

الفصل الأول

المقدمة

١،١ التمهيد

تتناول الدراسة الحالية أثر الثقافة التنظيمية بوصفه متغيرا وسيطا بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، بحيث تطرق البحث إلى مجموعة من الفصول والعناوين، وحمل الفصل الأول عنوان المقدمة وتطرق إلى خلفية الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وأسئلتها وأهميتها وحدودها، أما الفصل الثاني فتطرق إلى الإطار النظري والدراسات السابقة فيما يتعلق بمواضيع الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وكذلك الأداء الوظيفي، أما الفصل الثالث فجاء بعنوان منهجية الدراسة وإجراءاتها وتطرق إلى تصميم، ومنهج، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى بناء أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومصداقية الأداة وثباتها، أما الفصل الرابع فحمل عنوان النتائج والذي من خلاله تم مسح البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخراج النتائج والاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها، أما الفصل الخامس فجاء بعنوان المناقشة والتوصيات والخلاصة والذي من خلاله ظهرت مكونات الدراسة ومحدداتها وتطبيقاتها، وتم بناء الاستنتاجات وعرض التوصيات والمقترحات المستقبلية.

١.٢ خلفية الدراسة

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، وتؤدي منظمات الأعمال المتقدمة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير الأداء، من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تُعتبر الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، حيث تقوم بدورٍ حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، وتُعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي. وإن اعتماد الأساليب الحديثة في الإدارة لم يعد خياراً، بل هو من الضرورات لما له من فوائد كثيرة، والقيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التي تحتاج إلى التغيير (أبو رمان، ٢٠١٦)، ولذلك فإن القيادة التحويلية هي الخيار الأمثل لوزارة الداخلية الفلسطينية للتحويل من نمط القيادة التقليدية إلى القيادة التحويلية التي تعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ولها العديد من المزايا "تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية"، وتطوير الكفاءة وزيادة الأداء في العمل، وزيادة الإنتاجية للمنظمة، والقدرة على حل المشاكل بطرق حديثة، وتحفيز العاملين ومشاركتهم في الإبداع والمساواة، والثقافة التنظيمية تعزز من دور القيادة التحويلية، فهي عنصر مساعد ومؤيد لإدارة المنظمة تساعد على تحقيق طموحاتها وأهدافها، وقدرتها على الحث على الابتكار في العمل وتجنب الروتين والطاعة العمياء، وتوجيه الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم وعلاقتهم بعضهم مع بعض، وتعمل على استقطاب العاملين الطموحين والمبدعين والمطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة" (الحيارى، ٢٠١٨)، وتنشر الانسجام بين الأفراد رؤساء ومرؤوسين، وتسهم الثقافة التنظيمية في زيادة

نمو الموظفين وتطورهم جنباً إلى جنب مع القيادة التحويلية مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية.

وفي ظل التطور والتقدم والتغيرات السريعة، واجهت المنظمات تحديات لكيفية قيادة هذا التغيير السريع ومواكبة التطورات، "وإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح التغيير (American Management, 1994 Association) وإن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين، وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة" (العتيبي، ٢٠١٥)، وإن القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً، أطلق عليه مسمى القائد التحويلي (العامري، ٢٠١٥)، وظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns, 2015) في كتابه القيادة، وعرفها أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (العلفي، ٢٠١٦).

نظراً للنمطية المتبعة في أساليب القيادة في وزارة الداخلية الفلسطينية، والحاجة الملحة للتطور، (الخطة الاستراتيجية-وزارة الداخلية الفلسطينية، ٢٠١٧-٢٠٢٢)، والانتقال من الأساليب الإدارية التقليدية المعتمدة على المنهج الحزبي والخطط الاستراتيجية القديمة، واتباع أساليب حديثة قادرة على خلق بيئة تنظيمية فعالة ذات رؤية واضحة للأهداف وتحث على التغيير، وتعزز الثقافة التنظيمية، والقدرة على حل المشكلات بطرق إدارية مبتكرة، كان لا بد من عرض نموذج للقيادة التحويلية، والبحث في هذا المجال لتمهيد الطريق لتبني وزارة الداخلية هذا الأسلوب من القيادة، والذي يعمل على تحسين أداء العاملين، ودمج المرؤوسين في تحقيق الأهداف وتحقيق الملكية النفسية بحيث يشعر العاملون بأنهم يمتلكون المؤسسة وبأنهم جزء منها.

القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شيوعاً، وأنسب الأساليب القيادية استجابة لتطورات هذا العصر، ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته، و"يمكن تعلم القيادة التحويلية ويجب أن تكون موضوع التطوير الإداري" (محمد، ٢٠١٧)، فالقدرة على تعلمها وتعليمها متى ما توافرت الاستعدادات اللازمة فطرية كانت أم مكتسبة، ويبدأ ذلك باستكشاف الوعي الذاتي، والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتطوير أساليب الاتصال والتدريب والتحفيز، والموضوعية في بيئة متغيرة، والكفاءة والتقييم ووضع الاستراتيجيات، وبعد التأكد من توافر المتطلبات السابقة، ومعالجة القصور فيها، يعد برنامج تدريبي للمستهدفين، مع تحديد نقاط قوة الأفراد ونقاط ضعفهم من خلال استبيانات خاصة كاستبيان القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) ومن ثم يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لواقع الاحتياجات الفعلية للمتدربين (الغامدي، ٢٠١٦).

تسعى القيادة التحويلية إلى "النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية"، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين (العتيبي، ٢٠١٦)، والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة، حيث يمتاز القائد التحويلي بعدة خصائص منها :-
وضوح الرؤية والسعي لتحقيقها بطرق ووسائل أخلاقية، وتقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، وتشجيع الإبداع والثقة بالعاملين؛ حيث يفسح المجال أمامهم للنمو والتطور وتحقيق الذات والقدرة العالية على التحمل والطاقة الديناميكية العالية والمثابرة، ويقدم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية والمصادقية، والتأثير القوي على العاملين من خلال اتباع عدة أساليب مؤثرة على سلوكهم وتصرفاتهم، ولا يتبع أسلوب القوة والسيطرة في التعامل مع المرؤوسين.

تحتاج المنظمات إلى قائد مؤثر يستطيع التأثير على التابعين، والقائد المؤثر يمتلك فن التأثير على العاملين؛ إذ "يتبع استراتيجية الفوز ويمارس أساليب الترغيب والترهيب ويتعد عن الغلظة ويمارس لغة الاقناع والمنطق والعاطفة، ويتمتع بقدرة عالية على ضبط النفس والصبر على الآخرين ويحظى بدرجة عالية من القبول من العاملين لصفاته الشخصية، ولديه قابلية للتعلم ويعترف بأخطائه ويتحلى بروح الفكاهة والمرح وسرعة البديهة" (Burg & Mann, 2015)، القائد المؤثر يخلق ثقافة مشتركة بينه وبين العاملين، قائمة على التعاون والانسجام والعدل، بحيث تحقق أهداف المنظمات وتزيد من كفاءة الأداء.

١،٣ مشكلة الدراسة

تعد وزارة الداخلية من أهم الوزارات في الحكومة الفلسطينية، لطبيعة الواجبات المكلفة بها في الدولة من أجل حماية أمن الوطن والمواطن، وقد شهدت وزارة الداخلية الفلسطينية بعد عام ٢٠٠٨ م، تطوراً هائلاً على صعيد برامجها ومشاريعها وخدماتها، ولكن هذا التطور لم يعكس على أرض الواقع، إذ إن النتائج والمخرجات النهائية والأثر لهذه البرامج والمشاريع كان محدود الأداء من الناحيتين (الكمية والنوعية)، وقد اشارت (عودة ٢٠١٦) في دراستها أن السلطة الفلسطينية لم تول اهتماماً بالانتقال من المنهج الحزبي الذي ساد في مؤسساتها، وخاصة في وزارة الداخلية الفلسطينية إلى المنهج الإداري الحديث، والذي بدوره أثر على أداء العاملين في وزارة الداخلية، مما حد من درجة إسهامها في عملية التغيير وإحداث التطور اللازم.

كشفت الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن للأعوام (٢٠١٧-٢٠٢٢ م)، من خلال إجراء تحليل للإستراتيجيات القديمة المتبعة في الأعوام (٢٠١٢-٢٠١٧)، إذ توصلت إلى مجموعة من النتائج بأنه توجد نقاط ضعف في الأداء وضعف الخطط والأنظمة والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (مساعد، ٢٠١٦)،

وضعف نظام الترقيات (الشنطي، ٢٠١٦) وضعف أنظمة الصيانة والاستدامة وتأثيره على عمر البنية التحتية للمؤسسة الأمنية ومعداتها وأصولها الأخرى، ونقص القدرات اللوجستية التي تمكن قوى الأمن من القيام بواجباتها على الشكل الأمثل (أسلحة، ذخائر، معدات فردية، مركبات حديثة، مختبرات،... الخ)، (الملاحى، ٢٠١٦)، ووضعت (الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن ٢٠١٧-٢٠٢٠) توجيهات لرفع مستوى الأداء ومعالجة نقاط الضعف، وتطوير إدارة الموارد البشرية، وتطوير الخطط والإدارة لقيادة المشاريع والبرامج الفلسطينية والاستفادة من الدعم الدولي، وتطوير منظومة الاتصالات، وتطوير قدرة قوى الأمن على معالجة حالات الطوارئ والكوارث من خلال بناء القدرات المشتركة وتعزيز آليات التعاون المشترك وأنظمة تبادل المعلومات، وتطوير الأنظمة والإجراءات التي ترفع من استعداد المؤسسة وكفاءتها، من خلال وضع خطط العمل المشتركة، وتطوير الأداء المهني من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم عمل المؤسسة وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات وتضمن تطوير الهيكل القيادي وسلاسة اتخاذ القرارات ومتانتها؛ فلقد كانت المسؤوليات محددة، ولم تُتخذ إجراءات نحو تطوير منظومة القوانين وتطوير الهياكل القيادية (الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن - وزارة الداخلية الفلسطينية ٢٠١٧-٢٠٢٢).

أوضحت عدة دراسات فلسطينية على وزارة الداخلية الفلسطينية ضعف أداء العاملين، وعدم وجود ثقافة تنظيمية في وزارة الداخلية، ووجوب الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال تدريب المديرين في وزارة الداخلية الفلسطينية على الأساليب القيادية الحديثة، فقد أكدت دراسة (الشنطي، ٢٠١٧) ان ممارسة وزارة الداخلية الفلسطينية لاساليب القيادة الحديثة قليل، وان عملية النهوض بالوزارة تتطلب خلق ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تعطي فرصة للتعلم وتشجع تبادل المعلومات وطرح العاملين

أفكارهم، وإعطاء مساحة لحرية التجريب والمخاطرة الذكية المحسوبة دون التزام حربي بتنفيذ القوانين والعقاب على كل خطأ، واعتماد نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية بحيث يكافأ العاملون على جهودهم وتشجيعهم على الإنتاج والسعي نحو تطوير قدراتهم، وإجراء دراسات لمعرفة أثر القيادة التحويلية على زيادة المعرفة وتحسين الإنتاج للمرؤوسين ، وحيث أكدت أبو سلطان (٢٠١٦) ، ضعف أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وأن التفرد في اتخاذ القرارات في الإدارة العليا يحول دون تطوير الأداء وقدرات العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وعدم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والخبرة ، ويجب العمل على تطوير أسلوب القيادة إلى الأساليب الحديثة لبناء القيادات الفعالة، واختيار قيادة بديلة وتفويضها بصلاحيات وتحميلهم المسؤوليات، وعدم معاقبة المرؤوسين على أخطائهم، لتطوير قدراتهم ومهارتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

تعتبر مهام وزارة الداخلية الفلسطينية توقع المشاكل قبل حدوثها ومواجهة التحديات، ورفع معدلات التخطيط لتنظيم العمل والموارد بطريقة فعالة، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ورفع مستوى التنسيق والمشاورة بين مستويات الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة في وقت الأزمات ، حيث أكدت (قويدر ، ٢٠١٧)، ان هناك ضعف في اتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة، ويجب العمل على تطويرها من اجل النهوض بوزارة الداخلية الفلسطينية .

ان الاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في تنفيذ أهداف الوزارة العامة واطلاعهم على عملية التخطيط يعزز لديهم الانتماء والولاء للوزارة وهذا ما تطرقت اليه (عودة ، ٢٠١٦) في دراسته بأن هناك مجموعة من الاقتراحات لتقوية مستوى الإدارة وتحسينها وركز على المرؤوسين في العمل وتعزيز الاهتمام بهم من خلال فهم

حاجاتهم الشخصية والنفسية، بإشراف مستويات الإدارة العليا، وتوفير الاحتياجات الشخصية لهم لتعزيز الانتماء للمؤسسة، وزيادة التفويض وتحميلهم المسؤوليات وإعطائهم جزءاً من الصلاحيات وتنمية قدراتهم الإبداعية.

أصبحت الثقافة التنظيمية ذات أولوية في كثير من المؤسسات المعاصرة ، فهناك بعض المدراء يعطون الأولوية والاهتمام للثقافة التنظيمية في مؤسساتهم ، فتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية لوزارة الداخلية ، كما أنها تخلق بيئة للعمل ودليل للإدارة والعاملين ، وتحدد السلوك الوظيفي المتوقع من المرؤوسين وانماط العلاقات فيما بينهم ، حيث أشار (المصري ، ٢٠١٥) في دراسته ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية المتميزة وتنميتها في أوساط العاملين كافةً، وعلى المدراء بزيادة الاتصال والتواصل وقضاء وقت كافٍ في أماكن العمل مع الموظفين، والتنمية المستمرة للعاملين وفق مناهج الإدارة الحديثة ، وأشارت دراسة (الملاحى، ٢٠١٦) ، ضرورة تعزيز دور القيادة والجهات الرقابية، لتطوير العمل والارتقاء بالعاملين للوصول إلى أداء إداري مميز، ويجب منح المزيد من الصلاحيات والإمكانات المادية والمعنوية للعاملين، والاستعانة بقيادات لتطوير عمليات الرقابة، وزيادة التنسيق والتكامل بين جهات الرقابة الداخلية في جهاز الشرطة، والرقابة في وزارة الداخلية، وزيادة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي لهم؛ لزيادة كفاءتهم في العمل، والعمل على تطوير الأساليب والأدوات القيادية لمساعدة العاملين لمواكبة التطورات.

بينما دراسة عودة (٢٠١٦) أكدت وجود ضعف في إدارة العمليات اللوجستية والتخطيطات اللوجستية (المشتريات والتخزين، وسائل النقل والصيانة، الهندسة الإنشائية) مما يؤثر سلباً على أداء العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، ويجب اتباع قيادة فعالة، قادرة على وضع الخطط؛ لتوفير جميع الاحتياجات

والمطلوبات اللازمة لأداء المهام، وتطوير برامج القيادة لتأهيل الضباط والأفراد العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

هذه الدراسات وغيرها، أبرزت الحاجة الماسة للتجديد وتغيير أنماط القيادة، وأشارت إلى توجيه الجهود نحو البحث عن آليات ووسائل لتعزيز الثقافة التنظيمية، واختيار نمط قيادي فعال لرفع الكفاءة والأداء للعاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومن المشاريع الحديثة في الخطة الاستراتيجية لمجلس الوزراء تطوير برنامج إداري يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين والتوجه نحو العمل المؤسسي المستدام، وتفعيل مبدأ المشاركة الشاملة في اتخاذ القرارات نتيجة لبعض الممارسات الإدارية النمطية لبعض القيادات، (الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية الفلسطينية ٢٠١٧-٢٠٢٢) ، وبناء على ذلك فإن وزارة الداخلية الفلسطينية بحاجة لقيادات من نوع خاص، تتوافر فيها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية كارزمية إلهامية تحويلية وقيادة مؤثرة.

ان وزارة الداخلية الفلسطينية ، بحاجة الى عملية الانتقال من الانماط القيادية المتبعة المتمثلة في المنهج الحزبي الى انماط قيادية حديثة ، حيث تعتبر القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، والقائد التحويلي متكامل قادر على بناء رؤية، ووضع الإستراتيجيات وتطوير المهارات لتكون مؤهلة للتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم، وتبادل الثقة والتعاون، وبناء إدارة بنمط قيادي قادر على توجيههم (Buil, Martínez, & Matute, 2019)، والقائد التحويلي قادر على التحرر من الأساليب القديمة، وإدارة عملية التغيير بنجاح، والتأكد أن الأفراد تخلصوا من انتمائهم القديم، وهو المسؤول عن بلورة رسالة المنظمة وتشكيل الثقافة التنظيمية، من خلال الرؤية الفكرية

الواضحة والشاملة، وقدرته على إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها، وصيانة النسيج الروحي للمنظمة، وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة، إذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها (المراد، ٢٠١٥)، وعليه فإن وزارة الداخلية بحاجة إلى مثل هذا النوع من التغيير، ومثل هذه العوامل قادرة على خلق بيئة مناسبة لأداء أعلى في الوزارة، وهو الحل الأمثل لتحقيق أهداف وزارة الداخلية الفلسطينية.

السلوك القيادي للمدير وأداء المرؤوسين، يشكّلان أحياناً عوامل بناء، وأحياناً أخرى عوامل هدم في المنظمة، فعلى المنظمات أن تعمل على ضرورة التناغم الإيجابي بين مصالح التنظيم ومصالح الأفراد وما يضمن هذه المقاربة هو التناغم بين السلوك القيادي وأداء المرؤوسين من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات أو إخفاقها، ولتعزيز الثقافة التنظيمية على القائد الفعال البحث عن الوسائل والمصادر التي تجعل الفرد يسعى لتحقيق أهداف منظمته قبل أهدافه الشخصية (عز الدين، ٢٠١٥).

يتطلب الارتقاء بمستوى أداء المؤسسات العامة، وتحسين جودة خدماتها، والحد من تكاليف تشغيلها، قيادة واعية ومدركة لحجم التحديات التي تواجهها، "وإن القيادة التحويلية تمكنت من تقديم مفهوم شامل للقيادة، يركز على الجوانب النفسية والفكرية والاجتماعية التي ينبغي أن يتصف بها القائد للتأثير في الأتباع ودوافعهم وأهدافهم، والقائد يجب أن يعمل أكثر من أجل رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية، وإن القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة التحويلية يمكن أتباعه من القيام بما هو أكثر من المتوقع منهم، نتيجة رفع مستوى أدائهم وقدراتهم" (كردي، ٢٠١٩).

واتضح من خلال دراسة (صالح، ٢٠١٥) ودراسة (تربان، ٢٠١٤) أن هناك ضعفاً في الأساليب المتبعة في قيادة وزارة الداخلية الفلسطينية، وأنها بحاجة إلى التطور والانتقال من المنهج الحزبي الذي ساد بعد الانقسام الفلسطيني وهي المتمثلة في توقف أعمال المجلس التشريعي ووجود حكومتين، حكومة في الضفة وأخرى في غزة، وكل منهما تدعي شرعية دستورية وسياسية وفي خضم ذلك تركزت حالة المنهج الحزبي، وبعد تشكيل حكومة الوحدة الوطنية التي سعت جاهدة إلى توحيد الحكومتين لتحسين أداء الموظفين في ظل قيادة فعالة قادرة على التغيير والاقناع وفهم احتياجات جميع الأفراد في وزارة الداخلية الفلسطينية، وعلى ضوء ما سبق اتضح أن وزارة الداخلية الفلسطينية بحاجة إلى وجود قيادة مؤثرة قادرة على التغيير وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، واقتراح نماذج لتغيير الأساليب الإدارية المتبعة للنهوض وتطوير أداء العاملين وتعزيز الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة والتي من شأنها أن توفر بيئة ملائمة لتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف، وخلق رؤية واضحة لجذب المرؤوسين ليصبحوا جزءاً من المنظمة (العامري، ٢٠١٥)، وأيضاً بحاجة إلى قائد ذي شخصية كاريزمية (التأثير المثالي) قادر على التأثير والإقناع لجذب المرؤوسين لرؤيته وأفكاره والعمل بها، محفز (التحفيز الالهامي) ويشجع الابتكار والإبداع لديهم، واستشارة أفكارهم للبحث عن أفكار جديدة لحل المشكلات باستخدام الفكر وإطلاق العنان للخيال، وقائد مؤثر يهتم بالاعتبار الفردي؛ فيهتم بالاحتياجات الفردية للتابعين وانجازاتهم، ويشاركهم الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات (Bass, 2016)، مما يسهم إلى حد كبير في تحسين الأداء وتمثيته بشكل يحقق رؤية وزارة الداخلية الفلسطينية.

يتضح مما سبق عدم وجود نمط قيادي فعال مؤثر قادر على تعزيز الثقافة التنظيمية ودمج الوزارتين التابعتين لكلا طرفي الانقسام، ووقف العمل بالمنهج الحزبي واستبداله بأساليب قيادية حديثة مما يشير إلى تدنٍ في مستوى الأداء، الأمر الذي يحتم الوقوف لمعالجة المشكلة التي أدت إلى ظهور هذه الفجوة، من خلال اقتراح اتباع أسلوب القيادة التحويلية القادر على التغيير وتنمية الثقافة التنظيمية وتطوير أداء العاملين، هناك حاجة ماسة أمام وزارة الداخلية الفلسطينية لتطوير أعمالها وتقديم خدمات متميزة للمواطنين، وخصوصاً مع زيادة توسع أعمال الوزارة وكبر حجمها ووجود عدة مديريات منتشرة في سائر المحافظات، مما يكسب عملية صنع القرارات الإدارية في الوزارة أهمية كبيرة، وهذه الأهمية تزداد كلما تعلق القرار بخدمات المواطنين.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تحدثت عن أساليب القيادة بوزارة الداخلية الفلسطينية وجد أن مستوى عملية صنع القرارات الإدارية غير مرضية وبحاجة إلى تحسين؛ إذ كان الوزن النسبي لفعالية عملية صنع القرارات الإدارية في دراسة (عودة، ٢٠١٦) ما يقارب ٦٠٪ ودراسة (أبو سلطان، ٢٠١٦) كانت ٦٤,٤٠٪ مما يجعل صنع القرار في الوزارة عرضة لاتخاذ قرارات غير فعالة مما ينتج عنه عدم تحقيق الأهداف المنشودة للوزارة خصوصاً الأهداف المتعلقة بتقديم خدمات متميزة للمواطنين.

يعد القائد المؤثر أكثر فعالية في صنع القرارات الإدارية التي تعتمد على وجود قدرٍ كافٍ من المعلومات ذات الجودة والدقة العالية، وهذه الجودة لا تتوافر إلا بوجود قائد مؤثر تعتمد عليه الإدارة عند اتخاذها للقرارات، وموضوع اتخاذ القرارات من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في أي مؤسسة أو شركة (ياسين، ٢٠١٦).

أوضحت الأدبيات والدراسات السابقة أن الثقافة التنظيمية لها دور كبير في تحسين مستوى عملية صنع القرارات الإدارية، وتبادل المعلومات بين مستويات المنظمة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمات والمؤسسات والأداء الوظيفي، إذ بينت نتائج الدراسات التالية: (مشاركة ومصالح، ٢٠١٥)، (Burg & Mann, 2015)، (Gao, 2017)، (الطائي، ٢٠١٧)، (خصاونة والشرايري، ٢٠٢٠) أن الثقافة التنظيمية تزود صناعات القرار بالمعلومات الصحيحة، وبذلك تزيد فاعلية عملية صنع القرارات الإدارية ومن ثم الأداء الوظيفي، وبالإضافة إلى ما سبق فإن وجود الباحث في منصب إشرافي في جهاز الشرطة التابع لوزارة الداخلية الفلسطينية جعله من المطلعين على التباين الكبير في الانماط القيادية المتبعة في هذه الوزارة وأثر كل قائد بأسلوبه وسماته على أداء العاملين تحت إشرافه وقيادته بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، بناء على ما تقدم فإن الدراسة الحالية تهدف إلى سد الفجوات البحثية حيث نجد أن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين المتغيرات بشكل منفصل، وبمجتمع يختلف عن مجتمع الدراسة، ومن هنا تتبع الفجوة البحثية أن هذه الدراسة تجمع بين المتغيرات وإضافة متغيراً مستقلاً ثانياً وهذا ما ميزها عن الدراسات السابقة، أن الدراسة الحالية ستقوم بإجراء الدراسة على مجتمع مختلف عن الدراسات السابقة وهو وزارة الداخلية الفلسطينية، وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة واختبار مدى العلاقة بين القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي في ظل وجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط نظراً لأهمية هذه المتغيرات في تحقيق أهداف وزارة الداخلية الفلسطينية.

١،٤ أسئلة الدراسة

تبلور تساؤلات الدراسة من خلال مشكلتها السابقة، وتطرح المشكلة عدد من التساؤلات:

١- ما مدى تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

- ٢- ما مدى تأثير اسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ٣- ما مدى تأثير متغير القائد المؤثر على الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ٤- ما مدى تأثير متغير القائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ٥- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ٦- هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ٧- هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

٥،١ أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحسين مستوى أداء العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتغيير الأساليب التقليدية السائدة واستبدالها بأساليب القيادة التحويلية الحديثة، ونشر ثقافة تنظيمية قادرة على تبادل الأفكار والمشاعر، والانسجام وتعزيز التعاون ورفع مستوى الأداء، ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها الدراسة :
١. فحص الأثر بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 ٢. دراسة الأثر بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 ٣. فحص الأثر بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 ٤. دراسة الأثر بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 ٥. فحص الأثر بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٦. تحديد الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً وسيطاً على العلاقة بين القيادة التحويلية

والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٧. تحديد الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً وسيطاً على العلاقة بين القائد المؤثر والأداء

الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

١٠٦، أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لواقع ممارسة القيادة التحويلية والقيادة المؤثرة في مؤسسة بالغة

الأهمية وهي وزارة الداخلية الفلسطينية، وطرق تحويلها من الأساليب القديمة واتباع أسلوب قيادي حديث،

كفيل بتطوير زيادة كفاءة أداء العاملين.

١٠٦،١ الأهمية العلمية

تعد القيادة التحويلية من أبرز المداخل والأنماط للقيادة المعاصرة (صالح، ٢٠١٥)، وتعد مدخلاً

جديداً للتغير والتطوير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية

إلى الأساليب الحديثة (الفقيه، ٢٠١٦)، وأشارت العديد من الدراسات إلى أهمية القيادة التحويلية ودورها في

تطوير أداء العاملين، فالقائد التحويلي "القائد التكاملي الذي له دور أساسي وشعبي في المنظمة وقادر على

بناء رؤية لها، ووضع استراتيجيات مقترحة والتفكير في كيفية تطبيقها عملياً نموذجاً متكاملًا"، (محمد،

٢٠١٦) وقدرتها على رسم رؤية مستقبلية واضحة، والتغيير الجذري في فكر المنظمة وثقافتها عن طريق إقناع

الأفراد وتوجيه اهتمامهم إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، وتعميق مستوى إدراكهم ووعيهم بضرورة

تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً ومكوناً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Bass, 2016)، تركز الدراسة في المساهمة العلمية في تطوير المنظور النظري والتجريبي في العوامل المؤثرة في عوامل ونموذج الدراسة، هذا بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تواكب التطور الإداري، وتعد إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال القيادة التحويلية والقيادة المؤثرة، إذ مازالت المكتبة العربية والدراسات الفلسطينية تعاني من نقص المصادر التي تتناول دور القيادة التحويلية والقائد المؤثر في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، والثقافة التنظيمية متغير وسيط، كما تشكل الدراسة الحالية إضافة جديدة لقياس بعد القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي، والثقافة التنظيمية متغير وسيط، وذلك يشكل إضافة نوعية للدراسة الحالية في إطار معالجتها للمشكلة قيد البحث والدراسة.

١٠٦،٢ الأهمية العملية

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من الموضوع الذي تعالجه؛ إذ تساعد الدراسة في التعرف على القيادة التحويلية ونظرياتها وأبعادها والقائد المؤثر، وقياس أثرهما على أداء المرؤوسين في وزارة الداخلية الفلسطينية، "القائد التحويلي هو من يحفز المرؤوسين لأداء المهام والأدوار فوق ما هو متوقع منهم"، والتعرف على قدرة القيادة التحويلية على الانتقال من الأساليب القديمة إلى الحديثة، ونشر الثقافة التنظيمية المتميزة والوقوف عندها والتعرف على مستوياتها، وقدرتها على نشر الانسجام بين أفراد الوزارة مرؤوسين ورؤساء، وإسهامها في تحسين مستوى الأداء، كما تركز هذه الدراسة على تطوير الأداء الوظيفي وذلك من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والتي تعتبر جزء من نموذج الدراسة، والتعرف على الدور الذي يلعبه القائد لرفع مستوى الأداء وتغيير الثقافة التنظيمية، ونشرها بين العاملين لتحسين الأداء، وتعد هذه الدراسة

من الدراسات المفيدة للمجتمع بشكل عام وللموظفين العاملين في وزارة الداخلية بشكل خاص، بحيث توفر قاعدة بيانات مهمة للعوامل المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين والتي يمكن من خلالها أن يستفيد منها صاحب القرار في وزارة الداخلية لتعزيز انتماء الموظفين من خلال الثقافة التنظيمية والتي تعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين بعد معرفة العوامل المؤثرة بها، كما يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في بناء استراتيجية متكاملة في وزارة الداخلية الفلسطينية لتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التي سوف تقدمها الدراسة.

١٦،٦،٣ الأهمية للمجتمع

تعد وزارة الداخلية الفلسطينية جزءاً مهماً جداً في القطاع الحكومي، ولذلك فإن دراسة عملية صنع القرارات الإدارية للأداء الوظيفي بها سيساعد في الرضاء الوظيفي وزيادة فاعلية عملية صنع القرارات الإدارية والذي سينعكس بشكل إيجابي على المجتمع وعلى المواطنين متلقي الخدمات من الوزارة.

١،٧ حدود الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية واقتصرت هذه الدراسة على:

الحدود الزمانية: تتحدد نتائج الدراسة في الفترة الزمنية (٨/٢٠٢١م، ١٢/٢٠٢١م)

الحدود البشرية: تمثل الحدود البشرية العاملين في المناصب الإشرافية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الحدود المكانية: تغطي هذه الدراسة وزارة الداخلية في فلسطين.

الحدود الموضوعية: دراسة أثر الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، إذ تتم دراسة المتغير المستقل "القيادة التحويلية" من خلال أبعادها التي حددها (Burns, 2015) وهي (الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) وكما سيتم دراسة المتغير المستقل القائد المؤثر، ودراسة المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" من خلال أبعادها التي حددها (Keynes, 2018) وهي (المشاركة، التكيف، الإتساق، المهمة)، كما سيتم دراسة المتغير التابع "الأداء الوظيفي".

٨،١ التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية: هي القيادة القادرة على التغيير وتحفيز المرؤوسين وتنمية قدراتهم وتطويرهم، وتهتم بنشر الثقافة المتميزة لخلق التفاهم والحوار البناء والمشاركة وروح التعاون والانسجام بين جميع مستويات الإدارة؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة.

القائد المؤثر: هو القائد الذي يؤثر على المرؤوسين ويطور مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية ويشاركهم في النجاح لتحقيق أهداف المنظمة.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الأفكار والمبادئ والمعتقدات السائدة في المنظمة، التي ترشد الأفراد، وتقوي الروابط والتفاهم بينهم، والتعاون والمساواة، حيث يتشاركون الأفكار، ويسلكون طريقاً واحدة غير مبهمة، للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيقه..

الأداء الوظيفي : هو تنفيذ الموظف الأعمال المكلف بها بكفاءة، والتعاون والتشاور والتعامل بإخاء ومحبة مع باقي الموظفين، وتطوير قدراته ومهاراته، للحصول على النتائج النهائي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

الكاريزما (الجدابية القيادية) : تتمتع القائد بالقدرة على التأثير والاقتراد به وقدرته على إقناع التابعين للاستجابة لرؤيته وتوجيهاته والثقة به.

الحفز الإلهامي : قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم ودعمهم وتطويرهم لتحسين أداء المنظمة.
الاستشارة الفكرية : قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين على طرح أفكار جديدة قادرة على حل المشاكل بأساليب جديدة.

الاعتبار الفردي : اهتمام القائد بالاحتياجات الشخصية والنفسية للمرؤوسين، واستخدام اللين وتقديرهم والإطراء على انجازاتهم، وتفويض بعض صلاحيات الإدارة لهم، وتحفيزهم على الإبداع لتطوير أدائهم في المنظمة.

٩، ١ ملخص الفصل الأول

إن مفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً في المنظمات في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، والقائد التحويلي قادر على إدارة هذا التغيير، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة، وإن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية قادر على تغيير الثقافة السائدة، ونشر الانسجام، والانتقال من الأساليب القديمة إلى الحديثة، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء

العمل، وتحقيق أهداف المنظمة أكثر مما هو متوقع، والقائد المؤثر لديه قدرات للتأثير على سلوك العاملين وتصرفاتهم باتباع العديد من الأساليب التي تؤثر على توجهاتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وهو قادر على خلق ثقافة مناسبة لخلق بيئة مليئة بالتفاهم والانسجام، وبناء على ذلك ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر الثقافة التنظيمية بوصفها متغيرا وسيطا بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA