

الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

٥.١ تمهيد

يتضمن هذا الفصل خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية ، وقد تم بناؤها من نتائج التحليلات الإحصائية واستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم الاعتماد على جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ، وشمل الإطار النظري تحليل الدراسات السابقة ومناقشة النتائج وربط ما توصل إليه الباحثون في الدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي يمكن الاستفادة منها في تطبيق القيادة التحويلية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو قياس أثر الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا بين تطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي، وتم التحقق من الفرضيات وإسقاط العلاقات ودراستها على وزارة الداخلية الفلسطينية، إذ ركزت الدراسة على القيادة التحويلية وأهميتها في الإدارة الحديثة ودور الثقافة السائدة في تحسين الأداء الوظيفي، أظهرت النتائج أن استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ومن خلال الدراسة المعمقة للدراسات السابقة نلاحظ بأن لاتباع أساليب الإدارة الحديثة للقيادة دورا كبيرا في التأثير على الموظفين، كذلك بينت النتائج أن عدم اتباع الأساليب الحديثة للقيادة التحويلية سوف تؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء الوظيفي، ومن خلال

الدراسة الحالية تم طرح العديد من الأفكار لحل المشاكل المتعلقة في الممارسات التقليدية للإدارة

ونشر الثقافة التنظيمية بين العاملين في الوزارة.

والهدف من هذا الفصل الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تلخيصها عن طريق تحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الجانبين النظري والعملي، والتحقق من العلاقات بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، القائد المؤثر، الثقافة التنظيمية، الأداء الوظيفي)، والتحقق من إنجاز أهداف الدراسة، من خلال نموذج الدراسة واختبار الفرضيات التي تنص على وجود ارتباطات إحصائية موجبة بين متغيرات الدراسة وتم التحقق من العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، بعد جمع البيانات ودراستها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع الدراسة الحالية وبناء النموذج النظري، إذ سيتم عرض النتائج لكل متغير، و تم تقديم المقترحات والتوصيات بناء على النتائج التي تم التوصل إليها.

٥,٢ مكونات الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي، وسعت 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 سعت 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 عاملا وسيطا على العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
٧. تحديد الدور الذي تؤديه الثقافة التنظيمية بوصفها عاملا وسيطا على العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- أسئلة الدراسة
- حيث ينبع من مشكلة الدراسة عدة أسئلة أهمها:
- ما مدى تأثير اسلوب القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير اسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير متغير القائد المؤثر على الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير متغير القائد المؤثر على الأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- هل تتوسط الثقافة التنظيمية العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية؟

فرضيات الدراسة

الفرضيات هي حلول توضع في الدراسة لحل مشكلة الدراسة، وليست حلولاً جذرية للمشكلة، وترتبط بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة والوسيط، فالفرضيات حلول مؤقتة تحتمل الصدق والكذب يصوغها الباحث من خلال خبرته ودراسته عن مشكلة البحث.

وبناء على الدلائل والدراسات السابقة نستنتج الفرضيات التالية:

- H1: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- H2: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- H3: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- H4: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- H5: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- H6: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

٥،٣ مناقشة النتائج

أولاً: ملخص النتائج الوصفية للمتغيرات الدراسة

ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالعامل المستقل (القيادة التحويلية)

محور القيادة التحويلية المحور الرئيس وهو المتغير المستقل الأول الذي يمثل الدراسة، ويتضمن أربعة أبعاد أساسية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي)، بخصيص

التأثير المثالي بلغت الدرجة الكلية لبعء التأثير المثالي من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٥٤٤)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٣-٣,٤٦) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وفي الاعتبار الفردي كانت الدرجة الكلية متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٤٩-٣,٣٨) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وكذلك الاستشارة الفكرية كانت الدرجة الكلية متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٥٠-٣,١٥) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وفي التحفيز الإلهامي بلغت الدرجة الكلية لبعء التحفيز الإلهامي حسب موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٣١)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٨-٣,٢٦) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. وعليه فإن هذه النتائج تجيب عن المحور المتمثل عن دور التحفيز الإلهامي الأبعاد السابقة في تحسين الأداء الوظيفي.

ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالعامل المستقل (القائد المؤثر)

بلغت الدرجة الكلية للمتغير القائد المؤثر حسب موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٤٤)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٦٠-٣,١١) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن المحور المتمثل عن دور المؤثر في تحسين الأداء الوظيفي.

ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالعامل الوسيط (الثقافة التنظيمية)

بلغت الدرجة الكلية للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية، حسب وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية درجة متوسطة، وهذه النتيجة تجيب عن جميع التساؤلات المعدة لهذا المقياس، والتي تمثلت بفقرات الاستبانة، إذ تضمنت دور الثقافة التنظيمية في التأثير على الأداء الوظيفي.

ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالعامل التابع (الأداء الوظيفي)

بلغت الدرجة الكلية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حسب وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية درجة متوسطة، بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,١٥-٣,٩١) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري، وعليه فإن هذه النتيجة تجيب عن التساؤلات المعدة لقياس هذا البعد.

النتائج المستخلصة من التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة:

- ١- اتجهت معظم الآراء إلى أنه لا يتم استغلال الموارد المتوفرة أحسن استغلال، وأن تحقيق العدالة بين الموظفين يرفع من مستوى الأداء.
- ٢- نسبة تركيز وزارة الداخلية على الأبعاد التي تم استخدامها في قياس وتقييم ممارسة القيادة التحويلية بحاجة إلى تعزيز لرفع مستوى أداء العاملين.
- ٣- أداء العاملين في وزارة الداخلية في ممارسة القيادة التحويلية كانت بحاجة إلى رفع المستوى للوصول إلى المستوى المطلوب.
- ٤- من خلال معظم الآراء تبين وجود بعض الأمور التي بحاجة إلى تعديل، فكانت أنت مشرف مسؤول تتصرف بحكمة بمواجهة الصعاب حسب قياس الفقرات أقل أهمية، وأيضاً مشاركة الموظفين أفكارهم ومساعدتهم على تطوير نقاط قوتهم أقل أهمية، وإعطاء بعض المهام والمسؤوليات للموظفين كانت أقل أهمية، ومن خلال ذلك فإن المسؤول لا يتسم بمواصفات القائد المؤثر.
- ٥- نتيجة الأبعاد التي استخدمت لقياس قوة الثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية، كانت متوسطة، وكان الالتزام باللوائح والتعليمات عند تنفيذ الإجراءات من وجهة نظر المبحوثين قليلة، ولذلك يجب

تعزيز الثقافة التنظيمية، ولكن نسبيا وزارة الداخلية لديها ثقافة سائدة لكنها ليست مطبقة ولا يعمل بها بالشكل الصحيح.

٦- القيادة التحويلية تؤثر على أداء العاملين وتوجههم نحو تغير الثقافة التنظيمية لوزارة الداخلية، وأن الموظفين بحاجة إلى عملية التغير بما يتناسب مع أهدافهم ومصالحهم ، وأن دور القيادة التحويلية بوزارة الداخلية أكثر من دور القائد المؤثر الذي يلتزم بثقافة المؤسسة.

٧- يتضح أن دور الثقافة التنظيمية كمغير وسيط بين القيادة التحويلية والأداء كان أعلى من دور الثقافة التنظيمية والقائد المؤثر والأداء، وهذا يدل على أن الآراء تتجه نحو التغير لرفع مستوى الأداء، بمعنى أنه كلما كانت القيادة التحويلية فعالة في عملية التغير تؤثر على الأداء بصورة أكبر؛ لأن معظم الموظفين بالوزارة يريدون تغير الثقافة السائدة لتناسب مع احتياجاتهم وترفع من مستوى الأداء لديهم.

٨- ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية من خلال عقد دورات تدريبية للموظفين، لتحقيق أهداف القيادة التحويلية وأدواتها، مما يؤدي إلى تنمية وقدرات العاملين وتحسين مستوى الأداء لديهم والارتقاء بوزارة الداخلية الفلسطينية.

٩- ضرورة الاهتمام بالموظفين من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وهذا يدور يؤدي إلى رضاهم عن الإدارة والوزارة وتحقيق الأهداف المرجوة.

١٠- التركيز على الدور النسائي بالوزارة حيث تبين من خلال التحليل الديمغرافي، وجود نسبة قليلة من النساء في المناصب الإشرافية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

١١- منح مزيداً من الاهتمام حول مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، هذا يعطي الموظفين شعوراً

بالاهتمام، وتشبع حاجتهم للتقدير والاحترام، وأنهم يمثلون عنصراً مهماً بالوزارة.

١٢- منح مزيدٍ من الصلاحيات للموظفين، وإدراكهم في المهمات والدورات التي تخص أهداف

الوزارة، ومحاولة جعلهم جزءاً من عملية التخطيط لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية، والسماح لهم

بالإبداع والابتكار والتعبير عن خصائصهم القيادية بالعمل .

ثانياً: تحليل النتائج المستخلصة من (النموذج القياسي)

هذا النموذج يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها وقيم العلاقات بينها، ويصف صدق

وثبات المتغيرات المشاهدة.

كانت نسبة التشعب أو الارتباط بين فقرات النموذج، بأنه هنالك فقرات قيمتها أقل من ٠,٥٠،

وحيث إن قيمة التشعبات يجب أن تكون أكثر من ٠,٥٠، تم حذف هذه الفقرات للإبقاء على الفقرات

التي تمثل نسبة تشعب وارتباط عالٍ بين كل فقرة، وبعد حذف الفقرات الضعيفة، أظهرت النتائج موثقية

المركبة جميع القيم أكبر من ٠,٧٠، فتحقق الشرط وبناء عليه فإن مستوى الاتساق الداخلي بين عوامل

الدراسة يعد عالياً، ومعيار متوسط النباين المفسر قد تحقق ويوجد توافق بين الفقرات بعضها مع بعض،

وبذلك تم التحقق من معايير الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، والتحقق من الصدق التمايزي، إذ كانت

النتيجة أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لبقية المتغيرات، وتدل النتائج (قيم المؤشرات) على قوة العلاقة

بين عوامل النموذج المفترض، ويؤكد مطابقة النموذج القياسي لبيانات الدراسة.

ثالثاً: النتائج المستخلصة من (النموذج الهيكلي)

يوضح النموذج العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، ويبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع، ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يتم توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات، ويتم تقييم النموذج من خلال معايير على النحو التالي: $R^2 = 0.873$ ، تعد نسبة تفسير كبيرة، ونتائج حجم الأثر f^2 توضح أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية لها أثر كبير على الأداء الوظيفي، بينما القائد المؤثر له تأثير صغير، والثقافة التنظيمية للقيادة التحويلية والقائد المؤثر له تأثير كبير عليها، وبعد التأكد من: R^2 و f^2 تم اختبار الفرضيات وكانت كالتالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كانت آراء الباحثين تؤكد وجود علاقة وثيقة تربط بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأن للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في بناء الثقافة التنظيمية، إذ إن الثقافة التنظيمية تنبثق من القيم والأعراف السائدة في المنظمة والقائد التحويلي يتبنى القيم، إذ يتمتع بدور قوي داخل المنظمة ويشكل هوية المنظمة، وقد أكد هذا الاستنتاج كل من (لطيف وبدوي، ٢٠١٨)، (المراد، ٢٠١٥) إن القائد التحويلي يمتلك مهارات لتغيير الثقافة السائدة، إذ يسعى إلى خلق ثقافة مميزة قادرة على التغيير وتشكيل القيم، وبث روح التعاون والقدرة على التواصل بين أفراد المنظمة سواء مرؤوسين أم رؤساء، وأكد الاستنتاج دراسة (Avolio & Bass, 2009) التي توصلت إلى أن القائد التحويلي قادر على التأثير في ثقافة المنظمة ودراسة (Gao, 2017) توصلت إلى أن القيادة التحويلية تساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات، وأن القائد التحويل له دور في وضع الرؤية حول

الثقافة المثالية للمنظمة لتحقيق أهدافها، ودراسة (المراد، ٢٠١٥) للقادة التحويليين دور كبير في بناء

الثقافة التنظيمية وجميعهم يرون أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بينهما ارتباط وثيق.

بناء على النتائج التي تم الوصول إليها من خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية،

أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية، وأن قيمة الارتباط بين القيادة

التحويلية والثقافة التنظيمية ٠,٥٩٢، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي إيجابي بين المتغيرين، وهذه النتيجة

تدعم ما توصلت إليه الدراسات السابقة وتتفق مع دراسة (يوسف، ٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود

علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة

التحويلية والثقافة التنظيمية، ودراسة (الفقيه، ٢٠١٦) توصلت إلى وجود علاقة وثيقة تربط بين القيادة

التحويلية والثقافة التنظيمية، ودراسة (Hallinger, 2016) أكدت وجود ارتباط وثيق بين الثقافة التنظيمية

والقيادة التحويلية.

إن الدراسة الحالية تستنتج أن القائد التحويلي والثقافة التنظيمية بينهما ارتباط وثيق، وإذا كان

القائد يمتلك صفات القائد التحويلي يعني ثقافة مثالية وقوية قادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ويتطابق

الاستنتاج مع دراسة (ياسين، ٢٠١٦) أن القائد التحويلي له دور في وضع الرؤية حول الثقافة المثالية

للمنظمة لتحقيق أهدافها، ودراسة (Bass, 2016) يوجد اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة

والثقافة التنظيمية.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين

القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية مقبولة، وهو يثبت صحة الفرضية بأن القيادة التحويلية لها علاقة

ارتباط إيجابية مع الثقافة التنظيمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة

الداخلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والأداء الوظيفي، يرى الباحثون أن القيادة التحويلية تؤثر على الموظفين وسلوكهم من خلال الاهتمام باحتياجات الموظف، وتحفيزهم للوصول إلى أفضل أداء، والتأثير على الموظفين للشعور بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام، وتحفيزهم على القيام بأكثر مما هو متوقع وذلك له تأثير على الأداء، وقد أكد هذا الاستنتاج كل من (صالح، ٢٠١٥)، و (Mokhber et al., 2015)، و (ناصر، ٢٠١٧)، وجميعهم يرون أن القيادة التحويلية قادرة على رفع مستوى الأداء.

وقد أظهر الجانب العملي من الدراسة أن متغير القيادة التحويلية يتكون من أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الالهامي)، وكل بعد تقيسه خمس فقرات، إذ افترضت الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية، إذ كانت درجة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي موجبة، وأن قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي = ٠,٤٨٣، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي إيجابي بين المتغيرين، وتتفق النتيجة مع دراسة (Karimi, 2015)، والتي بينت وجود علاقة القيادة التحويلية وتحسن أداء العمل من خلال إثارة الدوافع لدى المرؤوسين، ومشاركتهم العمل بحيث يزيد من كفاءتهم ويؤدي إلى تحسين الأداء في العمل، فكلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد التحويلي، كان مرؤوسوها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية،

وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد التحويلي، يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه، وفي السياق نفسه توصلت دراسة (تركي، ٢٠١٥) والتي أكدت وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحافز الالهامي) والأداء المتميز، حيث أوضحت الدراسة أن القائد التحويلي العنصر الأكثر تأثيراً وإسهاماً في بناء الأداء وتعزيزه، ويساعد تبني المنظمات لنموذج القيادة التحويلية في تحفيز عاملها لبذل المزيد من الجهود من أجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء، ويسهم نموذج القيادة التحويلية في تعزيز أواصر التواصل والترابط بين العاملين في المنظمة، والتي تسهم في مشاركتهم الفاعلة ضمن فرق العمل والتي تعد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تعتمدها منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها، إذ تركز القيادة التحويلية على السلوك غير الملموس أكثر من التركيز على الأشياء الملموسة في التعامل مع العاملين في المنظمة، ومن اقتراحات الدراسة بناء قيادات أكاديمية تتسم بصفات القائد التحويلي، وتمتلك رؤية ورسالة تقودها إلى التميز في أدائها، فضلاً عن الثقافات الفردية وما تحمله من قيم ومبادئ ومعتقدات والعمل على ترسيخها لخدمة أهداف المنظمة.

وتوصلت دراسة كل من (لطيف وبدوي، ٢٠١٨)، ودراسة (عواد، ٢٠١٦)، و(العتيبي،

٢٠١٥) إلى أن للقيادة التحويلية تأثيراً كبيراً على أداء العاملين.

إن الدراسة الحالية تستنتج الدور المهم لتبني الإدارة الحديثة (القيادة التحويلية) بدلا من الإدارة التقليدية لكونها قادرة على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح وزيادة كفاءة المؤسسة، ويتطابق الاستنتاج مع دراسة (Turner, 2017) والذي يرى أن القيادة التحويلية تؤثر على الموظفين وسلوكهم وطريقة تفكيرهم وتعمل على بناء التزام للموظفين نحو رؤية المنظمات ورسالتها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والقيادة التحويلية تشير إلى أساليب القادة التي تمكن من تحفيز الموظفين ليتمكنوا من تطوير أنفسهم لأداء أفضل ما لديهم. كما كشف (Slatten & Mehmetoglu, 2015) أن قادة التحول الفعال

يولون الاهتمام لاحتياجات الموظفين، عن طريق تحفيز الموظفين للوصول إلى أداء أفضل، والقائد التحويلي هو القائد الذي يدرك مبادئ التطوير التنظيمي والأداء البشري، ويعمل على تطوير الأداء من خلال تحفيز الموظفين وجعلهم يرون أن تحقيق الهدف والتغيير هو أكثر من مجرد مصالحه الشخصية.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي مقبولة، وهو يثبت صحة الفرضية بأن القيادة التحويلية لها علاقة ارتباط إيجابية مع الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقائد المؤثر والثقافة التنظيمية، يرى الباحثون أن الثقافة التنظيمية تؤثر وتتأثر بثقافة القائد، وأن القائد المؤثر يعمل على خلق ثقافة قادرة على الانسجام وزيادة روح الفريق والتعاون بينهم، والقائد المؤثر قادر على تحفيز ثقافة المنظمة نحو الأفضل، وقد أكد هذا الاستنتاج كل من دراسة (محمد، 2016)، والتي بينت أن القائد المؤثر يحفز من الثقافة التنظيمية السائدة، فهو يخلق ثقافة تنظيمية داعمة لثقافة المرؤوسين تركز على العمل وتحسين الأداء، وهناك علاقة إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية، وأكدت دراسة (صالح، ٢٠١٥) أن القائد المؤثر يوجه سلوك العاملين ويعمل على خلق ثقافة قادرة على الانسجام وزيادة روح الفريق والتعاون بينهم، وهناك علاقة إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية. أشارت دراسة (حجام، ٢٠٢٠) أن إبراز الدور الإيجابي للقيادة داخل المؤسسة يظهر صفات واستراتيجيات القائد المؤثر، في نشر ثقافة المؤسسة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات وتنفيذها بدقة

محكمة. وأضافت أن طبيعة العلاقة القائمة بين القادة المؤثرين والموظفين تؤثر على ثقافة المنظمة، من خلال جملة من المعاملات الحسنة والطيبة التي تشجع على تسيير العمل. وهذا ما تنطقت له دراسة (Warrick, 2017) إن الثقافة التنظيمية ستؤثر وتتأثر بثقافة قادة المؤسسة. فالقادة المؤثرين أن يدركوا أبعاد ومكونات الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات والذي يؤثر على الأداء والسلوك، على الصعيد الآخر ذكر (Warrick, 2017) إلى أن القادة يمكنهم أيضا خلق ثقافات غير صحية. فالزعيم غير الفعال، أو القائد غير المناسب للثقافة المرغوبة، أو حتى القائد الجيد الذي يتخذ قرارات سيئة تؤثر على ثقافة المنظمة، يمكن أن يسقط أو يدمر ثقافة استغرق بناؤها عقودا. وأوضحت دراسة (Bowers, 2017) تعتمد معظم المنظمات التي تواجه أزمة على القائد لإخراجها منها، حيث إن أسلوب القيادة وخاصة القادة الذين يتصرفون بفاعلية وتأثير ولهم الاستجابة السريعة لأزمات المنظمة فيظهر دور القائد المؤثر لمساعدة المنظمة على تحسين استجابتها الأولية و تعزيز إدارة جهودها في إدارة الأزمات من خلال الجمع بين عناصر الثقافة التنظيمية وأساليبه القيادية التأثيرية .

وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية، حيث كانت درجة الارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية، وأن قيمة الارتباط بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية = 0,350، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، وتتفق النتيجة مع دراسة (غزاونة، 2015) (حجام، 2020) (Warrick, 2017) والتي بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية.

إن الدراسة الحالية تستنتج الدور المهم للقائد المؤثر القادر على خلق ثقافة تنظيمية تنشر الانسجام وخلق روح التعاون لتحسين وزيادة كفاءة المؤسسة، ويتطابق الاستنتاج مع دراسة (الحياري،

٢٠١٨) ، (حجام، ٢٠٢٠) ، حيث إن القائد المؤثر يخلق ثقافة مشتركة بين العاملين والإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية مقبولة، وهو يثبت صحة الفرضية بأن القائد المؤثر له علاقة ارتباط إيجابية مع الثقافة التنظيمية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات القائد المؤثر على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الجانب النظري، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة أن القائد المؤثر له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقائد المؤثر والأداء الوظيفي، يرى الباحثون أن القائد المؤثر في كل مكان يتحلى بالقدرة على التأثير على المرؤوسين وسلوكهم من خلال تعزيز الثقة والولاء وتحفيزهم للوصول إلى أفضل أداء، ويشجعهم للإنجاز ولا يقف على أخطائهم، إذ يشعر العاملون بالرضا فيقدمون أداء أكثر مما هو متوقع، وأكد الاستنتاج دراسة (Lopez, 2021) أن السلوكيات القيادية تلعب دوراً في قيادة الأداء الوظيفي للموظف، وتدعم الدراسة أن حاجة القائد لفهم طبيعة موظفيه ومعرفة كيفية التأثير عليهم لرفع الأداء الوظيفي لديهم، وأكدت دراسة (Chain, 2016) والتي أظهرت أن ممارسة الرؤساء المؤثرين التحفيز المادي والمعنوي بشكل كبير عن طريق المكافآت والتحفيزات، يشجعون المرؤوسين على تحمل المسؤولية، ويوجهونهم للعمل بروح الفريق، ويتصرف الرؤساء بطريقة مثالية وبأسلوب يحظون من خلاله بثقة واحترام وتقدير المرؤوسين، وقدرة الرؤساء على اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف الشركة، وعليه فإنه يؤدي إلى تحسين الأداء في العمل

قد أظهر الجانب العملي من الدراسة أن متغير القائد المؤثر يتكون من خمس فقرات، إذ افترضت الدراسة أن القائد المؤثر له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية، إذ كانت درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي موجبة، وأن قيمة الارتباط بين القائد المؤثر والثقافة التنظيمية = 0,181 مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرين، وتتفق النتيجة مع دراسة (Selfi, 2014) إلى معرفة السمات القيادية الأساسية لقائد المدرسة المؤثر من وجهة نظر مديري الإدارات التعليمية و المعلمين ، حيث يعتبر المعلم هو أساس العمل المدرسي في المدارس الفعالة و الناجحة، وفرضت دراسته وجود علاقة طردية بين القائد المؤثر الناجح و زيادة تحسين الطلاب والتزام المعلمين وتحفيز المعلمين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، واستنتجت الدراسة أن المعلم يلعب أدواراً مهمة، وبذلك أصبحت الحاجة الماسة لتنمية المهارات والسمات القيادية لدى المعلم بحيث يستطيع أن يكون مؤثراً ويحقق الأداء الأفضل للعملية التعليمية، وانسجمت النتائج مع دراسة (Iopez, 2021) بأن السلوكيات القيادية تلعب دوراً في قيادة الأداء الوظيفي للموظف، وتدعم الدراسة أن حاجة القائد لفهم طبيعة موظفيه ومعرفة كيفية التأثير عليهم لرفع الأداء الوظيفي لديهم .

إن الدراسة الحالية تستنتج الدور المهم للقائد المؤثر، إذ يمتلك مهارات إدارية قادرة على التأثير على الموظفين وكسب ثقتهم وتحفيزهم والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ويتطابق الاستنتاج مع دراسة Chain, 2016 والتي بينت أن القيادة المؤثرة تولد التزاماً من المرؤوسين، وينتج عنه كمية أكبر من العمل، وإبداعاً أكبر في حل المشاكل، ودراسة (Iopez, 2021) في دراسة ميدانية وجود أثر للقيادة المؤثرة على الأداء الوظيفي، وأنه كلما كانت القيادات الإدارية تمتلك سمات وخصائص القائد المؤثر، كان

مرؤوسوها يمتلكون مهارات وقدرات إبداعية، وأن القائد الذي يمتلك سمات القائد المؤثر، يسهم بدرجة كبيرة في تنمية قدرات مرؤوسيه.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي مقبولة، وهو يثبت صحة الفرضية بأن القائد المؤثر له علاقة ارتباط إيجابية مع الأداء الوظيفي.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية .

أظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال الجانب النظري ، ومناقشة نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ، يرى الباحثون ان الثقافة التنظيمية تحسن فاعلية المنظمة مع تحسين الاداء ، ويرى (Robbins, 2013) أن الثقافة التنظيمية تحسن فاعلية المنظمة مع تحسين الأداء، ودراسة (Tsai et al., 2009) الذي اكتشف أن الثقافة التنظيمية هي شكل من أشكال دور القيم والمعتقدات والأعراف التي تؤثر على طريقة تفكير الموظفين والشعور والسلوك تجاه بعضهم البعض، واتجاه المنظمة وله تأثير كبير على الأداء، وأشارت دراسة (أبو سلطان، ٢٠١٦) يتوقف نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأداء العاملين في المنظمة، إذ تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية، وأن المنظمة التي لا تسودها ثقافة أو ثقافتها ضعيفة غير متجانسة، إذ يتبع المرؤوسون في المنظمة الأوامر فقط، يؤدي إلى تدني كفاءة العمل.

وفي دراسة (Gong et al., 2009) إن المنظمات التي تتمتع بالثقافة التنظيمية، تكون متماسكة وقوية والأكثر إبداعاً في الأداء، ودراسة (مشاركة ومصالح، ٢٠١٥) إن الثقافة التنظيمية القوية لها تأثير في توجيه الأفراد ورفع مستوى الأداء، وتنمية روح التعاون والمشاركة بين الأفراد، وأشارت دراسة (لظفي والتميمي، ٢٠١٤) أنه يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء، وإن الثقافة التنظيمية عامل مهم يشجع الأفكار الجديدة والإبداعية التي من شأنها أن ترفع الأداء في المؤسسة، وتنمي شعور الانتماء لدى العاملين للمنظمة.

ويتضح مما سبق أنه يوجد ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية والأداء في العمل، وأن الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في المنظمة، كلما كانت الثقافة قوية ومميزة، ارتفع مستوى أداء العاملين، فالثقافة تؤثر على سلوك العاملين وتعمل على رفع إنتاجهم من خلال التحفيز والرضا الوظيفي، ورفع معنوياتهم، وتخلق التعاون والمساواة بينهم، والثقافة التنظيمية تعمل على تجميع الكتل ككتلة واحدة، يتشاركون الأفكار، ويسلكون طريقاً واحداً غير مبهم وواضح، نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأفضل النتائج.

وقد اظهرت النتائج التي تم التوصل اليها من خلال التحليل الاحصائي ثم اثبات صحة الفرضية ، حيث كانت درجة الارتباط ايجابية بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي ، حيث كانت قيمة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاداء ٠,٣٣٦ مما يشير الى ارتباط ايجابي بين المتغيرين ، وتنفق النتيجة مع دراسة (عبد الله ومتولي، ٢٠١٣) ودراسة (تربان، ٢٠١٤). ودراسة والتي بينت وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي .

ان الدراسة الحالية تستنج الدور المهم للثقافة التنظيمية من خلال التعرف على هوية المنظمة ، وتحفيز العاملين وشعورهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المنظمة مما يدل على قوة الثقافة التنظيمية التي بدورها

تحسن الاداء ، ويتطابق هذا الاستنتاج مع دراسة السحباي ، (٢٠١٦) ان الثقافة التنظيمية عنصر اساسي في المنظمة ، فالثقافة تؤثر على سلوك العاملين وتعمل على رفع انتاجهم من خلال التحفيز والرضا الوظيفي ، والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة باقل التكاليف وافضل النتائج .

وقد نتج عن التحليل الاحصائي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية ان درجة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والاداء مقبولة ، وهو ما يثبت صحة الفرضية بان الثقافة التنظيمية لها علاقة ارتباط ايجابية مع الاداء الوظيفي .

الفرضية السادسة: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين القيادة التحويلية والاداء الوظيفي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي، ناقشت دراسات عن دور الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية متغيراً مستقلاً وتأثيره على الاداء، إذ يرى الباحثون أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية لهما تأثير إيجابي كبير على مسار الاداء، إما في وقت واحد أو جزئي، وأن للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تأثيراً مشتركاً على أداء المنظمة، وأن لثقافة

التنظيم وفي وقت واحد مع القيادة التحويلية تأثيراً على الاداء وقد أكد هذا الاستنتاج كل من (Hallinger, 2016) والذي بين وجود تأثير للقيادة التحويلية في الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أن دور

القيادة يلهم المرؤوسين لأداء جيد، ويخلق ثقافة الشراكة الإيجابية في تحقيق الأهداف، أما (Livingston, 2015) فكشف عن وجود علاقة إيجابية وهامة بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، ويوجد تأثير

إيجابي كبير على مسار الاداء إما في وقت واحد أو جزئي، أما دراسة (Boating, 2014) فبينت أن للثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية تأثيراً مشتركاً على أداء المنظمة، في حين أن نمط العلاقة بين الاثنين

تؤثر على بعضها البعض، إن ثقافة التنظيمية وفي وقت واحد مع القيادة التحويلية تؤثر على الأداء، ويرى (Basham, 2010) أن القائد التحويلي يسعى لبناء ثقافة تنظيمية متميزة ملائمة ، وطرح أفكار جديدة، وبث روح التعاون، وتعزيز قيم التغيير وتطوير المهارات، وهذا يرفع من أداء الأفراد لتطوير المنظمة.

وقد أظهر الجانب العملي من الدراسة أن متغير القيادة التحويلية يتكون من أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي)، وكل بعد تقيسه خمس فقرات، والثقافة التنظيمية متكونة من أربعة أبعاد (التكيف ، المشاركة، الاتساق والتجانس، المهمة) وكل بعد تقيسه خمس فقرات، إذ افترضت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية ، وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية ، إذ كانت درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية موجبة، وأن قيمة الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية = ٠,١٩٩، مما يشير إلى وجود ارتباط قوي إيجابي بين المتغيرات، وهذه النتيجة لم تكن هناك دراسة سابقة تدعمها بشكل مباشر، لكن اتفقت مع الدراسات بأنه يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والأداء الوظيفي كدراسة (Rafferty & Griffin, 2016)، حيث أوضحت العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وأداء العاملين، وأكدت أن الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية، ترتبط بقوة مع أداء العاملين، وأن الثقافة التنظيمية التي يتم رعايتها بشكل جيد سوف تؤثر على سلوك العاملين والتي بدورها سوف تؤثر على الأداء الوظيفي.

إن الدراسة الحالية تستنتج الدور المهم لتبني القيادة التحويلية وثقافة تنظيمية قوية إذ إن القائد التحويلي يسعى لبناء ثقافة تنظيمية متميزة ترفع من أداء الأفراد لتطوير المنظمة والقائد التحويلي قادر

على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة، وإيجاد قيم مناسبة قادرة على التواصل بين الأفراد في المنظمة، وكلما كانت القيادة قادرة على التغيير وتبني ثقافة قوية ينتج عن ذلك ارتفاع في مستوى الأداء، ويتطابق الاستنتاج مع دراسة (الساعدي وعلي، ٢٠١٧)، والتي بينت أن القائد التحويلي يوجه سلوك الأفراد ويشجعهم للإنجاز، ولا يقف على أخطائهم، وهو المسيطر على مشكلات العمل ويعمل على حلها، ويعمل على تنمية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن العاملين يتخذون من القائد قدوة لهم ويشعر العاملون معه بالرضا الوظيفي وتقل الصراعات والخلافات في العمل ويحسن من الأداء، ومن نتائج الدراسة هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية مقبولة، وهو يثبت صحة الفرضية إن الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

الفرضية السابعة: الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية متغيراً وسيطاً بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بالقائد المؤثر والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، ناقشت دراسات أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً هاماً في توفير المناخ التنظيمي الملائم للقائد المؤثر، الذي يعمل لتحسين وتطوير القيم والسلوك والمعايير للموظفين وتحفيزهم على تحسين الأداء الوظيفي، يساعد ذلك على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، فالثقافة التنظيمية تؤثر على الأداء والفاعلية، فقد أكدت دراسة (علاء الدين، ٢٠١٨) إلى التعرف على أثر البعد القيادي لثقافة المؤسسة على الأداء كبعد لتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة أثر البعد القيادي للثقافة متمثلاً في

القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، و قد شملت الدراسة ٢٥ مؤسسة صناعية متوسطة، تنشط في ولاية سطيف ووصلت إلى عدة نتائج، أهمها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد القيادي للثقافة التنظيمية على بعد الأداء لتنفيذ الاستراتيجية. كما أكدت دراسة (Romi, 2018)، تحديد تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على أداء الموظفين، وأظهرت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية كان له أثر إيجابي على أداء الموظفين، وأسلوب القيادة كان له تأثير إيجابي على الثقافة التنظيمية. لذلك تثبت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة عنصران مهمان يؤثران بشكل كبير على أداء الموظف. وناقشت دراسة (Kim, 2015) جودة العلاقة بين قدرة القائد على التمكين والمشاركة للموظفين بالأداء الوظيفي. وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام ٢١٢ موظفًا ومشرقًا من ثماني شركات صينية، وتبين وجود علاقة إيجابية بين القائد المؤثر الذي يعمل على التمكين النفسي للموظفين مع الأداء الوظيفي من خلال توليه المسؤولية تجاه موظفيه وثقافة المؤسسة التنظيمية، ونتج عن الدراسة أنه يجب على المؤسسات تشجيع قادتها على تطوير عالي الجودة مع مرؤوسيتهم، مما قد يجعلهم يشعرون بمزيد من التمكين والمشاركة في تولي المسؤولية بشكل أكبر، ويؤدي إلى أداء وظيفي متميز.

وقد أكد هذا الاستنتاج دراسة (الساعدي وعلي، ٢٠١٧) و (Romi, 2018) (Kim, 2015) والتي بينت أن الثقافة التنظيمية توفر المناخ المناسب للقادة والموظفين من أجل تنمية سلوكهم الإبداعي وبالتالي ينعكس على الجودة في الأداء وتنفيذ الأعمال بكل يسر ودقة.

وقد افترضت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها ومن خلال التحليل الإحصائي ثم إثبات صحة الفرضية، إذ كانت درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي

من خلال الثقافة التنظيمية موجبة، وإن قيمة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية = ٠,١١٨، مما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين المتغيرات، واتفقت مع الدراسات بأنه يوجد ارتباط بين الثقافة التنظيمية والقائد المؤثر والأداء الوظيفي كدراسة (الساعدي وعلي، ٢٠١٧)، ودراسة (Kim, 2015) القائد المؤثر يوجه سلوك الأفراد ويشجعهم للإنجاز، ولا يقف على أخطائهم، وهو المسيطر على مشكلات العمل ويعمل على حلها، ويعمل على تنمية وتدريب العاملين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

إن الدراسة الحالية تستنتج الدور المهم للقائد المؤثر الناجح القادر على خلق ثقافة مشتركة بينه وبين الموظفين، وعمل علاقات بينهم قائمة على الاحترام والولاء وتعزيز القدرات الإبداعية وتبادل الأفكار لتحقيق أعلى مستويات من الأداء.

وقد نتج عن التحليل الإحصائي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية أن درجة الارتباط بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية مقبولة وهو يثبت صحة الفرضية إن الثقافة التنظيمية تؤدي دور العامل الوسيط في العلاقة بين القائد المؤثر والأداء الوظيفي.

٤، ٥ تطبيقات الدراسة

تسهم الدراسة الحالية في بناء استراتيجية متكاملة لتطبيق القيادة التحويلية والقائد المؤثر في وزارة الداخلية الفلسطينية لتطوير أداء العاملين، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التي قدمتها الدراسة لتطوير استخدام أسلوب القيادة التحويلية والقيادة المؤثرة في وزارة الداخلية وتغيير المنهج الحزبي المتبع والتحول إلى نمط قيادي تحويلي إداري حديث.

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية من الموضوع الذي تعالجه؛ إذ تساعد الدراسة في التعرف على الطريقة والتي من خلالها تحاول القيادة التحويلية والقائد المؤثر، التأثير على أداء المرؤوسين في وزارة الداخلية الفلسطينية، "القائد التحويلي هو من يحفز المرؤوسين على عملية التغير 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 أ نموذج الدراسة، والتعرف على الدور الذي يلعبه القائد المؤثر لرفع مستوى الأداء من خلال الثقافة التنظيمية السائدة، ونشرها بين العاملين لتحسين الأداء.

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 بشكل

إضافة نوعية للدراسة الحالية في إطار معالجتها للمشكلة قيد البحث والدراسة، ورافدا مهما للباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

٥،٤،٣ التطبيقات الإحصائية للدراسة

أسهمت هذه الدراسة في الناحية الإحصائية المدعومة بالأدبيات التي تدرس دور القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي، وتسعى لتطويره بطرق علمية حديثة من خلال استخدام التحليلات الإحصائية المتقدمة التي لم تستخدم تحديدا على البيئة العربية عن طريق تطبيق النمذجة البنائية الهيكلية بواسطة برنامج SMART-PLS، للتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات، وكذلك استخدام الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وعليه ممكن أن تفتح آفاقا جديدة للباحثين لإجراء دراسات أخرى في هذا المجال، والتوصل لفهم أكثر لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٥،٥ استنتاجات الدراسة

بحثت الدراسة في تقييم تطبيق القيادة التحويلية والقيادة المؤثرة في وزارة الداخلية الفلسطينية واستنتجت الدراسة الحالية أن وزارة الداخلية الفلسطينية تتبّع الوسائل التقليدية في الإدارة، وتمارس القيادة التحويلية بنسبة غير كافية، وتمسك المسؤولون في المناصب الإشرافية بالصلاحيات، وعدم الالتزام بالقواعد والقوانين، فذلك يدل على ضعف الثقافة السائدة في الوزارة ولا يوجد نمط قيادي مؤثر لإيقاف المنهج الحزبي ويطبق المفاهيم الإدارية الحديثة لرفع مستوى الخدمات للمواطنين.

وكذلك استنتجت الدراسة أهمية تطبيق القيادة التحويلية التي تتبع الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعمل على خلق ثقافة تنظيمية قادرة على نشر الانسجام والتفاهم والولاء بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء، وبعد الاطلاع على النتائج من التحليلات الإحصائية توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي على العلاقة بين القيادة التحويلية والقائد المؤثر على الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية.

٥،٦ توصيات الدراسة

- بناء على النتائج النهائية للدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:
- أ . تبني الثقافة التنظيمية لتوفير المناخ المناسب في العمل والذي يؤدي إلى الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، إذ إن الثقافة التنظيمية متغير وسيط يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.
 - ب . توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لإنجاز البرامج التدريبية، وتوفير المعدات اللازمة للتدريب على الأساليب الحديثة في الإدارة والقيادة، والمدربين ذوي خبرات عالية في هذا المجال.
 - د . استخدام الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤثر على سلوك الموظفين تجاه المنظمة، إذ يعود بالنفع على زيادة الأداء والإنتاج.
 - ز . إدراك القيادات العليا لأهمية الثقافة التنظيمية والدور المهم الذي تؤديه في تقديم هوية للمؤسسة والتعرف على جميع القيم والأفكار السائدة وإنشاء علاقات مترابطة مع العاملين.
 - ح . الاستفادة من الخبرات واستخدام أفضل الممارسات المتبعة لتطبيق القيادة التحويلية وخلق ثقافة تنظيمية من خلال الاستعانة بخبرات ذات مستوى عالٍ من الكفاءة.

ر . عمل ندوات ودورات عن مهارات القيادة التحويلية، وكيف يصبح القائد مؤثرا، للمسؤولين

في المناصب العليا على المدى الطويل وتكون جزءاً من الخطط الإدارية.

٥،٧ محددات الدراسة

سعت الدراسة لاتباع الأساليب القيادية الحديثة المتمثلة في القيادة التحويلية والقائد المؤثر، لتحسين مستوى وكفاءة الأداء الوظيفي ونشر ثقافة قوية بين الأفراد العاملين في وزارة الداخلية سواء رؤساء أو مرؤوسين، والدراسة الحالية واجهت بعض القيود والتحديات من الناحية الأكاديمية والنظرية المترتبة على هذه الدراسة، منها ما يتعلق بمكان وزمان تطبيق الدراسة أو بطبيعة مجتمع الدراسة أو بشمولية متغيرات الدراسة.

فحسب مكان الدراسة فإن، الدراسة نفذت في فلسطين وتحديدًا في وزارة الداخلية الفلسطينية مما يجعل النتائج صالحة لهذه البيئة، ولكن قد تختلف في دولة أخرى أو في وزارة أخرى حتى في فلسطين، مما يستدعي انتباه الباحثين للخصوصية المتعلقة بمكان الدراسة.

وحسب مجتمع الدراسة فإن المجتمع يشمل الطبقة القيادية ذات المناصب الإشرافية في الوزارة، مما يعني أن الآراء تمت بناء على فئة محددة من الموظفين، ولكن حين يتعلق الأمر بالنظام المؤسسي فإن هناك أصحاب مصلحة آخرون وعلى رأسهم الموظفون في المناصب غير الإشرافية.

كما أنه من محددات الدراسة طبيعة تصميم الدراسة التي اعتمدت على الاستبيان ذي الأسئلة المغلقة، والتي تتناسب مع أسئلة التحليل الإحصائي، وهذا يحد من إمكانية تعبير المستجيبين عن أي آراء أخرى خارج النطاق المحدد للدراسة.

٥،٨ مقترحات مستقبلية

يوصي للباحثين الآخرين بتنفيذ نفس الدراسة في بلدان أخرى غير فلسطين، وفي نفس وزارة الداخلية مما سيسمح بتعميم النتائج والمقارنة بين الدول المختلفة. كما يوصي بتنفيذ نفس الدراسة في وزارة أو شركات أو قطاعات أخرى سواء في فلسطين أو دول أخرى، مما سيساهم في فحص النموذج في بيئات مختلفة ويعطي تعميماً أفضل للعلاقات المقترحة.

يوصي الباحثين الآخرين بتنفيذ نفس الدراسة، ولكن بمجتمع دراسة مختلف، حيث إن مجتمع الدراسة الحالية هم الطبقة القيادية ذات المناصب الإشرافية في الوزارة، مما يعني أن الآراء تمت بناء على فئة محددة من الموظفين، لذا يوصى باستطلاع آراء أصحاب مصلحة آخرون مثل: الموظفون في الوظائف غير الإشرافية. هذا سيساهم في فحص النموذج حسب آراء مجموعات مختلفة ويعطي تعميماً أفضل للعلاقات المقترحة.

كما أن الدراسة تناولت الثقافة التنظيمية دون غيرها كمتغير وسيط نحو أداء الموظفين. ولكن من علم الإدارة والعلوم الاجتماعية هناك متغيرات كثيرة قد تلعب دور الوساطة مثل الانتماء التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الالتزام، مما يعني أن المجال مفتوح أمام الباحثين الآخرين لتفحص متغيرات وسيطة أخرى.

وفي تصميم الدراسة اعتمد على الاستبيان ذي الأسئلة المغلقة، وهذا يجد من إمكانية تعبير المستجيبين عن أي آراء أخرى خارج النطاق المحدد للدراسة، لذا ينصح بإجراء دراسات أخرى اعتماداً على المقابلات الشخصية للخبراء، مما قد يساهم في تفسيرات أكثر دقة ومصداقية تدعم نتائج الدراسة، والتي أوجدت أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيراً على حساب القائد المؤثر في البيئة الفلسطينية.

٥،٩ الخلاصة

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ، القائد المؤثر ، الثقافة التنظيمية ، الاداء الوظيفي) وقد تناول الفصل الاول الاطار العام للدراسة ، فيما تناول الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة من حيث مفاهيم الدراسة بالتفصيل من حيث التعاريف والخصائص والابعاد ، وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة من خلال النموذج والفرضيات ومجتمع وعينة الدراسة وفقرات الاستبانة ، اما الفصل الرابع فقد تناول تحليل البيانات ، إذ عرض تحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وتحليل نموذج المعادلة الهيكلية من خلال نموذج القياس واختبار صدق الدراسة من خلال معايير ومؤشرات صدق تقاربي والصدق التمايزي، وبعد التأكد من صحتها، تم تحليل النموذج الهيكلي، وبعد التأكد من ملاءمة النموذج الهيكلي تم اختبار الفرضيات وإيجاد المسار، وتطبيق مؤشرات لاختبار جودة النموذج، إذ تمت مناقشة الفروض الإحصائية باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية من أجل الوصول إلى نتائج عالية الثقة، وتناول الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات وتأثيرات الدراسة ومحدداتها واستنتاجاتها ، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والنتائج والاقتراحات المستقبلية وصعوبات الدراسة، تم استعراض فاعلية الدراسة من ناحية نظرية وعلمية ومنهجية.