

تاريخ الارسال (2017-11-12). تاريخ قبول النشر (2017-12-20)

د. رشدي عبد اللطيف واحي^{*1}أ. اسماعيل عوض منصور¹¹ قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: rwady@iugaza.edu.ps

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

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة من خلال التعرف على أساليب الإدارة العليا وواقع بناء القيادات في الأونروا بغزة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية عددها (390). وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد دور للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال وجود خطة تراعي احتياجاتها المستقبلية من القادة، وأيضاً وجود علاقة طردية قوية وأثر ذي دلالة إحصائية لكل من (دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري) في بناء قيادات الصف الثاني في حين توجد علاقة ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في تعزيز مفهوم بناء قيادات الصف الثاني، والعمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى، وممارسة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات بشكل أكبر لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع وربطه بمتغيرات أخرى.

كلمات مفتاحية:

قيادات الصف الثاني، التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال الفكري، التمكين الإداري

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

Abstract

The purpose of this study is to explore the role of top management in building the second row leadership at UNRWA, Gaza, through exploring the methods of top management and the reality of building leadership at UNRWA, Gaza. The researchers used the descriptive analytical approach and data were collected through a questionnaire distributed to a stratified random sample of (390) respondents. The researchers concluded that there is a role of top management in building the second row leadership at UNRWA, Gaza, by having a plan for its future needs of leaders. The study also concluded that there are statistically relationship and significant impact of (supporting strategic orientation, supporting organizational culture and forming intellectual capital) on building the second row leadership while there is a statistically relationship but no significant impact of (administrative empowerment).

Keywords:

second row leadership, strategic orientation, organizational culture intellectual capital, administrative empowerment

المقدمة:

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

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

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

ويرى الباحثان أن وجود القيادات الإدارية الناجحة والمؤهلة في المنظمات تقع على كاهل الإدارة العليا لما لذلك من تأثير على نجاح هذه المنظمات من حيث الأداء المتميز للبقاء في حيز المنافسة والتحدي وذلك يتطلب من الإدارة العليا في المنظمات العمل الجاد على بناء صف ثاني من القيادات المؤهلة القادرة على الارتقاء بأداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وإذا ما غابت هذه القيادة الناجحة والمؤهلة غاب الأداء الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

تحاول الدراسة مساعدة الإدارة العليا في الأونروا بغزة لمعرفة دورها في بناء قيادات الصف الثاني، الأمر الذي يرى الباحثان أنه سينعكس إيجابياً على أداء المنظمة. ويأتي ذلك في ظل وجود بعض المؤشرات التي تدل على أن هناك احتياجات كبيرة على مستوى الافتقار لقيادات الصف الأول حيث أن هناك عدداً من المناصب القيادية العليا في الأونروا بغزة تم الإعلان عنها أكثر من مرة بعد استيفاء جميع مراحل التوظيف وذلك لعدم وجود المرشحين المناسبين لشغل هذه المناصب وكذلك كان الهدف الرئيسي من إطلاق مجموعة من برامج القيادة التدريبية هو بناء مجموعة قوية من القادة الموهوبين والتي من شأنها أن تعزز خيارات التخطيط لتعاقب القادة في الأونروا بغزة. وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟

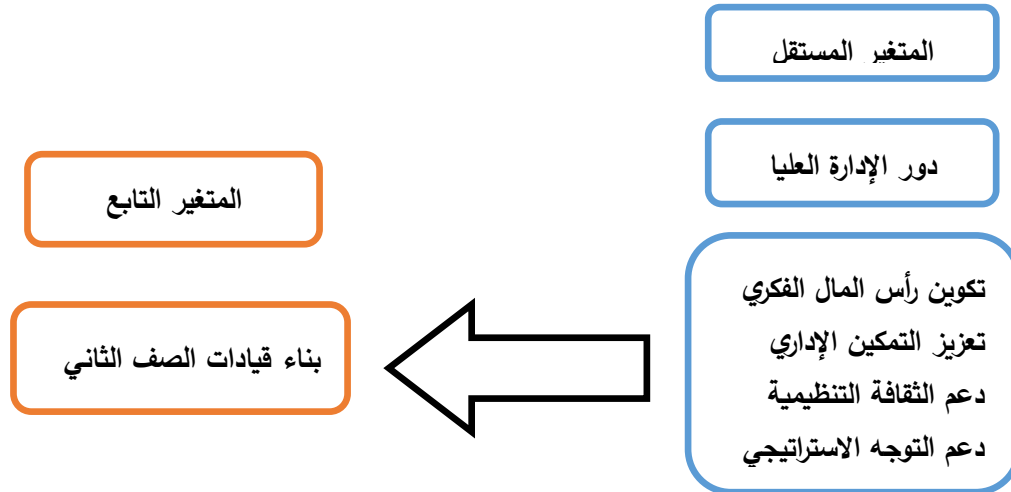
وينتفع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية:

1. ما واقع أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟
2. ما واقع بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟
3. ما العلاقة بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟
4. ما أثر دور الإدارة العليا على بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟

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

متغيرات الدراسة:

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



شكل (1): متغيرات الدراسة

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

فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

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

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

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

الأهمية العلمية والعملية للدراسة:

تحتل الدراسة بأهمية كبيرة من ناحية الموضوع الذي تتناوله على صعيد المؤسسات الدولية، من خلال تسليط الضوء على دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، كما وتعتبر هذه الدراسة من المحاولات الميدانية النادرة في محافظات غزة للتركيز على الاهتمام بمفهوم بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة لإيضاح أوجه القصور التي تعترضها وأساليب معالجتها. ويأمل الباحثان أن تقيد النتائج والتوصيات في إمداد المسؤولين بالتوجهات التي تساعد على رسم سياسات الموارد البشرية، تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها.

مصطلحات الدراسة:

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

ويعرف الباحثان إعداد قيادات الصف الثاني إجرائياً بأنها: عملية تجهيز وإعداد القيادات البديلة للقيادة الموجودة حالياً في الأونروا بغزة بحيث تكون جاهزة عند الحاجة إليها في المستقبل.

الإدارة العليا: هي الإدارة المسؤولة عن الأداء الشامل للمنظمة، أو الأجزاء الرئيسية منها، وعن تطوير المنظمة، ورسم الاستراتيجيات، ومراقبة البيئة الخارجية، واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد (العامري و الغالبي، 2007م، ص 32).

ويعرف الباحثان الإدارة العليا إجرائياً بأنها: فئة المدراء المسؤولين عن تحديد التوجه الاستراتيجي، وتكوين رأس المال الفكري، وتعزيز مستوى التمكين الإداري للعاملين في المؤسسة، وتحديد الثقافة التنظيمية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو سلطان: 2016م) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. وكذلك معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدمت طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عدده (154)، ولكن تم استرداد (127). وخلصت الدراسة إلى وجود دور للقيادة الاستراتيجية و لثقافة المنظمة السائدة وللتوجه الإستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني حيث جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير

رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني حيث جاء بدرجة متوسطة. وأظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وجمعت البيانات من عينة عشوائية مقدارها (132) من قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة جاء بدرجة كبيرة، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

3. دراسة (عفانة، 2013م) بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) من المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، وكانت الاستبانة أداة الدراسة حيث تم توزيعها على (300) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فرق العمل تعزى لمتغير العمر.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف على درجة تقدير أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية لدرجة ممارسة عمداء الكليات لتطوير أدائهم، كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عددها (234) من كليات التربية والتجارة والعلوم بالجامعات التالية: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى في محافظات غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانتين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة كبيرة. وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في متوسط تقديرات أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية لدرجة تطوير أدائهم في الاستبانة الثانية تعزى لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

ثانياً: الدراسات العربية

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

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية إعداد كوادر الصف الثاني للقيادات الأمنية، ودراسة تجربة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة لبناء وتأهيل الصف الثاني للقيادات الأمنية بها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على مجتمع ضباط الشرطة بوزارة الداخلية من الرتب المختلفة ابتداءً بالرتب القيادية وحتى الرتب التنفيذية. وخلصت الدراسة إلى أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقات المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، وأن نجاح المؤسسات الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل.

2. دراسة (القحطاني، 2014م) بعنوان: "دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الذي تمارسه القيادات العليا بوزارة العدل من وجهة نظر قيادات الصف الثاني، وكذلك المهارات القيادية التي ساهم التمكين في تمتيتها من وجهة نظرهم وسبل تعزيز تمكين قيادات الصف الثاني، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة دراسة، وبلغت عينة الدراسة (113) من قيادات الصف الثاني بوزارة العدل. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على مجموعة من الإجراءات يمكن أن تعزز التمكين لدى قيادات الصف الثاني. وأظهرت الدراسة الحاجة إلى الاستمرار في تعزيز مستوى التمكين.

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة إعداد القيادة النسائية البديلة بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (بنات). واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها (330) موظفة. وتوصلت الدراسة إلى أن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في تأهيل القيادات الإدارية البديلة، وأن التوسع في استخدام عملية التمكين للعاملين وتزويدهم بالمعلومات يجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى فهم الآثار المختلفة الموجودة بين رأس المال الفكري وتبادل المعرفة والأداء التنظيمي، وقد قام الباحثون باختيار عينة مكونة من 100 شركة من شركات التصنيع في الأردن بواقع 5 موظفين من كل شركة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم جمع البيانات من خلال 365 استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري كان له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي وتبادل المعرفة، وأن تبادل المعرفة له تأثير وسيط إيجابي على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى شرح دور وأثر الثقافة التنظيمية في تطوير القيادة الاستراتيجية، كما أوضحت أن بعض المتغيرات الثقافية أو العناصر التنظيمية (المشاركة، والاتساق، والقدرة على التكيف والرسالة) تسهل عملية تطوير القيادة الاستراتيجية. وطبقت هذه الدراسة التجريبية في نالكو وحاولت تقييم العناصر الثقافية التنظيمية والحكم على فعالية الثقافة القائمة نحو تطوير القيادات الاستراتيجية في المنظمة، ولأغراض الدراسة تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان منظم تم إدارته بين المديرين التنفيذيين في مكتب الشركة في بوبانسوار، أوريسا. وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة القوية والإيجابية مهمة جداً لتطوير القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وأن هذه الثقافة الإيجابية الموجودة في المنظمة تدعم تطوير القادة الاستراتيجيين في المستقبل.

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية، وهي عبارة عن دراسة تحليلية مستعرضة، وقد أجريت الدراسة في مستشفيين (مستشفى النزهة الدولي ومستشفى الدمرداش) وتكونت عينة الدراسة من ثلاثة مستويات من الإدارة في التمريض أو الأطباء: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وشملت هذه العينة 36 مديراً من مستشفى النزهة و 70 مديراً من مستشفى الدمرداش. وبعد تحليل الاستبانة أظهرت النتائج أن هناك تأثير لإدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بتشجيع العاملين على العمل الفريقي والعمل على تحفيزهم، وتدريب فرق العمل على الابتكار.

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء المدراء العاملين في شركة أنابيب، الجزائر، للإجابة على السؤالين التاليين: كيف يمكن استثمار رأس المال الفكري؟ وما هي العلاقة بين رأس المال الفكري وعمليات القيادة الإدارية؟ وللإجابة على هذين السؤالين اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وكانت المقابلة والاستبانة هما الأدوات الرئيسيتين لجمع البيانات، فقد أجرى الباحثون عدة مقابلات مع المدراء، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (60) مديراً في شركة أنابيب، وقد تم استرداد (30) استبانة صالحة. وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة ذو دلالة بين رأس المال الفكري وعمليات القيادة الإدارية، كما خلصت الدراسة إلى الحاجة إلى تشجيع روح الابتكار من خلال الأفكار الخلاقة التي يقدمها الموظفون وتطبيقها والتي من شأنها أن تساهم في تطوير القدرات القيادية في المؤسسة.

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

Leadership Style and Organizational Culture in Learning Organization: A Comparative Study

هدفت هذه الدراسة لفهم تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير منظمة التعلم، وجمعت البيانات من قطاع المستحضرات الطبية، وتم اختيار هذا القطاع من الصناعة لأن تطوير الأداء التنظيمي من خلال التعلم أصبح عنصراً مهماً لبقاء الشركات بسبب التطورات التكنولوجية الحديثة المتسارعة، وتم إجراء مقارنة بين الهند ونيبال حيث تم اختيار 4 شركات من كل دولة وشملت

عينة الدراسة المدراء التنفيذيين والموظفين الإداريين من جميع الأقسام في الشركات المبحوثة حيث تم توزيع استبانة عليهم. وأشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تطوير منظمة التعلم على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشجع القيادات المستقبلية على التعلم والتطور والابتكار والإبداع حتى تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد استعرض الباحثان العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، وقد تبين له أنها متشابهة مع دراسته من حيث الأهداف العامة التي تهدف إلى دراسة دور القيادات الحالية في إعداد وتنمية القيادات البديلة، فبعض هذه الدراسات قد تحدثت عن إعداد قيادات الصف الثاني، ولكن في مؤسسات تختلف عن المؤسسة التي سيتم تطبيق هذه الدراسة عليها، وهناك بعض الدراسات التي اختلفت عن هذه الدراسة ولكنها تناولت موضوع القيادة وأهمية القيادة للمؤسسة، وأيضاً التعريف بممارسات القيادة ودورها في تطوير الأداء في المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص، ولكن كان هناك نقاط أساسية ومهمة كانت هي البؤرة الأساسية لمجال البحث في كل دراسة، فلقد تباينت الدراسات في تركيزها على موضوع البحث.

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلطان، 2016م)، ودراسة (العثماني، 2014م)، ودراسة (القحطاني، 2014م) من حيث موضوع ومنهج وأداة الدراسة، وتشابهت جزئياً مع دراسات أخرى كونها بحثت في موضوع القيادة، فدراسة (الأسمرى، 2013م) ركزت على إعداد القيادة البديلة النسائية فقط، وطبقت على التعليم العالي الخاص بالإناث فقط، لكن الدراسة الحالية ستشتمل على إعداد القيادات البديلة عامة دون تحديد الجنس، وكذلك سيتم تطبيقها على واحدة من أكبر المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة (الأونروا)، وكذلك ربطت الدراسة المذكورة دور إعداد القيادات البديلة بالتنمية الإدارية، لكن الدراسة الحالية ستتناول دور ممارسات الإدارة العليا لإعداد القيادات البديلة وهو سيجعلها أكثر عمقاً وشمولاً، وأيضاً دراسة (وهبة، 2015م) التي تناولت واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة وهو ما يتفق مع دراسة الباحثان في التعرف على هذا الواقع ولكن من حيث دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة. كما تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي درست موضوع القيادة بشكل عام مثل دراسة (ثابت، 2013م)، (Singh & Panda, 2015)، (Houari, et., al, 2012)، (Rijal, 2010)، وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في الوصول إلى فهم أعمق حول موضوع القيادة. وقد تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث كون هذه الدراسات تناولت واحداً أو أكثر من المتغيرات المستقلة للدراسة الحالية، فدراسة (Obeidat et., al, 2017)، (Taie, 2014)، (Houari et., al, 2012) تناولت دراسة رأس المال الفكري، وتناولت دراسة (عفانة، 2013م) متغير التمكين الإداري، كما تناولت دراسة كل من (Singh & Panda, 2015)، (Rijal, 2010) متغير الثقافة التنظيمية، وتناولت دراسة (Obeidat, 2016) متغير التوجه الاستراتيجي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية بحثت في موضوع جديد نسبياً ولم يتم التعرض له في الدراسات السابقة إلا بشكل قليل، كما ربطت موضوع الدراسة بالمؤسسات الدولية من خلال تطبيقه على الأونروا والتي تعد من أهم وأكبر المؤسسات في قطاع غزة، وعملت على استخدام متغيرات مستقلة بعضها يختلف عن المتغيرات التي استخدمتها الدراسات السابقة وهو ما يشكل عنصراً جوهرياً مختلفاً عن الدراسات السابقة.

أدبيات الدراسة

القيادة الاستراتيجية

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

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

وأصبحت القيادة الاستراتيجية محور التركيز للمنظمات على نحو متزايد، فبدون القيادة الاستراتيجية الفعالة فإن قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها تصبح مقيدة إلى حد كبير (Lear, 2012, p 1) وتشير القيادة الاستراتيجية اليوم إلى أساليب القيادة التي لا توفر الرؤية والتوجيه فحسب، بل تعزز أيضاً الشعور بالملكية وتحقق المواءمة بين العاملين لتنفيذ التغييرات الأساسية. لذلك يحتاج القادة إلى تطوير استراتيجيات لبث الالتزام والمشاركة فيما بين أعضاء مجموعات العمل بحيث تضمن اندماج كامل في الوظائف وفي المنظمة ككل. (Kerwar, 2014, p 2). كما أنها عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، وينحصر نشاطها في الأمور الخمسة التالية: تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام وتطوير الاستراتيجية، تحديد النقاط الفعالة، تطوير القابلية الاستراتيجية (Davies and Davies, 2004, p 123).

رأس المال الفكري:

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمنظمة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة، كما ينظر إليه أيضاً على أنه يتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من أبعاد تشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال المستفيد، ورأس مال الإبداع (الهاللي، 2011م، ص 20). ويعد رأس المال الفكري، إلى جانب رأس المال المادي والمالي، أحد الموارد الحيوية للمنظمات، ويشمل جميع الموارد غير الملموسة التي تنسب إلى المنظمة وتساهم في تقديم قيمة للمنظمة (Marr, 2008, p 5).

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

ويعتبر رأس المال الفكري مصدراً حيوياً للميزة التنافسية المستدامة، ويمكن تعريفه على أنه القيمة التراكمية للأصول الفكرية التي تساعد على خلق الثروة (Beşkese, et., al, 2014, p 139).

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

اهتمام الإدارة بتكوين رأس المال الفكري

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

1. تحديد رأس المال الفكري: تحديد ماهية رأس المال الفكري الذي يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية.
2. تعيين خرائط القيمة الرئيسة: تقييم أهمية رأس المال الفكري وتحويل الاستراتيجية إلى خريطة استراتيجية.
3. قياس رأس المال الفكري: استخراج المعلومات ذات المغزى الناتجة عن قياس أداء رأس المال الفكري.
4. إدارة رأس المال الفكري: استخدام هذه المعلومات لتحليل الأداء وتطوير رؤى الإدارة.
5. تقارير رأس المال الفكري: إعداد تقارير خارجية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

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

التمكين الإداري:

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

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

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

من خلال التعريفات السابقة، يرى الباحثان أن عملية التمكين الإداري تركز على عدة أسس أهمها: منح السلطة وتفويض الصلاحيات للعاملين الذين أثبتوا القدرة على تحمل المسؤولية، وتزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، وإنشاء بيئة مواتية يتم من خلالها تشجيع تنمية المهارات والقدرات.

اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم التمكين الإداري:

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

هناك دوراً هاماً وفعالاً للقيادة والإدارة العليا في إنجاح مفهوم التمكين الإداري، من خلال إعداد وتأهيل قيادات في المنظمة الذي بدوره سيوفر للعاملين القدرة على تحمل المسؤولية (أبو هتلة، 2014 م، ص 32).

ويرى الباحثان أنه تقع على كاهل الإدارة العليا مسؤولية تمكين قيادات المستقبل وذلك يستوجب منها القيام ببعض الإجراءات التي تشير إلى دعم وتهيئة ظروف التمكين داخل المنظمة من خلال إعطاء السلطة وتنمية القدرة على حمل المسؤولية،

وعدم التدخل في القرارات والأفكار التي يطلقها العاملين إلا إذا كان ضرورياً، وخلق بيئة تعلم تشجع على تنمية المهارات والقدرات، وإعطاء حرية التصرف والاستقلالية فيما يتعلق بالمهام والموارد.

الثقافة التنظيمية:

عرف إدجار شين الثقافة التنظيمية على أنها: " نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ونجح إلى حد كافٍ لأن يجعله صالحاً لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات" (Schein, 2006, p 17). والثقافة التنظيمية تعرف كذلك على أنها: "شيء ضمني وغير مرئي يشكل وعي المنظمة الذي يوجه سلوك الأفراد، ومن ثم تشكل المنظمة نفسها بناء على سلوكهم" (Swayne, et.,al, 2012, p 379). ويعرفها الأفي (2013 م، ص 122) بأنها منظومة من النسق الفكرية، والاجتماعية، والبيئية التي تشكل العادات، والقيم والمعتقدات للعاملين بالمنظمة، وردود أفعالهم والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب التي تتبعه الإدارة في قراراتها وإدارتها وتعاملها مع كافة العاملين بالمنظمة. وترى بن زرع (2015 م، ص 817) أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة كما أنها المحصلة النهائية لشبكة العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية. ويرى الباحثان أن الثقافة التنظيمية عبارة عن إطار يجمع بين القيم والمعتقدات والأفكار والسلوكيات والمبادئ المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة، وهذا الإطار يحكم العلاقة بينهم.

اهتمام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية هي المحدد الأساسي والرئيسي لنمط الإدارة العليا في أي منظمة، حيث أن إجراءات العمل لا توضع إلا بعد دراسة كاملة ودقيقة لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (الدعجة وبن منصور، 2013 م، ص 69). ويقع على كاهل الإدارة العليا مسئولية خلق بيئات تعلم دائمة مبنية على الاتصال والتماسك والقيمة المشتركة والعلاقات الديناميكية، وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية ينمو قادة المستقبل (Karakas, 2007, p 50). **التوجه الاستراتيجي:**

يمكن وصف التوجه الاستراتيجي بأنه نموذج إرشادي للطرق التي تقوم بها المنظمة بنشاطاتها المختلفة، أو المبادئ التي توجه وتوثر على أنشطة المنظمة وتولد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان استمرار وأداء المنظمة، كما ينظر إلى التوجه الاستراتيجي على أنه مزيج من مركز القيمة للمنظمة ومواردها وأنماطها السلوكية المتعلقة بطريقة تحويل المنظمة لمواردها إلى منتجات وخدمات (Hakala, 2011, p212).

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

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

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

اهتمام الإدارة العليا بدعم التوجه الاستراتيجي:

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

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

قيادات الصف الثاني:

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

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

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

- 1- هي نقطة تجمع لقنوات الاتصال، وحلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا (أبو العلا، 2003 م، ص 38).
- 2- عدم وجود قيادات إدارية سيوجد نوعاً من الفراغ الإداري يسهم في تباطؤ حركة التطور والنمو في البلدان، وسيؤثر سلباً في عجلة التنمية، وعلى مختلف الأصعدة (الأسمرى، 2013 م، ص 49).

وما يدعوا إلى الاهتمام بتطوير قيادات الصف الثاني هو امتلاكهم لعدة صفات منها (Veslor & Wright, 2015, p

9):

- 1- المهارة في استخدام التكنولوجيا وشبكة التواصل المعلوماتية.
- 2- الإبداع وانفتاح الأفق والوعي بما يدور حولهم في العالم.

3- القدرة على التكيف والرغبة في التعلم وتحدي الواقع وتقبل التغيير .

4- القدرة على التعاون والعمل الجماعي.

أهم التحديات التي تواجه بناء وتنمية قيادات الصف الثاني:

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

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

1- التدريب ومدخلاته: هناك ضعف في الاعتمادات التي تخصصها الوحدات الإدارية لتدريب الموظفين.

2- غياب تفعيل تقييم الأداء: من خلال عدم امتلاك المؤسسة للحوافز المادية لتقييم أداء الموظف.

3- شروط شغل الوظيفة: عدم توفر عنصر الشفافية في تطبيق معايير شغل الوظيفة.

4- تضخم الهياكل الوظيفية والتنظيمية: كثرة المدراء وعدد قليل من المرؤوسين.

5- امتناع القيادات عن الالتحاق بالبرامج التدريبية لتنمية قدراتهم.

6- غياب استراتيجية وطنية للتدريب.

ممارسات الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني:

إن الأصل في مسؤولية القائد الإداري أن يسعى إلى تأمين استمرار المنظمة، بل إن هذا الاستمرار نفسه يمثل ركناً أساسياً في رسالته بالمنظمة، والاستمرار يتطلب بناء قيادات من الصف الثاني لتولي المسؤولية في سفينة يستمر إبحارها، ومن هنا لا بد من وجود دور للإدارة العليا في بناء القيادات (القحطاني، 2014 م، ص 55).

ويتفق كل من Gallo (2010, p 1-3) و Loew (2015, p 35-45) أن خطوات تطوير القيادات في المنظمات

تتمثل في الآتي:

1- تحديد احتياجات المنظمة من القادة في المستقبل.

2- تقييم القدرات القيادية الحالية ووجود خطة لتعاقب القادة.

3- تطوير برنامج للقيادة على جميع المستويات.

4- تعزيز أداء القادة والتركيز على أفضل الممارسات.

ويضيف Kramer & Nayak (2013, p 17-20) أن إشراك الإدارة العليا في برامج تطوير قيادات المستقبل يمثل

عاملاً هاماً في نجاح تلك البرامج.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، والمسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة" (عبد القادر، 2011م، ص 58). واتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة،

والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارة العليا في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة والذين يشغلون الدرجات الوظيفية ما بين الدرجة 16 والدرجة 20 والمقدر عددهم ب (90) مدير، وجميع مدراء الإدارة الوسطى (قيادات الصف الثاني) في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين بغزة والذين يشغلون الدرجات الوظيفية ما بين الدرجة 12 والدرجة 15 والمقدر عددهم ب (1122) مدير. (دائرة الموارد البشرية، الأونروا بغزة، فبراير 2017).

عينة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية من دائرتي التعليم والصحة لكونهما أكبر دوائر الأونروا بغزة من حيث عدد العاملين فيهما حيث يبلغ عدد من يشغلون وظائف عليا ووسطى حوالي 933 موظف، وعدد المؤسسات التابعة لهما حيث يبلغ عدد المؤسسات التابعة لهاتين الدائرتين حوالي 288 مؤسسة والخدمات التي تقدمانها وعدد المستفيدين من هذه الخدمات ، حيث تم توزيع 450 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 390 استبانة بنسبة 86.67%.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة "، حيث تتكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر).

القسم الثاني: عبارة عن دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني، ويتكون من 52 فقرة، على 5 مجالات :

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

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

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

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

المجال الخامس: بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، ويتكون من (11) فقرة.

خطوات إجراء الدراسة:

صدق الاستبانة:

تم اختبار صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات. كما قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه وتبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً.

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بين كل مجال من المجالات والمعدل الكلي للمجالات، وقد تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

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

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

تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

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

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.905، 0.972)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.950). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.951، 0.986)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.974) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتهما لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

جدول (3) خصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

النسبة المئوية %	العدد	السمة الشخصية	توزيع عينة الدراسة حسب
41.0	160	دائرة الصحة	الدائرة
59.0	230	دائرة التربية والتعليم	
100.0	390	المجموع	
11.0	43	20-16	الدرجة الوظيفية
89.0	347	15-12	
100.0	390	المجموع	
55.4	216	ذكر	الجنس
44.6	174	أنثى	
100.0	390	المجموع	
0.8	3	دبلوم	المؤهل العلمي
71.8	280	بكالوريوس	
24.6	96	ماجستير	
2.8	11	دكتوراه	
100.0	390	المجموع	
10.8	42	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
17.7	69	5- أقل من 10 سنوات	
14.4	56	10 - أقل من 15 سنة	
57.2	223	15 سنة فأكثر	
100.0	390	المجموع	
6.7	26	أقل من 30 سنة	العمر
23.8	93	30 - أقل من 40 سنة	
28.5	111	40 - أقل من 50 سنة	
41.0	160	50 سنة فأكثر	
100.0	390	المجموع	

يتضح من جدول (3) أن ما نسبته 11.0% من عينة الدراسة درجتهم الوظيفية من 20-16، بينما 89.0% درجتهم الوظيفية من 15-12 وذلك يتفق مع طبيعة الهيكل التنظيمي للأونروا حيث يكون عدد الوظائف العليا في قمة الهرم أقل ويزداد العدد كلما اتجهنا نحو الأسفل. كما أن ما نسبته 55.4% من عينة الدراسة ذكور، بينما 44.6% إناث، يلاحظ الباحثان أن نسبة الإناث العاملات في الأونروا لا بأس بها، ويعزو الباحث ذلك إلى سياسة الأونروا التي جعلت مساواة النوع الاجتماعي حجر أساس في عملها وعملت على منح فرص متكافئة للذكور والإناث. ويتضح أيضاً أن ما نسبته 71.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 24.6% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 2.8% مؤهلهم العلمي دكتوراه. يلاحظ الباحثان وجود نسبة لا بأس بها من حملة

شهادات الماجستير والدكتوراه مما يعكس توجهاً للارتقاء والتطور الوظيفي، ويعطي ذلك مؤشراً على اهتمام الأونروا بأن يتمتع كوادرها في المستويات القيادية بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الأونروا بتطوير موظفيها من خلال تحفيزهم لإكمال دراساتهم العليا من خلال برنامج المساعدة التعليمية الذي يهدف إلى تشجيع ومساعدة موظفي الأونروا الإداريين المستحقين للقيام بدراسات معتمدة والتي سترتب عليها تعزيز أداء الوظيفة الحالي إضافة إلى تحسين فرص التطور الوظيفي. كما يتضح أن ما نسبته 10.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 17.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 14.4% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 57.2% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. ويلاحظ الباحثان أن أكثر من نصف الموظفين لهم سنوات خدمة 15 سنة فأكثر ويعزو الباحث ذلك إلى عملية التدرج في الوصول إلى المناصب الإدارية الوسطى والعليا وأنه من شروط الارتقاء وتولي مثل هذه المناصب أن يكون لصاحبها خبرة طويلة وتدرج وظيفي يمكنه من اجتياز المنافسة للوصول إلى المناصب الإدارية العليا. كما يتضح أن ما نسبته 6.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 23.8% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، 28.5% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 41.0% أعمارهم 50 سنة فأكثر. وهذا يدل على أن أعمار معظم القيادة العليا وقيادات الصف الثاني أكثر من 40 سنة ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة العليا وقيادة الصف الثاني تحتاج إلى هذا السن من الرشد الذي يتصف فيه الشخص بالحكمة في اتخاذ القرارات والخبرة والاطلاع.

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

الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

الإجابة عن السؤال الرئيس الأول:

- ما واقع أساليب الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟
- مجال " تكوين رأس المال الفكري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4).

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تكوين رأس المال الفكري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.	3.54	0.91	70.88	11.81	0.000	11
2.	الحرص على جذب العاملين المتميزين إلى المؤسسة.	3.95	0.91	78.97	20.63	0.000	5
3.	بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني.	4.11	0.78	82.19	27.73	0.000	1
4.	تحسين العلاقة مع المستفيدين من خلال تبني أساليب	4.03	0.73	80.67	27.73	0.000	3

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
	حديثه تعمل على تحسين الخدمة.						
5.	تعزيز ثقافة تنظيمية ايجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.	3.74	0.86	74.70	16.90	0.000	9
6.	الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير.	3.87	0.84	77.33	20.35	0.000	6
7.	تبني معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة.	3.98	0.80	79.53	24.13	0.000	4
8.	المشاركة في حلقات نقاش لاستثمار الطاقات الفكرية.	3.56	0.91	71.11	12.01	0.000	10
9.	توفير أحدث البيانات والمعلومات لدعم القرارات المتعلقة بالعمل.	3.86	0.81	77.23	21.03	0.000	7
10.	المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها المؤسسة.	4.05	0.82	81.08	25.44	0.000	2
11.	المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي الداعم لتسهيل آليات العمل وتحقيق جودته.	3.80	0.80	76.08	19.74	0.000	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.86	0.64	77.22	26.46	0.000	

من جدول (4) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " بناء علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني " يساوي 4.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.19%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الاولى وهذا يدل على أنها تتمتع بعلاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع المدني ويعزو الباحثان ذلك إلى إيمان واعتماد الأونروا على مبدأ الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني حيث تقوم الأونروا بتنفيذ برامج ومشاريع بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى " يساوي 3.54 أي أن الوزن النسبي 70.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن الأونروا تستفيد من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى ولكن ليس بالشكل المثالي، ويعزو الباحثان ذلك إلى الوضع السياسي القائم في قطاع غزة وإلى التزام الأونروا بمبادئ الأمم المتحدة مثل الحيادية وما يترتب على ذلك من وجود معايير تحكم التعامل مع المؤسسات الأخرى العاملة في قطاع غزة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تكوين رأس المال الفكري " يساوي 3.86 أي أن الوزن النسبي 77.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يدل على وجود اهتمام كبير من قبل

الإدارة العليا بتكوين رأس المال الفكري لبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال بناء علاقات طيبة مع المجتمع المدني والاهتمام بالبرامج التدريبية وتبني أساليب حديثة تعمل على تحسين الخدمة واعتماد معايير ومواصفات الجودة لجميع الأنشطة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير وتشجيع ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع. ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام الأونروا ببناء قيادات الصف الثاني من خلال إعداد وتنفيذ برامج تهدف إلى تطوير قيادات الصف الثاني مثل برنامج مبادرة القيادة التدريبي الذي استهدف في مرحلته الأولى حوالي 57 متدرباً ممن يشغلون مناصب في الإدارة العليا وحوالي 120 متدرب من قيادات الصف الثاني، وهذا يأتي بالإضافة إلى اشتغال خطة التطوير التنظيمي التي أطلقتها الأونروا في عام 2007 م على بعد "الإدارة والقيادة".

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة العثماني (2014م) التي أظهرت أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقات المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، كما أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح المؤسسة الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الاهتمام بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعلم والتدريب المستمرين لقادة المستقبل. وقد اختلفت هذه النتائج مع دراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت وجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري في الوزارات الفلسطينية لبناء قيادات الصف الثاني حيث جاء بدرجة متوسطة.

- مجال " تعزيز التمكين الإداري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5).

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز

التمكين الإداري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل.	3.56	0.94	71.11	11.63	0.000	10
2.	تطوير بعض طرق أداء العمل عند الحاجة للتطوير.	3.84	0.76	76.76	21.72	0.000	8
3.	توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في أي وقت.	3.94	0.80	78.77	23.12	0.000	3
4.	توفير قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات.	3.91	0.84	78.25	21.54	0.000	4
5.	تشكيل فرق عمل عند مواجهة مشكلة والتشاور على حلها.	3.90	0.84	78.05	21.24	0.000	5
6.	العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة.	4.14	0.75	82.78	29.93	0.000	1

7.	التحفيز على تحمل مسؤوليات أكبر .	3.90	0.83	77.99	21.31	0.000	6
8.	الاعتقاد بأهمية العمل وقيّمته والثقة بالأداء .	4.11	0.79	82.12	27.67	0.000	2
9.	تفويض الصلاحيات الممنوحة وفرصة اتخاذ القرار باستقلالية.	3.67	0.96	73.40	13.69	0.000	9
10.	وضوح التعليمات والإجراءات وسهولة الوصول لمتخذي القرار .	3.89	0.84	77.71	20.69	0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.88	0.67	77.67	26.13	0.000	

من جدول (5) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " العمل بروح الفريق الواحد داخل المؤسسة " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 82.78%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى وهذا يدل على اهتمام الإدارة العليا في الأونروا بغزة بأن يسود العمل بروح الفريق داخل المؤسسة سعياً منها لتحقيق أهداف المؤسسة من ناحية وتطوير قدرات ومهارات فرق العمل من ناحية أخرى.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " منح الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل " يساوي 3.56 أي أن الوزن النسبي 71.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا بغزة تترك مساحة من الحرية في اتخاذ القرار فيما يخص تفاصيل العمل، لكن هذه الحرية ليست مطلقة لأن الأونروا تمزج بين المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تعزيز التمكين الإداري " يساوي 3.88 أي أن الوزن النسبي 77.67%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يشير إلى وجود اهتمام كبير بتعزيز التمكين الإداري لبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال فرق العمل وزرع الثقة والتقدير والحرص على توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ووضوح قنوات الاتصال وتحفيز العاملين واعطائهم مزيداً من الصلاحيات والتطوير المستمر لطرق العمل. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن هناك إدراك لدى قيادات الإدارة العليا في الأونروا بغزة لدورهم في بناء قيادات الصف الثاني وتبنيهم لأساليب عمل تساعد على التمكين الإداري لقيادات الصف الثاني من خلال توفير الظروف المناسبة لذلك، وهذا يتفق مع سياسة تطوير الموظفين المحليين الصادرة في 29 آذار 2012 حيث هدفت هذه السياسة إلى وضع الإطار والهيكلية إضافة إلى تحديد الأدوار والعمليات بغية توفير نشاطات تطوير الموظفين في الأونروا من أجل تمكين الموظفين المحليين من الحصول على المعرفة والمهارات والآراء لأداء مهامهم ومسؤولياتهم بنجاح وأن يكونوا جاهزين لتحديات المستقبل والفرص المستقبلية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة عفانة (2013) التي كان من أهم نتائجها أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً، كما اتفقت مع دراسة الأسمرى (2013) التي توصلت إلى ضرورة التوسع في استخدام عملية

التمكن للعاملين وتزويدهم بالمعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في مختلف المواقف، وأن تفويض السلطة أو الصلاحيات يساهم في تأهيل القيادات البديلة.

- مجال " دعم الثقافة التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (6).

جدول (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الثقافة التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	القناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.82	0.92	76.43	17.57	0.000	6
2.	التكيف مع الأعراف والقيم والمعايير السائدة المحيطة في بيئة العمل.	3.99	0.77	79.85	25.52	0.000	2
3.	التدريب والتأهيل القيادي والإداري.	3.87	0.85	77.48	20.34	0.000	3
4.	تعزيز الولاء والانضباط بالعمل.	4.09	0.76	81.86	28.44	0.000	1
5.	تقدير الأفكار الجديدة والإبداع.	3.86	0.91	77.12	18.54	0.000	4
6.	الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية.	3.71	0.84	74.15	16.56	0.000	10
7.	ترسيخ المنافسة لرفع الأداء.	3.84	0.86	76.75	19.17	0.000	5
8.	الثقة في قدرات الأفراد، وتقبل آراء ممكن أن تغير الموقف من القرار.	3.73	0.90	74.59	15.99	0.000	9
9.	الاهتمام بالفرد بهدف زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.	3.73	0.95	74.60	15.10	0.000	8
10.	الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل.	3.81	0.87	76.14	18.27	0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	0.70	76.90	23.71	0.000	

من جدول (6) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعزيز الولاء والانضباط بالعمل " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وقد جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى

وهذا يشير إلى أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل ويعزو الباحثان ذلك بأنه توجد هناك ضوابط تحكم العمل، بما يعزز الانتماء والولاء بشكل عام، تحت إطار ما يحكم ذلك من قوانين ولوائح وأنظمة إدارية، والشعور بالمسؤولية، والهدف الذي يعمل موظفو الأونروا على تحقيقه وهو تقديم خدمات أفضل للاجئين الفلسطينيين.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بينما جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على أن الإدارة العليا في الأونروا بغزة لديها إيمان بالإحلال الوظيفي واعتباره مسألة طبيعية ولكن ليس بالشكل المطلوب، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التواصل بين الإدارة العليا وقيادات الصف الثاني فيما يخص وجود خطة واضحة للإحلال الوظيفي لم يرتقي إلى المستوى المناسب.

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

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً لثقافة المنظمة السائدة في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وأن الإدارة العليا تعمل على تعزيز الولاء والانضباط في العمل بدرجة كبيرة.

- مجال " دعم التوجه الاستراتيجي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (7).

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " دعم

التوجه الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي بشكل واضح بالمؤسسة.	3.87	0.82	77.48	21.03	0.000	5
2.	وضوح الرؤية والرسالة والأهداف الخاصة بالمؤسسة.	4.14	0.82	82.79	27.29	0.000	1
3.	تحليل البيئة الخارجية والتعرف على المتغيرات المؤثرة.	3.86	0.82	77.28	20.90	0.000	6
4.	تحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة، والتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	3.92	0.81	78.41	22.39	0.000	4

5.	صياغة الخطة الاستراتيجية ومشاركة المستويات المختلفة في إعدادها من خلال فرق العمل وفرق استشارية خارجية.	3.78	0.86	75.64	17.87	0.000	8
6.	استخدام أحدث الأساليب التكنولوجية في مجال العمل.	3.86	0.79	77.28	21.58	0.000	6
7.	ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة.	3.40	0.97	67.96	8.05	0.000	10
8.	الإدراك بأهمية إعداد قيادات بديلة كهدف استراتيجي للمؤسسة.	3.65	0.90	73.09	14.28	0.000	9
9.	السعي دوماً للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.	4.05	0.72	80.93	28.73	0.000	2
10.	تعزيز مفهوم التدريب المستمر والتنمية البشرية باستمرار.	3.94	0.86	78.76	21.36	0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.85	0.67	76.99	25.18	0.000	

من جدول (7) يتبين ما يلي:

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

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

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

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

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن هناك دوراً كبيراً للتوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وهو بدرجة كبيرة.

تحليل جميع فقرات دور الإدارة العليا

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لجميع فقرات دور الإدارة العليا

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

من جدول (8) يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات دور الإدارة العليا يساوي 3.86 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 77.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات دور الإدارة العليا بشكل عام. ويفسر الباحثان تلك النسب بأن الإدارة العليا في الأونروا بغزة لديها دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، وذلك من خلال تكوين رأس المال الفكري، وفي تعزيز التمكين الإداري، وفي دعم الثقافة التنظيمية، وفي دعم التوجه الاستراتيجي. ويعزو الباحثان ذلك إلى وجود كادر وظيفي مؤهل في الإدارة العليا في الأونروا بغزة يدرك أهمية هذه العوامل في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، وتأهيل وتطوير قيادات الصف الثاني من جهة أخرى، كما يعزو الباحث ذلك إلى السياسة التي تتبعها الأونروا بغزة في مجال تأهيل وتطوير قيادات المستقبل وذلك في إطار خطة التطوير التنظيمي التي تم اعتمادها في شهر أيلول 2006 وتم إطلاقها في كانون الثاني 2007م، بحيث تركز خطة التطوير التنظيمي على أبعاد التغيير الأربعة: إدارة البرامج، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات والأنظمة الإدارية، والإدارة والقيادة (خطة الأونروا للتطوير التنظيمي 2006-2009م)، وفي إطار سياسة تطوير الموظفين المحليين الصادرة في 29 آذار 2012م.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو سلطان (2016م) بأن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني بدرجة كبيرة، ونتائج دراسة الأسمرى (2013م) التي أظهرت أن هناك دوراً للقيادات الحالية في إعداد الكوادر البديلة لتولي مهام قيادية مستقبلية، وكذلك نتائج دراسة ثابت (2013م) التي بينت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية موجودة بدرجة كبيرة لدى الإدارة العليا.

- الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني:

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

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9).

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار T والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " بناء

قيادات الصف الثاني "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
1.	تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني في مراكز المؤسسة.	3.63	0.93	72.70	13.49	0.000	8
2.	تبني المؤسسة معايير محددة عند انتقاء الأفراد لشغل الوظائف.	3.88	0.83	77.69	20.98	0.000	2
3.	وضع المؤسسة معايير رقابية على شروط الوظائف التي يتم منحها.	3.86	0.88	77.26	19.27	0.000	4
4.	سعي المؤسسة لتحقيق التميز في الأداء من خلال المراجعة المستمرة لأساليب العمل وتحديثها.	3.87	0.84	77.44	20.60	0.000	3
5.	حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها.	3.96	0.78	79.13	24.24	0.000	1
6.	دعم المؤسسة المعرفة المتميزة للأفراد والاهتمام بتطويرها وتحفيزها.	3.71	0.85	74.24	16.54	0.000	6
7.	مساهمة المؤسسة في التخطيط والتنفيذ الفعال لخطط وبرامج التأهيل للقيادات في كافة الأنشطة بفاعلية وكفاءة.	3.75	0.84	74.91	17.50	0.000	5
8.	اعتماد المؤسسة على معدلات الأداء عند تقييم واختيار الصف الثاني من القيادات.	3.68	0.87	73.64	15.48	0.000	7
9.	إنفاق المؤسسة قدرًا مناسباً من التكاليف لتلبي احتياجات البرامج التدريبية للقيادات.	3.53	0.80	70.62	13.10	0.000	9
10.	قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم	3.45	0.92	69.03	9.67	0.000	11

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)	الترتيب
	لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.						
11.	دعم المؤسسة برنامجاً تدريبياً من خلال القائد لنائبه يؤهلهم للرئاسة مستقبلاً واتخاذ قرارات.	3.52	0.90	70.33	11.31	0.000	10
	جميع فقرات المجال معاً	3.71	0.65	74.26	21.55	0.000	

من جدول (9) يتبين ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " حرص المؤسسة على مواكبة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة باستمرار وتدريب كوادرها عليها " يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 79.13%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " قيام المؤسسة بتحديث بيانات للأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم " يساوي 3.45 أي أن الوزن النسبي 69.03%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " بناء قيادات الصف الثاني " يساوي 3.71 أي أن الوزن النسبي 74.26%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. أي أن الإدارة العليا لديها برنامج تخطط فيه الاحتياجات المستقبلية من القادة المستقبليين وتعمل على إعدادهم وتطويرهم حتى يكونوا جاهزين للمستقبل.

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

الإجابة على السؤال الرئيس الثالث وبذلك يكون الباحثان قد اختبرا الفرضية الرئيسة الأولى:

- السؤال الثالث: ما العلاقة بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

جدول (11): معامل الارتباط بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية	
*0.000	.845	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.	الفرضية الرئيسية الأولى
*0.000	.736	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.	الفرضية الفرعية الأولى
*0.000	.761	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.	الفرضية الفرعية الثانية
*0.000	.811	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.	الفرضية الفرعية الثالثة
*0.000	.837	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.	الفرضية الفرعية الرابعة

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

يبين جدول (11) أن:

1. هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات دور الإدارة العليا وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سلطان، 2016م) والتي أكدت على وجود دور واضح للإدارة العليا في إعداد وبناء قيادات الصف الثاني والقيادات المستقبلية ودراسة (القحطاني، 2014م) في أن هناك دوراً للتمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني.

2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين رأس المال الفكري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تكوين رأس المال الفكري يعني بعملية نشر الأفكار والمعلومات والمعرفة وخاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتعويض وإدارة أداء العاملين، الأمر الذي يصب جميعه في صالح بناء قيادات الصف الثاني. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (بيصار، 2017) التي أثبتت وجود علاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز الذي يتحقق من خلال بناء قيادات الصف الثاني، وأيضاً مع دراسة (فرحاتي، 2016) الذي أوجد علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية والتي تعتبر بناء القيادات وتحضيرها أحد المزايا التي يمكن أن تتميز بها مؤسسة عن أخرى.

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز مفهوم التمكين الإداري وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التمكين الإداري عبارة عن ممارسة للقيادة، فهو شكل من أشكال القيادة ولكن غير الرسمية، حيث في التمكين الإداري يتم إعطاء صوت حقيقي للعاملين ومنحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة لموافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان العمل وإدارته بطريقة تمكنهم من خلالها لتقديم أفضل ما عندهم. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (القحطاني، 2014م) في أن هناك دوراً للتمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني.

4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الثقافة التنظيمية وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن دعم الثقافة التنظيمية الإيجابية في أذهان العاملين هو المعيار الأساسي الذي يتحدد به نجاح وكفاءة العمل، إضافة إلى أنها سبيل أي مؤسسة لبناء خطوة بناءة وفعالة، ويعرف البعض الثقافة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على إنتاج وبناء مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائه، ويرى الباحثان أنها تعتبر الخطوة الأولى لبناء قيادات الصف الثاني. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبد الإله، 2006م) التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي، باعتبار أن أحد مكونات التطوير التنظيمي بناء قيادات الصف الثاني.

5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم التوجه الاستراتيجي وبناء قيادات الصف الثاني في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين (الأونروا) بغزة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن دعم التوجه الاستراتيجي يساعد في تنشئة شخصيات لقيادة المؤسسات والمنظمات، حيث أن المنظمات لا يمكن أن تتطور إلا إذا كان هناك نظرة استراتيجية ورؤية واضحة ودقيقة تنظر إلى المستقبل وتواكب التغيرات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، كما أن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات يهتم بالدرجة الأولى بتكوين رأس المال البشري والذي من خلاله يتم بناء قيادات الصف الثاني وإدارة موارد المنظمة. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو سلطان، 2016م).

- الإجابة عن السؤال الرئيس الرابع وبذلك يكون الباحثان قد اختبرا الفرضية الرئيسة الثانية:

- السؤال الرئيس الرابع: ما أثر دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة؟

- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسة الثانية

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

ومن جدول (12) تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.861، ومعامل التحديد المعدّل = 0.739، وهذا يعني أن 73.9% من التغير في بناء قيادات الصف الثاني (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 26.1% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 276.039، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.
- أهمية المتغيرات المؤثرة في تفسير المتغير التابع " بناء قيادات الصف الثاني " حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري.
- ويعزو الباحثان ذلك إلى أن دور الإدارة العليا من أهم القضايا التي يتوجب أن تهتم بها المنظمات، وهي مرتبطة بشكل مباشر حسب رأي الباحثان، حيث أن الإدارة إذا كان لها دور فإن هذا سيؤدي إلى اهتمامها ببناء قيادات وتأهيلهم لرفع كفاءة وأداء المنظمة، أما إذا لم يكن هناك دور للإدارة العليا بشكل إيجابي فإن التأثير سيكون سلبياً، فدور الإدارة العليا يصبح له ارتباط وتأثر بشكل مباشر بغض النظر عن النتيجة. ويعزو الباحثان عدم وجود تأثير لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة إلى أنه في ظل وجود أثر لدعم التوجه الاستراتيجي ودعم الثقافة التنظيمية وتكوين رأس المال الفكري يصبح أثر التمكين الإداري غير مباشر بمعنى أنه إذا توافرت العوامل الثلاثة السابقة فإن التمكين الإداري يصبح نتيجة غير مباشرة.
- وفيما يخص أثر تطوير رأس المال الفكري على بناء قيادات الصف الثاني فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن تطوير رأس المال البشري له دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، ودراسة (Obeidat et al، 2017) التي كشفت أن رأس المال الفكري كان له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي باعتبار أن بناء قيادات الصف الثاني يحقق الأداء التنظيمي المتميز، كما اتفقت مع دراسة (Taie، 2014) التي أظهرت أن هناك تأثير كبير لإدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية باعتبار أن وجود كادر قيادي مؤهل يمثل ميزة تنافسية.
- وفيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على بناء قيادات الصف الثاني، فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن تعزيز الثقافة التنظيمية له دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وكذلك دراسة (Rijal، 2010م) والتي أظهرت أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي في تطوير منظمة التعلم على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشجع القيادات المستقبلية على التعلم والتطور والابتكار والإبداع حتى تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ودراسة (Singh & Panda، 2015م) التي كان من أهم نتائجها أن الثقافة الإيجابية الموجودة في المنظمة تؤثر وتدعم تطوير القادة الاستراتيجيين في المستقبل.
- أما فيما يتعلق بأثر التوجه الاستراتيجي على بناء قيادات الصف الثاني فقد اتفقت النتائج مع بعض الدراسات كدراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت أن دعم التوجه الاستراتيجي له أثر كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وأيضاً دراسة (Obeidat، 2016م) التي كشفت أن التوجه الاستراتيجي كان له تأثير كبير على الابتكار وأن الابتكار يربط بين

التوجه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، الأمر الذي، من وجهة نظر الباحث، يرتبط بمدى تأثير التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في بناء القيادات المؤهلة التي تسعى نحو الابتكار والأداء المتميز.

- الإجابة على السؤال الرئيس الخامس وبذلك يكون الباحثان قد اختبرا الفرضية الرئيسة الثالثة:

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

- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الدائرة، الدرجة الوظيفية، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

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

جدول (13): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " و اختبار " التباين الأحادي "

المتغير الشخصي	المجال	المتوسطات	الاختبار	Sig القيمة الاحتمالية
الدائرة	جميع المجالات معا	الصحة 3.49	التربية والتعليم 4.08	0.000*
الدرجة الوظيفية	جميع المجالات معا	20-16 3.60	15-12 3.87	0.005*
الجنس	جميع المجالات معا	ذكر 3.81	أنثى 3.86	0.745
المؤهل العلمي	جميع المجالات معا	بكالوريوس فأقل 3.89	ماجستير فأكثر 3.70	0.037*
العمر	جميع المجالات معا	أقل من 40 سنة 3.45	أقل من 50 سنة 3.79	0.000*
سنوات الخدمة	جميع المجالات معا	أقل من 5 سنوات 3.62	أقل من 10 سنة 3.53	0.000*
			أقل من 15 سنة 3.62	
			أقل من 15 سنة فأكثر 4.03	

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

من النتائج الموضحة في جدول (13) يمكن استنتاج:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الدائرة وذلك لصالح دائرة التربية والتعليم. ويعزو الباحثان ذلك إلى استراتيجية إصلاح التعليم التي اتبعتها الأونروا خلال الأعوام الماضية (2011-2015م) بهدف تلبية المطالب

المتطورة للنظام التربوي في القرن الواحد والعشرين والتي كانت الإدارة والقيادة أحد أبعادها، حيث شارك مدراء الإدارة الوسطى في دائرة التربية والتعليم في برنامج " القيادة من أجل المستقبل" والذي عمل على تطوير المهارات العملية للقيادة كي يتم تنفيذ استراتيجية إصلاح التعليم بصورة ناجحة، وتأتي هذه الاستراتيجية في إطار خطة التطوير التنظيمي التي أطلقتها الأونروا عام 2007، بينما لم يكن هناك تركيز على تطوير مهارات العاملين في دائرة الصحة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الدرجة الوظيفية وذلك لصالح الذين درجتهم الوظيفية تتراوح من 12-15. أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الأونروا بغزة لدور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني تختلف باختلاف الدرجة الوظيفية، وأنه كلما زادت الدرجة الوظيفية يقل الدور، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الإدارة العليا وهي صاحبة الدرجات العليا لديها رؤية أشمل وأوسع وأعمق ودور أكبر، وتطمح بأن يكون هذا الدور أكثر تأثيراً، بينما الإدارة الوسطى هي من تطمح إلى التقدم والتطور وهذا يعكس وعيهم بالدور الكبير للإدارة العليا في هذه المجالات.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في الأونروا بغزة في بناء قيادات الصف الثاني لا تختلف باختلاف الجنس. ويعزو الباحثان ذلك إلى التوازن الذي حققته الأونروا بغزة بين الجنسين على مستوى شغل المناصب الإدارية العليا وذلك نتيجة لسياسة المساواة في النوع الاجتماعي التي تحرص الأونروا بغزة على تحقيقها.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل. أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن من يحملون المؤهلات العلمية العليا (ماجستير أو دكتوراه) يكون لديهم رؤية أشمل وأعمق ولديهم اطلاع على تجارب المؤسسات الأخرى في هذا المجال فهم يطمحون إلى دور أكبر للإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة، بينما من يحملون مؤهل بكالوريوس هم من يطمحون إلى التقدم والتطور وهذا يعكس وعيهم بالدور الكبير للإدارة العليا في هذه المجالات.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف سنوات الخدمة وأنه كلما قل عدد سنوات الخدمة يقل الدور. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن من لديه سنوات خدمة أطول يمتلك الخبرة والرؤية والدور الأكبر ويطمح بأن يكون هذا الدور أكثر تأثيراً وأن من لديه 15 سنة من الخدمة هم الأقرب لعملية التطوير حتى يصبحوا في مناصب عليا.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر؛ أي أن تقديرات الإدارة العليا والإدارة الوسطى حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تختلف باختلاف سنوات العمر. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن تقديرات الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر تأتي كنتيجة للخبرة والاطلاع والمشاركة في ما تبذله الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني حيث أنهم يمثلون الموظفين ذوي الدرجات العليا وقد نالوا الحظ الأوفر من برامج القيادة التدريبية على مدار الأعوام الماضية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة ثابت (2013م) التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، بينما اختلفت معها فيما يخص الفروق التي تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت مع دراسة وهبة (2015م) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس، بينما اختلفت النتائج فيما يتعلق بوجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة أبو سلطان (2016م) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، ولكنها اختلفت معها في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخدمة.

النتائج

من خلال تحليل وتفسير البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- النتائج المتعلقة بأساليب الإدارة العليا في الأونروا بغزة:

أ- يوجد اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا في تكوين رأس المال الفكري وتعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي في بناء قيادات الصف الثاني.

2- النتائج المتعلقة بواقع بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة:

أ- تلعب الإدارة العليا في الأونروا بغزة دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة من خلال وجود برنامج تخطط فيه الاحتياجات المستقبلية من القادة المستقبليين. والعمل على تطوير استراتيجية واضحة لإعداد قيادات الصف الثاني فيها.

3- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أ- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الإدارة العليا (تكوين رأس المال الفكري، تعزيز مفهوم التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، دعم التوجه الاستراتيجي) وبناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (دعم التوجه الاستراتيجي، ومن ثم دعم الثقافة التنظيمية، ومن ثم تكوين رأس المال الفكري) في بناء قيادات الصف الثاني، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التمكين الإداري في بناء قيادات الصف الثاني.

4- نتائج الفروق الإحصائية بين إجابات الباحثين حول دور الإدارة في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة تعزى لمتغيرات (الدائرة، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

ثانياً: التوصيات

1- التوصيات المتعلقة بدور الإدارة العليا في الأونروا بغزة:

- تعزيز نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار والإبداع والإنجاز المعرفي.
- زيادة حجم الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.
- ضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في بناء قيادات الصف الثاني.

- تعزيز الاهتمام بالتدريب والتأهيل القيادي والإداري.
- تبني وترسيخ مفهوم الإحلال الوظيفي وجعله واقعاً عملياً.
- تعزيز مشاركة المستويات المختلفة في صياغة وإعداد الخطة الاستراتيجية.
- ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة بشكل أكبر لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني.

2- التوصيات المتعلقة ببناء قيادات الصف الثاني في الأونروا بغزة:

- ممارسة دور أكبر في إعداد قيادات الصف الثاني.
- زيادة الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية في المستقبل والعمل على تطويرهم.
- ضرورة تعزيز مفهوم التمكين الإداري وتوظيفه للاستفادة منه في تعزيز مفهوم بناء قيادات الصف الثاني.
- العمل على تعزيز وتقوية مستوى العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني.
- العمل على الاستفادة من الخبرات المتوفرة في المؤسسات الأخرى.
- ضرورة ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.
- فتح الباب أمام العاملين للمشاركة في حلقات نقاش مفتوحة، لاستثمار الطاقات الفكرية الموجودة لدى العاملين ومحاولة تبني الأفكار الإبداعية والمميزة وتطبيقها.
- العمل على زيادة مستوى تفويض الصلاحيات الممنوحة للعاملين، ودعم منح الحرية في اتخاذ القرار.
- فهم وتبني الإيمان بالإحلال الوظيفي، واعتباره مسألة طبيعية، وترسيخ هذا المفهوم لدى العاملين.
- ممارسة أسلوب اللامركزية في الإدارة لأهميته في بناء قيادات الصف الثاني.
- ضرورة زيادة الإدراك حول أهمية إعداد قيادات بديلة، وذلك كهدف استراتيجي مهم للمؤسسة ولاستمرارها.
- الاهتمام بتحديث بيانات الأفراد المتوقع شغلهم لوظائف قيادية مستقبلاً والاهتمام بهم.
- عدم التردد في اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأسمرى، فاطمة عبد الرحمن. (2013م). *إعداد القيادات النسائية الإدارية البديلة وعلاقتها بتنمية الكوادر في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الأفي، طارق أبو العطا، وجوهر، صلاح الدين أحمد، وجمال الدين، نادية يوسف. (2013م). *الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطوير الإدارة الجامعية. مجلة القراءة والمعرفة*. (142)، 117-132.
- بن زرع، سوسن بنت محمد. (2015م). *الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكلية. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*. 2 (164)، 809-848.

- بيصار، عبد المطلب. (2017م). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- ثابت، رائد حماد. (2013م). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الدعجة، فراس محمود عبد القادر، وابن منصور، عبد الله عبد الكريم أحمد. (2013م). أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. مجلة الثقافة والتنمية. (75)، 92-57.
- سعيد، وفاء فنجري. (2013م). تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء التنظيمي في شركات المحمول في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 20.
- أبو سلطان، حنان موسى. (2016م). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.
- سهام، موفق. (2013م). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (14)، 315-293.
- الشريف، مها. (2012م). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية. (24)، 312-291.
- الشياب، أحمد، وأبو حمور، عنان. (2011م). مفاهيم إدارية معاصرة. (د.ط.). عمان، الأردن: دار الأكاديميون.
- العامري، صالح، والغالب، ظاهر. (2007م). الإدارة والأعمال. (د.ط.). عمان: (د.ن.).
- عبد الإله، سمير يوسف. (2006م). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبد القادر، موفق عبد الله. (2011م). مناهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية. (د.ط.). الرياض: دار التوحيد للنشر.
- العثماني، محمد خميس. (2014م). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية. الشارقة: مركز بحوث الشرطة.
- العجمي، سالم حسين. (2011م). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عفانة، حسن مروان. (2013م). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- أبو العلا، هاني بن محمود عبد الله. (2003م). تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن العام (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- فرحاتي، لويضة. (2016م). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- القحطاني، سعيد بن ظافر علي آل التركي. (2014م). دور التمكين الإداري في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- قلامه، عبد الله حمود. (2009م). جهود وتحديات إعداد القيادات الإدارية في اليمن. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية بعنوان: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- أبو هنتلة، خالد سعيد. (2014م). أثر سلوكيات القيادة الإدارية على التمكين الوظيفي للعاملين. *مجلة القراءة والمعرفة*. (154)، 34-21.
- الهاللي، الهاللي الشربيني. (2011م). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة بحوث التربية النوعية*، (22)، 66-2.
- وهبة، عبير حسن. (2015م). واقع تأهيل قيادات الدولة في الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة ودوره في تحقيق الحكم الرشيد (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Ha'ar, H. (2016). The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordanian Industrial Companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.
- Bass, B. M. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 12(1), 33-52.
- Beşkese, A., Bozbura, F. T., & Aldemir, G. (2014). A model proposal to measure national intellectual capital. *Journal of Trends in the Development of Machinery and Associated Technology*, 18 (1), 139-142.
- Bounfour, A., & Edvinsson, L. (2012). *Intellectual capital for communities*. Routledge.
- Campbell, M., & Smith, R. (2014). High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Dai, L., & Li, J. (2016). The Integrated Design of Leadership Development. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 127-132.
- Davies, B. J., & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School leadership & management*, 24(1), 29-38.
- Gallo, F. (2010). What Should a Leadership Program Look Like?. *AONHewitt Asia Connect*, 3(8), 1-3.
- Gao, J. (2013). On Leadership and It's Marketing. *Open Journal of Leadership*, 2(04), 79.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Harris, J., & Kim Barnes, B. (2006). Inspirational leadership: involving senior leaders in developing the next generation. *Industrial and Commercial Training*, 38(4), 196-200.
- Houari, M., Toua, H. and Miloud, Z. (2012). The Role of Intellectual Capital in the Managerial Leadership Processes. *Journal of Business and Management Studies*, 4 (1), 1-13.
- Karakas, F. (2007). The twenty first century leader: Social artist, spiritual visionary and cultural innovator. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(3), 44-50.
- Kerwar, M. (2014). Strategic Leadership Versus Traditional Organizational Management Today. *Researchjournalali's Journal of Management*, 2, (11), 1-9.
- Kramer, K. R., & Nayak, P. (2013). *Nonprofit Leadership Development: What's Your" plan A" for Growing Future Leaders?*. Bridgespan Group.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa* (Unpublished PhD. Thesis). University Of South Africa.
- Loew, L. (2015). *State of Leadership Development 2015: The Time to Act is Now*. Brandon Hall Group.

- Marr, B. (2008). *Impacting future value: how to manage your intellectual capital*. Canada: The Society of Management Accountants.
- Morelli, M. (2016) The Next Generation of Leaders in No-Profit Sector. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 50-53.
- Obeidat, B. Y. (2016). The effect of strategic orientation on organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(11), 478.
- Obeidat, B. Y., Abdallah, A. B., Aqqad, N. O., Akhoershiedah, A. H. O. M., & Maqableh, M. (2017). The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Communications and Network*, 9(01), 1-15.
- Ogunkoya, O. A., & Shodiya, O. A. (2013). Strategic orientation and organizational performance: A study of the African textile industry. *Singaporean Journal of Business, Economics and Management Studies*, 2(4), 1-8.
- Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of Employee Empowerment in Organizational Development. *International Journal of scientific research and management*, 2 (8), 1241-1245.
- Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5). 119-128.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Singh L.P., & Panda B. (2015). Impact of organizational culture on strategic leadership development with special reference to Nalco. *International Journal of Research and Development—A Management Review*, 4(1), 133–142.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Van Velsor, E., & Wright, J. (2012). Expanding the leadership equation: developing next-generation leaders. *ERIC: Center for Creative Leadership White Paper*. ED543117.