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٨٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٥٠, ٢٩٪) مقابل (٢, ٣٧٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يرسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٨٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٨, ٢٣٪) مقابل (٣, ٣٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يشجع العمل بروح الفريق الواحد، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٤)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٢٣٪) مقابل (١, ٣٩٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك أربعة أدوار تمثل (٥٠, ٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٦٠, ٢-٢, ٦٨) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة منخفضة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة، وهي على النحو التالي :

١- يسعى إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٦٨)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ١٨٪) مقابل (١, ٤١٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦٣، ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (١، ١٧٪) مقابل (٣، ٤٢٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع، وجاء هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦١، ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠، ١٩٪) مقابل (٣، ٤٣٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وجاء هذا الدور في المركز الثامن لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦٠، ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦، ١٩٪) مقابل (٧، ٤٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

- ١ - تسهم القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:
  - أ - تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.
  - ب - تبني ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.
  - ج - رسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.
  - د - تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.

٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هي:

- أ- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.
- ب- منح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.
- ج- الحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.
- د- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

٢- دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني

يوضح الجدول رقم (٢٦) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٢٦)

دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	المتوسط الحسابي للانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					رقم العبارة	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*٠,٠	٢٢٨,٨	٠,٩٠	٣,١٩	١٨	٤٣	١٦١	١١٠	١٨	١	يحدد القائد الأهداف الاستراتيجية بدقة.
				٥,١	١٢,٣	٤٦,٠	٣١,٤	٥,١		
*٠,٠	٢٤٦,٠	٠,٩٤	٣,١٠	٢٥	٤١	١٧٩	٨٣	٢٢	٢	يرسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.
				٧,١	١١,٧	٥١,١	٢٣,٧	٦,٣		
*٠,٠	٨٣,٨	١,١١	٣,٠٩	٣٣	٦٨	١١٥	١٠٢	٣٢	٣	يشجع العمل بروح الفريق الواحد.
				٩,٤	١٩,٤	٣٢,٩	٢٩,١	٩,١		
*٠,٠	٨٨,٦٠	١,١٣	٣,٠٤	٤٤	٥٥	١٢٥	٩٦	٣٠	٦	يحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.
				١٢,٦	١٥,٧	٣٥,٧	٢٧,٤	٨,٦		
*٠,٠	١٣٠,٩	١,٠٢	٢,٩٨	٣١	٧٣	١٣٧	٩١	١٨	٤	يتبنى ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.
				٨,٩	٢٠,٩	٣٩,١	٢٦,٠	٥,١		



تابع... الجدول رقم (٢٦)

رقم	العبارة	درجة وجودها					قيمة مربع كاي	قيمة P	
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٨	يسعى إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.	٢٠	٨٥	١٢٣	٨٤	٣٨	٩٦,٥*	١,٠٧	٢,٩٠
		٥,٧	٢٤,٣	٣٥,١	٢٤,٠	١٠,٩			
٧	يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.	٢٩	٦٩	١٣٣	٧٥	٤٤	٩٠,٧*	١,١١	٢,٩٠
		٨,٣	١٩,٧	٣٨,٠	٢١,٤	١٢,٦			
٥	يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.	٢٤	٦١	١٤٠	٩٥	٣٠	١٣٣,٢*	١,٠٢	٢,٨٧
		٦,٩	١٧,٤	٤٠,٠	٢٧,١	٨,٦			

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٢٦) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٦) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٣,٠١) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن جميع الأدوار وتمثل (٠, ١٠٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٨٧ - ٣,١٩) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١ - يحدد القائد الأهداف الاستراتيجية بدقة، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣,١٩)، حيث وافق على

ممارسته بدرجة عالية (٥, ٣٦٪) مقابل (٤, ١٧٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يرسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٠)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٣٠٪) مقابل (٨, ١٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يشجع العمل بروح الفريق الواحد، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٠٩)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٢, ٣٨٪) مقابل (٨, ٢٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٠٤)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٣٦٪) مقابل (٣, ٢٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٥- يتبنى ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٨)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (١, ٣١٪) مقابل (٨, ٢٩٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٦- يسعى إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٠)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٣٠٪) مقابل (٩, ٣٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٧- يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ، وجاء هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٩٠) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٢٨) مقابل (٠, ٣٤) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٨- يمنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات ، وجاء هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٨٧) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٢٤) مقابل (٧, ٣٥) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - تسهم القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢- إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ - تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.

ب - رسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.

ج- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.

د- الحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.

هـ- تبني ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.

و - السعي إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.

ز- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

ح- منح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦ م) ودراسة الشلوي (٢٠٠٥ م) في تشجيع القيادة الاستراتيجية على العمل بروح الفريق الواحد، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة آل سعود (٢٠٠٣ م) ودراسة آل سعود (٢٠٠٧ م) في حرص القيادة الاستراتيجية المشاركة على الاهتمام بالأفكار التي تسهم في تطور القطاع.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال دور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات قيادية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الذي يقبع خلف اللوائح والتعليمات والتسلسل القيادي؛ لذلك حصلت ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية على درجات متوسطة سواء في تحديد القائد الأهداف الاستراتيجية، أو تبني ثقافة تحترم الأفكار الجديدة، أو رسم خطط وسياسات العمل الحالي والمستقبلية، أو تشجيع العمل بروح الفريق، فهذه الأدوار اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة تتطلب توافر السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجازها، وهو ما يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية. ويشير Bass and avolio (1990: pp. 231-233) إلى أن نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة يمثل أفضل صيغة لممارسة الأدوار القيادية في أية منظمة، حيث يمارس أعضاء مجلس الإدارة العليا

مهامهم القيادية على أفضل وجه ، ويتم صياغة رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وخططها وسياساتها بكل قوة ووضوح .

وبالرغم من الاتفاق في دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، إلا أن هناك بعض الأدوار التي تعبر عن زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني عنها في المديرية العامة للجوازات، حيث تمارس هذه الأدوار بدرجات متوسطة في المديرية العامة للدفاع المدني، بينما تمارس بدرجات منخفضة في المديرية العامة للجوازات، وهي : السعي إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع، ومنح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات، والحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل الدفاع المدني التي تتطلب مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار المتنوعة، ما يستدعي منحهم حرية التصرف لتلافي الخطورة الناتجة عن انتظار الأوامر والتعليمات، والتي قد يترتب عليها المزيد من الخسائر المادية والبشرية في حالة عدم اتخاذ القرار بالتصرف السريع، ما يزيد من تحمل المسؤوليات، ومن ثم ينعكس إيجاباً على زيادة انتماء العاملين في الدفاع المدني لقطاعهم، بجانب رفع روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بما تمنحه لهم الإدارة من ثقة.

## البعد الثاني : دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

### ١ - دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

يوضح الجدول رقم (٢٧) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٢٧)

دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	٩٠,١	١,٠٠	٢,٩٨	١٩	٤٠	٨٩	٥١	١١	ت	يحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.	١١
*٠,٠	٧٨,٠	١,٠٢	٢,٩٢	٢٠	٤٧	٨٣	٥٠	١٠	ت	يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.	٩
*٠,٠	١٢١,١	١,٠٩١	٢,٨٣	١٦	٥٣	٩٦	٤٠	٥	ت	يدعو إلى التغيير في سلوكيات العاملين.	١٥
*٠,٠	٦٠,٧	١,٠٦	٢,٧٨	٢٩	٥١	٧٤	٤٩	٧	ت	يبنى ثقافة تعطي قيمة للتعلم المستمر.	١٠
*٠,٠	٩٨,٨	١,٠٩٧	٢,٧٨	٢٣	٥١	٩١	٣٩	٦	ت	يسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.	١٦
				١١,٠	٢٤,٣	٤٣,٣	١٨,٦	٢,٩	%		



تابع... الجدول رقم (٢٧)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً				
*٠,٠	٨١,٢	٠,٩٩	٢,٧١	٢٢	٦٩	٧٥	٣٦	٤٨	ت	يسعى إلى نشر ثقافة تلميحي احتياجات الأقسام والفروع. يتبنى الإبداع كوسيلة لريادة القطاع.	١٢
				١٠,٥	٣٢,٩	٣٥,٧	١٧,١	٣,٨	%		
*٠,٠	٨٤,٥	١,٠٣	٢,٦٨	٢٩	٥٧	٨٦	٢٨	١٠	ت	يشجع على قبول المحاولات والخطأ كمصدر للتعلم.	١٤
				١٣,٨	٢٧,١	٤١,٠	١٣,٣	٤,٨	%		
*٠,٠	٨١,٠٤	١,٠٥	٢,٥٥	٣٩	٥٧	٨٣	٢٢	٩	ت	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد دور القيادة الاستراتيجية التحولية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات	١٣
				١٨,٦	٢٧,١	٣٩,٥	١٠,٥	٤,٣	%		

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٢٧) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٧) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٢,٧٨) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك ستة أدوار تمثل (٠,٧٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٢,٧١-٢,٩٨) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١- يحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢,٩٨)، حيث

وافق على ممارسته بدرجة عالية (٥, ٢٩٪) مقابل (٠, ٢٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٢, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ٢٨٪) مقابل (٩, ٣١٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يدعو إلى التغيير في سلوكيات العاملين، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٣, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٤, ٢١٪) مقابل (٨, ٣٢٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يتبنى ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧٨, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ٢٦٪) مقابل (١, ٣٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٥- يسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧٨, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٥, ٢١٪) مقابل (٣, ٣٥٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٦- يسعى إلى نشر ثقافة تلبية احتياجات الأقسام والفروع، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧١, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٩, ٢٠٪) مقابل (٤, ٤٣٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دورين يمثلان (٠, ٢٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٥٥, ٢-٢٨, ٢) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة منخفضة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة، وهي على النحو التالي :

١- يتبنى الإبداع كوسيلة لريادة القطاع، وجاء هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢٨, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (١, ١٨٪) مقابل (٩, ٤٠٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يشجع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم، وجاء هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥٥, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٨, ١٤٪) مقابل (٧, ٤٥٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١- تسهم القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

٢- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:

أ- الحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.

ب- الحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.

ج- الدعوة إلى التغيير في سلوكيات العاملين.

د- تبني ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر.  
هـ- السعي إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.  
و- السعي إلى نشر ثقافة تلبى احتياجات الأقسام والفروع.  
٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هي:

أ - تبني الإبداع كوسيلة لريادة القطاع.  
ب - التشجيع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم.  
٢ - دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني

يوضح الجدول رقم (٢٨) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٢٨)

دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	١٨٨,١	٠,٩٢	٣,١٩	١٥	٥٧	١٤٥	١١٣	٢٠	ت	يحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.	١١
*٠,٠	١٩٦,٥	٠,٩٣	٣,١١	٤,٣	١٦,٣	٤١,٤	٣٢,٣	٥,٧	%	يسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.	١٦
*٠,٠	١٥٢,٧	١,٠	٣,١١	٢٦	٥٧	١٤٤	١٠٠	٢٣	ت	يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.	٩
*٠,٠	١٧٥,٧	٠,٩٢	٣,٠٥	٧,٤	١٦,٣	٤١,١	٢٨,٦	٦,٦	%	يدعو إلى التغيير في سلوكيات العاملين.	١٥
*٠,٠	٢٠١,٠	٠,٩٣	٣,٠٥	١٣	٧٧	١٦٤	٧٠	٢٦	ت	يسعى إلى نشر ثقافة تلبية احتياجات الأقسام والفروع.	١٢
				٣,٧	٢٢,٠	٤٦,٩	٢٠,٠	٧,٤	%		

تابع... الجدول رقم (٢٨)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
*,٠	١٣٧,٠	٠,٩٩	٢,٩٧	٢٧	٨٣	١٢٧	١٠١	١٢	ت يتبنى الإبداع كوسيلة لزيادة القطاع.	١٤
				٧,٧	٢٣,٧	٣٦,٣	٢٨,٩	٣,٤		
*,٠	١٢٩,١	١,٠٣	٢,٩٦	٣٦	٦٨	١٣٨	٩١	١٧	ت يتبنى ثقافة تعطي قيمة للتعلم المستمر.	١٠
				١٠,٣	١٩,٤	٣٩,٤	٢٦,٠	٤,٩		
*,٠	١٢٦,٧	١,٠٥	٢,٧٢	٥٠	٨٨	١٤٢	٥١	١٩	ت يشجع على قبول المحاولات والنظرة كمصدر للتعلم.	١٣
				١٤,٣	٢٥,١	٤٠,٦	١٤,٦	٥,٤		

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

الاستراتيجية التحولية تبدأ في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني  
متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد دور القيادة

يتضح من جدول رقم (٢٨) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٨) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٠١,٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠,٤) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن جميع الأدوار وتمثل (٠,١٠٠٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٢,٢-١٩,٣) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي:

١- يحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١٩,٣)، حيث



٢- وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٣٨٪) مقابل (٦, ٢٠٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يسعى إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١١, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٣٢٪) مقابل (٢, ٢٢٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١١, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٢, ٣٥٪) مقابل (٧, ٢٣٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٥- يدعو إلى التغيير في سلوكيات العاملين، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧, ٣١٪) مقابل (٢, ٢٧٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٦- يسعى إلى نشر ثقافة تلبية احتياجات الأقسام والفروع، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٥, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٤, ٢٧٪) مقابل (٧, ٢٥٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٧- يتبنى الإبداع كوسيلة لريادة القطاع، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٧, ٢)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٣٢٪) مقابل (٤, ٣١٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٧- يتبنى ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر ، وجاء هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٦ ، ٢) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٩ ، ٣٠٪) مقابل (٧ ، ٢٩٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٨- يشجع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم ، وجاء هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٧٢ ، ٢) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠ ، ٢٠٪) مقابل (٤ ، ٣٩٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - تسهم القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

أ - الحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.

ب - السعي إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.

ج - الحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.

د - الدعوة إلى التغيير في سلوكيات العاملين.

هـ - السعي إلى نشر ثقافة تلبية احتياجات الأقسام والفروع.

و - تبني الإبداع كوسيلة لريادة القطاع.

ز - تبني ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر.

ح - التشجيع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (٢٠٠١م) ودراسة الغامدي (٢٠٠٧م) في ممارسة القيادة التحويلية بدرجة متوسطة ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه العازمي (٢٠٠٦م) في تبني القيادة التحويلية الإبداع كوسيلة لريادة القطاع، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Bass and Avolio (١٩٩٤) في أهمية القيادة التحويلية في تطوير طرق وأساليب العمل والتشجيع على الإبداع والابتكار، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة Dale (٢٠٠٤) في حرص القيادة التحويلية على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب وتطوير الأداء باستمرار. وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة Pao-Cheng Lin (٢٠٠٥) ودراسة S. A. Masood (٢٠٠٦) في دور القيادة التحويلية في غرس ثقافة تشجع التعليم المستمر، وتطوير الأداء، والتشجيع على الإبداع والابتكار.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات قيادية تحويلية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الصارمة التي تركز على الالتزام باللوائح والتعاميم والتسلسل القيادي الهرمي؛ لذلك حصلت ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة على درجات متوسطة في الحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب، والحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل، والدعوة إلى التغيير في سلوكيات العاملين، وتبني ثقافة

تعطي قيمة للتعلم المستمر، والسعي إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة، والسعي إلى نشر ثقافة تلبية احتياجات الأقسام والفروع، فهذه الأدوار اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة تتطلب توافر السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجازها، وهو ما يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية. ويشير (Colvin 1999: p. 1) إلى أهمية القيادة التحويلية في تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير الرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى.

وبالرغم من الاتفاق في دور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، إلا أن هناك بعض الأدوار التي تعبر عن زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني عنها في المديرية العامة للجوازات، حيث تمارس هذه الأدوار بدرجات متوسطة في المديرية العامة للدفاع المدني، بينما تمارس بدرجات منخفضة في المديرية العامة للجوازات، وهي: تبني الإبداع كوسيلة لريادة القطاع، والتشجيع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل الدفاع المدني التي تتطلب مواجهة الأزمات والكوارث، وتدريبهم على تطبيق فرضيات خطط طوارئ الدفاع المدني باستمرار، بمعنى التدريب العملي الذي يشجع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم، فضلاً عن إتاحة مزيد من الصلاحيات لمواجهة الأزمات والكوارث التي تستدعي سرعة التصرف، ما يتيح مساحة للإبداع والابتكار أمام منسوبي الدفاع المدني.

## البعد الثالث : دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة

نظراً لاختلاف استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات عن استجابات العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، فقد تم تحليل استجابات كل منهما بصورة منفردة لتوضيح أهم الاختلافات.

### ١ - دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

وضح الجدول رقم (٢٩) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات لتحديد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٢٩)  
دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات (N = ٢١٠)

رقم	العبارة	درجة وجودها					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة مربع كاي	قيمة P
		منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً				
٢١	يحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.	٧	١٦	٤١	٦٣	٨٣	٣,٩٥	١,٠٩	٩٥,٨	*,*,*
		٣,٣	٧,٦	١٩,٥	٣٠,٥	٣٩,٥				
٢٣	يركز على إنجاز الأعمال.	١٦	٢٢	٧٤	٧٣	٢٥	٣,٣٣	١,٠٦	٧٩,٨	*,*,*
		٧,٦	١٠,٥	٣٥,٢	٣٤,٨	١١,٩				
٢٠	يتم بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.	٨	٤١	٨٩	٥٢	٢٠	٣,١٧	٠,٩٨	٩٤,٠	*,*,*
		٣,٨	١٩,٥	٤٢,٤	٢٤,٨	٩,٥				
٢٤	ينتهي استراتيجية التغيير التدريجي.	١٧	٤٥	٨٦	٥١	١١	٢,٩٧	٠,٩٩	٨٦,٠	*,*,*
		٨,١	٢١,٤	٤١,٠	٢٤,٣	٥,٢				
١٩	يسند تجريب كل جديد للمختصين فقط.	١٨	٥٤	٧٨	٥١	٩	٢,٩٠	١,٠١	٧٥,٩	*,*,*
		٨,٦	٢٥,٧	٣٧,١	٢٤,٣	٤,٣				

تابع.....الجدول رقم (٢٩)

رقم	العبرة	درجة وجودها				قيمة مربع كاي	قيمة P
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة جداً		
١٨	يعمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.	٨	٤٨	٧٥	٥٠	٢٩	*٠,٠
		٣,٨	٢٢,٩	٣٥,٧	٢٣,٨	١٣,٨	
٢٢	يتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.	٨	٣٤	١٠٣	٣٤	٣١	*٠,٠
		٣,٨	١٦,٢	٤٩,٠	١٦,٢	١٤,٨	
١٧	يستخدم الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.	٦	٢٤	٦٨	٥٠	٦٢	*٠,٠
		٢,٩	١١,٤	٣٢,٤	٢٣,٨	٢٩,٥	

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات

يتضح من جدول رقم (٢٩) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٢٩) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ (٣,٠٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥,١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ متوسطه الحسابي (٣,٩٥) ما يشير إلى مساهمته بدرجة عالية، فهو يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية، وهو على النحو التالي: يحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧٠,٠٪) مقابل (٩,١٠٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك ستة أدوار تمثل (٧٥,٠٪) من الأدوار التي



تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٨, ٢ - ٣٣, ٣) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة ، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة، وهي على النحو التالي :

١- يركز على إنجاز الأعمال ، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣٣, ٣) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧, ٤٦٪) مقابل (١, ١٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يهتم بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها ، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (١٧, ٣) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٣٤٪) مقابل (٣, ٢٣٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يتبنى استراتيجية التغيير التدريجي ، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٧, ٢) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٥, ٢٩٪) مقابل (٥, ٢٩٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤- يسند تجريب كل جديد للمتخصصين فقط ، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٩٠, ٢) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ٢٨٪) مقابل (٣, ٣٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٥- يعمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له ، وجاء

هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٩)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧, ٢٦٪) مقابل (٦, ٣٧٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٦- يتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة، وجاء هذا الدور في المركز السابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٢, ٧٨)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٠, ٢٠٪) مقابل (٠, ٣١٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات قد بلغ متوسطه الحسابي (٢, ٣٤) ما يشير إلى مساهمته بدرجة منخفضة، فهو يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي: يستخدم الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع، وجاء هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ١٤٪) مقابل (٣, ٥٣٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي:

- ١ - تساهم القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ٢ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يساهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هو: الحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.

٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة

التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:

أ- التركيز على إنجاز الأعمال.

ب- الاهتمام بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.

ج- تبني استراتيجية التغيير التدريجي.

د- إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.

هـ- تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.

و- تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.

٤- إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يسهم في تطوير الثقافة

التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة

هو: استخدام الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.

٢- دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة

في المديرية العامة للدفاع المدني

يوضح الجدول رقم (٣٠) استجابات مفردات مجتمع الدراسة من

ضباط المديرية العامة للدفاع المدني لتحديد دور القيادة الاستراتيجية

التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٣٠)

دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني (N = ٣٥٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	التوسط الحسابي للانحراف المعياري	التوسط الحسابي المنخفضة جداً	درجة وجودها				العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً
*,٠	٢٠٠,٣	٠,٩٧	٣,٨٨	٩	٢١	٦٩	١٥٥	٩٦	٢١	يحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.
*,٠	٢٤٦,٢	٠,٨٨	٣,٧٠	٢,٦	٦,٠	١٩,٧	٤٤,٣	٢٧,٤	٢٣	يركز على إنجاز الأعمال.
*,٠	١٩٧,٩	٠,٩٤	٣,٤٠	١٥	٣٠	١٤٢	١٢٥	٣٨	٢٠	يتم بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.
*,٠	١٥٨,٧	١,٠٢	٣,١٣	٤,٣	٨,٦	٤٠,٦	٣٥,٧	١٠,٩	١٩	يسند تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.
*,٠	١٣٨,٩	١,٠٣	٣,١٢	٨,٦	١٣,٤	٤١,٧	٢٩,٤	٦,٩	٢٢	يبنى ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.

تابع... الجدول رقم (٣٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها					العبارة	رقم	
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً			
*٠,٠	١٢٩,٩	١,٠٥	٣,٠٩	٣٠	٥٧	١٤٥	٨٦	٣٢	ت	يتبنى استراتيجية التغيير التدريجي.	٢٤
				٨,٦	١٦,٣	٤١,٤	٢٤,٦	٩,١			
*٠,٠	١٦٥,١	٠,٩٦	٣,٠٩	٢٢	٦٧	١٣٣	١١٥	١٣	ت	يعمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.	١٨
				٦,٣	١٩,١	٣٨,٠	٣٢,٩	٣,٧			
*٠,٠	١١٦,٧	١,٠٣	٢,٤٧	٧٠	١٠٨	١١٨	٤٦	٨	ت	يستخدم الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.	١٧
				٢٠,٠	٣٠,٩	٣٣,٧	١٣,١	٢,٣			
		٠,٩٩	٣,٢٤	متوسط استجابات مفرات مجتمع الدراسة على بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية المساعدة في المديرية العامة للدفاع المدني							

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٣٠) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٣٠) أن المتوسط الحسابي العام لبعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٢٤,٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠,٤) إلى مساهمة القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

كما كشف الجدول أن هناك دورين يمثلان (٠,٢٥٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٧٠,٣-٨٨,٣) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة عالية، فهما يسهمان في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهما على النحو التالي:

١- يركز على إنجاز الأعمال، وجاء هذا الدور في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٨٨,٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة

عالية (٧, ٧١٪) مقابل (٦, ٨٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يركز على إنجاز الأعمال ، وجاء هذا الدور في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٧٠) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧, ٦١٪) مقابل (٥, ٥٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك خمسة أدوار تمثل (٥, ٦٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣, ٠٩-٣, ٤٠) ما يشير إلى مساهمتها بدرجة متوسطة ، فهي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهي على النحو التالي :

١- يهتم بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها ، وجاء هذا الدور في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٤٠) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ٤٦٪) مقابل (٩, ١٢٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٢- يسند تجريب كل جديد للمتخصصين فقط ، وجاء هذا الدور في المركز الرابع لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٣) ، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٣٦٪) مقابل (٠, ٢٢٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٣- يتبنى ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة ، وجاء هذا الدور في المركز الخامس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ١٢) ،

حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٣, ٣٨٪) مقابل (٠, ٢٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٤ - يتبنى استراتيجية التغيير التدريجي، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠٩, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٧, ٣٣٪) مقابل (٩, ٢٤٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

٥ - يعمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له، وجاء هذا الدور في المركز السادس لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٠٩, ٣)، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٦, ٣٦٪) مقابل (٤, ٢٥٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك دوراً وحيداً يمثل (٥, ١٢٪) من الأدوار التي تضمنها بعد دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٤٧, ٢) ما يشير إلى مساهمته بدرجة منخفضة، فهو يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة، وهو على النحو التالي: يستخدم الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع، وجاء هذا الدور في المركز الثامن (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على ممارسته بدرجة عالية (٤, ١٥٪) مقابل (٩, ٥٠٪) وافقوا على ممارسته بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي:

١ - تسهم القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.



٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :  
أ - الحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.  
ب - التركيز على إنجاز الأعمال.

٣ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :

- أ - الاهتمام بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.
- ب - إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.
- ج - تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.
- د - تبني استراتيجية التغيير التدريجي.
- هـ - تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.

٤ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو استخدام الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة العازمي (٢٠٠٦م) في تركيز القيادة الاستراتيجية التنفيذية على إنجاز الأعمال ، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه آل سعود (٢٠٠٧م) في اهتمام القيادة الاستراتيجية التنفيذية بتعزيز الأعمال الروتينية، وتتفق أيضاً جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة Cameron K. and Quinn (١٩٩٩) في الحرص على تقييد السلطات والصلاحيات في يد الإدارة العليا. وتتعارض هذه النتائج مع ما

توصلت إليه دراسة Teresa Washut (١٩٩٩) في أن استخدام الحوافز يزيد من دافعية العاملين في القطاع.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك ممارسات قيادية تنفيذية تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بدرجات عالية (الحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا) أو بدرجات متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل الأمني الصارمة التي تركز على الالتزام باللوائح والتعاميم والتسلسل القيادي الهرمي؛ لذلك حصلت ممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة على درجات متوسطة سواء في الاهتمام بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها، أو إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط، أو تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة، أو تبني استراتيجية التغيير التدريبي، أو العمل على تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له، فهذه الأدوار اللازمة لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة تتطلب توافر السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجازها، وهو ما يتم تقييده إلى حد ما في المنظمات الأمنية. ويشير كل من فيرا وكروسان (٢٠٠٥م : ص ٣٨١) إلى أهمية القيادة التنفيذية في تعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها، فضلاً عن حرصها على تطبيق نظم التعلم البيروقراطية التي تتضمن جملة مفصلة من الإجراءات والتعليمات من أجل الرقابة على انسياب المعلومات بين أعضاء المنظمة.

وقد انخفضت أهمية جانب استخدام الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع كإحدى ممارسات القيادة الاستراتيجية التنفيذية اللازمة لتطوير

الثقافة التنظيمية السائدة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، ويعزى ذلك إلى أن العاملين في المجال الأمني لا ينتظرون الحوافز بقدر ما ينتظرون التقدير والاحترام سواء من قادتهم أو من أفراد المجتمع، حيث يقوم عملهم على التضحية والفداء وبذل النفس والغالي في سبيل الوطن.

وبالرغم من الاتفاق في دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بدرجة متوسطة سواء في المديرية العامة للجوازات أو المديرية العامة للدفاع المدني، إلا أن هناك بعض الأدوار التي تعبر عن زيادة تأثير القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني عنها في المديرية العامة للجوازات، حيث تمارس هذه الأدوار بدرجات أعلى نسبياً في المديرية العامة للدفاع المدني، بينما تمارس بدرجات أقل في المديرية العامة للجوازات، وهي: التركيز على إنجاز الأعمال، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة عمل الدفاع المدني التي تتطلب مواجهة الأزمات والكوارث، ولذلك يحرص منسوبوه على إنجاز العمل، لأن أي تأخير قد يترتب عليه خسائر مادية وبشرية.

#### ٤. ٦ المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة وهو: ما المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني؟

قام الباحث بتحليل استجابات مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض ، وتناول التحليل تحديد المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وبترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيم للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وتوضح الجداول التالية استجابات جميع مفردات مجتمع الدراسة لتحديد المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

### البعد الأول : المعوقات التنظيمية

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.

### الجدول رقم (٣١)

المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً	
*٠,٠	١٥٠,٩	١,٠٧	٣,٥١	١٣	٩٠	١٧٥	١٦٣	١١٩	ت	اعتبار أي محاولة تطوير خروجاً عن النظام لسلب الساطة. محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية.	٣
				٢,٣	١٦,١	٣١,٣	٢٩,١	٢١,٣	%		
*٠,٠	٣١٦,٦	٠,٩٣	٣,٤٩	١١	٤٩	٢٤٥	١٦٧	٨٨	ت	تطوير الثقافة التنظيمية. ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.	١
				٢,٠	٨,٨	٤٣,٨	٢٩,٨	١٥,٧	%		
*٠,٠	٢٥٧,٧	٠,٩٩	٣,٤١	١٩	٦٢	٢٣٧	١٥٢	٩٠	ت	متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني	٢
				٣,٤	١١,١	٤٢,٣	٢٧,١	١٦,١	%		

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٣١) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

ويتضح من الجدول رقم (٣١) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٤٧, ٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠, ٤) إلى وجود معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

كما كشف الجدول أن هناك معوقين تنظيميين يمثلان (٧, ٦٦٪) من المعوقات التنظيمية التي تضمنها بعد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٤٩, ٣ - ٥١, ٣) ما يشير إلى أنهما معوقان مهمان يحدان من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهما على النحو التالي:

١ - اعتبار أي محاولة تطوير خروجاً عن النظام لسلب السلطة، وجاء هذا المعوق في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٥١)، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٤, ٥٠٪) مقابل (٤, ١٨٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

٢ - محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية، وجاء هذا المعوق في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٤٩)، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٥, ٤٥٪) مقابل (٨, ١٠٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك معوقاً تنظيمياً وحيداً يمثل (٣, ٣٣٪) من المعوقات التنظيمية التي تضمنها بعد المعوقات التنظيمية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٣, ٤١) ما يشير إلى وجوده بدرجة متوسطة، فهو يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة، وهو على النحو التالي: ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية، وجاء هذا المعوق في المركز الثالث (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٢, ٤٣٪) مقابل (٥, ١٤٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي:

١ - توجد معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

- ٢- إن المعوقات التنظيمية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :
- أ - اعتبار أي محاولة تطوير خروجاً عن النظام لسلب السلطة.
- ب - محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية.
- ٣- إن المعوق التنظيمي المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.

### البعد الثاني : المعوقات المادية

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد المعوقات المادية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.



الجدول رقم (٣٢)

المعوقات المادية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

رقم	العبارة	درجة وجودها					
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
٦	نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز.	ت	١٧٧	١٨٥	١١٩	٥١	٢٨
		%	٣١,٦	٣٣,٠	٢١,٣	٩,١	٥,٠
٤	نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية.	ت	١٥١	١٦٩	١٥٢	٦٤	٢٤
		%	٢٧,٠	٣٠,٢	٢٧,١	١١,٤	٤,٣
٥	قلة التقنيّة الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم.	ت	١١٥	١٥٨	١٩٣	٦٩	٢٥
		%	٢٠,٥	٢٨,٢	٣٤,٥	١٢,٣	٤,٥
P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة P		قيمة مربع كاي	
				١٨١,٩	١٤٦,٦		
*	١٢١,٦	١,١٢	٣,٧٧	*		١٢١,٦	
				١,١٢	٣,٦٤		
*	١٢١,٦	١,٠٩	٣,٤٨	*		١٢١,٦	
				١,٠٩	٣,٤٨		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد العوقات المادية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

\* دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٣٢) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (٣٢) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المعوقات المادية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٦٣, ٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠, ٤) إلى وجود معوقات مادية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

كما كشف الجدول أن جميع المعوقات المادية وتمثل (0, ١٠٠٪) من المعوقات المادية التي تضمنها بعد المعوقات المادية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣, ٧٧-٣, ٤٨) ما يشير إلى أنها معوقات مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهي على النحو التالي :

١ - نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز ، وجاء هذا المعوق في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٧٧) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٦, ٦٤) (% مقابل (١, ١٤) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

٢ - نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية ، وجاء هذا المعوق في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٦٤) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٢, ٥٧) (% مقابل (٧, ١٤) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

٣ - قلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم ، وجاء هذا المعوق في المركز الثالث لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٤٨) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٧, ٤٨) (% مقابل (٨, ١٦) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - توجد معوقات مادية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٢ - إن المعوقات المادية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز.

- ب- نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية.
- ج- قلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم.

### البعد الثالث: المعوقات الفنية

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.

الجدول رقم (٣٣)

المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة وجودها				العبارة	رقم		
				منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية			عالية جداً	
*,٠	١٩٧,٨	١,٠٥	٣,٦٧	٢٠	٤٦	١٧٤	١٨١	١٣٩	ت	غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.	٧
				٣,٦	٨,٢	٣١,١	٣٢,٣	٢٤,٨	%		
*,٠	٢٠٠,٦	١,٠٣	٣,٤٦	١٢	٨١	٢١٤	١٤٥	١٠٨	ت	ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة.	٩
				٢,١	١٤,٥	٣٨,٢	٢٥,٩	١٩,٣	%		
*,٠	١٨٧,٨	١,٠٢	٣,٣٤	١٣	١٠٤	٢٠٦	١٥٢	٨٥	ت	صعوبة نقل واستخدام التقنية.	٨
				٢,٣	١٨,٦	٣٦,٨	٢٧,١	١٥,٢	%		

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد

المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني

يتضح من جدول رقم (٣٣) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (٣٣) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٤٩, ٣) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٢٠, ٤) إلى وجود معوقات فنية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

كما كشف الجدول أن هناك معوقين فنيين يمثلان (٧, ٦٦ %) من المعوقات الفنية التي تضمنها بعد المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٣, ٦٧-٣, ٤٦) ما يشير إلى أنهما معوقان مهمان يحدان من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية، وهما على النحو التالي:

١ - غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية ، وجاء هذا المعوق في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٦٧, ٣) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (١, ٥٧٪) مقابل (٨, ١١٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

٢ - ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة ، وجاء هذا المعوق في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٤٦, ٣) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٢, ٤٥٪) مقابل (٦, ١٦٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك معوقاً فنياً وحيداً يمثل (٣, ٣٣٪) من المعوقات الفنية التي تضمنها بعد المعوقات الفنية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٣٤, ٣) ما يشير إلى وجوده بدرجة متوسطة ، فهو يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهو على النحو التالي : صعوبة نقل واستخدام التقنية ، وجاء هذا المعوق في المركز الثالث (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٣, ٤٢٪) مقابل (٩, ٢٠٪) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - توجد معوقات فنية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٢- إن المعوقات الفنية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :  
أ- غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.  
ب- ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة.

٣- إن المعوق الفني المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو :  
صعوبة نقل واستخدام التقنية.

#### البعد الرابع : المعوقات البشرية

نظراً لاتفاق استجابات مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والعاملين في المديرية العامة للدفاع المدني نحو بعد المعوقات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، فقد تم دمج تحليل استجاباتهم.



الجدول رقم (٣٤) الموقفات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (N = ٥٦٠)

رقم	العبرة	درجة وجودها					قيمة P	قيمة مربع كاي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً					
١٠	نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.	ت	١٦٠	١٨٨	١٣٠	٥٩	٢٣	*٠,٠	١,١١	٣,٧٢	*٠,٠
		%	٢٨,٦	٣٣,٦	٢٣,٢	١٠,٥	٤,١				
١٢	تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضعف بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.	ت	١٦٧	١٤٤	١٦٧	٦٥	١٧	*٠,٠	١,١١	٣,٦٨	*٠,٠
		%	٢٩,٨	٢٥,٧	٢٩,٨	١١,٦	٣,٠				
١١	الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني.	ت	٩٩	١٥٩	١٧٦	٩٤	٣٢	*٠,٠	١,١٢	٣,٣٦	*٠,٠
		%	١٧,٧	٢٨,٤	٣١,٤	١٦,٨	٥,٧				
								١,١١	٣,٥٩		

متوسط استجابات مفردات مجتمع الدراسة على بعد الموقفات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.

يتضح من جدول رقم (٣٤) أن اختبار مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) دال إحصائياً لجميع العبارات (حيث كان احتمال الخطأ من النوع الأول أقل من قيمة مستوى المعنوية أو الدلالة النظري الذي يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا  $\alpha = 0,05$ )، ما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على درجة الموافقة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً) لكل عبارات هذا البعد، أو بمعنى أدق أن توزيع التكرارات (بين أفراد مجتمع الدراسة) على درجة الموافقة بالنسبة لهذا البعد غير متساوية في المجتمع عند مستوى دلالة (0,05).

ويتضح من الجدول رقم (٣٤) أن المتوسط الحسابي العام لبعد المعوقات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ (٣,٥٩) من خمس نقاط، ما يشير في ضوء متوسط الوزن النسبي الفارق (٤,٢٠) إلى وجود معوقات بشرية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

كما كشف الجدول أن هناك معوقين بشريين يمثلان (٦٦,٧٪) من المعوقات البشرية التي تضمنها بعد المعوقات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين (٦٨,٣-٧٢,٣) ما يشير إلى أنهما معوقان مهمان يحدان من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في

المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية ، وهما على النحو التالي :

١ - نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية ، وجاء هذا المعوق في المركز الأول لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٧٢) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٦٢, ٢) مقابل (٦, ١٤) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

٢ - تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف ، وجاء هذا المعوق في المركز الثاني لترتيب الأهمية النسبية بمتوسط (٣, ٦٨) ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٥٥, ٥) مقابل (٦, ١٤) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وتبين من الجدول أن هناك معوقاً بشرياً وحيداً يمثل (٣, ٣٣) من المعوقات البشرية التي تضمنها بعد المعوقات البشرية التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني قد بلغ متوسطه الحسابي (٣, ٣٦) ما يشير إلى وجوده بدرجة متوسطة ، فهو يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة ، وهو على النحو التالي : الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني ، وجاء هذا المعوق في المركز الثالث (الأخير) لترتيب الأهمية النسبية ، حيث وافق على تأثيره بدرجة عالية (٤٦, ١) مقابل (٥, ٢٢) وافقوا على تأثيره بدرجة منخفضة.

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج ما يلي :

١ - توجد معوقات بشرية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٢ - إن المعوقات البشرية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.

ب - تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.

٣ - إن المعوق البشري المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو :  
الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة الطبلاوي (١٩٩٦م) ودراسة ظا (٢٠٠٢م) ودراسة آل سعود (٢٠٠٣م) ودراسة Teresa Washut (١٩٩٩) في أن ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية، كما تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة زايد (١٩٩٩م) ودراسة Lawson and Ventris2 (١٩٩٢) في أن محدودية دعم الإدارة لجهود التطوير

والواسطة والمحسوبية والضغوط الاجتماعية التي يتعرض لها القادة لمراعاة مصالح بعض الأطراف من أهم المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية.

ويمكن تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في مجال المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بأن هناك العديد من المعوقات التي تتراوح ما بين تنظيمية، ومادية، وفنية، وبشرية تتصافر فيما بينها لتجلب مناخاً تنظيمياً غير ملائم لتطوير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال المشكلات التي تجلبها تلك المعوقات والتي تؤثر على الأداء بدرجات متباينة، حيث إن محدودية دعم الإدارة لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية السائدة نتيجة عدم اقتناع الإدارة بهذه السياسة وحرصها على السياسة البيروقراطية خوفاً من ضياع السلطة والنفوذ، يقف حائلاً دون تطوير الثقافة التنظيمية السائدة أو دعم ذلك، فقد تعتقد هذه القيادات بأن أي محاولة لتطوير تعد خروجاً عن النظام لسلب السلطة واختطاف دائرة الاهتمام. كما أن ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية وشمولها ضمن حركة التنقلات دون دراسة كافية يحد من فاعلية دور هذه القيادات على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، أو مواصلة جهود التطوير في ضوء الانتقال لموقع آخر يترتب عليه إعادة الجهود منذ البداية والسير في حلقات مفرغة لا تكتمل، تؤدي في النهاية إلى إصابة تلك القيادات بالإحباط نتيجة مجهوداتها المبذولة. ويشير العيسى (١٩٩٦م) إلى أن البيئة التنظيمية التي تحرص على البيروقراطية والديكتاتورية والمركزية والرقابة الشديدة على العاملين، وعدم إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين تشكل عوامل ضغط تحد من فرص تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

كما يسهم نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز، ونقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية، في انخفاض الدافعية، ومن ثم انخفاض الرغبة على بذل الجهد في العمل، وبالأستمرار على هذه الوتيرة يقل الانتفاء شيئاً فشيئاً ويحبو الحماس، ويصاب القادة الاستراتيجيون بالفتور والملل، وقد يتسرب بعضهم من العمل، ما يعني خسارة مجهوداته وما أنفق على تأهيله لإكسابه المهارات الخاصة بالقيادة الاستراتيجية. ويشير الدوي (٢٠٠١م : ص ١٢٦) إلى أن ضعف الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى انخفاض الدافعية نحو التفكير الاستراتيجي في المنظمات، ومن ثم عدم القدرة على تطوير الثقافة التنظيمية على المدى البعيد.

أما فيما يتعلق بقلّة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم، وصعوبة نقل واستخدام التقنية، فقد حصل هذان المعوقان على موافقة متوسطة، وقد يعزى هذا إلى حرص المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني على توفير التقنيات الحديثة باستمرار للاستفادة منها في تسريع وتيرة العمل والحصول على مخرجات أفضل وتطوير الأداء.

ويؤدي غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية في ظل نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية إلى نقص إعداد وتأهيل الكوادر الاستراتيجية، ومن ثم عدم القدرة على القيام بمهام ومتطلبات تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، والاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني، ويتضاعف الأثر السلبي في ظل ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة، ما ينشر جواً من عدم التأكد

وصعوبة سريان المعلومات وبطء الاتصالات وغيرها من المعوقات التي يترتب عليها ضعف التنسيق والتواصل بين إدارات المنظمة الأمنية، ومن ثم عدم القدرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة. ويشير النمر (١٩٩٢م: ص ص ٦٨-٧٠) إلى أن ضعف التخطيط، وغياب الاتصال الفاعل بين المستويات الإدارية من أهم المعوقات التنظيمية.

#### ٤ . ٧ اختلاف رؤية الباحثين نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

للإجابة عن السؤال السادس من أسئلة الدراسة وهو : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة حيال رؤيتهم لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تعزى إلى المتغيرات التالية : العمر ، المستوى التعليمي ، الرتبة العسكرية ، جهة العمل ، سنوات الخبرة ؟ يسعى هذا الجزء إلى التعرف على العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغيرات الشخصية للعاملين في المنظمات الأمنية محل الدراسة وبين رؤيتهم لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية ؛ ولذلك يقوم كثير من الباحثين عند محاولة التعرف على مدى وجود اختلافات جوهرية في استجابات الباحثين تبعاً لاختلاف المتغيرات الأولية بإجراء الاختبارات الإحصائية وفقاً للنموذج البسيط «حيث يهتم الباحث بمتغيرين فقط، أو متغيرين كل مرة من متغيرات الظاهرة متعددة المتغيرات» (الصياد، ٢٠٠٢م : ص ١٨) بحيث يتم اختبار تأثير كل

متغير مستقل على حدة، وهذا يُعد خطأ منهجياً من وجهة نظر المختصين في الإحصاء والقياس والتقويم، إلا أن الباحث في هذه الدراسة سوف يعتمد على أسلوب إحصائي يتعامل مع جميع المتغيرات في آن واحد، بحيث يتم الاختبار مدى وجود الاختلافات في استجابات المبحوثين تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وذلك من خلال الأسلوب الإحصائي المسمى بـ (تحليل التباين المتعدد المتدرج (Mancova)، وفي هذا النموذج الإحصائي تتم ترجمة الظاهرة إحصائياً من خلال العديد من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي قد تكون كلها أو بعضها في حالة ارتباط أو تفاعل (الصيد، ٢٠٠٢م : ص ١٩)، فقد يكون لكل متغير مستقل تأثير عند التعامل معه على حدة، وقد يكون له تأثيراً عند تفاعله مع غيره بشكل ثنائي، وقد يكون له تأثير عند تفاعله مع غيره بشكل ثلاثي.

ويتم التحليل الإحصائي وفقاً لهذا الأسلوب باستخدام ثلاثة اختبارات إحصائية هي (بيليلز، ويلكس، وهوتيلينج) للتأكد من وجود الاختلاف من عدمه، وذلك من خلال الخطوات التالية :

- ١- اختبار أثر العمر كمتغير مستقل في جميع المتغيرات التابعة (محاور الدراسة).
- ٢- اختبار أثر المستوى التعليمي كمتغير مستقل في جميع المتغيرات التابعة (محاور الدراسة).
- ٣- اختبار أثر الرتبة العسكرية كمتغير مستقل في جميع المتغيرات التابعة.
- ٤- اختبار أثر جهة العمل كمتغير مستقل في جميع المتغيرات التابعة.
- ٥- اختبار أثر سنوات الخبرة كمتغير مستقل في جميع المتغيرات التابعة.
- ٦- اختبار أثر تفاعل متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية) باعتبارهما متغيرين مستقلين في جميع المتغيرات التابعة.



- ٧- اختبار أثر تفاعل متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل) باعتبارهما متغيرين مستقلين في جميع المتغيرات التابعة.
- ٨- اختبار أثر تفاعل متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل) باعتبارهما متغيرين مستقلين في جميع المتغيرات التابعة.
- ٩- اختبار أثر تفاعل متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل) بوصفها متغيرات مستقلة في جميع المتغيرات التابعة.
- وهنا يشير الباحث إلى أن من المتوقع أن تكون جميع المتغيرات التابعة (أو غالبيتها) في علاقة ارتباطية دالة إحصائية فيما بينها، ما يعني ضرورة الأخذ في الاعتبار هذه الارتباطات عند دراسة الفروق أو الاختلافات في استجابات المبحوثين تبعاً لاختلاف المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة التالية :
- أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
  - نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
  - دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
  - المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.
- وفيما يلي نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد المتدرج (Mancova).

١ - اختلاف رؤية الباحثين نحو أنماط القيادة الاستراتيجية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية :

يوضح الجدول رقم (٣٥) تحليل التغيرات المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة على متغير أنماط القيادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (٣٥)

نتائج تحليل التغيرات المتعدد المتدرج لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لأنماط القيادة الاستراتيجية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س ١)	بيليز	٠,٠١٥	٢,٧	٠,٠٤٥	٠,٠١٥	٠,٦٥٧
	ويلكس	٠,٩٨٥	٢,٧	٠,٠٤٥	٠,٠١٥	٠,٦٥٧
	هوتيلينج	٠,٠١٥	٢,٧	٠,٠٤٥	٠,٠١٥	٠,٦٥٧
المستوى التعليمي (س ٢)	بيليز	٠,١١٢	١,١٠٧	٠,٣١٧	٠,٠٢٢	٠,٩٢٦
	ويلكس	٠,٨٩٢	١,١٠٩	٠,٣١٤	٠,٠٢٣	٠,٨٣١
	هوتيلينج	٠,١١٧	١,١١١	٠,٣١١	٠,٠٢٣	٠,٩٢٧
الرتبة العسكرية (س ٣)	بيليز	٠,٠٤٢	٢,٥٤٦	٠,٠٠٧	٠,٠١٤	٠,٩٤٢
	ويلكس	٠,٩٥٩	٢,٥٦١	٠,٠٠٦	٠,٠١٤	٠,٨٧٥
	هوتيلينج	٠,٠٤٣	٢,٥٦٩	٠,٠٠٦	٠,٠١٤	٠,٩٤٤
جهة العمل (س ٤)	بيليز	٠,٠٣٤	٦,٣٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٣٤	٠,٩٦٨
	ويلكس	٠,٩٦٦	٦,٣٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٣٤	٠,٩٦٨
	هوتيلينج	٠,٠٣٥	٦,٣٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٣٤	٠,٩٦٨

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
سنوات الخبرة (س 5)	بيليلز	0,009	1,628	0,182	0,009	0,428
	ويلكس	0,991	1,628	0,182	0,009	0,428
	هوتيلينج	0,009	1,628	0,182	0,009	0,428
تفاعل مع (س 2) (س 3)	بيليلز	0,016	0,953	0,478	0,005	0,484
	ويلكس	0,984	0,952	0,478	0,005	0,391
	هوتيلينج	0,016	0,952	0,478	0,005	0,484
تفاعل مع (س 2) (س 4)	بيليلز	0,011	2,030	0,109	0,011	0,522
	ويلكس	0,989	2,030	0,109	0,011	0,522
	هوتيلينج	0,011	2,030	0,109	0,011	0,522
تفاعل مع (س 3) (س 4)	بيليلز	0,041	2,477	0,008	0,014	0,935
	ويلكس	0,960	2,494	0,008	0,014	0,865
	هوتيلينج	0,042	2,505	0,008	0,014	0,938
تفاعل مع (س 2) (س 3) من (س 4)	بيليلز	0,027	1,667	0,092	0,009	0,777
	ويلكس	0,973	1,668	0,092	0,009	0,665
	هوتيلينج	0,028	1,666	0,092	0,009	0,776

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0,05)

\*\* يفسر مربع إيتا نسبة تباين المتغير التابع والتي ترجع إلى المتغير المستقل، وقد اقترح كوهين (Cohen 1988) أنه إذا كان مربع إيتا = (0,1) فإن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة ضعيفة من تباين المتغير التابع، أما إذا كان مربع إيتا = (0,6) فإنه يدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة متوسطة من تباين المتغير التابع، بينما إذا كان مربع إيتا = (0,16) فيدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة مرتفعة من تباين المتغير التابع (مراد، 2000 م: ص 280).

وللإجابة على التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة، تم تحديد سؤال البحث، وفروض البحث، والفروض الإحصائية، والاختبار الإحصائي المناسب، والنموذج الإحصائي المناسب، ثم القرار المتخذ بناء على نتيجة الاختبارات الإحصائية، وأخيراً قوة الاختبار، وذلك على النحو التالي :

سؤال البحث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن أنماط القيادة الاستراتيجية باختلاف العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة، والتفاعل بينها جميعاً؟

فرض البحث: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن أنماط القيادة الاستراتيجية باختلاف العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة، والتفاعل بينها.

الفروض الإحصائية: الفرض الصفري هنا أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن متغير أنماط القيادة الاستراتيجية. أما الفرض البديل فإنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات عن أنماط القيادة الاستراتيجية.

الاختبار الإحصائي المناسب: اختبارات (بيليز، ويلكس، هوتلينج) لتحليل التغير المتعدد المتدرج.

النموذج الإحصائي المناسب :

بما أن لدينا خمسة متغيرات مستقلة؛ وثلاثة متغيرات تابعة هي (القيادة الاستراتيجية المشاركة، والقيادة الاستراتيجية التحويلية، والقيادة الاستراتيجية التنفيذية) تقع ضمن أنماط القيادة الاستراتيجية، ولكل

منها خمسة مستويات أهمية (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، فالنموذج الإحصائي المناسب هو النموذج المتعدد المتدرج Multivariate Multiple Model لتحليل التغيرات المتعدد المتدرج (الصياد، ٢٠٠٠م : ص ١٥٧).

القرار: يتضح من الجدول السابق (جدول رقم ٣٥) الذي يتضمن نتيجة تحليل التغيرات المتعدد المتدرج باستخدام ثلاثة اختبارات (بيليز، ويلكس، هوتلينج) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنماط القيادة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف متغير المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، و التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل) والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو متغير أنماط القيادة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف متغير العمر، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠,٠٤٥)، (٠,٠٠٧)، (٠,٠٠٠)، (٠,٠٠٨) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥).

ولمعرفة الاختلافات (الفروقات) على مستوى أنماط القيادة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، قام الباحث باستخدام تحليل التغيرات المتعدد

المتدرج؛ لاختبار الفروق في أنماط القيادة الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات العمر، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، كما يتضح من الجدول التالي :

الجدول رقم (٣٦) نتائج تحليل التباين المتعدد المتدرج لاختبار الفروق في أنماط القيادة الاستراتيجية وفقاً لـ (العمر، الرتبة العسكرية، وجهة العمل) والتفاعل بين الرتبة العسكرية وجهة العمل

المتغيرات	الأبعاد	اختبار (ف)	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا)	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س ١)	القيادة الاستراتيجية المشاركة	٠,٦٤	٠,٤٢	٠,٠٠١	٠,١٢٦
	القيادة الاستراتيجية التحويلية	٠,١٣٦	٠,٧١٢	٠,٠٠٠	٠,٠٦٦
	القيادة الاستراتيجية التنفيذية	١,٧٦	٠,١٨٥	٠,٠٠٠	٠,٢٦٣
الرتبة العسكرية (س ٣)	القيادة الاستراتيجية المشاركة	٤,٣٣	٠,٠٠٥**	٠,٠٢٣	٠,٨٦٨
	القيادة الاستراتيجية التحويلية	٥,٢٩٩	٠,٠٠١**	٠,٢٨	٠,٩٣١
	القيادة الاستراتيجية التنفيذية	٢,٤٠٢	٠,٠٦٧	٠,٠١٣	٠,٦٠٠
جهة العمل (س ٤)	القيادة الاستراتيجية المشاركة	١٠,٠٥	٠,٠٠٢**	٠,٠١٨	٠,٨٨٦
	القيادة الاستراتيجية التحويلية	١,٠١٨	٠,٣١٤	٠,٠٠٢	٠,١٧٢
	القيادة الاستراتيجية التنفيذية	٥,٦٠١	٠,٠١٨*	٠,٠١٠	٠,٦٥٦
تفاعل (س ٣) مع (س ٤)	القيادة الاستراتيجية المشاركة	٠,٩٧٧	٠,٤٠٣	٠,٠٠٥	٠,٢٦٧
	القيادة الاستراتيجية التحويلية	٠,٧٨٣	٠,٥٠٤	٠,٠٠٤	٠,٢١٩
	القيادة الاستراتيجية التنفيذية	١,٤٦٥	٠,٢٢٣	٠,٠٠٨	٠,٣٨٩

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.  
\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٣٦) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنماط القيادة الاستراتيجية المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير العمر، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو القيادة الاستراتيجية المشاركة، والقيادة الاستراتيجية التحويلية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠,٠٠٥)، (٠,٠٠١) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٨٦٪)، (٩٣٪) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو

القيادة الاستراتيجية المشاركة، والقيادة الاستراتيجية التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠,٠٠٥)، (٠,٠٠١) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٨٦٪)، (٩٣٪) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

ويوضح الجدول رقم (٣٧) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات الرتبة العسكرية.

#### الجدول رقم (٣٧)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات الرتبة العسكرية

فئات الرتبة العسكرية				المتوسط الحسابي	فئات الرتبة العسكرية		البعد
٤	٣	٢	١		١	٢	
*				٣,١٠	نقيب	١	نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة
*				٢,٩٩	رائد	٢	
*				٢,٩٤	مقدم	٣	
				٣,٤٥	عقيد	٤	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٣٧) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات



والمديرية العامة للدفاع المدني لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات الرتبة العسكرية كانت بين الذين يحملون رتبة عقيد وكل من : الذين يحملون رتبة نقيب، والذين يحملون رتبة رائد، والذين يحملون رتبة مقدم، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يحملون رتبة عقيد حيث بلغ متوسطهم (٣, ٤٥) مقابل (٣, ١٠) الذين يحملون رتبة نقيب، و(٢, ٩٩) للذين يحملون رتبة رائد، و(٢, ٩٤) للذين يحملون رتبة مقدم، وهذا مؤشر على أن الذين يتمتعون برتب أعلى أكثر إدراكاً ووعياً بنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة، حيث ساهمت الرتبة العسكرية الأعلى وما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في الرتب المختلفة في زيادة قدراتهم على إدراك نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة.

ويوضح الجدول رقم (٣٨) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لنمط القيادة الاستراتيجية التحويلية باختلاف فئات الرتبة العسكرية.

### الجدول رقم (٣٨)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لنمط القيادة الاستراتيجية التحويلية باختلاف فئات الرتبة العسكرية

فئات الرتبة العسكرية				المتوسط الحسابي	فئات الرتبة العسكرية		البعد
٤	٣	٢	١				
*				٢,٩٩	نقيب	١	نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية
*				٢,٨٨	رائد	٢	
*				٢,٨٦	مقدم	٣	
				٣,٤١	عقيد	٤	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٣٨) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات الرتبة العسكرية كانت بين الذين يحملون رتبة عقيد وكل من : الذين يحملون رتبة نقيب، والذين يحملون رتبة رائد، والذين يحملون رتبة مقدم، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يحملون رتبة عقيد حيث بلغ متوسطهم (٣,٤١) مقابل (٢,٩٩) الذين يحملون رتبة نقيب، و(٢,٨٨) للذين يحملون رتبة رائد، و(٢,٨٦) للذين يحملون رتبة مقدم، وهذا مؤشر على أن الذين يتمتعون برتب أعلى أكثر إدراكاً ووعياً بنمط القيادة الاستراتيجية التحويلية، حيث ساهمت الرتبة العسكرية الأعلى وما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في الرتب المختلفة في زيادة قدراتهم على إدراك نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية.

ويوضح الجدول رقم (٣٩) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات جهة العمل.

### الجدول رقم (٣٩)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٢,٩٦	المديرية العامة للجوازات	١	نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة
		٣,٢٧	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٣٩) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (٣,٢٧) مقابل (٢,٩٦) للعاملين في المديرية العامة للجوازات، وهذا مؤشر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة، حيث إن طبيعة عملهم في مواجهة الأزمات

والكوارث والأخطار، تحتم تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية المشاركة بدرجات أكبر من المديرية العامة للجوازات، ما يجعلهم أكثر إماماً وإدراكاً لنمط القيادة الاستراتيجية المشاركة.

ويوضح الجدول رقم (٤٠) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لنمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية باختلاف فئات جهة العمل.

### الجدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين لنمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل	المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
		١	٢	
*	٣, ٢٥	المديرية العامة للجوازات	١	نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية
	٣, ٤٧	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠, ٠٥) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٠) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لنمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (٣, ٤٧) مقابل (٣, ٢٥)

للعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وهذا مؤثر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بنمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية ، حيث إن طبيعة عملهم الميدانية في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تحتم تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية بدرجات أكبر من المديرية العامة للجوازات، ما يجعلهم أكثر إماماً وإدراكاً لنمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية.

## ٢- اختلاف رؤية الباحثين نحو أنواع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية :

وضح الجدول رقم (٤١) تحليل التغير المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة على متغير أنواع الثقافة التنظيمية.

### الجدول رقم (٤١)

نتائج تحليل التغير المتعدد المتدرج لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لأنواع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س١)	بيليز	٠,٠٢	٣,٧١٢	٠,٠١٢	٠,٠٢٠	٠,٨٠٦
	ويلكس	٠,٩٨٠	٣,٧١٢	٠,٠١٢	٠,٠٢٠	٠,٨٠٦
	هوتيلينج	٠,٠٢١	٣,٧١٢	٠,٠١٢	٠,٠٢٠	٠,٨٠٦
المستوى التعليمي (س٢)	بيليز	٠,٠١٢	٢,١١٢	٠,٠٩٨	٠,٠١٢	٠,٥٤٠
	ويلكس	٠,٩٨٨	٢,١١٢	٠,٠٩٨	٠,٠١٢	٠,٥٤٠
	هوتيلينج	٠,٠١٢	٢,١١٢	٠,٠٩٨	٠,٠١٢	٠,٥٤٠

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
الرتبة العسكرية (س ٣)	بيليز	٠,٠٤٨	٢,٩٦١	٠,٠٠٢	٠,٠١٦	٠,٩٧٢
	ويلكس	٠,٩٥٢	٢,٩٨١	٠,٠٠٢	٠,٠١٦	٠,٩٧٢
	هوتيلينج	٠,٠٥٠	٢,٩٩٣	٠,٠٠٢	٠,٠١٦	٠,٩٧٤
جهة العمل (س ٤)	بيليز	٠,٠٢٥	٤,٦٤٧	٠,٠٠٣	٠,٠٢٥	٠,٨٩٢
	ويلكس	٠,٩٧٥	٤,٦٤٧	٠,٠٠٣	٠,٠٢٥	٠,٨٩٢
	هوتيلينج	٠,٠٢٦	٤,٦٤٧	٠,٠٠٣	٠,٠٢٥	٠,٨٩٢
سنوات الخبرة (س ٥)	بيليز	٠,٠١٥	٢,٧١٢	٠,٠٤٤	٠,٠١٥	٠,٦٥٩
	ويلكس	٠,٩٨٥	٢,٧١٢	٠,٠٤٤	٠,٠١٥	٠,٦٥٩
	هوتيلينج	٠,٠١٥	٢,٧١٢	٠,٠٤٤	٠,٠١٥	٠,٦٥٩
تفاعل (س ٢) مع (س ٣)	بيليز	٠,٠٣٥	٢,١٠٣	٠,٠٢٦	٠,٠١٢	٠,٨٨١
	ويلكس	٠,٩٦٦	٢,١١٥	٠,٠٢٦	٠,٠١٢	٠,٧٩٠
	هوتيلينج	٠,٠٣٥	٢,١٢٢	٠,٠٢٥	٠,٠١٢	٠,٨٨٥
تفاعل (س ٢) مع (س ٤)	بيليز	٠,٠١٩	٣,٤١٤	٠,٠١٧	٠,٠١٩	٠,٧٦٩
	ويلكس	٠,٩٨١	٣,٤١٤	٠,٠١٧	٠,٠١٩	٠,٧٦٩
	هوتيلينج	٠,٠١٩	٣,٤١٤	٠,٠١٧	٠,٠١٩	٠,٧٦٩
تفاعل (س ٣) مع (س ٤)	بيليز	٠,٠٢٤	١,٤٧٥	٠,١٥١	٠,٠٠٨	٠,٧١٣
	ويلكس	٠,٩٧٦	١,٤٧٦	٠,١٥١	٠,٠٠٨	٠,٦٠٠
	هوتيلينج	٠,٠٢٥	١,٤٧٦	٠,١٥١	٠,٠٠٨	٠,٧١٣

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
تفاعل (س ٢)	بيليلز	٠,٠٤٦	٢,٧٨٨	٠,٠٠٣	٠,٠١٥	٠,٩٦٢
مع (س ٣)	ويلكس	٠,٩٥٥	٢,٧٩٧	٠,٠٠٣	٠,٠١٥	٠,٩٠٧
من (س ٤)	هوتيلينج	٠,٠٤٧	٢,٧٩٩	٠,٠٠٣	٠,٠١٥	٠,٩٦٢

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

\*\* يفسر مربع إيتا نسبة تباين المتغير التابع والتي ترجع إلى المتغير المستقل، وقد اقترح كوهين (Cohen ١٩٨٨) أنه إذا كان مربع إيتا = (٠.١٪) فإن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة ضعيفة من تباين المتغير التابع، أما إذا كان مربع إيتا = (٠.٦٪) فإنه يدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة متوسطة من تباين المتغير التابع، بينما إذا كان مربع إيتا = (٠.١٦٪) فيدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة مرتفعة من تباين المتغير التابع (مراد، ٢٠٠٠ م: ص ٢٨٠).

يتضح من الجدول رقم (٤١) الذي يتضمن نتيجة تحليل التغيرات المتعدد المتدرج باستخدام اختبارات (بيليلز، ويلكس، هوتيلينج) ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنواع الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير المستوى التعليمي، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو متغير أنماط القيادة الاستراتيجية تبعاً لاختلاف متغير العمر، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى

التعليم، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠, ٠١٢)، (٠, ٠٠٢)، (٠, ٠٠٣)، (٠, ٠٤٤)، (٠, ٠٢٦)، (٠, ٠١٧)، (٠, ٠٠٣) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠, ٠٥).

ولمعرفة الاختلافات (الفروقات) على مستوى أنواع الثقافة التنظيمية السائدة عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد المتدرج؛ لاختبار الفروق في أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً لمتغيرات العمر، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، كما يتضح من الجدول التالي:



الجدول رقم (٤٢) نتائج تحليل التغيرات المتعدد المتدرج لاختبار الفروق في أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً لـ (العمر، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، وسنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري المستوى التعليمي والرتبة العسكرية، والتفاعل بين متغيري المستوى التعليمي وجهة العمل، والتفاعل بين متغيرات المستوى التعليمي والرتبة العسكرية وجهة العمل)

المتغيرات	الأبعاد	اختبار (ف)	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا)	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س ١)	الثقافة المحافظة	٧,٦٦٦	** ٠,٠٠٦	٠,٠١٤	٠,٧٨٩
	الثقافة المرنة	٠,٢٣٥	٠,٦٢٨	٠,٠٠٠	٠,٠٧٧
	الثقافة المبدعة	١,٥٥٤	٠,٢١٣	٠,٠٠٣	٠,٢٣٨
الرتبة العسكرية (س ٣)	الثقافة المحافظة	٥,١٣٣	** ٠,٠٠٢	٠,٠٢٨	٠,٩٢٢
	الثقافة المرنة	٥,٠٢٩	** ٠,٠٠٢	٠,٠٢٧	٠,٩١٧
	الثقافة المبدعة	٢,٦١١	٠,٠٥١	٠,٠١٤	٠,٦٤٠
جهة العمل (س ٤)	الثقافة المحافظة	٤,٨٢٧	* ٠,٠٢٨	٠,٠٠٩	٠,٥٩٢
	الثقافة المرنة	١,٧٣٧	٠,١٨٨	٠,٠٠٣	٠,٢٦٠
	الثقافة المبدعة	٧,٥٨٢	** ٠,٠٠٦	٠,٠١٤	٠,٧٨٥
الخبرة (س ٥)	الثقافة المحافظة	١,٣٣٦	٠,٢٤٨	٠,٠٠٢	٠,٢١١
	الثقافة المرنة	٣,٥٢٥	٠,٠٦١	٠,٠٠٦	٠,٤٦٦
	الثقافة المبدعة	٠,١٦٦	٠,٦٨٤	٠,٠٠٠	٠,٦٩
تفاعل (س ٢) مع (س ٣)	الثقافة المحافظة	١,٩٦٠	٠,١١٩	٠,٠١١	٠,٥٠٦
	الثقافة المرنة	١,٤٥٠	٠,٢٢٧	٠,٠٠٨	٠,٣٨٥
	الثقافة المبدعة	٠,٠١٧	٠,٩٩٧	٠,٠٠٠	٠,٠٥٣

٠,٤٨٠	٠,٠٠٧	٠,٠٥٦	٣,٦٦٤	الثقافة المحافظة	تفاعل
٠,٥١٢	٠,٠٠٧	* ٠,٠٤٧	٣,٩٧٧	الثقافة المرنة	(٢س)
٠,٠٧١	٠,٠٠٠	٠,٦٦٨	٠,١٨٤	الثقافة المبدعة	مع (س٤)
٠,٨٠٦	٠,٠٢٠	* ٠,٠١٢	٣,٧١٠	الثقافة المحافظة	تفاعل
٠,٩٠٩	٠,٠٢٦	** ٠,٠٠٢	٤,٨٩٥	الثقافة المرنة	(٢س)
٠,٧٨٩	٠,٠١٩	* ٠,٠١٤	٣,٥٧٣	الثقافة المبدعة	مع (س٣) و(س٤)

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.  
\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٢) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنواع الثقافة التنظيمية السائدة المحافظة أو المرنة أو المبدعة تبعاً لاختلاف متغير الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة أو المبدعة تبعاً لاختلاف متغير العمر، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة تبعاً لاختلاف متغير العمر، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠,٠٠٦) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٧٩٪)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المرنة تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠,٠٠٢)، (٠,٠٠٢) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٩٢٪)، (٩٢٪) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠, ٠٢٨)، (٠, ٠٠٦) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠, ٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٥٩٪)، (٧٩٪) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠, ٠٤٧) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠, ٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٥١٪)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠, ٠١٢)، (٠, ٠٠٢)، (٠, ٠١٤) على الترتيب أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠, ٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٨١٪)، (٩١٪)، (٧٨٪) على الترتيب، وهي قيم مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة.

ويوضح الجدول رقم (٤٣) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر

الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم للثقافة المحافظة باختلاف فئات الرتبة العسكرية.

### الجدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين للثقافة المحافظة باختلاف فئات الرتبة العسكرية

فئات الرتبة العسكرية				المتوسط الحسابي	فئات الرتبة العسكرية		البعد
٤	٣	٢	١				
*				٣, ٣٦	١	نقيب	الثقافة المحافظة
*				٣, ٣٩	٢	رائد	
*				٣, ٥٤	٣	مقدم	
				٣, ٨٧	٤	عقيد	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠, ٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٣) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني للثقافة المحافظة باختلاف فئات الرتبة العسكرية كانت بين الذين يحملون رتبة عقيد وكل من : الذين يحملون رتبة نقيب، والذين يحملون رتبة رائد، والذين يحملون رتبة مقدم ، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يحملون رتبة عقيد حيث بلغ متوسطهم (٣, ٨٧) مقابل (٣, ٣٦) للذين يحملون رتبة نقيب، و(٣, ٣٩) للذين يحملون رتبة رائد، و(٣, ٥٤) للذين يحملون رتبة مقدم ، وهذا مؤشر على أن الذين يتمتعون برتب أعلى أكثر إدراكاً ووعياً بالثقافة المحافظة ، حيث ساهمت

الرتبة العسكرية الأعلى وما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في الرتب المختلفة في زيادة قدراتهم على إدراك الثقافة المحافظة.

ويوضح الجدول رقم (٤٤) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم للثقافة المرنة باختلاف فئات الرتبة العسكرية.

#### الجدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للثقافة المرنة باختلاف فئات الرتبة العسكرية

فئات الرتبة العسكرية				المتوسط الحسابي	فئات الرتبة العسكرية		البعد
٤	٣	٢	١				
*				٢,٩٣	نقيب	١	الثقافة المرنة
*				٢,٩٦	رائد	٢	
*				٣,٠١	مقدم	٣	
				٣,٥٦	عقيد	٤	

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٤) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني للثقافة المرنة باختلاف فئات الرتبة العسكرية كانت بين الذين يحملون رتبة عقيد وكل من : الذين يحملون رتبة نقيب، والذين يحملون رتبة رائد، والذين يحملون رتبة مقدم، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح الذين يحملون رتبة عقيد حيث بلغ متوسطهم (٣,٥٦)

مقابل (٢, ٩٣) للذين يحملون رتبة نقيب، و(٢, ٩٦) للذين يحملون رتبة رائد، و(٣, ٠١) للذين يحملون رتبة مقدم ، وهذا مؤشر على أن الذين يتمتعون برتب أعلى أكثر إدراكاً ووعياً بالثقافة المرنة ، حيث ساهمت الرتبة العسكرية الأعلى وما اكتسبوه من خبرات خلال التدرج في الرتب المختلفة في زيادة قدراتهم على إدراك الثقافة المرنة.

ويوضح الجدول رقم (٤٥) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم للثقافة المحافظة باختلاف فئات جهة العمل.

#### الجدول رقم (٤٥)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للثقافة المحافظة باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٣, ٤٦	المديرية العامة للجوازات	١	الثقافة
		٣, ٦٢	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	المحافظة

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠, ٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٥) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني للثقافة المحافظة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في

المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (٦٢, ٣) مقابل (٤٦, ٣) للعاملين في المديرية العامة للجوازات، وهذا مؤشر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بالثقافة المحافظة، حيث إن طبيعة عملهم في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تستدعي التقيد بالأوامر والتعليمات ونظم وإجراءات العمل بدرجات أكبر من العاملين في المديرية العامة للجوازات، ما يجعلهم أكثر إلماماً وإدراكاً بالثقافة المحافظة.

ويوضح الجدول رقم (٤٦) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم للثقافة المبدعة باختلاف فئات جهة العمل.

#### الجدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للثقافة المبدعة باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٢,٥٦	المديرية العامة للجوازات	١	الثقافة
		٢,٨٥	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	المبدعة

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٦) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني للثقافة المبدعة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة



للجوازات ، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (٢,٨٥) مقابل (٢,٥٦) للعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وهذا مؤشر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بالثقافة المبدعة ، حيث إن طبيعة عملهم الميدانية في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تحتم منحهم مساحات أكبر تسمح لهم بالمبادرة وأخذ زمام المبادرة لمواجهة تلك المشكلات بدرجات أكبر من العاملين في المديرية العامة للجوازات ، ما يجعلهم أكثر إلماماً وإدراكاً للثقافة المبدعة.

### ٣- اختلاف رؤية الباحثين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية :

يوضح الجدول رقم (٤٧) تحليل التغيرات المتعدد المتدرج لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة على متغير دور أنماط القيادة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٤٧) نتائج تحليل التغيرات المتعدد المتدرج لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لدور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س١)	بيليز	٠,٠١٢	٢,١٦٩	٠,٠٩١	٠,٠١٢	٠,٥٥٢
	ويلكس	٠,٩٨٨	٢,١٦٩	٠,٠٩١	٠,٠١٢	٠,٥٥٢
	هوتيلينج	٠,٠١٢	٢,١٦٩	٠,٠٩١	٠,٠١٢	٠,٥٥٢

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
المستوى التعليمي (س ٢)	بيلايز	٠,٠٠٢	٠,٤٤٥	٠,٧٢١	٠,٠٠٢	٠,١٤٠
	ويلكس	٠,٩٩٨	٠,٤٤٥	٠,٧٢١	٠,٠٠٢	٠,١٤٠
	هوتيلينج	٠,٠٠٢	٠,٤٤٥	٠,٧٢١	٠,٠٠٢	٠,١٤٠
الرتبة العسكرية (س ٣)	بيلايز	٠,٠٢٩	١,٧٩١	٠,٠٦٥	٠,٠١٠	٠,٨١٢
	ويلكس	٠,٩٧١	١,٧٩٥	٠,٠٦٥	٠,٠١٠	٠,٧٠٥
	هوتيلينج	٠,٠٣٠	١,٧٩٧	٠,٠٦٤	٠,٠١٠	٠,٨١٣
جهة العمل (س ٤)	بيلايز	٠,٠١٨	٣,٣٥٤	٠,٠١٩	٠,٠١٨	٠,٧٦١
	ويلكس	٠,٩٨٢	٣,٣٥٤	٠,٠١٩	٠,٠١٨	٠,٧٦١
	هوتيلينج	٠,٠١٩	٣,٣٥٤	٠,٠١٩	٠,٠١٨	٠,٧٦١
سنوات الخبرة (س ٥)	بيلايز	٠,٠٠٨	١,٥٣٢	٠,٢٠٥	٠,٠٠٨	٠,٤٠٥
	ويلكس	٠,٩٩٢	١,٥٣٢	٠,٢٠٥	٠,٠٠٨	٠,٤٠٥
	هوتيلينج	٠,٠٠٩	١,٥٣٢	٠,٢٠٥	٠,٠٠٨	٠,٤٠٥
تفاعل مع (س ٢) (س ٣)	بيلايز	٠,٠٠٩	٠,٥٣٢	٠,٨٥٢	٠,٠٠٣	٠,٢٦٨
	ويلكس	٠,٩٩١	٠,٥٣٢	٠,٨٥٢	٠,٠٠٣	٠,٢١٨
	هوتيلينج	٠,٠٠٩	٠,٥٣١	٠,٨٥٣	٠,٠٠٣	٠,٢٦٧
تفاعل مع (س ٢) (س ٤)	بيلايز	٠,٠٠٩	١,٦٧٢	٠,١٧٢	٠,٠٠٩	٠,٤٣٩
	ويلكس	٠,٩٩١	١,٦٧٢	٠,١٧٢	٠,٠٠٩	٠,٤٣٩
	هوتيلينج	٠,٠٠٩	١,٦٧٢	٠,١٧٢	٠,٠٠٩	٠,٤٣٩

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا (**))	قوة الاختبار الإحصائي
تفاعل مع (٣ س) (٤ س)	بيليلز	٠,٠٣٩	٢,٣٧١	٠,٠١٢	٠,٠١٣	٠,٩٢٢
	ويلكس	٠,٩٦١	٢,٣٩٣	٠,٠١١	٠,٠١٣	٠,٨٤٧
	هوتيلينج	٠,٠٤٠	٢,٤١١	٠,٠١٠	٠,٠١٣	٠,٩٢٧
تفاعل مع (٢ س) (٣ س) من (٤ س)	بيليلز	٠,٠٣٧	٢,٢٣١	٠,٠١٨	٠,٠١٢	٠,٩٠٢
	ويلكس	٠,٩٦٤	٢,٢٣٢	٠,٠١٨	٠,٠١٢	٠,٨١٦
	هوتيلينج	٠,٠٣٧	٢,٢٢٨	٠,٠١٨	٠,٠١٢	٠,٩٠٢

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

\*\* يفسر مربع إيتا نسبة تباين المتغير التابع والتي ترجع إلى المتغير المستقل، وقد اقترح كوهين (Cohen 1988) أنه إذا كان مربع إيتا = (٠,١) فإن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة ضعيفة من تباين المتغير التابع، أما إذا كان مربع إيتا = (٠,٦) فإنه يدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة متوسطة من تباين المتغير التابع، بينما إذا كان مربع إيتا = (٠,١٦) فيدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة مرتفعة من تباين المتغير التابع (مراد، ٢٠٠٠م: ص ٢٨٠).

يتضح من الجدول رقم (٤٧) الذي يتضمن نتيجة تحليل التباين المتعدد

المتدرج باستخدام اختبارات (بيليلز، ويلكس، هوتيلينج) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية المشاركة، أو التحويلية، أو التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير العمر، والمستوى التعليمي، والرتبة العسكرية، والخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل) حيث كانت قيم الخطأ من النوع

الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠,٠١٨)، (٠,٠١٨)، (٠,٠١٨)، أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، وجهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠,٠١٢)، (٠,٠١٢)، (٠,٠١٠)، أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، والرتبة العسكرية، وجهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠,٠١٨)، (٠,٠١٨)، (٠,٠١٨)، أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥).

ولمعرفة الاختلافات (الفروقات) على مستوى دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، قام الباحث باستخدام تحليل التباين المتعدد المتدرج؛ لاختبار

الفروق في دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً لمتغيرات جهة العمل ، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، كما يتضح من الجدول التالي :

الجدول رقم (٤٨) نتائج تحليل التباين المتعدد المتدرج لاختبار الفروق في دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة وفقاً لـ (جهة العمل ، والتفاعل بين متغيري الرتبة العسكرية وجهة العمل، والتفاعل بين متغيرات المستوى التعليمي والرتبة العسكرية وجهة العمل)

المتغيرات	الأبعاد	اختبار (ف)	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا)	قوة الاختبار الإحصائي
جهة العمل (س٤)	دور القيادة الاستراتيجية المشاركة	٧,٦٩٠	**٠,٠٠٦	٠,٠١٤	٠,٧٩١
	دور القيادة الاستراتيجية التحويلية	٦,٣٧٦	*٠,٠١٢	٠,٠١٢	٠,٧١٢
	دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية	٩,٤٣٨	**٠,٠٠٢	٠,٠١٧	٠,٨٦٦
تفاعل (س٣)	دور القيادة الاستراتيجية المشاركة	١,١٢١	٠,٣٤٠	٠,٠٠٦	٠,٣٠٣
	دور القيادة الاستراتيجية التحويلية	٠,٢٩١	٠,٨٣٢	٠,٠٠٢	٠,١٠٦
	دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية	٠,٥٠١	٠,٦٨٢	٠,٠٠٣	٠,١٥٢
مع (س٣) و (س٤)	دور القيادة الاستراتيجية المشاركة	٢,٣٨١	٠,٠٦٩	٠,٠١٣	٠,٥٩٦
	دور القيادة الاستراتيجية التحويلية	٢,٠١١	٠,١١١	٠,٠١١	٠,٥١٧
	دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية	٣,٣٩٤	*٠,٠١٨	٠,٠١٨	٠,٧٦٦

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) أو أقل.  
\*\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٨) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية سواء المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور القيادة الاستراتيجية المشاركة أو التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل)، حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية سواء المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي على الترتيب: (٠,٠٠٦)، (٠,٠١٢)، (٠,٠٠٢) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٧٩٪)، (٧١٪)، (٨٧٪) على الترتيب، وهي قيمة مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتائج.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية

تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، والرتبة العسكرية، وجهة العمل)، حيث كانت قيم نتائج احتمال الخطأ من النوع الأول هي: (٠,٠١٨) أقل من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥). وقد بلغت قوة الاختبار الإحصائي (٧٧٪)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد إمكانية الاعتماد على هذه النتيجة. ويوضح الجدول رقم (٤٩) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لدور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل.

الجدول رقم (٤٩) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لدور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٢,٨٣	المديرية العامة للجوازات	١	دور القيادة
		٣,١٣	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	الاستراتيجية المشاركة

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٤٩) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لدور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين

في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (١٣, ٣) مقابل (٨٣, ٢) للعاملين في المديرية العامة للجوازات، وهذا مؤشر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بدور القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث إن طبيعة عملهم في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تستدعي توفير المرونة والمشاركة التي تسهم في جلب ثقافة مرنة تساعد على مواجهة المشكلات والتصدي لها بفاعلية.

ويوضح الجدول رقم (٥٠) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لدور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل.

الجدول رقم (٥٠) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لدور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٢, ٨٧	المديرية العامة للجوازات	١	دور القيادة
		٣, ١٢	المديرية العامة للدفاع المدني	٢	الاستراتيجية التحويلية

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠, ٠١) أو أقل.



يتضح من الجدول رقم (٥٠) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لدور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (١٢ , ٣) مقابل (٨٧ , ٢) للعاملين في المديرية العامة للجوازات ، وهذا مؤشر على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بدور القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث إن طبيعة عملهم في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تستدعي توفر المرونة والمشاركة والدعم المستمر لمواجهة تلك الأخطار.

ويوضح الجدول رقم (٥١) نتائج اختبار شيفيه لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم لدور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل .

الجدول رقم (٥١) نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين  
لدور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف  
فئات جهة العمل

فئات جهة العمل		المتوسط الحسابي	فئات جهة العمل		البعد
٢	١				
*		٣,٠٦	١	المديرية العامة للجوازات	دور القيادة
		٣,٣١	٢	المديرية العامة للدفاع المدني	الاستراتيجية التنفيذية

\*\* دال عند مستوى دلالة (٠,٠١) أو أقل.

يتضح من الجدول رقم (٥١) أن الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني لدور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف فئات جهة العمل كانت بين العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني والعاملين في المديرية العامة للجوازات، وكانت الفروق الدالة إحصائياً لصالح العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني حيث بلغ متوسطهم (٣,٣١) مقابل (٣,٠٦) للعاملين في المديرية العامة للجوازات، وهذا مؤشراً على أن العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني أكثر إدراكاً ووعياً بدور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث إن طبيعة عملهم في مواجهة الأزمات والكوارث والأخطار، تستدعي اهتمامهم بالتنفيذ العملي الميداني سواء للمهام العاجلة أو الروتينية، وكذلك التدريب الميداني على تطبيق فرضيات خطط الطوارئ، مما يجعلهم أكثر إدراكاً ووعياً بدور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

٤- اختلاف رؤية الباحثين نحو المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول رقم (٥٢) تحليل التباين المتعدد لتأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع الدراسة على متغير المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

الجدول رقم (٥٢) نتائج تحليل التباين المتعدد المتدرج لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين للمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا*)	قوة الاختبار الإحصائي
العمر (س ١)	بيليز	٠,٠١٣	١,٧٧٩	٠,١٣٢	٠,٠١٣	٠,٥٤٤
	ويلكس	٠,٩٨٧	١,٧٧٩	٠,١٣٢	٠,٠١٣	٠,٥٤٤
	هوتيلينج	٠,٠١٣	١,٧٧٩	٠,١٣٢	٠,٠١٣	٠,٥٤٤
المستوى التعليمي (س ٢)	بيليز	٠,٠١٤	١,٩٣٠	٠,١٠٤	٠,٠١٤	٠,٥٨٣
	ويلكس	٠,٩٨٦	١,٩٣٠	٠,١٠٤	٠,٠١٤	٠,٥٨٣
	هوتيلينج	٠,٠١٤	١,٩٣٠	٠,١٠٤	٠,٠١٤	٠,٥٨٣
الرتبة العسكرية (س ٣)	بيليز	٠,٠١٧	٠,٧٨٥	٠,٦٦٦	٠,٠٠٦	٠,٤٧٢
	ويلكس	٠,٩٨٣	٠,٧٨٤	٠,٦٦٨	٠,٠٠٦	٠,٤١٤
	هوتيلينج	٠,٠١٧	٠,٧٨٢	٠,٦٦٩	٠,٠٠٦	٠,٤٧١
جهة العمل (س ٤)	بيليز	٠,٠٠٩	١,٢٣٥	٠,٢٩٥	٠,٠٠٩	٠,٣٨٨
	ويلكس	٠,٩٩١	١,٢٣٥	٠,٢٩٥	٠,٠٠٩	٠,٣٨٨
	هوتيلينج	٠,٠٠٩	١,٢٣٥	٠,٢٩٥	٠,٠٠٩	٠,٣٨٨

المؤثر	نوع الاختبار	القيمة	اختبار ف	احتمال الخطأ من النوع الأول	حجم التأثير (مربع إيتا**)	قوة الاختبار الإحصائي
سنوات الخبرة (س ٥)	بيليلز	٠,٠٠٧	٠,٩٤٤	٠,٤٣٨	٠,٠٠٧	٠,٣٠٠
	ويلكس	٠,٩٩٣	٠,٩٤٤	٠,٤٣٨	٠,٠٠٧	٠,٣٠٠
	هوتيلينج	٠,٠٠٧	٠,٩٤٤	٠,٤٣٨	٠,٠٠٧	٠,٣٠٠
تفاعل (س ٢) مع (س ٣)	بيليلز	٠,٠٢٢	١,٠١١	٠,٤٣٦	٠,٠٠٧	٠,٦٠٣
	ويلكس	٠,٩٧٨	١,٠٠٩	٠,٤٣٨	٠,٠٠٧	٠,٥٣٤
	هوتيلينج	٠,٠٢٢	١,٠٠٧	٠,٤٤٠	٠,٠٠٧	٠,٦٠١
تفاعل (س ٢) مع (س ٤)	بيليلز	٠,٠١٢	١,٦٦٢	٠,١٥٧	٠,٠١٢	٠,٥١٢
	ويلكس	٠,٩٨٨	١,٦٦٢	٠,١٥٧	٠,٠١٢	٠,٥١٢
	هوتيلينج	٠,٠١٢	١,٦٦٢	٠,١٥٧	٠,٠١٢	٠,٥١٢
تفاعل (س ٣) مع (س ٤)	بيليلز	٠,٠٢٩	١,٤٣١	٠,١٨٩	٠,٠١٠	٠,٧٥٨
	ويلكس	٠,٩٧١	١,٣٣٩	٠,١٩٠	٠,٠١٠	٠,٦٨٩
	هوتيلينج	٠,٠٣٠	١,٣٣٧	٠,١٩١	٠,٠١٠	٠,٧٥٧
تفاعل (س ٢) مع (س ٣) من (س ٤)	بيليلز	٠,٠١٥	٠,٦٨٦	٠,٧٦٦	٠,٠٠٥	٠,٤١١
	ويلكس	٠,٩٨٥	٠,٦٨٤	٠,٧٦٨	٠,٠٠٥	٠,٣٥٩
	هوتيلينج	٠,٠١٥	٠,٦٨٣	٠,٧٧٠	٠,٠٠٥	٠,٤٠٩

\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

\*\* يفسر مربع إيتا نسبة تباين المتغير التابع والتي ترجع إلى المتغير المستقل، وقد اقترح كوهين (Cohen 1988) أنه إذا كان مربع إيتا = (٠,١) فإن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة ضعيفة من تباين المتغير التابع، أما إذا كان مربع إيتا = (٠,٦) فإنه يدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة متوسطة من تباين المتغير التابع، بينما إذا كان مربع إيتا = (٠,١٦) فيدل على أن هذا المتغير المستقل يفسر نسبة مرتفعة من تباين المتغير التابع (مراد، ٢٠٠٠م: ص ٢٨٠).

يتضح من الجدول رقم (٥٢) الذي يتضمن نتيجة تحليل التباين المتعدد

باستخدام اختبارات (بيليلز، ويلكس، هوتيلينج) ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل) حيث كانت قيم الخطأ من النوع الأول أكبر من مستوى الدلالة المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠٥) لجميع هذه المتغيرات، ما يشير إلى اتفاق مفردات مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني في رؤيتهم للمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، ويعزى ذلك إلى بيئة العمل العسكرية التي تتشابه فيها الظروف والصعوبات التي تواجه القيادات الاستراتيجية في تلك الأجهزة.

## الفصل الخامس

خلاصة الدراسة وأهم النتائج والتوصيات



## ٥ . خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

يتضمن الفصل الخامس ثلاثة عناصر رئيسة هي : خلاصة الدراسة، وعرض لأهم النتائج التي توصلت إليها، ثم طرح لأهم التوصيات التي يتقدم بها الباحث من أجل الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تفعيل دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بما يخدم الأجهزة الأمنية ويزيد من قدرتها على العطاء.

### ١.٥ خلاصة الدراسة

اشتملت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وقد انطلقت فكرة هذه الدراسة من العلاقة الجدلية المتبادلة بين تأثير القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، باعتبار القيادة الاستراتيجية تؤثر في الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية وتتاثر بها، ما يعني إمكانية الاستفادة من القيادة الاستراتيجية في غرس ثقافة تنظيمية مرنة تسعى إلى التطوير باستمرار لجلب المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والابتكار، وتمكين الأجهزة الأمنية من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية من خلال الدقة في إنجاز المهام الأمنية، وفي الوقت ذاته ترشيد الاستهلاك، والحد من الخسائر إلى أدنى مستوى ممكن.

وقد تحددت إشكالية الدراسة في اتساع الفجوة بين ما تمتلكه القيادات الاستراتيجية في المنظمات الأمنية من قدرات ومواهب وإمكانات، وبين تطوير الأداء، ما يشير إلى أن هناك مناخاً تنظيمياً غير ملائم، أو على الأقل يحد من استثمار هذه القدرات والإمكانات، نتيجة اتسام هذه المنظمات بثقافة تنظيمية جامدة بعض الشيء، تحرص على دعم الثقافة المحافظة، وتطبيق مبادئ البيروقراطية، ما يحول في الغالب من تطوير أدائها ويحد



من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على العاملين والمنظمات بوجه عام ، ولأثرها الممتد على حاضر المنظمة ومستقبلها ، ولقدرتها على صياغة ثقافة تنظيمية مرنة للمنظمات من خلال ما تملكه من سلطة التوجيه والحفز واحتواء المواقف الحرجة ، وما تملكه من قيم وأساليب إدارية متبعة تتيح لها ترك بصماتها على المنظمة ، فصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة مرهون في الأساس بعنصر القيادة ، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل القائد لسلوك معين يؤثر حتماً في تكوين الرؤية المستقبلية وصياغة ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية في المنظمة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار والمنافسة في ظل زيادة الغموض البيئي وكثرة المتغيرات المتسارعة وتعقدها وندرة الموارد ، ما يحتم ضرورة إعداد وتمهئة قيادات استراتيجية قادرة على ممارسة أدوار صعبة وغير مألوفة ذات تفكير استراتيجي ناقد يجمع بين الاستيعاب الواعي للنظرية وإمكانية التطبيق ، ما يؤدي في النهاية إلى بناء ثقافة تنظيمية مميزة تساهم في تطور أداء المنظمات الأمنية .

وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ما دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ؟

وقد استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية من خلال توضيح أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، وتحديد نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، وتحديد العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، والتعرف على دور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة

التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والكشف عن المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والتعرف على رؤية مجتمع الدراسة لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني تبعاً لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد انبثقت أهمية الدراسة من تناولها لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، حيث تحرص القيادات الاستراتيجية على ترسيخ أسس ومبادئ ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة ومتميزة تدعم عوامل الولاء والانتماء للمنظمة الأمنية وتساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

تناول الفصل الأول مدخل الدراسة، وحدد مشكلتها، ووضع تساؤلاتها، كما حدد أهدافها وأهميتها وأوضح مفاهيمها، وعرف مصطلحاتها.

وقد اشتمل الإطار النظري على أربعة محاور: المحور الأول غطى القيادة الاستراتيجية من خلال استعراض مفهومها، وأهميتها، وأناطها، والقيادة الاستراتيجية، وخصائص القيادة الاستراتيجية، ومهام القادة الاستراتيجيين، وعوامل نجاح القيادة الاستراتيجية، والفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية، ومتطلبات تنمية وإعداد القيادات الاستراتيجية، والمعوقات التي تواجه تنمية وإعداد القيادات الاستراتيجية.

وغطى المحور الثاني الثقافة التنظيمية من خلال استعراض مفهومها وأهميتها، ومصادرها، وخصائصها وأنواعها، ومكونات الثقافة التنظيمية

ومراحل تطورها ومستوياتها، والقيم التنظيمية، ووظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها وأساليب تغييرها ومتطلبات تطويرها، والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، والثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية.

وناقش المحور الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقافة التنظيمية والقيادة الاستراتيجية، حيث عرض الباحث (٣٠) دراسة سابقة في بعدين رئيسيين، تناول الأول الدراسات العربية التي تناولت القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، بينما تناول الثاني الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. وقد حرص الباحث على إجراء مقارنة تحليلية لتوضيح أهم أوجه الشبه والاختلاف بين دراسته والدراسات السابقة. وقد نشرت الدراسات السابقة التي استخدمها الباحث في الفترة من عام ١٩٩٢م إلى عام ٢٠٠٧م، كما أن (٥٠٪) من الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث أجريت في بيئات أجنبية، وأن (٥٠٪) منها أجريت في بيئات عربية.

وقد أوضح المحور الثالث قلة الدراسات العربية بصفة عامة التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، ما يضيف على هذا البحث لوناً من الجدة والأصالة. كما أوضح المبحث الثالث أن البحث الحالي يتشابه مع جانب أو أكثر من الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية، ويبرز العلاقة المتبادلة والتأثير المتبادل بين أنماط القيادة الاستراتيجية وأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الأمنية. كما يلتقي البحث الحالي مع الدراسات التي عرضها الباحث في مجال تطوير أداء العاملين في المنظمات الإدارية بصفة عامة، والمنظمات الأمنية بصفة خاصة باعتباره مدخلاً مهماً في توضيح أبعاد العلاقة المتبادلة بين القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في كونه تناول العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية بما تحمله من خبرات وقدرات ومهارات، والثقافة التنظيمية بتأثير أنواعها المختلفة على الأداء بالتطبيق على المنظمات الأمنية التي تتسم إلى حد ما بثقافة محافظة. كما يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في المنهجية التي استخدمها حيث تناول مدخلي البحث الاجتماعي والدراسات الوثائقية من المنهج الوصفي.

وتناول المحور الرابع التعريف بنبذة موجزة عن كل من المديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني توضح نشأة وتطور كل منهما، وأهدافهما، ومهامها، وإنجازاتها، والهيكل التنظيمي لكل منهما.

واستعرض الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة من خلال مناقشة منهجها، وحدودها، وتحديد مجتمعها، وأداة الدراسة وإجراءاتها، وتعيين أدوات البحث المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة، واتخاذ الإجراءات العلمية للتأكد من صدق هذه الأدوات وثباتها، كما أوضح أساليب المعالجة الإحصائية.

واقترنت الدراسة الميدانية في مجالها البشري على الضباط العاملين (عقيد، مقدم، رائد، نقيب) في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض. وبلغ مجموع أفراد مجتمع الدراسة الذين خضعت استجاباتهم للتحليل الإحصائي (٥٦٠) ضابطاً بواقع (٢١٠) ضباط من المديرية العام للجوازات، و(٣٥٠) ضابطاً من المديرية العامة للدفاع المدني تم اختيارهم بأسلوب العينة اللامنتهية أو أكبر عدد متاح من مفردات مجتمع الدراسة. وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٨٤) عبارة موزعة على أربعة محاور هي: أنماط القيادة الاستراتيجية

في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (٢٤) عبارة، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (٢٤) عبارة، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (٢٤) عبارة، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني (١٢) عبارة. وقد استفاد الباحث من خدمات مركز المعلومات والحاسب الآلي بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية «SPSS».

وتضمن الفصل الرابع عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها والإجابة عن تساؤلاتها من خلال استعراض خصائص مجتمع الدراسة، وأنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ودور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، والمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، ومدى الاختلاف في رؤية الباحثين لدور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية. وقد قام الباحث في كل عنصر من تلك العناصر بعرض وتحليل الإجابة عنه، ثم

الوصول إلى استنتاجات ترتبط به ، ثم تفسير تلك النتائج، وذلك بعد عرض الجداول التي توضح الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

وتضمن الفصل الخامس خلاصة الدراسة، ورصد أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، ثم طرح عدداً من التوصيات التي تؤدي إلى تفعيل دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة السائدة في المنظمات الأمنية.

## ٥ . ٢ أهم نتائج الدراسة

بعد أن تم تفسير وتحليل البيانات المستقاة من أجوبة المبحوثين خلصت الدراسة إلى نتائج سوف يتم عرضها حسب أهمية العبارات.

أولاً: النتائج الخاصة بأنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني :

١ - تمارس القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :

أ - مشاركة القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.

ب - الميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.

ج - تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.

د - تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

هـ - دعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.

و - تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.

- ز- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
- ٣- إن دور القيادة الاستراتيجية المشاركة الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هو: تقبل النقد البناء من العاملين.
- ٤- تمارس القيادة الاستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ٥- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي:
- أ- الميل إلى تشكيل فرق عمل لإنجاز المهام.
- ب- مشاركة القائد العاملين في تحقيق أهداف القطاع.
- ٦- إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي:
- أ- تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.
- ب- دعم العلاقات بين العاملين كأسلوب لتحسين الأداء.
- ج- تمكين العاملين من المساهمة في صنع مستقبل القطاع.
- د- تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- هـ- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
- ٧- تمارس القيادة الاستراتيجية التحويلية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ٨- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي:

- أ - التشجيع على الأداء المتميز.
- ب - المساعدة على التفاعل مع البيئة الخارجية وتحدياتها.
- ج - الحرص على تذليل معوقات التغيير.
- د - تحييد التجديد في العمليات والممارسات.
- هـ - تبني أهداف تصنع بيئة عمل فاعلة.
- و - استشارة تفكير العاملين لحل المشكلات.
- ز - المساعدة على توفير بيئة مرنة تعتمد على التطوير.
- ٩ - إن دور القيادة الاستراتيجية التحويلية الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو قبول التحدي والمخاطرة المحسوبة.
- ١٠ - تمارس القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ١١ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يمارسه القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هو السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ١٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :
- أ - متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها.
- ب - توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.
- ج - الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.
- د - السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.
- هـ - الاستفادة من تجارب الآخرين.
- و - السعي إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.



- ز- تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.
- ١٣- تمارس القيادة الاستراتيجية التنفيذية في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ١٤- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :
- أ - توجيه العاملين لتلافي الأخطاء أولاً بأول.
- ب - السعي إلى تنفيذ العمليات في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- ج- متابعة إنجاز المهام حسب أهميتها.
- د- الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد.
- ١٥- إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي يمارسها القائد في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :
- أ - الاستفادة من تجارب الآخرين.
- ب - السعي إلى التطوير التدريجي للوضع القائم.
- ج- تشجيع عملية التعلم داخل نطاق المنظمة.
- د- السعي إلى التنسيق بين أقسام القطاع عند تنفيذ العمل.

ثانياً: النتائج الخاصة بنوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني :

- ١ - يوجد نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ٢ - إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هي :
- أ - الدعوة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.

- ب- تركيز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.
- ٣- إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :
- أ- الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
- ب- الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
- ج- التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.
- د- فرض رقابة صارمة على العاملين.
- هـ- الميل إلى مقاومة التغيير.
- و- التغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة.
- ٤- يوجد نمط الثقافة المحافظة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.
- ٥- إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :
- أ- الدعوة إلى التركيز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.
- ب- الحرص على الاهتمام بالأعمال اليومية.
- ج- الحرص على تسلسل السلطة بشكل هرمي.
- د- تركيز ثقافة القطاع على الالتزام بالمسؤوليات المحددة حرفياً.
- هـ- التركيز على تحديد الصلاحيات بكل دقة.
- ٦- إن مظاهر الثقافة المحافظة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :
- أ- فرض رقابة صارمة على العاملين.

- ب- الميل إلى مقاومة التغيير.
- ج- التغاضي عن التغيرات البيئية المحيطة.
- ٧- يوجد نمط الثقافة المرنة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ٨- إن مظاهر الثقافة المرنة الموجودة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :
- أ- التركيز على الاهتمام بالنتائج المتحصلة من العمل.
- ب- دعم التغيير الإيجابي لإجراءات أداء العمل.
- ج- المساهمة في زيادة قدرة القطاع على الاستمرار والنمو.
- د- الميل إلى تعديل الهيكل التنظيمي ليناسب طرق العمل.
- هـ- السعي إلى التكيف مع التطورات في البيئة الخارجية.
- و- تشجيع العاملين على اغتنام فرص تطوير الأداء.
- ز- المساعدة على زيادة التعاون بين العاملين.
- ٩- إن مظهر الثقافة المرنة الموجود في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو الحرص على إشباع احتياجات العاملين.
- ١٠- يوجد نمط الثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة.
- ١١- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي :
- أ- دعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.

ب - السعي إلى التميز في الأداء.

١٢- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للجوازات

بدرجة منخفضة هي :

أ- الحرص على العدالة في توزيع العمل.

ب- المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ج- المساهمة في توفير جو من الشفافية.

د- الدعوة إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.

هـ- المساهمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.

و- الميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.

١٣- يوجد نمط الثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة

متوسطة.

١٤- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني

بدرجة متوسطة هي :

أ- السعي إلى التميز في الأداء.

ب- دعم دور فرق العمل لمواجهة المشكلات.

ج- المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

د - الميل إلى تشجيع العاملين على قبول التحدي والمخاطرة.

هـ- الدعوة إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.

١٥- إن مظاهر الثقافة المبدعة الموجودة في المديرية العامة للدفاع المدني

بدرجة منخفضة هي :

أ- الحرص على العدالة في توزيع العمل.

ب- المساهمة في تهيئة المناخ المساعد على الإبداع والابتكار.

ج- المساهمة في توفير جو من الشفافية.

ثالثاً: النتائج الخاصة بالعلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية ونوع

الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية

العامة للدفاع المدني :

١- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط

الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة

وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة

للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، بمعنى أن تطبيق القيادة

الاستراتيجية المشاركة يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة

الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة،

حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير

الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٢- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين

نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية

التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية

العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، بمعنى أن تطبيق

القيادة الاستراتيجية التحويلية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة

لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة

المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة

لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة

المبدعة.

٣- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٤- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية المشاركة يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٥- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التحويلية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة

لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٦- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المحافظة، والثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة قوية لسيادة الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٧- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية المشاركة يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية المشاركة البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٨- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التحويلية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التحويلية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة منخفضة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة

الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التحويلية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

٩- يوجد ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين نمط الثقافة المحافظة، وارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية التنفيذية وبين كل من الثقافة المرنة، والثقافة المبدعة في المديرية العامة للدفاع المدني، بمعنى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية التنفيذية يتيح مناخاً ملائماً بدرجة متوسطة لسيادة الثقافة المحافظة، وبدرجة قوية لسيادة الثقافة المرنة والثقافة المبدعة، حيث تجلب القيادة الاستراتيجية التنفيذية البيئة المناسبة لتطوير الأداء من خلال الاستفادة من مميزات الثقافة المرنة والثقافة المبدعة.

رابعاً: النتائج الخاصة بدور أنماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني :

- ١ - تسهم القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ٢ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:
  - أ - تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.
  - ب - تبني ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.
  - ج - رسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.



- د- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- ٣- إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هي:
- أ - السعي إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.
- ب- منح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.
- ج- الحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.
- د- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٤- تسهم القيادة الاستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ٥- إن أدوار القيادة الاستراتيجية المشاركة التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي:
- أ - تحديد الأهداف الاستراتيجية بدقة.
- ب- رسم خطط وسياسات العمل الحالية والمستقبلية.
- ج- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد.
- د- الحرص على زيادة انتماء العاملين للقطاع.
- هـ- تبني ثقافة تحترم الأفكار الجديدة التي تسهم في تطور القطاع.
- و- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين في ضوء أهداف القطاع.
- ز- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

ح - منح العاملين حرية المبادرة والتصرف السريع في مواجهة المشكلات.

٦ - تسهم القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

٧ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:

أ - الحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.

ب - الحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.

ج - الدعوة إلى التغيير في سلوكيات العاملين.

د - تبني ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر.

هـ - السعي إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.

و - السعي إلى نشر ثقافة تلبى احتياجات الأقسام والفروع.

٨ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة

هي:

أ - تبني الإبداع كوسيلة لريادة القطاع.

ب - التشجيع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم.

٩ - تسهم القيادة الاستراتيجية التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.

١٠ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التحويلية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة

متوسطة هي :

- أ - الحرص على اكتشاف الأخطاء وتلافي العيوب.
- ب - السعي إلى تحقيق حالة من التكامل بين القطاع والبيئة.
- ج - الحرص على التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل.
- د - الدعوة إلى التغيير في سلوكيات العاملين.
- هـ - السعي إلى نشر ثقافة تلبي احتياجات الأقسام والفروع.
- و - تبني الإبداع كوسيلة لريادة القطاع.
- ز - تبني ثقافة تعطي قيمة للتغيير المستمر.
- ح - التشجيع على قبول المحاولة والخطأ كمصدر للتعلم.
- ١١ - تسهم القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.
- ١٢ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة عالية هو الحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.
- ١٣ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة هي:
- أ - التركيز على إنجاز الأعمال.
- ب - الاهتمام بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.
- ج - تبني استراتيجية التغيير التدريجي.
- د - إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.
- هـ - تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.
- و - تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.
- ١٤ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يسهم في تطوير الثقافة

- التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات بدرجة منخفضة هو استخدام الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.
- ١٥ - تسهم القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة.
- ١٦ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :  
أ - الحرص على تقييد السلطة والصلاحيات في يد الإدارة العليا.  
ب - التركيز على إنجاز الأعمال.
- ١٧ - إن أدوار القيادة الاستراتيجية التنفيذية التي تسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هي :  
أ - الاهتمام بتعزيز الأعمال الروتينية والاستفادة منها.  
ب - إسناد تجريب كل جديد للمتخصصين فقط.  
ج - تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة.  
د - تبني استراتيجية التغيير التدريجي.  
هـ - تنبيه كل فرد بأخطائه في ضوء الدور المرسوم له.
- ١٨ - إن دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية الذي يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للدفاع المدني بدرجة منخفضة هو استخدام الحوافز لزيادة دافعية العاملين في القطاع.

## خامساً: النتائج الخاصة بالمعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني :

١ - توجد معوقات تنظيمية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٢- إن المعوقات التنظيمية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - اعتبار أي محاولة تطوير خروجاً عن النظام لسلب السلطة.

ب - محدودية دعم الإدارة العليا لسياسة تطوير الثقافة التنظيمية.

٣- إن المعوق التنظيمي المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو: ضعف الاستقرار الإداري للقيادات الاستراتيجية.

٤- توجد معوقات مادية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٥- إن المعوقات المادية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع القيادات الاستراتيجية على الإنجاز.

ب - نقص المخصصات المالية اللازمة لإعداد القيادات الاستراتيجية.

ج - قلة التقنيات الحديثة اللازمة لمساعدة القادة الاستراتيجيين على أداء أعمالهم وتطوير قدراتهم.

٦ - توجد معوقات فنية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

٧ - إن المعوقات الفنية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - غياب الخطط اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادات الاستراتيجية.  
ب - ضعف نظم الاتصالات اللازمة لنقل المعرفة.

٨ - إن المعوق الفني المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو صعوبة نقل واستخدام التقنية.

٩ - توجد معوقات بشرية مهمة تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية.

١٠ - إن المعوقات البشرية المهمة التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة عالية هي :

أ - نقص المدربين المؤهلين لتطبيق برامج إعداد وتهيئة القيادات الاستراتيجية.

ب - تعرض بعض القادة الاستراتيجيين للضغوط بهدف مراعاة مصالح بعض الأطراف.

١١- إن المعوق البشري المتوسط الأهمية الذي يحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بدرجة متوسطة هو الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين دون السعي لتنمية وإعداد قيادات استراتيجية من منسوبي القطاع الأمني.

سادساً: النتائج الخاصة باختلاف رؤية المبحوثين نحو دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنماط القيادة الاستراتيجية المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير العمر، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو نمط القيادة الاستراتيجية التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو

- نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو القيادة الاستراتيجية المشاركة، والقيادة الاستراتيجية التحويلية تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو القيادة الاستراتيجية المشاركة، والقيادة الاستراتيجية التنفيذية تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو أنواع الثقافة التنظيمية السائدة المحافظة أو المرنة أو المبدعة تبعاً لاختلاف متغير الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة أو المبدعة تبعاً لاختلاف متغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة تبعاً لاختلاف متغير العمر.



- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المرنة تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العسكرية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المرنة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو الثقافة المحافظة والثقافة المرنة والثقافة المبدعة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية سواء المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور القيادة الاستراتيجية المشاركة أو التحويلية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور أنماط القيادة الاستراتيجية سواء المشاركة أو التحويلية أو التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير جهة العمل.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو دور القيادة الاستراتيجية التنفيذية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف التفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، والرتبة العسكرية، وجهة العمل).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء (استجابات) العاملين نحو المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادات الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة تبعاً لاختلاف متغير العمر، المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل، سنوات الخبرة، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية)، والتفاعل بين متغيري (المستوى التعليمي، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيري (الرتبة العسكرية، جهة العمل)، والتفاعل بين متغيرات (المستوى التعليمي، الرتبة العسكرية، جهة العمل).

يتضح مما سبق أن الأبعاد المتكاملة للقيادة الاستراتيجية (بعد المشاركة، والبعد التحويلي، والبعد التنفيذي) هي أبعاد مهمة وأدوات رئيسة للتغيير ومن ثم المساهمة بفاعلية في تطوير أداء العاملين نتيجة تطوير الثقافة التنظيمية السائدة بحيث تشجع على الإبداع والابتكار، فقد أثبتت نتائج هذه الدراسة ممارسة هذه الأبعاد بدرجة متوسطة على الأكثر، مع بعض الاستثناءات التي لا تكاد تذكر، وبدرجة منخفضة في بعض الجوانب التي تعبر عن تأثير القيادة على الثقافة التنظيمية؛ ولذلك فإن أهم توصية تخرج بها هذه الدراسة تتمحور حول تعزيز المهارات الاستراتيجية للقادة، ودعم توجههم نحو ممارسة أدوارهم القيادية الاستراتيجية.

## ٣. ٥ توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة ، والنتائج التي أسفرت عنها ، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية :

١ - منح الإدارات التنفيذية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني مساحة أكبر من اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، بما يكفل تدريبهم على أدوار القيادة الاستراتيجية على رأس العمل.

٢ - العمل وفق نظام خاص للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القيادة الاستراتيجية على العمل والإنجاز.

٣ - العمل على دعم قيم العدالة والمساواة والتركيز على فرق العمل ذاتية الإدارة، بهدف زيادة معدلات الولاء والانتماء للعاملين في الأجهزة الأمنية.

٤ - الاهتمام بالخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق برامج إعداد القيادة الاستراتيجية.

٥ - تزويد المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني بنظم الاتصال المتطورة، وإتاحة قواعد البيانات اللازمة لتزويد منسوبي الجهازين بالمعلومات اللازمة في أي وقت.

٦ - العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة، وتبتعد عن الجمود من خلال الحرص على مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في عملية صنع واتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

٧ - حث القيادة الأمنية بصفة عامة، والقيادة الاستراتيجية بصفة خاصة

على تشجيع مرؤوسيهها على طرح المبادرات الابتكارية وممارسة الأساليب الإبداعية في مواجهة المشكلات الأمنية.

٨- عقد حلقات علمية سنوية من قبل كلية الدراسات الاستراتيجية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لتزويد القيادة الاستراتيجية بالمديرية العامة للجوازات، والمديرية العامة للدفاع المدني بنتائج البحوث والدراسات التي توضح وسائل وأساليب تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

## دراسات مستقبلية

- ١- إجراء دراسة مقارنة عن دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في عدد من الأجهزة الأمنية في الدول العربية.
- ٢- إجراء دراسة عن المعوقات التي تحد من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.
- ٣- إجراء دراسة عن سبل إعداد وتهيئة القيادة الاستراتيجية لتطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.
- ٤- إجراء دراسة عن متطلبات تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية

أبو سن ، أحمد إبراهيم (١٩٩٦م). الإدارة في الإسلام. الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع.

إسماعيل ، زكي بن محمد (١٩٨٢م). الأنثروبولوجيا الثقافية. الدوحة : دار الثقافة.

أفندي ، عطية حسين (٢٠٠٣م). تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

أفوليو ، بروس ، ج (٢٠٠٣م). تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية (ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي). القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.

آل سعود ، عبد العزيز بن عبد الرحمن (٢٠٠٧م). الأنماط القيادية وأثرها في تشكيل الثقافة التنظيمية لأجهزة القطاع العام في الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آل سعود ، منصور بن ماجد (٢٠٠٣م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

البدائية ، ذياب موسى ، والعضايلة ، علي محمد (١٩٩٦م). «قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات». جامعة الملك سعود ، العلوم الإدارية ، م (٨)، ع (١)، الرياض : جامعة الملك سعود.

- بوسنر ، كوزس (٢٠٠٤م). القيادة تحد (ترجمة مكتبة جرير). (ط٣) ،  
الرياض : مكتبة جرير.
- تشابان ، إلوود. إن. (٢٠٠٢م). تعلم القيادة (ترجمة مفيد ناجي عودة).  
(ط٢) ، الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية.
- التميمي ، محمد تيسير (١٩٩٢م). موضوعات في فن القيادة. بيروت :  
المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- توفيق ، عبد الرحمن (٢٠٠٢م). هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً. القاهرة:  
مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ثابت ، نحمده عبد الحميد (٢٠٠٦م). «تأثير بعض متغيرات الثقافة  
التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط  
الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة». المجلة العربية للدراسات الأمنية  
والتدريب ، م (٢٠) ، ع (٤٠) ، الرياض : جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية.
- الجريسي ، خالد (٢٠٠١م). إدارة الوقت من المنظور الإداري والإسلامي.  
الرياض : مطابع الحميضي.
- جولمان ، دانيال وآخرون (٢٠٠٤م). القادة الجدد تحويل فن القيادة الإدارية  
إلى علم نتائج (ترجمة عثمان الجبالي المثلوثي وبشير أحمد  
سعيد). الرياض : دار المريخ.
- حجي ، أحمد إسماعيل (١٩٩٨م). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.  
القاهرة : دار الفكر العربي.
- حريم ، حسين (١٩٩٧م). السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات.  
عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، رواية (١٩٩٩م). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

الحسنية، سليم (٢٠٠٢م). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح بن حسن (٢٠٠٠م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.

الحويطي، موسى محمد دسوقي (١٩٩٨م). «دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات». المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث المنعقد في الفترة من ٣-٤ أكتوبر. القاهرة: جامعة عين شمس.

حاشقجي، هاني يوسف (٢٠٠٣م). «نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الأمنية». مجلة الاقتصاد والإدارة، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، م(٧١)ع(٢).

درة، عبد الباري (١٩٨١م). «التغيير في المنظمات». مجلة البحوث الاقتصادية، م(٩)ع(٤).

درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (١٩٨٠م). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الدوري، زكريا مطلق (٢٠٠٥م). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الدوي، عدنان جمعة (٢٠٠١م). دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الرخيمي، ممدوح جلال (٢٠٠٠م). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة.

- رسالة ماجستير غير منشورة ، جدة : جامعة الملك عبد العزيز .
- رضوان ، شفيق (١٩٩٤م). السلوكية والإدارة. بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- ريد ، بيترج (٢٠٠٥). القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغيير. القاهرة : مجموعة النيل العربية.
- زاهر ، ضياء الدين (١٩٩٥م). «القيم والمستقبل : دعوة للتأمل». مجلة مستقبل التربية العربية ، ع(٢) ، القاهرة : مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية بالتعاون مع جامعة حلوان.
- زايد ، عادل محمد (١٩٩٩م). «تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين : دراسة ميدانية». المجلة العربية للعلوم الإدارية ، م(٦) ، ع(٢) ، الكويت : مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت.
- زين الدين ، فريد عبد الفتاح (١٩٩٦م). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. الزقازيق : جامعة الزقازيق.
- الساعاتي ، سامية (١٩٩٨م). الثقافة الشخصية : بحث في علم الاجتماع الثقافي. القاهرة : دار الفكر العربي.
- السلطان ، فهد صالح (١٩٩٧م). النموذج الإسلامي في الإدارة. (ط٢) ، الرياض : مطابع الخالد للأوفست.
- السلمي ، علي (١٩٧٥م). تطور الفكر التنظيمي. الكويت : وكالة المطبوعات.
- \_\_\_\_\_ (١٩٩٩م). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق. القاهرة : دار غريب.
- السواط ، طلق عوض الله ، والعتيبي ، سعود محمد (١٩٩٩م). «البعد



- الوقتي لثقافة التنظيم». مجلة الاقتصاد والإدارة ، مجلد (١٢) ، ع(١) ، مركز النشر العلمي : جامعة الملك عبد العزيز.
- السيد ، إسماعيل محمد (١٩٩٣م). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية : المكتب العربي الحديث.
- سيزلاجي ، أندرو دي ، ووالاس ، مارك جي (١٩٩١م). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). القاهرة : دار أتون.
- شارلزهل ، وجونز ، جاريت (٢٠٠١م). الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال). الرياض : دار المريخ.
- الشلوي ، حمد بن فرحان (٢٠٠٥م). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شيحا ، إبراهيم عبد العزيز (د٠ت). الإدارة العامة. الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- الصباب ، أحمد عبد الله (١٩٩٩م). أصول الإدارة الحديثة. (ط٨) ، جدة : دار البلاد للطباعة والنشر.
- الصريرة ، محمد ، وعائش محمد (١٩٩٥م). الاتصال التنظيمي. الأردن : جامعة اليرموك.
- الصيد ، عبد العاطي بن أحمد (١٩٨٩م). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي. القاهرة : رابطة التربية الحديثة.
- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٠م). محاضرات وبحوث في مناهج البحث. الإسمايلية : جامعة قناة السويس.

- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٢م). «أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل الجريمة وقيمتها العلمية بين التقليدية والمعاصرة». بحث مقدم في الندوة العلمية: دور الإحصاء الجنائي في رسم السياسات الأمنية المنعقدة في مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية خلال الفترة من ٢٣-٢٥ / ٩ / ٢٠٠٢م. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصيدلاني، خالد صالح أحمد (٢٠٠١م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الضحيان، عبد الرحمن بن إبراهيم (١٩٩١م). الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق. (ط٣)، جدة: دار العلم للطباعة والنشر.
- الطبلاوي، نجوى عبد الله (١٩٩٦م). تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- ظاظا، حنان علي (٢٠٠٢م). دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- العمر، بدران بن عبد الرحمن. (٢٠٠٤م). التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عبد الوهاب، أحمد جاد (١٩٩٦م). السلوك التنظيمي. المنصورة: دار أم القرى.

عبد الوهاب ، علي محمد (١٩٨٠م). «القدرات الإبداعية للعاملين : أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها». مجلة الإدارة العامة ، ع(٢٥)، الرياض : معهد الإدارة العامة.

عبيدات ، ذوقان وآخرون (٢٠٠٦م). البحث العلمي : مفهومه ، أدواته ، أساليبه. (ط٣)، الرياض : دار أسامة للنشر والتوزيع.

العتيبي ، بشر محمد زيد (١٩٩٩م). علاقة الثقافة التنظيمية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : معهد الإدارة العامة.

العتيبي ، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤م). «تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري». الاجتماع الإقليمي الثاني عشر لشبكة الإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد في الفترة من ١١ - ١٣ ديسمبر ٢٠٠٤م، مسقط.

العتيبي ، مشعل بن صعيقر مطلق الرشود (٢٠٠٢م). التخطيط لتوطين القوى العاملة في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية وآثاره الاقتصادية والأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العديلي ، ناصر محمد (١٩٩٥م). السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة. الرياض : معهد الإدارة العامة.

العساف ، صالح بن حمد (٢٠٠٠م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. (ط٢) ، الرياض : مكتبة العبيكان.

العصيمي ، محمد بن صالح (١٩٩٣م). الدفاع المدني في الحرب والسلام. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العطية ، ماجدة (٢٠٠٣م). سلوك المنظمة وسلوك الفرد والجماعة. عمّان : دار الشروق للنشر والتوزيع.

العقيل ، عبد الله بن عبد اللطيف (٢٠٠٤م). الإدارة القيادية الشاملة. الرياض : مكتبة العبيكان.

عيد ، رمضان أحمد ، وهيبة ، حسام إسماعيل (٢٠٠٤م). «الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية». مستقبل التربية العربية ، م (١٠) ، ع (٣٢) ، القاهرة : المركز العربي للتعليم والتنمية.

العيسى ، غزير سعد عبد الله (١٩٩٦م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة الملك سعود.

العيري ، سليمان بن إبراهيم (١٩٩٨م). الخلق الإداري في الإسلام. بريدة : وكالة أريج للدعاية.

الغامدي ، سعيد بن محمد (٢٠٠١م). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية : مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية. رسالة دكتوراه غير منشورة ، مكة المكرمة : جامعة أم القرى.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٧م). القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية السعودية: أنموذج مقترح. الرياض : مركز البحوث والدراسات بكلية الملك فهد الأمنية.

الغمري ، إبراهيم (١٩٨٤م). الأفراد والتطوير التنظيمي. القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.

- فرانسيس ، ديف ، ومايك وودكوك (١٩٩٥ م). القيم التنظيمية (ترجمة عبد الرحمن أحمد بن هيجان). الرياض : معهد الإدارة العامة.
- الفرج ، حمود بن سليمان (١٩٩٩ م). تقييم تجارب خطط طوارئ الدفاع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- فضل الله ، فضل الله علي (١٩٩٧ م). القيادة الإدارية في الإسلام. الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
- فهيمي ، محمد شامل (٢٠٠٥ م). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS. الرياض : معهد الإدارة العامة.
- فيرا ، دوسيا ، وكروسان ماري (٢٠٠٥ م). «القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي». مجلة الإدارة العامة ، م (٤٥) ، ع (٢) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- القحطاني ، سالم بن سعيد بن حسن (٢٠٠١ م). القيادة الإدارية : التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض : مرمر للطباعة والتغليف.
- القحطاني ، سالم وآخرون (٢٠٠٠ م). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). الرياض : المطابع الوطنية الحديثة.
- قدوري ، فائق مشعل (١٩٩٦ م). إعداد استراتيجيات لتطوير القيادات الإدارية في قطر العراق. رسالة دكتوراه غير منشورة ، بغداد : الجامعة المستنصرية.
- القطامين ، أحمد (٢٠٠٢ م). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية. عمان - الأردن : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكبيسي ، عامر (١٩٩٨م). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. (ج ٤) ،  
الدوحة : دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٤م). سيكولوجية التدريب : الاستراتيجيات  
والتقنيات والإشكاليات. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم  
الأمنية.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٥م). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية :  
المكتب الجامعي الحديث.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٦م). ”التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة :  
الخصائص والمبررات والمعوقات“ . ورقة مقدمة للملتقى الإداري  
الرابع للجمعية السعودية للإدارة المنعقد في الفترة من ٢١-٢٢  
صفر ١٤٢٧هـ الموافق ٢١-٢٢ مارس ٢٠٠٦م بالمنطقة الشرقية/  
الخبر. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

كشك ، محمد بهجت جار الله (١٩٩٩م). المنظمات وأسس إدارتها.  
الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

كنعان ، نواف (١٩٩٩م). القيادة الإدارية. عمان : مطابع الأرز.  
الليحاني ، مساعد منشط (١٩٩٤م). التطوع في الدفاع المدني والحماية المدنية.  
الرياض: مطابع المجموعة الإعلامية.

اللوزي ، موسى (٢٠٠١م). التنمية الإدارية. عمان : دار وائل للطباعة  
والنشر.

ماهر ، أحمد (٢٠٠٠م). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (ط ٧) ،  
الإسكندرية : الدار الجامعية.

محمود ، محمد فتحي (١٩٩٧م). الإدارة العامة المقارنة. (ط٢) ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.

المديرية العامة للجوازات (١٩٩٩م). الدليل الإعلامي لحملة الجوازات الوطنية. الرياض : شركة أنظمة الكمبيوتر المتطورة.

المديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض (٢٠٠١م). الدفاع المدني ومسيرة ٧٤ عاماً. الرياض : العبيكان للطباعة والنشر.

مرسي ، سيد عبد الحميد (د٠ت). مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية. مكة المكرمة : مطابع رابطة العالم الإسلامي.

مسلم ، علي عبد الهادي (٢٠٠٥م). «أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية». مجلة الإدارة العامة ، م(٤٥) ، ع(٢) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.

المشاري ، عبد الله بن سعد (٢٠٠٢م). معوقات التطوير التنظيمي من وجهة نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المطيري ، حزام بن ماطر بن عويض (١٩٩٧م). الإدارة الإسلامية : المنهج والممارسة. الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.

معروف ، هوشيار (١٩٩٢م). القيادة والتنظيم. بغداد : مطابع دار الشؤون الثقافية العامة.

المغربي ، كامل محمد (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. (ط٢) ، عمان - الأردن : دار الفكر للنشر والتوزيع.

- المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح (١٩٩٩ م). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. القاهرة : مجموعة النيل العربية. ملائكة ، عبد العزيز محمد (١٩٨٩ م). تنمية مهارات القيادة الإدارية. الرياض : مكتبة العبيكان.
- المنيف ، إبراهيم عبد الله (١٩٩٩ م). تطور الفكر الإداري المعاصر. (ط٢)، الرياض : مكتبة العبيكان.
- المنيف ، إبراهيم عبد الله (٢٠٠٤ م). وظيفة المدير العام. الرياض : دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع.
- نصير ، نعيم (١٩٨٧ م). القيادة في الإدارة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة والتراث العربي الإسلامي. عمان : مطابع الدستور التجارية.
- نظام الدفاع المدني (١٩٨٦ م). نظام الدفاع المدني. الرياض : شعبة الخبراء بمجلس الوزراء.
- النعمي ، أحمد بن مصطفى (١٩٩٨ م). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- النمر ، سعود بن محمد (١٩٩٢ م). ”الإبداع الإداري : دراسة سلوكية“. مجلة المدير العربي ، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
- النمر ، سعود بن محمد وآخرون (٢٠٠٦ م). الإدارة العامة : الأسس والوظائف. (ط٦) ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.
- نويران ، زيدون (٢٠٠٥ م). ”تقييم الثقافة التنظيمية في أكاديمية الشرطة



- الملكية : دراسة ميدانية لثقافة الجودة الشاملة“. مجلة الدراسات الأمنية ، السنة الخامسة ، ع(٥) ، الأردن : مديرية الأمن العام.
- الهاجري ، راشد بن ظافر (١٩٩٣م). جواز السفر السعودي تاريخ نشأته وتطور قطاع الجوازات. الرياض : دار المداد للنشر والتوزيع.
- الحواري ، سيد (١٩٩٩م). القائد التحويلي. القاهرة : مكتبة عين شمس.
- \_\_\_\_\_ (١٩٩٩م). منظمة القرن الحادي والعشرين : منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن الـ ٢١. القاهرة : مكتبة عين شمس.
- \_\_\_\_\_ (٢٠٠٢م). الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١. القاهرة : مكتبة عين شمس.
- هيجان ، عبد الرحمن بن أحمد (١٩٩٢م). ”أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين“. الإدارة العامة ، السنة (٣١) ، ع(٧٤) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- وصفي ، عاطف (١٩٨١م). الثقافة والشخصية. بيروت : دار النهضة العربية.
- وهيلن ، توماس ، وهنجر ، دافيد (١٩٩٠م). الإدارة الاستراتيجية (ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ). الرياض : معهد الإدارة العامة.
- ويلسون ، دافيد (١٩٩٩م). استراتيجية التغيير (ترجمة تحية السيد عمادة). القاهرة : دار الفجر للنشر.
- ياسين ، عبد الرحمن أبكر (١٩٩٦). الدفاع المدني والحرب. الرياض : د.ن.

يونس ، طارق شريف (٢٠٠٢م). الفكر الاستراتيجي للقادة : دروس  
مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. القاهرة : المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية.

## ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Adair, John (1998). The Action Centered Leader. London: Peter Runge house.
2. Allaire, Y. and E., Firsrootu (1985). “Theories of Organizational Culture in P. G. Forst, et al.” (Eds), Organizational Culture. New York: Wiley.
3. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire”. Journal of Occupational and Organization Psychology, Vol. 72, pp. 441-462.
4. Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, Military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds) “. Research in organizational change and development, Vol. 4, pp. 231-272.
6. Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). “Transformational Leadership and Organizational Culture”. INT’L. J. of Pub. ADMIN., Vol. 17, No. (3/4).

7. Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
8. Bozeman, Barry and Straussman D. (1990). *Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
9. Bruce, Nixon (1994). "Empowerment in Organization". Vol. 2, No. 1, pp. 14-24.
10. Burns, Bernard (1992). *Making Change*. London: Pitman.
11. Byles, C. M. et. al. (1991). "Organizational Culture and Performance". *Journal of Managerial Issues*, Vol. 4.
12. Colvin, Robert (1999). *Transformational Leadership: Prescription for Contemporary Organizations*.
13. Dale, W. O. (2005). *An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Culture, and Perceived Leadership Characteristics*. Unpublished doctoral dissertation, Florida: University of Central Florida.
14. Deal, T. E. and Kennedy (1982). *Corporate Cultures*. London: Addison-Wesley.
15. Ergeneli, Azize, et., al. (2007). «Transformational leadership: Its relationship to culture value dimensions». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 31, Issue 6, pp. 703-724.
16. Fairholm, G.W. (1995). "Values Leadership: A values Philosophy Model". *International Journal of Value-based Management*, No. 865.

17. George, C. (2004). *Leadership in American Army: Strategic Leadership*. New York: Thompson Press.
18. Ginnodo, W. (1997). *The Power of Empowerment*. Arlington Heights IL: Pride.
19. Handy, Charles (1993). *Understanding Organization*. England: Penguin Education.
20. Harrison, R. (1987). "Harnesting Personal Energy: how companies can inspire employees". *USA Organizational Dynamics*. pp. 5-20.  
<http://www.info.sciencedirect.com>
21. Lok, Peter and Crawford, John (2004). "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment". *The Journal of Management Development*. Vol. 23, No. (3/4).
22. Masood, S. A. et. al. (2006). «Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective». *Proceeding of the Institution of Mechanical Engineers*, Vol. 220, No. (B: J).
23. Matthew, R. Fairholm (2004). "Perspectives on the Practice of Leadership". *Public Administration Review*, Vol. 64, N (5).
24. Muse, Eigar F. & Bewditen, James L. (1979). *Bahaviour in Organization*. London: Massi Addison Wesley Publishing Co.
25. Nemanich, Louise A. and Keller, Robert T. (2007). "Transformational leadership in an acquisition: A field study

- of employees”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue 1, pp. 49-68.
26. Ott, J. Steven (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press.
27. Pao-Cheng Lin (2005). *Leadership Style and Organizational Culture: A Case Study in A College of Technology*. Unpublished doctoral dissertation, Ann Arbor: University of Incarnate Word.
28. Robert, B. Lawson and Curtisl, L. Ventriss (1992). “Organizational Change: The Role of Organizational Culture and Organizational Learning”. *The Psychological Record*. Vol. 42.
29. Schaubroeck, John, et., al. (2007). “Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance”. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, Issue 46, pp. 1020-1030.
30. Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransico: Jossey-bass Inc Puplishers.
31. Shackleton, V. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.
32. Skogstad, Anders and Einarsen , Stale (1999). «The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures». *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 15.
33. Stephen, P. Robbins & Nancy, Langton (2003). *Organizational Behaviour*. Third Edition, Canada: Pearson Education Canada Inc.

34. Taborda, Carlos G. (2000). "Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends". American Association of Cost Engineers, Cost Engineering (Feature), Vol. 42, Issue: 10, pp. 41-44.
35. Tsui, Anne S., et. al (2006). «Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture». The Leadership Quarterly, Vol. 17.
36. Vadim, Koteinikov (2002). «Strategic Leadership». Managerial Leadership, Vol. 12.
37. Washut, Teresa Heck (1999). Strategic Leadership in University Wellness Programs. Unpublished doctoral dissertation, Ann Arbor: University of Montana.
38. White, J. (1984). "Corporate Culture and Corporate Success". Management Development, Vol. 2.
39. Whittington, J. Lee et., al. (2004). "Transformational leadership, goal difficulty, and job design: independent and interactive effects on employee outcomes". The Leadership Quarterly, Vol. 15, Issue 5, pp. 593-606.
40. Williams, Allan. Dobson, Paul and Matters, Mike (1989). Changing Culture. London: Institute of Personnel Management.







