



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية
للتمكن الاقتصادي

"دراسة ميدانية"

**The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Culture
in the Palestinian National Economic Empowerment Institution
"Field Study"**

إعداد:

يوسف فايز أبو زيدان

إشراف الدكتور:

محمد عبد اشتيوي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

قُدِّمَت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية
للتمكن الاقتصادي
"دراسة ميدانية"

The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Culture
in the Palestinian National Economic Empowerment Institution
"Field Study"

إعداد:

يوسف فايز أبو زيدان

إشراف الدكتور:

محمد عبد اشتيوي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/6/30م

أعضاء لجنة المناقشة



الدكتور: محمد عبد اشتيوي جامعة: القدس المفتوحة - مشرفاً ورئيساً

Asmail Arigat

الدكتور: إسماعيل سلامه عريقات جامعة: بيرزيت - عضواً خارجياً



عضواً

الدكتور: جلال إسماعيل شبات جامعة: القدس المفتوحة

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَرَحَاتٍ﴾

المجادلة: (11)

تفويض وإقرار

أنا الموقع أدناه يوسف فايز أبو زيدان؛ أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير حينما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: " دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية لتمكين الاقتصادي"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: يوسف فايز أبو زيدان

الرقم الجامعي: 0360012220005

التوقيع: 

التاريخ: 2025/6/30 م

الإهداء

إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقِي، ورضاها نوري في طريقي

إلى أُمي الحنونة، رمز التضحية والعطاء، نبع الحنان والفداء، التي كانت تساندني بدعائها ونظرتها المليئة بالفخر،،

إلى والدي وإخواني تغمدهم الله برحماته، وجمعني بهم في جناته،،

إلى زوجتي الغالية شريكة حياتي ورفيقة دربي وصديقة الأيام على دعمها ومساندتها لي طوال فترة دراستي فكانت مصدر قوة وثبات ودعم للمضي قدماً فشكراً،،

إلى زينة حياتي وبهجتها، إلى الابتسامات التي تغدق عليّ الاقتباس، أبنائي والغراس،، ((إلياس و أَلْماس))،،

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي في الوطن والشتات فبكم شددت أزرِي وبكم يلتم شملِي،،

إلى أصدقائي الأعزاء، فكنتم دائماً بجانبِي في مراحل حياتي وشاركتُموني أفراحي وأحزاني،،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم ونصائحهم وتوجيهاتهم، أهدي هذه الدراسة المتواضعة التي أنتم جزء منها تعبيراً عن شكري وتقديري لجهودكم

أهدي هذا النجاح لكل من شجعني وآمن بقدرتي على الوصول...

ولكل من كان سبباً - بعد توفيق الله - في هذا الإنجاز، أقول: شكراً من القلب ❤️

شكر وتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي درب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الإنجازات ومصدقاً لقول المصطفى صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج هذا البحث العلمي.

بدايةً أتوجه بالشكر الجزيل إلى جامعتي جامعة القدس المفتوحة ممثلة برئيسها الأستاذ الدكتور إبراهيم الشاعر، والشكر موصول لعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلة بعميدها الدكتور صلاح صبري، ولجميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير لمشرفي وأستاذي الفاضل د. محمد عبد اشتوي، على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر طوال فترة إعداد الدراسة، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام الدكتور جلال شبات والدكتور إسماعيل عريقات على جهودهم في تقييم الدراسة وتقديم الملاحظات والإضافات القيمة على رسالتي.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان للزملاء والزميلات العاملين في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي في كافة فروع المؤسسة في الضفة وغزة الذين ساهموا في تعبئة الاستبانة وإثراء مخرجات الرسالة.

ولا أنسى أن أشكر زملائي في مسيرة العمل والحياة مصدر تشجيعي ودفعي نحو الأمام لا سيما في تلك اللحظات التي كدت أركن فيها لليأس والاستسلام، فشكراً وتقديراً وكل الاحترام.

دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي

إشراف الدكتور: محمد عبد اشتيوي

إعداد: يوسف فايز أبو زيدان

2025م

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، البالغ عددهم (50) مفردة، حيث تم استخدام طريقة المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، وتوزيع استبانة عليهم، وأظهرت النتائج أن واقع القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.6%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، وواقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، ووجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة، حيث بينت وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية، وعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية) في تعزيز الثقافة التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها إجراء ورش عمل تشاركية تضم قيادات المؤسسة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، لصياغة رؤية إستراتيجية مفصلة وقابلة للقياس، تركز على تحقيق تأثير اقتصادي واجتماعي مستدام في فلسطين، وإنشاء لجان إستراتيجية متخصصة تضم ممثلين من مختلف الإدارات، وتكون مسؤولة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقديم التوصيات الإستراتيجية للإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية

The Role of Strategic Leadership in Enhancing Organizational Culture in the Palestinian National Economic Empowerment Institution

Prepared by: Yousef Abu Zeidan

Supervised by: Dr. Muhammad Ishtiwi

2025

Abstract

The study aimed to explore the role of strategic leadership in enhancing organizational culture in the Palestinian National Foundation for Economic Empowerment. The descriptive analytical approach was followed. The study population consisted of all employees of the Palestinian National Foundation for Economic Empowerment, numbering (50) individuals. A comprehensive survey method was used for all members of the population, and a questionnaire was distributed to them. The results showed that the reality of strategic leadership at the Palestinian National Foundation for Economic Empowerment had a relative weight of (75.6%), representing a (high) degree of agreement. The reality of organizational culture at the Palestinian National Foundation for Economic Empowerment had a relative weight of (75.8%), representing a (high) degree of agreement. The results also indicated a positive correlation between strategic leadership and enhancing organizational culture in the institution under study, and a statistically significant role at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) for strategic leadership in enhancing organizational culture in the institution under study. ($\alpha \leq 0.05$) to determine the strategic orientation in enhancing organizational culture. There was no statistically significant role at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for each of (developing human capital, supporting organizational culture, implementing balanced oversight, and enhancing ethical practices) in enhancing organizational culture. There were also no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the responses of the examined sample regarding strategic leadership and organizational culture at the Palestinian National Foundation for Economic Empowerment, attributable to demographic variables (gender, age group, academic degree, years of service).

The study also recommended a set of recommendations, the most important of which are holding participatory workshops involving the organization's leadership and key stakeholders to formulate a detailed and measurable strategic vision focused on achieving sustainable economic and social impact in Palestine. The study also recommended establishing specialized strategic committees comprising representatives from various departments, responsible for analyzing the internal and external environment and providing strategic recommendations to senior management.

Keywords: Strategic leadership, organizational culture

فهرس المحتويات

الإهداء	د
شكر وتقدير	هـ
مستخلص الدراسة	و
Abstract	ز
فهرس المحتويات	ح
فهرس الجداول	ك
فهرس الأشكال	ل
فهرس الملاحق	ل
الفصل الأول	1
الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	1
أولاً: مشكلة الدراسة	2
ثانياً: فرضيات الدراسة	3
ثالثاً: أهداف الدراسة	4
رابعاً: أهمية الدراسة	4
خامساً: حدود الدراسة	5
سادساً: متغيرات الدراسة	6
سابعاً: مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني	8
الإطار النظري	8
المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية	9

9	أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية
11	ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية
13	ثالثاً: خصائص القيادة الإستراتيجية
14	رابعاً: أبعاد القيادة الإستراتيجية
17	خامساً: نماذج القيادة الإستراتيجية
19	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
19	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
20	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
23	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
26	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
30	خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية
33	المبحث الثالث: المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي "تمكين"
33	أولاً: نبذة حول برنامج التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني (DEEP)
34	ثانياً: الخطة الإستراتيجية لمؤسسة "تمكين" (2025-2029)
36	ثالثاً: خطط التمويل لمؤسسة "تمكين"
37	رابعاً: إنجازات مؤسسة "تمكين"
39	الفصل الثالث
39	الدراسات السابقة
40	أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية"
51	ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الثقافة التنظيمية"
65	ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين "القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية"
69	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
76	الفصل الرابع

76	الطريقة والإجراءات
77	أولاً: منهج الدراسة
77	ثانياً: مجتمع الدراسة
77	ثالثاً: عينة الدراسة
80	رابعاً: أداة الدراسة
81	خامساً: صدق الاستبانة
85	سادساً: ثبات الاستبانة
87	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
88	ثامناً: خطوات إجراء الدراسة
88	تاسعاً: مصادر البيانات
88	عاشراً: اختبار توزيع البيانات
89	الفصل الخامس
89	تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها
91	أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها
100	ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
103	ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
103	رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها
105	خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها
112	الفصل السادس
112	النتائج والتوصيات
113	أولاً: نتائج الدراسة
115	ثانياً: توصيات الدراسة
117	ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

118	المراجع
118	المراجع العربية
122	المراجع الأجنبية
124	الملاحق

فهرس الجداول

6	جدول (1) أبعاد القيادة الإستراتيجية
17	جدول (2) نماذج القيادة الإستراتيجية
74	جدول (3) الفجوة البحثية
78	جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
78	جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
79	جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية
79	جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
80	جدول (8) محاور القيادة الإستراتيجية وعدد فقراتها
82	جدول (9) الصدق البنائي لمحاور الاستبانة
82	جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد التوجه الإستراتيجي
83	جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطوير رأس المال البشري
83	جدول (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دعم الثقافة التنظيمية
83	جدول (13) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ الرقابة المتوازنة
84	جدول (14) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تعزيز الممارسات الأخلاقية
84	جدول (15) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة التنظيمية
86	جدول (16) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
86	جدول (17) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاور الاستبانة
90	جدول (18) مقياس درجات الموافقة
91	جدول (19) تحليل محاور القيادة الإستراتيجية
92	جدول (20) تحليل فقرات محور تحديد التوجه الإستراتيجي

94	جدول (21) تحليل فقرات محور تطوير رأس المال البشري
95	جدول (22) تحليل فقرات محور دعم الثقافة التنظيمية
97	جدول (23) تحليل فقرات محور تنفيذ الرقابة المتوازنة
98	جدول (24) تحليل فقرات محور تعزيز الممارسات الأخلاقية
100	جدول (25) تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
103	جدول (26) تحليل معامل ارتباط بيرسون
104	جدول (27) تحليل الانحدار الخطي المتعدد
106	جدول (28) الفروق بالنسبة لمتغير الجنس
107	جدول (29) الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية
108	جدول (30) الفروق بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية
110	جدول (31) الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة
114	جدول (32) مدى تحقق أهداف الدراسة
115	جدول (33) توصيات الدراسة

فهرس الأشكال

7	شكل (1) نموذج الدراسة
---	-----------------------

فهرس الملاحق

124	ملحق (1) الاستبانة بصيغتها الأولية
131	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين
132	ملحق (3) الاستبانة بصيغتها النهائية
139	ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

"الثقافة التنظيمية تكتسب أهمية بالغة في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني، كما تؤثر على أداء المنظمات وعلى مستوى الإبداع الإداري الذي يعتبر أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة المنظمات وفعاليتها، نظراً لامتلاك أفراد المنظمة لأفكار ومعتقدات خاصة، مما يؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون فيها"(حميد، 2024: 1045)، وأكدت فايد (2024: 83) على "أهمية الثقافة التنظيمية لأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تقوم بدور الرقابة على نوعية القيم والقواعد السلوكية السائدة في المنظمة، كما تسهم في تحديد تصرفات أعضاء المنظمة من خلال إرساء ودعم روح المبادرة والابتكار، والعمل على غرس قيم وثوابت تحرض على الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، بهدف زيادة فاعليتهم وتحسن مستوى أدائهم".

ولن يتأتى ذلك دون وجود قيادة متقدمة للمنظمة تكون قادرة على دفع المنظمة نحو النجاح؛ واستغلال كل مقدراتها بكفاءة عالية، فقد أكد أبو ماضي (2024: 29) على أن: "القيادة الإستراتيجية تتمثل في رؤية المنظمة الإستراتيجية لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، فهي القيادة القادرة على تحديد التوجه الإستراتيجي وتطوير رأس المال البشري ودعم الثقافة التنظيمية وتنفيذ الرقابة المتوازنة وتعزيز الممارسات الأخلاقية في المنظمات".

فحينما تكون القيادة الإستراتيجية فعالة، تتحقق العديد من الفوائد للمنظمة، وذلك ما بينته شرعي وهنداوي (2024: 451) بأن القيادة الإستراتيجية "تساهم في إرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وكذلك التأكيد على النموذج الأخلاقي بين العاملين، مما يشجع روح التعاون والترابط، والتكامل بين أعضاء المؤسسة، كذلك الحفاظ على استقرار المؤسسة، إزاء التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم تخطيطها، وأيضاً تحقيق التوازن الإستراتيجي بين حاجات المؤسسة وطموحاتها، وحاجات أصحاب المصلحة وآمالهم".

أولاً: مشكلة الدراسة

تعد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي امتداداً طبيعياً لمجموعة من الثقافات المتنوعة التي يحملها العاملون في المؤسسة؛ والتي تشكلت من الكثير من العناصر مثل الدين والمعتقدات والعادات والتقاليد والأعراف والفنون واللغات واللكنات والاتجاهات الفكرية المتنوعة؛ وغيرها من العناصر الأخرى التي يمكن التعرف عليها من خلال سلوكهم، وهو ما أشارت إليه العديد من نتائج الدراسات السابقة، التي أثبتت أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل دراسة فايد (2024: 114) التي أثبتت وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات، ودراسة حميد (2024: 1071) التي أثبتت أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية في تحسين جودة التدريب، ودراسة المبيضين والعضايلة (2024: 15) التي أثبتت تأثيراً للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي، وغيرها من الدراسات الأخرى.

ولما كان الهدف الرئيس للمؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي هو تمكين العائلات والأفراد والمزارعين وذوي الاحتياجات الخاصة من الفئات الهشة من المجتمع؛ من خلال توفير حالة من الاستقلال الاقتصادي بعيداً عن الاعتماد على الصدقات والإعانات والهبات الخيرية، وكان العمل فيها خاضعاً للرقابة الرسمية للدولة الفلسطينية، والجهات الداعمة الأخرى، كان حري بالعاملين فيها تبني ثقافة العطاء؛ ثقافة التعاضد والتراحم والتعاطف مع الحالات التي تتعامل معها المؤسسة.

ومن خلال عمل الباحث في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، يدرك أهمية توجيهات قيادة المؤسسة تجاه ضبط سلوك العاملين فيها وفق المحددات المنبثقة عن رسالتها ورؤيتها المستقبلية، حيث تتعامل المؤسسة مع ثقافات مختلفة من المستفيدين؛ وبحسب توجيهات قيادة المؤسسة يتوجب التعامل بمرونة كبيرة مع هؤلاء المستفيدين، وبحكم تكامل عمل الباحث مع عمل زملائه الآخرين في المؤسسة؛ لاحظ تفاوتاً في مستوى تفاعل العاملين مع المستفيدين من الخدمات المقدمة من المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن ثقافة الأفراد العاملين في المؤسسة تختلف عن بعضهم البعض؛ على اعتبار أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعد امتداداً للثقافة المجتمعية، فكل عامل من العاملين في المؤسسة يحمل الثقافة التي تبناها من المجتمع قبل عمله في المؤسسة، علماً بأن مصادر تلك الثقافات متعددة ومختلفة من عامل إلى آخر، ولكن نتاج تلك الثقافات يظهر بالتأكيد من خلال سلوكياتهم داخل المنظمة، ولكن الأهم هنا التركيز على الثقافة التنظيمية التي اكتسبوها من خلال عملهم في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، والتي تحتكم إلى العديد من المتغيرات أهمها النمط القيادي السائد في المؤسسة، بوصفه المسؤول عن نجاح أو فشل عمل المؤسسة.

بناءً على ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟

ولإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس، كان لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟
2. ما واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟
3. هل توجد علاقة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟
4. هل يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟
5. هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
- وللتحقق من الفرضية الرئيسة الثانية، كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الرقابة المتوازنة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الممارسات الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
2. الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
3. بيان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
4. استكشاف دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
5. التحقق من وجود فروق في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

رابعاً: أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة فيما يأتي:

- توسيع نطاق الأبحاث التي تتناول العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تطبيقها على مؤسسة وطنية فلسطينية.
- إثراء المفاهيم القائمة حول القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال تقديم نتائج جديدة ومبتكرة.

- بناء قاعدة بيانات حول القيادة والإدارة في المؤسسات الفلسطينية، مما يمكن الباحثين الآخرين من إجراء دراسات مقارنة وتحليلية.

2. الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية فيما يأتي:

- تساعد الإدارة في فهم العلاقة بين أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، وبالتالي يمكنها اتخاذ إجراءات لتعزيز الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.
- تساعد قيادة المؤسسة في فهم العوامل التي تساعد في اتخاذ قرارات وتوجيهات تعزز مقتضيات الثقافة التنظيمية التي تتوافق مع تعدد الثقافات التي يتعامل معها العاملون في المؤسسة.
- دفع قيادة المؤسسة لاتخاذ الإجراءات التي تساعد في بناء ثقافة تنظيمية تحكم سلوكيات العاملين فيها للخروج بصورة ذهنية وشخصية اعتبارية جيدة للمؤسسة.
- توفير مناخ تنظيمي مقبول لدى جميع العاملين في المؤسسة؛ مبني على ثقافة تنظيمية تساهم في تحقيق التنمية والاستدامة المؤسسية؛ وتحسين العلاقات مع المستفيدين من خدماتها.

خامساً: حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي:

يتمثل في استكشاف دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية، حيث يتكون المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) من خمسة أبعاد هي: (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية).

2. الحد المكاني:

طبقت في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين.

3. الحد الزمني:

طبقت خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2024-2025).

4. الحد البشري:

طبقت على جميع العاملين بصرف النظر عن مستواهم الإداري باستثناء موظفي الخدمات.

5. الحد المؤسسي:

طبقت في جميع فروع المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي في المحافظات الشمالية والجنوبية.

سادساً: متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. **المتغير المستقل:** تمثل في القيادة الإستراتيجية، حيث تكون من خمسة أبعاد هي: (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية).
 2. **المتغير التابع:** تمثل في الثقافة التنظيمية، الذي سيؤخذ بكميته دون تحديد أبعاده.
 3. **المتغيرات الديمغرافية:** تتمثل في المتغيرات الشخصية والتنظيمية الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).
- وقد تم تحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين، وذلك كما هو موضح في جدول (1).

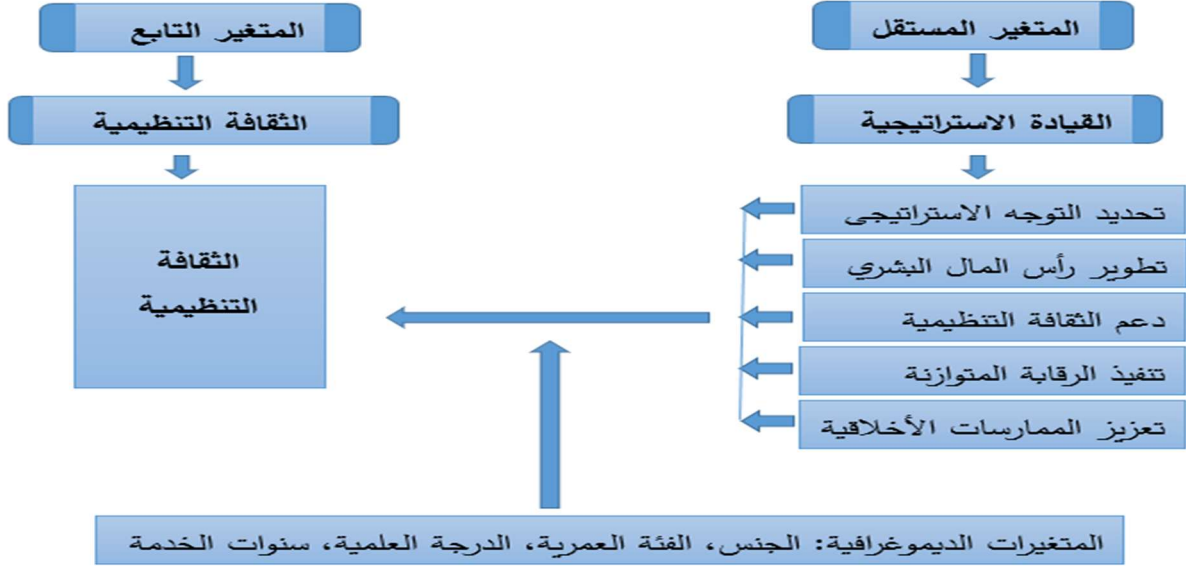
جدول (1) أبعاد القيادة الإستراتيجية

م	الدراسة	الأبعاد					
		تحديد التوجه الإستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	دعم الثقافة التنظيمية	تنفيذ الرقابة المتوازنة	تعزيز الممارسات الأخلاقية	استثمار القدرات الجوهرية
1	(أبو ماضي، 2024)	/	/	/	/	/	
2	(الحولي، 2024)	/	/	/			/
3	(الباشقالي، 2024)	/	/	/	/		
4	(أحمد وآخرون، 2024)	/	/	/	/	/	
5	(ياسين، 2024)	/	/	/	/	/	
6	(موسى وعطية، 2024)	/	/	/	/	/	/
7	(الجعيد، 2024)		/	/		/	/
8	(غالب، 2024)	/	/	/	/	/	/
المجموع		7	8	8	6	6	4

المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

وقد تم بيان العلاقة بين المتغيرات في نموذج الدراسة كما هو موضح في شكل (1)

شكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

1. القيادة الإستراتيجية

عرفها الحولي (2024: 17) بأنها: "القدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة ضمن منهجيات ودراسات علمية للبيئة الداخلية والخارجية، مستندة إلى معلومات دقيقة، والعمل بالشاركة مع جميع المعنيين، من أجل صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، لتحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع التقدم والتطور السريع في جميع المجالات".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: القيادة التي تمتلك القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه جهود الفريق لتحقيق هذه الرؤية، من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة التحديات والفرص المتغيرة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

2. الثقافة التنظيمية

عرفها حميد (2024: 1051) بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية التي تحكم السلوك التنظيمي بما يحقق أهداف المنظمة".

وعرفها الباحث إجرائياً بأنها: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؛ بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي

الفصل الثاني

الإطار النظري

اشتمل هذا الفصل على الإطار النظري الذي يعد بمثابة الخريطة التي يسترشد بها الباحث في رحلته البحثية، فالإطار النظري يحدد الجهات التي يسعى الباحث للوصول إليها، ويوفر الإرشادات اللازمة للوصول إلى هذه الجهات، وبالتالي، فإنه يجعل البحث أكثر تنظيماً وترتيباً، ويسهل عملية فهمه وتقييمه، كما يساهم في زيادة فعالية البحث، وتحقيق أهدافه المنشودة.

المبحث الأول: القيادة الإستراتيجية

تمهيد

القيادة الإستراتيجية هي بوصلة المنظمات نحو مستقبل مشرق، فهي أكثر من مجرد إدارة يومية للأعمال، بل هي فن رسم الرؤية وتحديد الأهداف الطموحة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، فالقائد الإستراتيجي ليس مجرد مدير، بل هو مهندس يبني مستقبل المؤسسة، فهو يقرأ بيئة العمل المتغيرة بذكاء، ويستشرف الفرص والتحديات، ويترجمها إلى إستراتيجيات عمل واضحة، هذه الإستراتيجيات لا تقتصر على الأرقام والإحصائيات، بل تتضمن بناء ثقافة مؤسسية قوية تحفز الإبداع والابتكار، وتشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرار، فحينما تكون القيادة الإستراتيجية حاضرة، تصبح المؤسسة كسفينة تبحر بسلامة وثبات نحو أهدافها، متجاوزة العواصف والتقلبات التي تواجهها.

وقد تضمن هذا المبحث بيان مفهوم القيادة الإستراتيجية، وأهم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وأهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية، كما تضمن أهم أبعادها، ونماذجها التي أوردها الكتاب والباحثون.

أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

1. مفهوم القيادة

عرفها خويلدات وبوعمامة (2021: 109) بأنها: "القدرة أو المهارة في التأثير على التابعين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".

وعرفتها حسن وآخرون (2022: 4) بأنها: "ظاهرة تسهل القرارات والإجراءات، وتتضمن حشد الناس وتنشيطهم وتوحيدهم نحو السعي لتحقيق رؤية معينة".

وعرفها الحولي (2024: 13) بأنها: "عملية التأثير بالتابعين وتوجيههم، من خلال عدة أساليب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بما يتناغم مع أهداف العاملين".

وعرفها أبو ماضي (2024: 16) بأنها: "القدرة على التأثير في الأتباع وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف".

مما ورد، يتضح أن مفهوم القيادة يدور حول قدرة الشخص على إلهام الآخرين للعمل معًا نحو هدف مشترك، فالقائد الفعال لا يكتفي بإعطاء الأوامر، بل يعمل على بناء علاقات قوية مع فريقه، والاستماع إلى آرائهم، وتوفير الدعم والتشجيع لهم، والقدرة على خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الجميع بالانتماء والمسؤولية، ويسعون جاهدين لتحقيق التميز.

2. مفهوم الإستراتيجية

عرفها أبو سمرة (2019: 15) بأنها: "تصور شامل للمؤسسة، يتم من خلاله صياغة الأهداف والغايات التي تعظم المزايا وتقلل المساوئ وتلبي طموح المؤسسة".

وعرفها المدهون (2021: 15) بأنها: "دراسة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية، حيث يتم استثمار الفرص جيداً، وتجنب المخاطر، والعمل الجماعي المشترك والمنظم لتحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، وتحقيق الميزة التنافسية، والتموضع في السوق".

وعرفها الحولي (2024: 14) بأنها: "الخطط المبنية على معلومات دقيقة، من خلال دراسة جميع المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وبناء عليها يتم أخذ قرارات مهمة وتحديد السياسات والإجراءات التي يتم العمل من خلالها، لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى التميز المؤسسي".

وعرفها أبو ماضي (2024: 16) بأنها: "الوضعية التي تبني عليها المنظمة قدراتها وخططها متوسطة وبعيدة الأجل".

مما سبق، يتبين أن مفهوم الإستراتيجية يدور حول التصور المستقبلي، وتحويل الرؤى إلى واقع ملموس، فهي عملية ذهنية معقدة، تتضمن تحديد الاتجاه العام للمنظمة وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد اللازمة، فالإستراتيجية هي الإطار العام الذي يوجه القرارات، ويضمن تحقيق التناغم بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

3. مفهوم القيادة الإستراتيجية

عرفها الديراوي (2022: 6) بأنها: "العمل على بناء فكر ومنهجية على المدى الطويل، تبين طريق ومسار المؤسسة وتحدد أهدافها وما تريد الوصول إليه، وغايتها التي تبحث عنها تلك المؤسسة، وذلك من خلال وضوح رؤيتها ورسالتها".

وعرفها العساسفة والبشاشة (2022: 286) بأنها: "الممارسات السلوكية للإدارة العليا للتأثير على الآخرين وتوحيد جهودهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم نحو رؤية إستراتيجية واضحة، تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تحليل البيئات الداخلية والخارجية لاتخاذ القرارات والتغييرات المناسبة".

وعرفها الحولي (2024: 17) بأنها: "القدرة على التنبؤ بمستقبل المنظمة ضمن منهجيات ودراسات علمية للبيئة الداخلية والخارجية، مستندة إلى معلومات دقيقة، والعمل بالشاركة مع جميع المعنيين، من أجل صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية، لتحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع التقدم والتطور السريع في جميع المجالات".

وعرفتها غالب (2024: 1243) بأنها: "القدرة على التفكير الإستراتيجي، وتطوير الرؤى الإستراتيجية، وإيجاد مناخ إيجابي وثقافة تنظيمية فاعلة، واستثمار القدرات الإستراتيجية والبشرية والتكنولوجية، وتطوير رأس المال البشري، وتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر، وتمثل الأخلاق الإيجابية والتأكيد عليها، وتحقيق الأهداف بعيدة المدى".

في ضوء ما ورد، يتضح أن مفهوم القيادة الإستراتيجية يدور حول القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه جهود الفريق لتحقيق هذه الرؤية، من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة التحديات والفرص المتغيرة.

ثانياً: أهمية القيادة الإستراتيجية

تتبع أهمية القيادة الإستراتيجية من كونها رأس الهرم التنظيمي في المؤسسة، حيث تكون مسؤولة عن تحديد التوجهات المستقبلية لها، والعمل على الوصول إليها، فقد أورد شلاكة وآخرون (2019: 368): "أن القيادة الإستراتيجية تعمل باستمرار على ترسيخ مكانة المنظمة التنافسية، عبر الإستراتيجيات المتبعة على المدى القصير والطويل، بما يعود بالفائدة المأمولة على المنظمة، لاسيما في التغيرات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، والتي من الممكن أن تكون هذه التغيرات أزمات حقيقية تؤثر بالسلب على المنظمة".

كما أشار العامري وحسين (2019: 306) إلى أن القيادة الإستراتيجية: "تعمل على تذليل العقبات، وإيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة بشكل متكرر، لأن القيادة الإستراتيجية هي من تصنع الخطط والأهداف وتحدد طريقة التنفيذ، لذا فهي عملية تكاملية في صياغة الإستراتيجيات الجديدة".

وفي الاتجاه نفسه أكدت عبد الرزاق وآخرون (2021: 150) على أن أهمية القيادة الإستراتيجية: "تأتي من طبيعة البيئة التي تحيط بها، والتي تتميز بحالة من الغموض والتعقيد وعدم التأكد والاضطراب والتغير المستمر، فضلاً عن المنافسة الشديدة".

وذكرت القيسي (2022: 69) أن أهمية القيادة الإستراتيجية: "تظهر في القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة للمتغيرات البيئية المتسارعة، وخاصة في ظل توسع العولمة وتعقيداتها، وتعتبر الاستجابة السريعة أمراً حاسماً لنجاح المؤسسات في البقاء على قيد الحياة والتنافس".

وبينت شرعي وهنداوي (2024: 451) أن أهمية القيادة الإستراتيجية: "تتضح في إرساء مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، وكذلك التأكيد على النموذج الأخلاقي بين العاملين، مما يشجع روح التعاون والترابط، والتكامل بين أعضاء المؤسسة، كذلك الحفاظ على استقرار المؤسسة، إزاء التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية، ومن ثم تخطيطها، وأيضاً تحقيق التوازن الإستراتيجي بين حاجات المؤسسة وطموحاتها، وحاجات أصحاب المصلحة وآمالهم".

كما وضع الحولي (2024: 18): "أن أهمية القيادة الإستراتيجية تتمثل في كونها حجر الأساس في المنظمات والعمود الرئيس، التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المنظمة، عبر رحلة داخل أروقة المنظمة، تتمثل في رؤية بعيدة المدى، وصياغة وتنفيذ خطط المنظمة الإستراتيجية، والتعامل بمرونة مع الحرص في جميع الإجراءات والعمليات التي تتم ضمن حدود المنظمة، كما تكمن الأهمية في الطرق الصحيحة للتعامل مع البيئة الخارجية في مختلف ظروفها".

في ظل ما ورد، يتضح أن الباحثين اتفقوا بشكل عام على أن القيادة الإستراتيجية تؤدي دوراً حاسماً في نجاح المنظمات، وذلك للأسباب الآتية:

1. تحديد التوجهات المستقبلية: القادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن رسم رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة.
2. التكيف مع التغيرات: تساعد القيادة الإستراتيجية المنظمات على مواجهة التحديات والفرص المتغيرة في البيئة الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية.
3. بناء المنافسة: تساهم القيادة الإستراتيجية في تعزيز مكانة المنظمة التنافسية من خلال وضع إستراتيجيات فعالة.
4. حل المشكلات: القادة الإستراتيجيون قادرون على تحليل المشكلات المعقدة وإيجاد حلول مبتكرة لها.
5. تحقيق التكامل: تربط القيادة الإستراتيجية بين مختلف جوانب المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهدافها.

6. إرساء ثقافة تنظيمية قوية: تساعد القيادة الإستراتيجية في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تشجع على الابتكار والتعاون.

7. الحفاظ على استقرار المنظمة: تعمل القيادة الإستراتيجية على حماية المنظمة من الأزمات والتحديات الداخلية والخارجية.

8. تحقيق التوازن: تسعى القيادة الإستراتيجية إلى تحقيق توازن بين مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة.

ثالثاً: خصائص القيادة الإستراتيجية

تختلف القيادة الإستراتيجية عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، حيث تتميز عنها بمجموعة من الخصائص التي أكد عليها المدهون (2021: 18) فقال: تتميز القيادة الإستراتيجية عن غيرها بمواجهتها الفوضى والغموض في البيئة الخارجية، ومجموعة واسعة من العلاقات التنافسية، والتوجيه الإستراتيجي، واستخدام وصيانة القدرات الأساسية، والاستبصار الفريد والامتثال للمعايير الأخلاقية، والتي تمكنه من التأثير على الآخرين، والتخطيط للمستقبل برؤية شاملة، والالتزام بالعمل عالي الجودة والإنتاجية العالية، ولديها القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة، ومهارات التحمل، ومهارات الاتصال والتعاون، والقادة الإستراتيجيون يجب أن يكون لديهم خبرة ومعرفة واسعة، وفهم عام وثقافة واسعة، فهم الذين يعتبرون القيادة تشبه لعبة الشطرنج، لأنهم من يحدد الرؤية، والتوجه الإستراتيجي، ويفكرون بطريقة مبتكرة تخالف المعهود، والتي تسمى التفكير خارج الصندوق، فهم جيّدون في الاستجابة لحالات الطوارئ في البيئة التنظيمية، لخلق أشكال تنظيمية جديدة وتحفيز النمو المستقبلي.

كما أورد سليمان (2022: 15) أن القائد الإستراتيجي يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص الشخصية كالحكمة والقدرة على التأثير، والتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة، وقوة اتخاذ القرار، بالإضافة إلى بعض الخصائص التنظيمية كالقدرة على التحليل البيئي، وبناء العلاقات، والتوجيه والتنظيم.

وفي الاتجاه نفسه أشار الحولي (2024: 20) إلى الخصائص الآتية:

1. القدرة على بناء فريق عمل فعال، يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم ذلك بالاهتمام وتحفيز أعضاء الفريق، وتأهيلهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم.
2. القدرة على تحليل البيئة الخارجية، والتعامل مع أي مخاطر قد تحدث بعمق إستراتيجي، والعمل بمرونة مع البيئة الداخلية ضمن إجراءات تمكن جميع العاملين حسب تخصصاتهم.
3. بعد النظر والرؤية المستقبلية التي يجب أن يتمتع بها القادة الإستراتيجيون، ومقدرتهم على صياغة وتنفيذ خطط المنظمة ضمن الإستراتيجيات المتاحة.

4. نسج علاقات مع جميع المؤثرين والمجتمع المحيط، بما يخدم مصالح ومتطلبات المنظمة.
 5. ترسيخ ثقافة التميز، وإرساء قواعد أخلاقية لدى جميع المعنيين، تمكن المنظمة من الحفاظ على ميزتها التنافسية.
 6. العمل والتحسين المستمر، من خلال الابتكار والإبداع وصولاً إلى التميز المستدام.
- مما سبق، يمكن استخلاص أهم خصائص القيادة الإستراتيجية كما يأتي:
1. القدرة على رسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتوقع التغيرات المستقبلية في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة والاستعداد لها، وفهم تاريخ المنظمة وقدرتها على الاستفادة من الدروس المستفادة لتوجيه المستقبل.
 2. القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتقييم المعلومات المتاحة واتخاذ القرارات بناءً على تحليل منطقي، وتحديد المشكلات المعقدة وتطوير حلول مبتكرة لها.
 3. القدرة على التواصل بوضوح وشفافية مع جميع أفراد المنظمة، وإقناع الآخرين برؤيته وتشجيعهم على العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء علاقات قوية مع الموظفين والعملاء والشركاء.
 4. القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، وتطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات الحالية، واتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر لتحقيق مكاسب أكبر.
 5. القدرة على تحديد الأهداف الملموسة وقياس التقدم نحو تحقيقها، وتحمل المسؤولية عن نتائج القرارات والتصرفات، والسعي الدائم لتحسين الأداء والوصول إلى الكمال.

رابعاً: أبعاد القيادة الإستراتيجية

القيادة الإستراتيجية هي المسؤولة عن هندسة مستقبل المؤسسات، فهي التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة، وتصوغ إستراتيجياتها، وتقود فرق العمل لتحقيق النتائج المرجوة، حيث تتكون القيادة الإستراتيجية من مجموعة من الأبعاد، سيتم بيانها على النحو الآتي:

1. تحديد التوجه الإستراتيجي:

يعتبر التوجه الإستراتيجي بمثابة الخريطة التي تحدد بوصلة المنظمة في مختلف المجالات التي تتعلق بصلب عملها، حيث وضع إسلیم (2017: 52) بأن: "مفهوم التوجه الإستراتيجي يرتبط بالإدارة والقيادة ذات البعد الإستراتيجي، وهو ما يجعله متصلاً بعدة مفاهيم متسلسلة لتحقيق النتائج والتصورات الإستراتيجية من معرفة

رسالة المنظمة، والرؤية الإستراتيجية، والتفكير الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والاستشراف، والتنبؤ، والتنفيذ الإستراتيجي".

أما الحارثي (2019: 140) فقد بين أن التوجه الإستراتيجي "يعتمد على بناء الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها وأهدافها وسبل تحقيقها، مع بناء تصور شامل للبيئة الداخلية والخارجية".

كما بينت مونس (2020: 32) أن التوجه الإستراتيجي هو: "تصور مستقبلي ذو تفكير إستراتيجي مبني على أهداف ورؤية مستقبلية، ورسالة للمنظمة من أجل اتخاذ قرارات إستراتيجية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة".

أما أبو ماضي (2024: 22) فقد أورد أن التوجه الإستراتيجي هو: "خلاصة حصاد المعرفة التنظيمية للذات وللموضوع، أي لبنية المنظمة وبنية السوق ومن ثم تقدير الإمكانيات الحالية لكلا المجالين الذاتي والموضوعي، وتطوير القدرات الإستراتيجية الذاتية، سعياً لتحقيق الطموحات العليا للمنظمة، والتي قد ارتسمت عبر المراجعة السابقة للذات والموضوع في إطار معرفي عقلاني شمولي وواقعي".

في ظل ما سبق، يتبين أن التوجه الإستراتيجي هو نمط التفكير والسلوك الذي تتبناه المنظمة في التعامل مع بيئتها الداخلية والخارجية، فإنه يعكس كيفية رؤية المنظمة للمستقبل، وكيفية استجابتها للتغيرات التي تحدث في السوق والمنافسة.

2. تطوير رأس المال البشري:

إن المنظمات التي تريد أن تقود المنافسة في السوق هي التي تهتم بالموارد البشرية لديها (استقطاباً، وتأهيلاً، واحتفاظاً) حيث يعرف Mahdi & Almsafir (2014: 290) رأس المال البشري بأنه: "معارف ومهارات القوى العاملة في المنظمة، كما أنها مخزون المعرفة والعادات والسمات الاجتماعية والشخصية للفرد العامل".

كما يعرفه Kitonga (2017: 35) بأنه: "المعرفة والمهارة للقوى العاملة في المنظمة".

أما عزيز (2021: 34) فقد أشار إلى أن: "المنظمة التي تضم موظفين ذوي مهارات وخبرات أفضل تتميز دائماً بالكفاءة والأداء التنظيمي الجيد".

مما ورد، يتضح أن الاستثمار طويل الأجل في الإنسان، يشبه الاستثمار في الأصول المادية مثل المصانع والمعدات، وهو يمثل قيمة اقتصادية يمكن قياسها من خلال تأثيرها على الإنتاجية والنمو الاقتصادي.

3. دعم الثقافة التنظيمية:

تتشكل الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات التي يتبناها القادة والمؤسسون، بالإضافة إلى أساليب العمل المتبعة في المنظمات، حيث عرفها Kitonga (2017: 30) بأنها: "جملة معقدة من الأفكار، والرموز والقيم الأساسية في القائد، وهي النمط الفريد للافتراضات المشتركة، والقيم والقواعد التي تشكل أنشطة التنشئة الاجتماعية ولغة الرموز".

أما عزيز (2021: 34) فقد عرفها بأنها: "جزء أساسي من الحلول لكل المشاكل إن كانت داخلية أم خارجية التي تواجه مجاميع العمل بشكل مستمر، بل هي روح المنظمة إذ تقوم هذه المشاكل بدفع أعضاء المنظمة الجدد إلى ضرورة فهمها، والتفكير بها والبحث عن حلولها".

أما أبو ماضي (2024: 24) فقد أشار إلى أن الثقافة التنظيمية: "تعد بمثابة الإطار المعنوي الجامع للمنظمة، والذي يشكل العرف التنظيمي والتقاليد المتبعة، والتي هي أسمى وأعرق من القوانين التنظيمية القابلة للتغيير، حيث تأخذ الثقافة التنظيمية بعداً حضارياً للمنظمة".

اعتماداً على ما ورد، يتضح أن الثقافة التنظيمية هي الإطار العام الذي يحدد أساليب العمل في المنظمات، والقيم والأعراف التي تحكم سلوكيات الأفراد فيها، بحيث تحتوي على معايير الثواب والعقاب.

4. تنفيذ الرقابة المتوازنة:

تشكل الرقابة التنظيمية جهاز الإنذار المبكر الذي يزود القادة والمؤسسين بالانحرافات التي تحصل أثناء العمل، حيث أورد العوامي (2015: 101) بأنه: "ينبغي على القيادة اتباع أساليب مختلفة من أنواع الرقابة الإستراتيجية دون الالتزام بنمط واحد من الرقابة، مع مراعاة أن تمتاز الرقابة بالمرونة والاستمرارية، ويمكن أن يتبع النمط الدوري الفجائي من الرقابة للوقوف على معضلات الأداء ومشاكل العمل والعاملين، والعمل على الوقاية من وقوعها وتكرارها مستقبلاً".

ولقد عرفها البارودي (2016: 165) بأنها: "عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".

أما أبو سمرة (2019: 24) فقد بين أن الرقابة التنظيمية تتألف من نوعين رئيسيين هما: "الرقابة الإستراتيجية، والرقابة المالية، والقائد الإستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الإستراتيجي الخاص بالمنظمة".

في ضوء ما سبق، يظهر الدور الكبير الذي تؤديه الرقابة المتوازنة في المنظمات، فهي المسؤولة عن تحديد مستوى الانحرافات في تنفيذ الخطط الموضوعة، والكشف عنها، لاتخاذ التدابير التصحيحية لمعالجتها.

خامساً: نماذج القيادة الإستراتيجية

اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد ممارسات القيادة الإستراتيجية، التي يستفيد منها القادة أثناء عملهم، حيث لخصت عبده (2017: 27) أبرزها في جدول (2)

جدول (2) نماذج القيادة الإستراتيجية

نموذج (Hitt et. al) (2001)	نموذج (Hagen & Hassan, 1998)	نموذج (Thompson) (1997)	نموذج (Handscombe & Norman, 1989)
تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة	تطوير الميزة التنافسية	الرؤية الإستراتيجية	تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة بالقصد الإستراتيجي
تطوير رأس المال البشري	تطوير رأس المال البشري	الاستشراف العملي	إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التنفيذية والإدارة الإستراتيجية
المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا	الهيكل والسياسة	الحرص على توافر أعلى مستويات التنافس الإستراتيجي الإداري لدى فريق القيادة
تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها	التصرف الإستراتيجي المناسب	شبكة الاتصالات	إقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية	السيطرة والإدارة	
إقامة نظام رقابة متوازن		الثقافة	
		إدارة التغيير	

المصدر: (عبده، 2017: 27)

خلاصة المبحث

تطرق هذا المبحث إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية الذي يدور حول القدرة على توجيه المنظمة نحو المستقبل المرجو، فهي تتضمن صياغة إستراتيجيات شاملة تأخذ في الاعتبار التحديات والفرص المتاحة، وتساعد على اتخاذ القرارات الصائبة التي تدفع المنظمة إلى الأمام، فالقيادة الإستراتيجية هي فن تحويل الرؤية إلى واقع ملموس، وتوفير الإلهام والدافع اللازمين لتحقيق النجاح المستدام، كما أشار إلى أهم أهدافها التي تتمثل في تحديد الاتجاه، وبناء التنافسية، والابتكار المستمر، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتطوير الموارد البشرية، وتحقيق الاستدامة.

ووضح أهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنماط القيادة، حيث تتميز بالقدرة على رسم صورة واضحة لمستقبل المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتواصل بوضوح وشفافية مع جميع أفراد المنظمة، والتكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة، وتحديد الأهداف الملموسة وقياس التقدم نحو تحقيقها، كما أورد أيضاً أهم أبعادها التي تداولها الكتاب والباحثون، فتمثلت في تحديد التوجه الإستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري، ودعم الثقافة التنظيمية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القواعد، بل هي روح المنظمة وشخصيتها التي تتشكل بمرور الوقت من خلال تفاعل العناصر المختلفة، تبدأ بذور هذه الثقافة مع تأسيس المنظمة، وتنمو وتتطور مع مرور الوقت، قد تتأثر بالعوامل الخارجية مثل المنافسة والتغيرات الاقتصادية، وقد تتغير أيضاً بفعل القيادة والتوجهات الجديدة، لكن جوهرها يبقى ثابتاً، وهو ما يميز هذه المنظمة عن غيرها، فهي أكثر من مجرد شعور جيد في مكان العمل، حيث إن لها تأثيراً مباشراً على أداء المنظمة، وقدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيير، فعندما تكون الثقافة قوية ومتماسكة، يشعر الموظفون بالانتماء والولاء، ويعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة، ولكن عندما تكون الثقافة ضعيفة أو سلبية، قد يؤدي ذلك إلى صراعات داخلية، وانخفاض في الإنتاجية، وارتفاع في معدلات التغيب، لذلك، فإن بناء ثقافة تنظيمية قوية هو استثمار طويل الأجل في نجاح المنظمة، يتطلب ذلك من القادة أن يكونوا قدوة، وأن يعملوا على تعزيز القيم المشتركة، وأن يشاركوا الموظفين في صياغة رؤية مشتركة للمستقبل. وقد تضمن هذا المبحث بيان مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها، وخصائصها التي تميزها عن غيرها، كما تطرق إلى أهم أنواعها وعناصرها المكونة لها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

نظراً لأهمية الثقافة التنظيمية في فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، حاول الباحثون من مختلف التخصصات تقديم تعريفات شافية لها، سيتم استعراض أبرز هذه التعريفات على النحو الآتي:

عرفتها عوض (2018: 19) بأنها: "القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، والتي توضح قيمة ومكانة المنظمة بالنسبة للأفراد العاملين فيها، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم، بحيث تعطيها هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات".

وأما وزناجي (2021: 116) فقد عرفها بأنها: "مجموعة مبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية، من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربعة أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي والثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية".

وعرفتها الشريف (2022: 12) بأنها: "منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير والترتيبات المتفق عليها بين أعضاء فريق المنظمة أو المؤسسة والقيم التي يتشاركونها، والتي بدورها تربط أعضاء هذا الفريق وتبلور وتوجه سلوكياتهم، وتوجد شخصية واضحة للمنظمة، وتتحكم بخبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة، وتكشف عن مدى الكفاءات والنتائج المهمة التي انبثقت عنها".

في حين عرفتها فايد (2024: 91) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية التي توجه جهود العاملين، لتحسين جودة الخدمات بالمنظمات، وبالتالي المحافظة على بقائها واستمرارية نجاحها".

وعرفتها لامي (2024: 19) بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة، ورؤساء ومروّسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة، وهي مجموعة من القيم والأعراف التي يشاركها الأفراد في المنظمة وتتحكم في الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، وتلك القيم تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأهداف المنظمة التي يجب تحقيقها من قبل أعضاء المنظمة والسلوك الذي يجب أن يتحلوا به للوصول لتلك الأهداف".

وفي الاتجاه نفسه، عرفها سوامية ولعموري (2024: 13) بأنها: "مجموعة من الأعراف والعادات والتقاليد والقيم والسلوكيات والاتجاهات والنماذج التي يتقاسمها الأفراد ويتعاملون بها داخل المؤسسة الواحدة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتفاعلون بها ويتعاملون مع الأفراد ذوي المصلحة".

وعرفها أبو سرحان (2024: 17) بأنها: "مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم المشتركة، والاتجاهات والمعاني، والرموز، والافتراضات، والقيم الأساسية، بين أعضاء المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في سلوكهم، وتصرفاتهم، وتعد هذه الثقافة هي التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتنتقل من جيل إلى آخر".

بناءً على ما ورد، يتضح أن الثقافة التنظيمية هي: مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه السلوك التنظيمي للعاملين لدى المنظمة؛ بما يحقق الأهداف الإستراتيجية لها.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في تشكيل هوية المنظمة وأدائها، حيث تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين واتخاذ القرارات، فقد بينت دودين (2021: 10) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يأتي:

1. بناء إحساس بالتاريخ: حيث تمثل الثقافة ذات الجذور العريقة منهجاً تاريخياً، تسرد فيه العديد من حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر الدؤوب والأشخاص البارزين والملهمين في المنظمة؛ حيث تقوم بتزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بهوية خاصة تميز منظماتهم عن باقي المنظمات.

2. إيجاد شعور بالتوحد: توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات بين الأفراد، وكذلك تعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي والتميز في المنظمة، حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود داخل المنظمة كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة، ويعمل على زيادة شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
 3. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: حيث تتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعمل على إعطاء الاستقرار الوظيفي، كما وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين، بالإضافة إلى تدريبهم وتطويرهم، وكذلك تقوية التزامهم برسالة المنظمة، والشعور بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، حيث يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، وهذا يعني أن الثقافة تذكرهم بأن منظمته هي أهم شيء بالنسبة لهم.
 4. زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال تمكينهم من المشاركة بالقرارات والعمل على تطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المنظمة، والتنسيق بين الجماعات والأفراد وخاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، وتعزز جماعية العمل لدى الأفراد.
- كما أوردت جعافرة (2021: 15) النقاط الآتية:
1. الثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة.
 2. تعتبر أحد الوسائل الهامة والقوية التي تمكن المدراء من تحقيق أهداف المنظمة.
 3. الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها مورداً كامناً وقوياً لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.
 4. تركز المنظمات ذات الثقافة المتكيفة على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، مما يمكنها من تجاوز أداء المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات.
 5. تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول التغيرات التي تحدث في محيط العمل، فهي إطار مرجعي يقوم به الأفراد لتفسير الأحداث والأنشطة من خلالها.
 6. تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الاستفادة منه، في

حين إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ كلما قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير.

وفي الاتجاه نفسه، أشار أبو سرحان (2024: 28) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في النقاط الآتية:

1. الثقافة التنظيمية لها تأثير على كيفية عمل المؤسسة، وصياغة القرارات واتخاذها.
 2. يمكن للثقافة التنظيمية أن يكون لها تأثير على تحفيز الأفراد داخل المؤسسات.
 3. تساهم الثقافة التنظيمية برفع معنويات الأفراد داخل المؤسسات.
 4. تؤدي الثقافة التنظيمية إلى زيادة الإنتاجية، وكفاءة الأداء.
 5. تنمي الثقافة التنظيمية الابتكار، والإبداع عند الأفراد في المؤسسات.
- في حين بين سوامية ولعموري (2024: 13) أن هذه الأهمية تتمثل فيما يأتي:

1. تزويد المنظمة والأفراد العاملين فيها بالهوية التي تميزها عن باقي المنظمات.
 2. إطار فكري ينظم قواعد السلوك بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة.
 3. ثقافة المنظمة مصدر للميزة التنافسية خاصة لدى المنظمات الابتكارية.
 4. تبني قيم وثقافة الابتكار والتطوير والاتجاهات القائمة على التحفيز والمكافآت وعوامل استقطاب للأفراد الأكفاء والمبدعين والمتميزين.
 5. ثقافة المنظمة أداء لاتخاذ القرار.
 6. ثقافة المنظمة عنصر هام يؤثر على قابليتها للتغيير ومواكبتها للتطور، فإذا كانت قيم وثقافة المنظمة مرنة كانت أقدر على التغيير والعكس.
- وأضافت لامي (2024: 19) النقاط الآتية:

1. توجه سلوك الأفراد وتوفر إطاراً لاتخاذ القرارات.
 2. تعزز الانتماء والهوية المؤسسية وتعمل على تعزيز التعاون والعمل بروح الفريق.
 3. تشجع الثقافة التنظيمية القوية على الابتكار والتغيير.
 4. تساهم في تحقيق التميز والتفوق المؤسسي.
 5. تساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وتعزز العلاقات الإيجابية مع الجمهور والعملاء والشركاء.
- مما ورد، يتضح أن الباحثين اتفقوا على أن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً حاسماً في حياة المنظمة وأدائها، ويتفقون بشكل خاص على النقاط الآتية:

1. تشكيل هوية مميزة للمنظمة، وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

2. التأثير على سلوك الموظفين واتخاذهم للقرارات.
3. تحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية.
4. دعم التغيير والابتكار في المنظمة.
5. منح المنظمة ميزة تنافسية.
6. تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين.
7. بناء سمعة إيجابية للمنظمة.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من السمات التي تميزها عن غيرها، مما يجعلها بمثابة بصمة فريدة لكل مؤسسة، حيث أشارت عوض (2018: 32) إلى أن الثقافة التنظيمية تتمتع بالخصائص الآتية:

1. المبادرة الفردية ومدى تحمل العاملين لمسؤوليتهم الذاتية في العمل وحرية التصرف.
2. قبول المخاطر ومدى تشجيع العاملين على الإبداع في العمل وتعظيم روح المبادرة لديهم.
3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات للعاملين.
4. مدى التكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة.
5. درجة الولاء التي يمتلكها العاملون للمنظمة.
6. أشكال الرقابة المعمول بها من إجراءات ولوائح وأحكام.
7. طبيعة برنامج الحوافز والمكافآت المعمول به في المنظمة.
8. مدى تقبل العاملين بعضهم للآخر بالاحترام المتبادل.
9. طبيعة نظام الاتصال والتواصل المعمول به في المنظمة.

وفي الاتجاه نفسه، أوردت دودين (2021: 13) أن هناك مجموعة من الخصائص العامة التي تميز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها وتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي:

1. الإنسانية: حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها والكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة والذي يرسم محتواها عبر العصور وبدونه لا تكون هناك ثقافة، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الإبداع، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، فالمنظمة ما هي إلا مجموعة من الأفراد تعمل معاً وتتصف بالصفات التي يتصف بها البشر جميعاً.

2. الثقافة التنظيمية نظام مركب: أي أن المنظمات لا تمتلك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين لها، حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة، حيث تشمل الثقافة في المنظمة ثلاثة جوانب أساسية تتفاعل فيما بينها لتشكل لنا ما يسمى بالثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي كالقيم المشتركة، والجانب السلوكي كالممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي كالمباني.

3. القابلية للتغيير والتطوير: حيث تكون ثقافة المنظمة عادة قابلة للتغيير والتطوير وذلك تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، يحدث التغيير في كافة العناصر الثقافية المادية أو المعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية وببطء في العناصر المعنوية للثقافة.

4. الاستمرارية: ويقصد باستمرارية الثقافة التنظيمية هو أنها تتكون وتتشكل جيلاً بعد جيل، فثقافة المنظمة لا تنتقل بطريقة فطرية أو غريزية وإنما يتم توريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، حيث تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، كما وتنتقل العناصر الثقافية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى آخر بصورة مباشرة، ويتم الانتشار عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد أو عن طريق احتكاكات المجتمعات ببعضها.

5. الانتقائية: لقد أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، حيث يتم انتقاء العناصر الثقافية بقدر يلبي متطلبات الأفراد، وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه، بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

في حين بينت نصار (2023: 32) الخصائص الآتية:

1. الثقافة نظام مركب يشتمل على جانب معنوي، يتمثل في القيم والمعتقدات، والجانب السلوكي المتمثل في العادات والتقاليد، والجانب المادي المتمثل في كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة، بحيث تتفاعل جميعها مع بعضها البعض.

2. نظام متكامل، بحيث يسعى دائماً لتحقيق الانسجام بين عناصره، وأي تغيير في عنصر منها يؤثر في بقية العناصر وينعكس على ثقافة المنظمة.

3. نظام تراكمي مستمر، بحيث تعلم وتورث للأجيال القادمة بالتعلم والمحاكاة، مع إمكانية إضافة جديد عليها.
 4. نظام متطور ومتغير أي ملامحها القديمة قابلة للتغيير والتطوير وتكتسب ملامح جديدة مما يجعلها في تطور مستمر.
 5. نظام متكيف تتكيف مع حاجات الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة، أي أنها نظام مرن يتماشى مع الظروف المحيطة.
 6. الإنسانية، إذ يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان، وتشكل شخصيته.
- كما ذكرت قاسم وقواسم (2024: 67) العديد من الخصائص، أهمها:

1. الفلسفة: يقصد بالفلسفة خاصة السياسات التي تعكس وتوضح معتقدات المنظمة، حول الطريقة المثلى للتعامل سواء مع أفراد المنظمة أو العملاء.
 2. القواعد: هي تعليمات صارمة تخص كيفية وطريقة تكيف واندماج الفرد داخل المنظومة، وهو ما يحتم على الموظفين الجدد ضرورة التقيد بتلك القواعد، حتى يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
 3. الالتزام بالسلوك المنتظم وهو محصلة تفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، فيستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة تعبر في شكلها ودلالاتها عن الاحترام وحسن التصرف.
 4. المعايير: يقصد بها في هذا المجال تلك المعايير السلوكية، خاصة ما تعلق فيها بالتوجيهات حول حجم العمل الواجب إنجازه.
 5. القيم المتحكمة: وهي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والتي تتوقع أن يلتزم بها جميع أفرادها، الجودة العالية، الغيابات القليلة عن العمل، والكفاءة في أداء المهام.
 6. المناخ التنظيمي: ويتمثل في الشعور والإحساس العام الذي يساعد على التخطيط والترتيب المكاني للأفراد والأجهزة الأخرى في تكوينه، وطرق تفاعل الأفراد والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء.
- مما سبق، يمكن استخلاص أهم الخصائص التي تتمتع بها الثقافة التنظيمية كما هو موضح على النحو الآتي:

1. الطبيعة الإنسانية: الثقافة التنظيمية هي نتاج تفاعل الأفراد ضمن المنظمة، وتتأثر بخصائصهم ومعتقداتهم وقيمهم.
2. التركيب المعقد: تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر مترابطة ومتفاعلة، مثل القيم والمعتقدات والسلوكيات والأفعال المادية.

3. القابلية للتغيير والتطور: الثقافة التنظيمية ليست ثابتة، بل تتغير وتتطور بمرور الوقت استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
4. الاستمرارية: الثقافة التنظيمية تنتقل من جيل إلى آخر، وتستمر في التطور مع الحفاظ على بعض عناصرها الأساسية.
5. الانتقائية: الثقافة التنظيمية تختار العناصر التي تتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها.
6. التكامل: جميع عناصر الثقافة التنظيمية تعمل معاً بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.
7. التكيف: الثقافة التنظيمية تتكيف مع التغيرات البيئية والمجتمعية.
8. الوضوح: الأهداف والتوقعات يجب أن تكون واضحة للعاملين في المنظمة.
9. الرقابة: توجد أنظمة رقابة واضحة في المنظمة.
10. الاحترام المتبادل: يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

تتنوع الثقافة التنظيمية تنوعاً كبيراً، ولكل نوع منها بصمته الخاصة التي تتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميزه عن غيره، حيث أوردت دودين (2021: 14) الأنواع الآتية:

1. الثقافة التنظيمية القوية: تعتبر ثقافة المنظمة قوية عندما تكون قيمها الأساسية قوية، والجزء الأكبر من العاملين بالمنظمة يحملون القيم والمعتقدات نفسها بحيث تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ويقصد بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة فعالة برهن على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة.
2. الثقافة الضعيفة: والتي هي على عكس الثقافة القوية، ويتم تعريفها على أنها الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، حيث تقتصر المنظمة في هذه الحالة إلى تمسك أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.
3. الثقافة التكيفية (المرنة): حيث يتيح هذا النوع من الثقافة للمنظمة القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، إذ لا تعتمد العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظمة على قوتها فقط، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة والمحيط وتكيفها معه، ويسود المنظمة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنّة تشجيع واستكشاف واستغلال إمكانيات التكيف مع مرحلة التغيير.
4. الثقافة غير التكيفية (الجامدة): إذ تتسم المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالحدز وعدم التغيير، خصوصاً إذا تعلق الأمر باتخاذ قرارات إستراتيجية جديدة، نظراً لإمكانية تغيير البيئة.

5. الثقافة الرئيسية: إذ تتمثل الثقافة الرئيسية في المنظمة بالقيم الأساسية التي يتفق أغلب أعضاء المنظمة عليها وتشكل هوية واضحة للجميع وخاصة في المنظمات الكبيرة، وتتكون من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات التي تسود بين العاملين.

6. الثقافة الفرعية: لا يمكن اعتبار الثقافة الفرعية ثقافة مختلفة عن الثقافة الرئيسية، ولكن يمكن اعتبارها ثقافة جزئية تتطوي تحتها، فالثقافات التنظيمية الفرعية تتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية المكونة للتنظيم والتي تتفاوت فيما بينها من جهة وبينها وبين الثقافة الرئيسية من جهة أخرى. وفي الاتجاه نفسه، أشارت جعافرة (2021: 22) إلى الأنواع الآتية:

1. الثقافة الرسمية: هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل والتي يضعها المديرون ويحرصون على أن تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين، لكي يعملوا على تطبيقها.
2. الثقافة غير الرسمية: تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي والعمل، والتربية الشاملة والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.
3. الثقافة البيروقراطية: هي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ومنسقاً ويكون تسلسل السلطة فيها بشكل هرمي، وتقوم على أساس التحكم والالتزام.
4. الثقافة الإبداعية: تتميز هذه الثقافة بتوفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
5. الثقافة المساعدة: تتميز بالعمل الجماعي، إذ يسود بيئة العمل التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون والتركيز على الجانب الإنساني.
6. ثقافة العمليات: تركز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية وإنما على العمليات المنجزة، وعليه يسود في هذه الثقافة الحيطة والحذر بين الأفراد العاملين الذين يعملون على حماية أنفسهم من خلال الاهتمام بالتنظيم وبأدق تفاصيل العمل.
7. ثقافة المهنة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، إذ تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
8. ثقافة الدور: تهتم هذه الثقافة بنوع التخصص الوظيفي والأدوار وتركز على القواعد والأنظمة، لكونها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

كما بين أبو سرحان (2024: 31) أن أنواع الثقافة التنظيمية تتمثل في نوعين:

1. الثقافة القوية: وتمثل الحد الذي يحصل عليه الأعضاء، ويتبعون ما تمليه الإدارة، وتكون ثقافة قوية، في حالة كونها تنشأ وتحظى بالثقة، والقبول من جميع أعضاء المنظمة أو معظمهم، ويشاركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات والتقاليد، والمعايير التي تحكم سلوكياتهم، واتجاهاتهم داخل المنظمة.
2. الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة، والقبول الواسع لدى معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة، إلى التمسك المشترك بالقيم، والمعتقدات بين أعضائها.

في حين قسمها سوامية ولعموري (2024: 24) وفق مجموعة من المعايير كما هو موضح على النحو الآتي:

1. من حيث القوة

- الثقافة القوية: حيث تعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة.
- الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى باللغة والقبول الواسع.

2. من حيث الشمولية

- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، وتنتشر بينهم على نطاق واسع.
- الثقافة القانونية: وهي التي يعتنقها عدد قليل من العاملين بحيث كل مجموعة ووحدة أو قسم له نوع معين من الثقافة التنظيمية.

3. من حيث نوع المنظمة

- ثقافة المنظمات الخدمية: حيث تتسم بدرجة عالية من التباين ويعود ذلك إلى طبيعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها التي تتمثل في تقديم الخدمة بصرف النظر عن نوعها.
- ثقافة المنظمات الاقتصادية: ترمي إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته، وتزويدهم بالمعارف، والممرات الخاصة.
- ثقافة المنظمات الاجتماعية: تتسم هذه الثقافة بتنمية الروح الاجتماعية الإرشادية لمن يملكها، وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وتباين أعضائها وما يمتلكونه من قيم ومعايير وآليات عمل.

- ثقافة المنظمات العسكرية: من خصائص هذه الثقافة الإشراف في تطبيق الأوامر، واعتماد مبدأ وحدة السلطة وتنمية روح الضبط لدى الأعضاء والتركيز على تحقيق الهدف باستخدام لغة الأوامر والتعليمات ودرجة قليلة من المرونة في النقاش.

4. من حيث طريقة تعاملها مع المعلومات

- الثقافة المهنية: تتسم بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف وأحكامه المنطقية، وتحديد الاتجاه وعلى أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء والكفاءة والإنتاجية والربحية أو تأثيرات أخرى.
- الثقافة التطويرية: تتسم هذه الثقافة بالتعامل مع المعلومات البديهية من إبداع وابتكار ونفاذ البصيرة، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي والحصول على الموارد لغرض الدعم.
- الثقافة الهرمية: تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات، من توثيق وحسابات وتقييم ووسائل الاستمرار والبقاء.

في ضوء ما تم عرضه، يمكن استخلاص أهم أنواع الثقافة التنظيمية في النقاط الآتية:

1. الثقافة القوية: هي تلك الثقافة التي تتميز بوضوح قيمها ومعتقداتها، والتي يشاركها غالبية أفراد المنظمة.
2. الثقافة الضعيفة: على النقيض، هي الثقافة التي تفقر إلى الوضوح والتجانس، حيث تختلف القيم والمعتقدات بين الأفراد والأقسام.
3. الثقافة التكيفية: تتميز بالمرونة وقبول التغيير، حيث تستطيع المنظمة التي تتبنى هذه الثقافة التكيف مع المتغيرات البيئية والتقلبات السوقية.
4. الثقافة غير التكيفية: تتمسك بالروتين والتقاليد، وتقاوم التغيير، وهذا النوع من الثقافة قد يؤدي إلى تراجع المنظمة في مواجهة المنافسة.
5. الثقافة المركزية: تتركز فيها السلطة واتخاذ القرارات في يد القيادة العليا.
6. الثقافة اللامركزية: توزع فيها السلطة والصلاحيات على مختلف المستويات الإدارية.
7. الثقافة البيروقراطية: تتميز بالهيمنة البيروقراطية، والقواعد الصارمة، والتركيز على الهيكل التنظيمي.
8. الثقافة الإبداعية: تشجع على الابتكار والتجديد، وتوفر بيئة عمل محفزة.
9. الثقافة السوقية: تركز على المنافسة والأداء، وتقيس النجاح بناءً على الأرباح.
10. الثقافة العشائرية: تركز على العلاقات بين الأفراد، وتشجع على العمل الجماعي والولاء للمنظمة.
11. الثقافة الأدائية: تركز على تحقيق الأهداف والنتائج، وتقيس أداء الأفراد والمجموعات.

خامساً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتربط وتتفاعل لتشكل بنية متماسكة، هذه البنية هي التي تحدد هوية المنظمة وتوجه سلوك أفرادها، حيث بينت الشريف (2022: 14) أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة مكونات على النحو الآتي:

1. القيم التنظيمية: هي عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة منعقدة بين أفراد التنظيم الاجتماعي الواحد، في ظل منظمة عمالية أو بيئة عمل معينة، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوكات العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتحديد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتتمثل هذه القيم بالمساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العمال والتعاون مع الزملاء، ومتابعة أداء الآخرين، وملاحظة سيرورة القرار، واتجاه السلوكات.
 2. المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل، ومن هذه المعتقدات التركيز على أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي الفعال والمؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والسعي الدؤوب بين العاملين للاعتقاد بأهمية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي يسعون إلى تحقيقها في بيئة العمل، لأن هذه المهام تركز على معتقدات العمل التنظيمية، والأفكار التي تتعلق بكيفية إنجاز العمل، والقيام بالمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة.
 3. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم تعيين اثنين من الأسرة نفسها، وهي عبارة عن معايير وأعراف متفق عليها رغم أنها غير مكتوبة في لوائح وشروط التوظيف، وهذه الأعراف أساسية وملزمة للعاملين، وواجبة التنفيذ لاعتبارات تتعلق بالفائدة العائدة على المنظمة وبيئة العمل.
 4. التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والتي يتوقعها العاملون من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين فيها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاتهم وتعمل على رفعة شأنهم ومدهم بالحوافز والاهتمامات، في حين تتوقع المنظمة من العاملين أن يطبقوا القوانين واللوائح المتبعة جميعها، مع ضرورة توفير الاحتياجات المطلوبة والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد في دعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية.
- وفي الاتجاه نفسه، أوردت نصار (2023: 23) المكونات الآتية:

1. القيم التنظيمية: وهي القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة والاهتمام

بإدارة الوقت، والاهتمام بالإنتاج والإنتاجية، وعدم قبول الرشوة، واحترام العملاء، وتقليل التكلفة والعلاقة التعاونية بين العاملين.

2. المعتقدات التنظيمية: المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية: وتتمثل في مجموعة من المعايير التي ينبغي على العاملين في المؤسسة الالتزام بها كمعايير ذات أثر إيجابي، وهذه الأعراف تكون غير موثقة غالباً، إلا أنها تعد ملزمة، ومن الأمثلة على تلك الأعراف عدم القيام بالتعاقد أو التعيين أو النقل لمن تجمعهم صلة قرابة من الدرجة الأولى للعمل في المؤسسة نفسها.

4. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، فهي توقعات يحددها ويتوقعها كل من الفرد أو المنظمة في الآخر خلال فترة العمل فيها، وتضم توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، إضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية وتدعمها.

في حين ذكرت قاسم وقواسم (2024: 53) أن مكونات الثقافة التنظيمية هي:

1. المكونات الرمزية المادية: يقصد بالمكونات الرمزية المادية كل ما يحيط بالموظفين داخل نطاق المؤسسة من وسائل وأشياء مادية والتي تعتبر مصدراً مباشراً لتحفيزهم بصورة ملموسة وطبيعية خلال مشاركتهم في تلك المظاهر ذات الطابع الثقافي، ومن أهم تلك المكونات شكل وتصميم البنايات داخل المؤسسة وكذا ترتيب المكاتب بداخلها، كذلك يعتبر اسم المنظمة من أهم تلك المكونات بالإضافة إلى عناوين الأقسام المختلفة، والتكنولوجيا التي تعتمد عليها.

2. المكونات الرمزية السلوكية: هي مجموع الطقوس التي تعكس أو تعبر عن مفهوم ثقافي مهم وموحد لدى الأفراد، وهي في الأصل نشاطات مخططة مليئة بالحركة، تعمل على توحيد مختلف الصيغ عن التعابير الثقافية الظاهرة خلال حدث أو مناسبة معينة.

3. المكونات الرمزية اللفظية: يقصد به مختلف التشكيلات اللفظية ذات الدلالات المقصودة، وهي بهذا المعنى تتضمن كل من الأساطير القصص الخرافات التراث الشعبي، تعابير الوجه، الرموز.

4. المكونات الرمزية الإدراكية: تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار أي نظام إدراكي، وتتضمن الثقافة التنظيمية المكونات الآتية: القيم والاعتقادات، الاتجاهات والافتراضات.

في ضوء ما ورد، يمكن إجمال مكونات الثقافة التنظيمية في المكونات الآتية:

1. القيم: هي المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، فإنها بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه المنظمة وتؤثر على قراراتها، مثل: الابتكار، الجودة، العمل الجماعي، النزاهة.
2. المعتقدات: هي الأفكار والتصورات التي يشترك فيها أفراد المنظمة حول طبيعة العمل، والعملاء، والنجاح، مثل: الاعتقاد بأن العملاء هم أهم أصول الشركة، أو أن الابتكار هو مفتاح النجاح.
3. الأعراف والتقاليد: هي السلوكيات المتكررة والعادات التي تتطور بمرور الوقت داخل المنظمة، مثل: الاحتفال بنجاح المشاريع، أو عقد اجتماعات فريق أسبوعية.
4. الرموز واللغات: هي العناصر المادية واللفظية التي تعبر عن ثقافة المنظمة، مثل: شعار الشركة، وألوانها، ولغة التواصل الرسمية، والعبارات الشائعة.
5. الهيكل التنظيمي: يؤثر على كيفية تفاعل الأفراد في المنظمة وكيفية اتخاذ القرارات، مثل: الهيكل الهرمي التقليدي، أو الهيكل المسطح.
6. أنظمة المكافآت: تشجع على سلوكيات معينة وتعزز القيم المطلوبة، مثل: الزيادات في الراتب، والمكافآت، والترقيات.

خلاصة المبحث

تطرق هذا المبحث إلى مفهوم الثقافة التنظيمية التي تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، بحيث توجههم وتشكل هوية المنظمة، حيث تكتسب أهمية كبيرة لما لها من أثر في تشكيل هوية مميزة للمنظمة، وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين، والتأثير على سلوكهم واتخاذهم للقرارات، وتحسين الأداء المؤسسي والإنتاجية، ودعم التغيير والابتكار في المنظمة، ومنح المنظمة ميزة تنافسية، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين، وبناء سمعة إيجابية لها.

كما تتمتع الثقافة التنظيمية بخصائص تميزها عن غيرها، فتشكل سماتها الأساسية مثل: طبيعتها الإنسانية، والتركيب المعقد، والقابلية للتغيير والتطور، والاستمرارية، والانتقائية، والتكامل، والتكيف، والوضوح، والرقابة، والاحترام المتبادل، وتتنوع لتشمل: الثقافة القوية والضعيفة والتكيفية وغير التكيفية والمركزية واللامركزية والبيروقراطية والإبداعية والسوقية والعشائرية والأدائية، وتتكون من مزيج من العناصر أهمها: القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد والرموز واللغات والهيكل التنظيمي وأنظمة المكافآت.

المبحث الثالث: المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي "تمكين"

تمهيد

لطالما عانت فلسطين من تحديات اقتصادية جمة، فرضتها عليها الظروف السياسية والأمنية التي تعيشها منذ عقود، فالحصار المفروض على قطاع غزة، والاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، والانقسام السياسي الداخلي، كلها عوامل ساهمت في تدهور الأوضاع الاقتصادية وتفاقم معدلات الفقر والبطالة، خاصة بين فئات الشباب والنساء. وفي ظل هذا الواقع الصعب، برزت الحاجة الملحة إلى تدخل حكومي وأهلي لمعالجة هذه التحديات، وتمكين الفئات المستضعفة اقتصادياً من الوصول إلى فرص عمل مناسبة، وتحسين مستوى معيشتهم، فالأسر الفلسطينية، وخاصة تلك التي تعيلها امرأة، كانت تعاني من صعوبات بالغة في توفير احتياجاتها الأساسية، وتأمين مستقبل أفضل لأبنائها. لتلبية هذه الحاجة، تم إنشاء المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، والتي جاءت كاستجابة مباشرة للتحديات الاقتصادية التي تواجهها فلسطين، حيث تسعى المؤسسة إلى بناء اقتصاد فلسطيني قوي ومستدام، من خلال تمكين الأفراد والمجتمعات المحلية، وتوفير الدعم المالي والفني للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع روح المبادرة والريادة.

أولاً: نبذة حول برنامج التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني (DEEP)

بدأ برنامج التمكين الاقتصادي للشعب الفلسطيني (DEEP) كما جاء في التقرير السنوي لمؤسسة تمكين (2024: 12) عمله في عام 2006، كمشروع استطلاعي ممول من البنك الإسلامي للتنمية -وحدة صندوق الأقصى-؛ بهدف تمكين العائلات الفلسطينية التي تعاني من الفقر ومساعدتها على الخروج من حالة الاعتماد على الصدقات والإعانات والهبات الخيرية، لتصل إلى حالة الاستقلال الاقتصادي المستدام، وذلك عن طريق إنماء رأس المال البشري لدى هذه العائلات، بحيث يكون الفرد قادراً على إدارة مشروعه الاقتصادي المدر للدخل، ويوفر البرنامج رزمة شمولية من الخدمات المالية وغير المالية والتي تلبي احتياجات الأسر الفقيرة في فلسطين، ويعمل أيضاً على تطوير قدرات المؤسسات العاملة في مجال مكافحة الفقر، بحيث تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر، وتساند الفئات المهمشة والفقيرة بطريقة أفضل. علماً أنه تم تنفيذ البرنامج من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / برنامج مساعدة الشعب الفلسطيني (UNDP/PAPP)، بالشراكة مع الحكومة الفلسطينية والمؤسسات الأهلية الفلسطينية ومؤسسات التمويل الأصغر.

عمل البرنامج على مجموعة من المحاور بهدف ترك أثر ملموس على حياة الأسر الفلسطينية المستهدفة، يتمثل بتحسين مخرجات سبل عيش هذه الأسر. ويأتي تحسن مخرجات سبل عيش الأسر كنتيجة بعيدة المدى للأنشطة الهادفة لتمكين الأسر المستهدفة اقتصادياً وزيادة حصانتها وتقليل تعرضها للانكشاف من خلال

الخدمات الاجتماعية المساندة في مجالات الصحة والتعليم والسكن حيث من المتوقع أن يؤدي التمكين الاقتصادي، إضافة إلى زيادة الدخل، إلى تحسن في مستويات المعيشة وانخفاض حساسية التعرض لسياق الانكشاف، وتحسن الأمن الغذائي، وزيادة الاستخدام المستدام لقاعدة الموارد، حيث تقوم الأسر المستفيدة من البرنامج بتوجيه نفقاتها نحو أهداف تخدم هذه المخرجات.

لهذا فإن المشاريع الزراعية والصناعية والتجارية والخدماتية كمحال البقالة وتربية المواشي والحرف والأنشطة الأخرى كالأعمال الإنشائية والخدمات المرتبطة بها، والتي تعتمد عليها الأسر في معيشتها تعتبر إستراتيجيات سبل عيش إيجابية، حيث إنها تساهم في تحسن الوضع المعيشي لهذه الأسر على المدى الطويل، وتخرجها من حالة الاعتمادية إلى حالة الاستقلال المالي.

وتعمل التدخلات التنموية على الحد من لجوء الأسر إلى إستراتيجيات تأقلم سلبية لما لهذه الإستراتيجيات من ضرر بعيد المدى على مخرجات سبل عيشها. أما البعد الآخر من هذه النتيجة فهو بعد الاستدامة، حيث إن استدامة هذه الأنشطة ضرورية لضمان تحقيق مخرجات سبل عيش إيجابية على المدى البعيد.

ثانياً: الخطة الإستراتيجية لمؤسسة "تمكين" (2025-2029)

بالرجوع إلى التقرير السنوي لمؤسسة تمكين (2024: 15)، تم الحصول على البيانات الآتية: تعتبر الخطة الإستراتيجية لأي مؤسسة بمثابة خارطة طريق تحدد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، كما تحدد توجهات المؤسسة المستقبلية وكيفية الوصول لهذه الأهداف، ونظراً لأهمية الخطة الإستراتيجية في أي مؤسسة فقد شرعت مؤسسة تمكين بإعداد هذه الخطة في إطار من العمل التشاركي وبمنهجية اعتمدت مجموعة من الطرق والأساليب، حيث تم عقد ورشتي عمل للكادر العامل في المؤسسة للاستفادة من المدخلات التي يقدمونها سيما وأنهم يتمتعون بخبرات طويلة في مجال التمكين الاقتصادي، كما تم إجراء مقابلات مع رئيس مجلس الأمناء وبعض الأعضاء لا سيما وأنهم يضطلعون بمهمة رسم السياسات والخطط والبرامج والتوجهات المستقبلية للمؤسسة تبعاً للواقع الاقتصادي والاجتماعي وتبعاً للتحديات والفرص والتهديدات. كما تم تنظيم ورشة عمل شاركت فيها العديد من الوزارات والمؤسسات الحكومية بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات الإقراض ومعظم المؤسسات العاملة في مجال التمكين الاقتصادي، حيث تم من خلالها الاستفادة من تجاربهم وملاحظاتهم على مسودة الخطة الإستراتيجية بوصفها تغذية راجعة ساهمت في إثراء هذه الخطة.

وفي هذه الخطة الإستراتيجية تم تحديد رؤية المؤسسة التي تمثلت بمجتمع منتج خالٍ من الفقر ونمو مستدام، ركزت هذه الرؤية على المجتمع المنتج، من خلال مشاريع التمكين الاقتصادي، ومن خلال الشراكات مع باقي المؤسسات، بالإضافة إلى تعزيز فرص الاستثمار التي بدورها تساهم بالنمو الاقتصادي وتساهم في الوقت

ذاته في إيجاد فرص عمل وتشغيل الفئات المستفيدة، سواء تشغيلاً ذاتياً من خلال المشاريع، أو إيجاد فرص عمل من خلال النمو الاقتصادي، فتؤمن المؤسسة أن زيادة الإنتاجية وفرص العمل والنمو الاقتصادي سيسهمان حتماً في تقليل نسب الفقر وتحقيق رؤيتنا بأن يكون المجتمع خالياً من الفقر، فبدلاً من الاستمرار في تقديم المساعدات الإغاثية، تعتمد التركيز على التمكين الاقتصادي الذي سيضيفي إلى تدخلات مستدامة ونمواً مستداماً يجعل المجتمع منتجاً و نامياً وبالتالي خالياً من الفقر.

لقد تضمنت هذه الخطة أهدافاً رئيسية تسعى المؤسسة لتحقيقها، من أجل تحقيق رؤيتها وتأدية رسالتها اتجاه الفئات الفقيرة والمهمشة وكافة الفئات الأخرى التي نص عليها القرار بقانون العام (2019) حيث اشتملت الخطة (2025-2029)، على أربعة أهداف رئيسية: تمثلت في الهدف الأول والذي ينص على تمكين الفئات الفقيرة والمهمشة والنساء التي ترأس الأسرة، والنساء المعنفات، وصغار المزارعين والصيادين، والأشخاص ذوي الإعاقة، والشباب وكل الفئات المستفيدة التي نص عليها القرار بقانون عام 2019.

كما نص الهدف الثاني على تعزيز وتطوير الشراكات وبناء العلاقات، والهدف الثالث وهو تطوير سياسات الحوكمة أما الهدف الرابع فقد نص على التركيز على الاستثمار وتطوير السياسات الاستثمارية. ولعل الأهداف الأربعة جاءت متسقة وتعمل بشكل تكاملي وتساندي مع بعضها، وهي أيضاً جاءت لخدمة الهدف الإستراتيجي الأول المتمثل في التمكين الاقتصادي للفئات الفقيرة والمهمشة.

تضمن كل هدف إستراتيجي من الأهداف الأربعة مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف، وجاءت هذه الأهداف الفرعية لترجم عملياً الكيفية التي يجب العمل بها أو ما هو المطلوب بشكل تفصيلي، سواء كان بتحديد طرق التمكين الاقتصادي وآلياته، والقروض أو المنح أو التمويل الإسلامي الذي ترغب المؤسسة بتقديمه للمستفيدين، بالإضافة لتحديد حجم وعدد المستفيدين المرغوب استهدافهم، وطرق وإجراءات الاستهداف، وتحديد سبل العيش المستدام واحتياجات المستفيدين، وحصر أولويات التدخلات في اطار منهجيات إدارة الحالة، والتمهيز والتدريب المطلوب ضمن خطة فردية لكل مستفيد.

وتركز الأهداف الفرعية للهدف الأول على الاستجابة السريعة للأزمات والكوارث وما يترتب على ذلك من تدخلات وخدمات مساندة لا سيما أننا نشهد أوضاعاً وظروفاً صعبة نتيجة العدوان الإسرائيلي المستمر على قطاع غزة منذ السابع من أكتوبر بالإضافة إلى الاقتحامات المستمرة والتدمير المنهج لمخيمات الضفة الغربية وبشكل خاص مخيمات شمال الضفة.

نحن هنا لسنا بصدد استعراض جميع الأهداف الفرعية لكل هدف ولكننا نريد أن نلقي الضوء على أبرز هذه الأهداف الفرعية والتي تمثلت أيضاً بتعزيز وتطوير المسؤولية المجتمعية، وتطوير دائرة تجنيد الأموال والعمل

على عقد شراكات وتوقيع مذكرات تفاهم، وتعزيز سياسة الاستثمار، والبحث عن فرص استثمارية تسهم في استدامة موارد المؤسسة، حتى تستطيع تقديم خدمات التمكين الاقتصادي التي تسهم بدورها في تعزيز منعة وصمود أبناء شعبنا.

كما ركزت الأهداف الفرعية المتعلقة بهدف تطوير سياسات الحوكمة أيضاً على أدلة الإجراءات والنظم المالية والإدارية والمتابعة والتقييم والتشريعات والقوانين النازمة للعمل، بالإضافة إلى هيكلية المؤسسة التي تشكل الرافعة الأساسية لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة في إطار تحديد للمراكز الوظيفية وشاغليها والوصف الوظيفي الذي يسهم في تحديد الأدوار والمهام المطلوبة، والتي يجب أن يضطلع بها شاغلي هذه المراكز الوظيفية في الهيكلية، وهذه المراكز تتمثل في الدوائر والأقسام والوظائف المتعددة الأخرى.

ثالثاً: خطط التمويل لمؤسسة "تمكين"

بالرجوع إلى التقرير السنوي لمؤسسة تمكين (2024: 22)، تم الحصول على البيانات الآتية:

1. تجنيد أموال من الخليج "تحو اقتصاد فلسطيني مستقل وقوي"

إن المؤسسة تؤمن بأهمية تشكيل شراكات مع قطاعات المجتمع المختلفة، بصورة تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز وتمكين الاقتصاد الفلسطيني، ومن هنا جاءت فكرة التعاون المشترك مع شركة الزيتون للتمويل الإسلامي بوصفها شركة واعدة في مجال التمويل والوحيدة المختصة بالتمويل الإسلامي فقط.

إن التعاون بين المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي وشركة الزيتون قائم ويؤتي ثماره، إذ يرى الطرفان إلى ضرورة تعزيز هذا التعاون المشترك في سبيل تحقيق التمكين الاقتصادي الذي يسعى له الطرفان.

تسعى مؤسسة تمكين لتسليط الضوء كذلك على مواطن الضعف التي تستوجب التحسين المستمر، كما تسعى لتسليط الضوء على الظروف الطارئة وما يتبعها من تدخلات يفترض أن تكون سريعة، وبناء عليه وضعت المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، هذا المقترح متضمناً خمسة أنشطة ومكونات يمكن اعتبارها الأهم على الإطلاق، وهي على النحو الآتي:

النشاط الأول: التدريب المهني وتعزيزه.

النشاط الثاني: التشغيل مقابل المال.

النشاط الثالث: تطوير وإنشاء مشاريع إنتاجية متناهية الصغر وصغيرة مع الجمعيات التعاونية.

النشاط الرابع: تطوير صندوق تمويل دوار يقدم تمويلات إنتاجية للمشاريع متناهية الصغر، الصغيرة والمتوسطة.

النشاط الخامس: كفالات الأيتام من أموال الهبات والزكاة.

يسعى هذه المقترح إلى التعاون مع ممولين من دول الخليج العربي، لدعم وتمويل المشاريع وفق النظم الإسلامية من خلال أدوات التمويل الإسلامي، حيث تبلغ قيمة الميزانية المرصودة لتنفيذ المشروع 6,163,600.00 مليون دولار أمريكي.

2. المسؤولية المجتمعية

تواجه فلسطين تحديات سياسية واقتصادية مستمرة، ما يجعل دور المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR) أكثر أهمية في دعم التنمية المستدامة وتحسين حياة الأفراد، وتعد المسؤولية المجتمعية جزءاً أساسياً من إستراتيجيات العديد من الشركات والمؤسسات الفلسطينية، خاصة القطاع المصرفي، حيث تسعى إلى المساهمة في حل القضايا الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز رفاه المجتمع. في السنوات الأخيرة، شهدت برامج المسؤولية المجتمعية في فلسطين نمواً ملحوظاً، حيث بلغ إجمالي مساهمات البنوك الفلسطينية في عام 2022 حوالي 4.9 مليون دولار أمريكي. وقد توزعت هذه المساهمات على عدة قطاعات حيوية، مثل: القطاع الصحي والخدمات الطبية، والقطاع التعليمي، والقطاع الإغاثي والتنمية والثقافة والفنون.

وعلى الرغم من هذه الجهود ما زالت المسؤولية المجتمعية في فلسطين تواجه بعض التحديات مثل غياب التشريعات الملزمة، ونقص الشفافية في تقارير بعض المؤسسات. ومع ذلك، يستمر القطاع المصرفي والشركات الكبرى في قيادة هذه المبادرات المجتمعية ودعم القضايا الحيوية، مما يعزز دور المسؤولية المجتمعية كأداة للتغيير الإيجابي في المجتمع الفلسطيني.

رابعاً: إنجازات مؤسسة "تمكين"

بالرجوع إلى التقرير السنوي لمؤسسة تمكين (2024: 22)، تم الحصول على البيانات الآتية:

1. مشروع التدريب المهني: حيث درب (51) شاباً وشابة، بتكلفة بلغت 169,215 دولار أمريكي.
2. مشروع بادرة: حيث استهدف (80) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 735,057 دولار أمريكي.
3. مشروع فجر القدس (1): حيث استهدف (13) مستفيداً، بتكلفة بلغت 150,000 دولار أمريكي.
4. مشروع فرجت (1): حيث استهدف (6) من المستفيدين، بتكلفة بلغت 42,500 دولار أمريكي.
5. مشروع إرادة: حيث استهدف (70) مستفيدة، بتكلفة بلغت 452,139 يورو.
6. مشروع همم: حيث استهدف (66) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 927,875.9 دولار أمريكي.
7. مشروع صمود: حيث استهدف (28) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 302,000 دولار أمريكي.
8. مشروع بذور: حيث استهدف (20) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 253,080 دولار أمريكي.

9. مشروع تطوع للأمل (1): حيث استهدف (30) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 118,415 دولار أمريكي.
10. مشروع فجر القدس (2): حيث استهدف (5) من المستفيدين، بتكلفة بلغت 35,000 دولار أمريكي.
11. مشروع فرجت (2): حيث استهدف (8) من المستفيدين، بتكلفة بلغت 42,427 دولار أمريكي.
12. مشروع وافا: حيث استهدف (46) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 153,930 دولار أمريكي.
13. مشروع فرصة: حيث استهدف (27) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 374,369 دولار أمريكي.
14. مشروع كرامة تضامن: حيث استهدف (27) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 161,118 يورو.
15. مشروع نهوض (1): حيث استهدف (182) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 215,000 دولار أمريكي.
16. مشروع نهوض (2): حيث استهدف (50) مستفيداً ومستفيدة، بتكلفة بلغت 350,000 دولار أمريكي.
17. مشروع بادرة (غزة): حيث استهدف (10) رياديين، بتكلفة بلغت 100,000 دولار أمريكي.
18. مشروع طوارئ: حيث استهدف (4) من المستفيدين، بتكلفة بلغت 50,000 دولار أمريكي.

خلاصة المبحث

تطرق هذا المبحث إلى نشأة مؤسسة "تمكين" فهي مؤسسة مستقلة تأسست عام 2019، بهدف تمكين الفئات المهمشة من الشباب والنساء والأشخاص ذوي الإعاقة، وكذلك صغار المزارعين ومساعدتهم على الإنتاج والاستقلال المادي وتخفيف اعتمادهم على المساعدات الخيرية والإغاثية، تهدف إلى تطوير أدوات التمكين الاقتصادي والتنموي، والعمل على توفير الموارد المالية والفنية، ودعم وتطوير شراكات مع القطاع الخاص والأهلي، وتعزيز الشمول المالي وزيادة قدرة الفئات المستهدفة للوصول إلى التمويل، وإنشاء صناديق وقفية بالشراكة مع المؤسسات التنموية الإقليمية والدولية، ودعم وتطوير الفكر الريادي والقدرات العقلية الكامنة لدى الشباب وترجمتها إلى مشاريع اقتصادية، وتخضع للرقابة من قبل ديوان الرقابة الإدارية والمالية في دولة فلسطين وجهات أخرى.

حيث بنت خطتها الاستراتيجية 2025-2029 على تحقيق النمو المستدام انسجاماً مع خطة التنمية المستدامة 2030، وقامت بتجنيد عدة مصادر لتمويل تنفيذ خطتها، منها عقد شراكات مع شركات تعمل في مجال التمويل الإسلامي كشركة الزيتون الخليجية، ومنها المسؤولية المجتمعية على الشركات العاملة في فلسطين، كما قامت بتنفيذ العديد من المشاريع التي استهدفت الفئات التي أنشأت المؤسسة من أجلها.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية"

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الثقافة التنظيمية"

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين "القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية"

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم الجهود البحثية المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية)، حيث تم استعراضها وفق التسلسل الزمني من الأحدث فالأقدم، وبيان أهم أهدافها، وإجراءاتها، ونتائجها، لتكون هذه الدراسات ركيزة أساسية للبحث العلمي في جمع البيانات الثانوية، حيث توسع مدارك الباحثين وتعرفهم على خطى من سبقهم في البحث العلمي، وذلك من أجل الاستفادة من العملية البحثية وتجنب التكرار.

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "القيادة الإستراتيجية"

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو ماضي، 2024)		
العنوان	نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط لأثر القيادة الإستراتيجية في التحول الرقمي لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة	
الهدف	الكشف عن أثر القيادة الإستراتيجية في التحول الرقمي من خلال تطبيق نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة	
مكان التطبيق	المحافظات الجنوبية الفلسطينية	أهم النتائج: - واقع القيادة الإستراتيجية لدى الجامعات محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77.773%). - تطبيق نظم المعلومات الإدارية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (79.968%). - جاء واقع التحول الرقمي بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (83.372%). - وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في نظم المعلومات الإدارية، ووجود أثر للقيادة
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	الطبقية بالأسلوب العشوائي حيث بلغت (380) مفردة	
المجتمع الحقيقي	العاملون الإداريون في جامعة الأقصى والأزهر وفلسطين الذين بلغ عددهم (709) مفردة	

الإستراتيجية في التحول الرقمي، وجود أثر لنظم المعلومات الإدارية في التحول الرقمي.		
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة تقدير الاحتياج التدريبي للعاملين الإداريين في الجامعات محل الدراسة باستمرار، والعمل على تقليص الفجوة بين مستوى أدائهم الحالي والمهام المطلوبة منهم. - ضرورة تعزيز نظم المعلومات الإدارية لما لها من أثر في تسهيل تطبيق عمليات التحول الرقمي، وضرورة تركيز القيادة الإستراتيجية في الجامعات محل الدراسة على دمج عمليات التحول الرقمي في خططها وبرامجها، ومواكبة تقنيات التحول الرقمي المتاحة والاستفادة منها في إنجاز الأعمال الإدارية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
2. دراسة (الحوالي، 2024)		
العنوان	دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية في فلسطين	
الهدف	استكشاف دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية في فلسطين	
أهم النتائج: - واقع القيادة الإستراتيجية لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في فلسطين حقق مستويات مرتفعة بدرجة موافقة كبيرة بنسبة (80 %). - مستوى التميز المؤسسي حصل على موافقة كبيرة بنسبة (80.123 %) - وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الإستراتيجية ومستوى التميز المؤسسي في المجموعة.	مكان التطبيق	المحافظات الجنوبية الفلسطينية
	المنهج	الوصفي التحليلي
	الأداة	الاستبانة
	العينة	الطبقية بأسلوب المسح الشامل
	المجتمع الحقيقي	المدرء وأصحاب المناصب الإشرافية الذين بلغ عددهم (76) مفردة

- وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بنسبة (80%)		
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة اهتمام مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالقيادة الإستراتيجية وتفعيل دورها، وتعزيز مفاهيم القيادة الإستراتيجية لدى جميع العاملين في المجموعة. - نشر وتعزيز ثقافة التميز المؤسسي، وضرورة تطوير الأنظمة بما يتناسب مع التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضرورة تفويض صلاحيات أوسع للعاملين وتحفيزهم لتقديم مقترحات تهدف إلى التحسين المستمر.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
3. دراسة (سمور، 2022)		
العنوان دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في بلدية غزة)		
الهدف التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي في بلدية غزة		
أهم النتائج: - يوجد علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية وتحقيق الرضا الوظيفي. - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للقيادة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي في بلدية غزة	مكان التطبيق محافظة غزة في فلسطين	
	المنهج الوصفي التحليلي	
	الأداة الاستبانة	
	العينة العشوائية البسيطة التي بلغت (298) مفردة	
	المجتمع الحقيقي جميع موظفي بلدية غزة حيث بلغ عددهم (1330) موظفاً	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - تدريب عناصر القيادة في بلدية غزة على نمط القيادة الإستراتيجية. - توفير ما يلزم لتطوير رأس المال البشري من حوافز مادية، وعقد دورات وندوات وورش عمل، بما يتماشى مع أحدث البرامج التكنولوجية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة من حولنا. - توفير قيادة إستراتيجية تعمل على إعداد خطط إستراتيجية طويلة الأمد لتوفير رؤية مستقبلية تطويرية متماشية مع التطورات الجغرافية والديموغرافية والتكنولوجية المستمرة؛ لتعظيم منفعة تقديم الخدمات		

للمواطنين وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق)		
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
4. دراسة (المدهون، 2021)		
العنوان	دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية - غزة	
الهدف	التعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية - غزة	
مكان التطبيق	المحافظات الجنوبية في فلسطين	أهم النتائج: - توجد علاقة ارتباط بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (الرؤية المستقبلية - إدارة التغيير - القيادة الابتكارية - اليقظة الإستراتيجية) وتحقيق المنظمة الذكية في الجامعة الإسلامية بأبعادها المختلفة (التعلم المستمر، فهم البيئة، الذكاء الجماعي) بنسبة (96.4). - كافة المتغيرات المستقلة (الرؤية المستقبلية، إدارة التغيير، القيادة الابتكارية، اليقظة الإستراتيجية) تؤثر في تحقيق المنظمة الذكية في الجامعة الإسلامية بنسبة (93.4).
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة والمقابلة الشخصية	
العينة	الطبقية بأسلوب المسح الشامل	
المجتمع الحقيقي	جميع أصحاب المناصب الإشرافية البالغ عددهم (130) موظفاً	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات		
- العمل على توفير الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق أهداف الجامعة المختلفة، والدفع بالعمل الأكاديمي والإداري للأمام		
- تحسين الأداء وتعزيز التعلم التنظيمي، وتهيئة الموظفين لقبول التغييرات في بيئة العمل وأهمها التدوير الوظيفي.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		

- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق)		
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
5. دراسة (مونس،2020)		
العنوان	أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة)	
الهدف	التعرف إلى أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة	
مكان التطبيق	محافظة الوسطى في فلسطين	أهم النتائج: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة. - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	المسح الشامل	
المجتمع الحقيقي	جميع العاملين (دبلوم فأعلى) في بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، والبالغ عددهم (156) موظفاً وموظفة	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات		
- الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية بوصفها مدخلاً مهماً وحيوياً للارتقاء بأداء البلديات بشكل عام لما لها من أثر في إدارة التغيير التنظيمي، حيث تساعد متخذي القرار على صناعة قرارات مبنية على منهجيات وقواعد سليمة.		
- تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالبلديات للكشف عن الفرص والتهديدات والوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والإمكانات المتاحة في محاولة لصياغة تطوير الإستراتيجيات لاستغلال الفرص وكشف التهديدات ورسم المسار المستقبلي للبلديات.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق، العينة)		
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		

ب. الدراسات العربية

6. دراسة (أحمد وآخرون، 2024)	
العنوان	العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الريادي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة
الهدف	الكشف عن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الريادي لدى العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة
مكان التطبيق	محافظة القاهرة جمهورية مصر العربية
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
العينة	الطبقية بالأسلوب العشوائي التي بلغت (400) مفردة
المجتمع الحقيقي	جميع العاملين بجميع المستويات الإدارية من أطباء بشريين وأسنان وإخصائي العلاج الطبيعي، وتمريض وفنيين وإداريين وعددهم (5607) مفردة
أهم النتائج: - وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الريادي. - جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية ما عدا رأس المال البشري تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في التسويق الريادي ككل.	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - الاهتمام من جانب إدارة المستشفيات الخاصة بممارسة نمط القيادة الإستراتيجية من خلال ممارسة أبعادها التي من شأنها التأثير بشكل معنوي على التسويق الريادي من جانب العاملين بالجهاز الطبي والإداري من خلال تشجيع العاملين بالمستشفى بالاعتراف بالأخطاء ومواجهتها. - معاملة الجميع بشفافية وعدم التحيز لجانب أو لشخص والاطلاع على الحقائق دون إخفائها.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)	
7. دراسة (ياسين، 2024)	
العنوان	القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في البعد الاقتصادي المستدام لصناعة السياحة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في هيئة السياحة العراقية

استكشاف تأثير القيادة الإستراتيجية في البعد الاقتصادي المستدام لصناعة السياحة		الهدف
أهم النتائج: - وجود تأثير للبعد الأخلاقي في البعد الاقتصادي لصناعة السياحة العراقية - عدم وجود تأثير للأبعاد الأخرى في البعد الاقتصادي لصناعة السياحة العراقية	العراق	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	الطبقية بأسلوب المسح الشامل	العينة
	مدير عام ومدير قسم ومسؤول شعبة في هيئة السياحة العراقية الذين بلغ عددهم (103) مفردة	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - الاهتمام بتبني التوجه الإستراتيجي لهيئة السياحة العراقية وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المراد تحقيقها لتفعيل الجانب الاقتصادي. - الاهتمام بتبني التوجه الإستراتيجي لهيئة السياحة العراقية وإشراك العاملين في تحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المراد تحقيقها لتفعيل الجانب الاقتصادي.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
8. دراسة (العساسة والبشاشة، 2022)		
أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية		العنوان
التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية		الهدف
أهم النتائج: - يوجد أثر لممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية	الأردن	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	الطبقية بالأسلوب العشوائي	العينة

	حيث بلغت (309) مفردات.	المجتمع الحقيقي
	جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (853) مفردة.	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات		
- ينبغي على البنوك التجارية الاهتمام بممارسات القيادة الإستراتيجية لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.		
- السعي الدائم إلى تطوير وسائل اتصال إلكترونية حديثة لتسهيل فتح الحوار بين العاملين من خلال القنوات والتي تعتبر وسيلة لتعزيز الثقافة التنظيمية وتساعد البنوك التجارية في زيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.		
- ضرورة تبني البنوك التجارية التوجه الإستراتيجي لدوره الهام في تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية		
- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة)		
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
9. دراسة (معتوق وغومة، 2022)		
العنوان	أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد - طرابلس	
الهدف	التعرف إلى أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة لشركة المدار الجديد - طرابلس	
مكان التطبيق	طرابلس، ليبيا	
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة حيث بلغت (44) مفردة	
المجتمع الحقيقي	القيادات الإدارية بالشركة قيد الدراسة البالغ عددهم (50) موظفاً.	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات		

- ضرورة العمل على استحداث وحدة أو قسم يكون بمسمى إدارة التنمية المستدامة يكون هدفها الأساسي تعزيز مفهوم وأهداف التنمية المستدامة في الشركة قيد الدراسة، وذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل. - الاهتمام بشكل أكبر بتضمين إستراتيجيات الجودة الشاملة التي تدعم وظائف الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وذلك لزيادة الفعالية الاقتصادية للشركة وتقليل المخاطر البيئية قدر الإمكان.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)	
10. دراسة (عزيز، 2021)	
العنوان	القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى
الهدف	التعرف إلى دور وتأثير القيادة الإستراتيجية في تعزيز النجاح التنظيمي في مديرية تربية نينوى
مكان التطبيق	نينوى، العراق
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة
العينة	العشوائية البسيطة التي بلغت (40) مفردة
المجتمع الحقيقي	القادة العاملون في مديرية التربية في محافظة نينوى والبالغ عددهم (44) مفردة.
أهم النتائج: - اتباع المديرين في مديرية تربية نينوى أسلوب القيادة الإستراتيجية سيؤدي إلى ارتفاع إنتاج عمل المنظمة وخفض مستوى الشعور السلبي الموجود لدى الموظفين في عينة البحث، وبالنتيجة تحسن من مستوى نجاح المنظمة	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - استمرار اهتمام المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى بالقيادة الإستراتيجية والتي لها دور كبير في النجاح التنظيمي.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)	

ج. الدراسات الأجنبية

11. دراسة (Aksoy & Akaydin، 2024)		
العنوان	تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين	
الهدف	معرفة تأثير القيادة الإستراتيجية على أداء الموظفين لدى موظفي شركات الطيران في تركيا	
مكان التطبيق	تركيا	أهم نتائج الدراسة: - تصورات الموظفين للقيادة الإستراتيجية لها تأثير بنسبة 43% على أدائهم، مما يدل على تأثير كبير. - هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، مما يعزز أهمية القيادة في النتائج التنظيمية. - تصورات القيادة الإستراتيجية تختلف وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية، مثل العمر والجنس، مما يسلط الضوء على التنوع في كيفية إدراك القيادة عبر شرائح مختلفة من القوى العاملة.
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة التي بلغت (350) مفردة	
المجتمع الحقيقي	موظفو شركة الطيران التركية	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
12. دراسة (Atiye، 2024)		
العنوان	دور القيادة الإستراتيجية في تقديم الخدمات العامة عالية الجودة: دراسة للمركز الطبي الفيدرالي في يناجوا.	
الهدف	تقييم تأثير القيادة الإستراتيجية على تحسين جودة الخدمة داخل المركز الطبي الفيدرالي في يناجوا .	

أهم نتائج الدراسة: - القيادة الإستراتيجية أكثر موضوعية، وتركز على التفاعلات بين البيئة الخارجية ومهمة المنظمة على عكس القيادة التقليدية، التي تعتمد بشكل كبير على السمات الشخصية.	مكان التطبيق	يناجوا في نيجيريا
	المنهج	الوصفي التحليلي
	الأداة	الاستبانة
	العينة	العشوائية البسيطة حيث بلغت (203) مفردات
	المجتمع الحقيقي	متلقو الخدمة الصحية في المركز الطبي الفدرالي في يناجوا، البالغ عددهم (4530) مفردة
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - أن يعيد المركز الطبي الفيدرالي في يناجوا والمؤسسات المماثلة في نيجيريا تقييم نهج القيادة لديها وأن يتبنى القيادة الإستراتيجية. - يتعين على هذه المؤسسات أن تعمل بشكل استباقي على إنشاء بيئة وآليات مواتية للتفكير الإستراتيجي والعمل المنهجي لتحقيق أهداف النمو المستدام.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
13. دراسة (Nakir et al, 2020)		
العنوان	تأثير القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية على الالتزام التنظيمي وانعكاساته على الأداء	
الهدف	معرفة تأثير القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية على الالتزام التنظيمي وتداعياته على الأداء	
مكان التطبيق	باليبانج في إندونيسيا	أهم النتائج: - القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي. - القيادة الإستراتيجية والكفاءة الذاتية
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة حيث بلغت (125) مفردة	

المجتمع الحقيقي	موظفو (4) مؤسسات بحثية وتطويرية دفاعية تابعة لوزارة الدفاع والجيش والبحرية والقوات الجوية في باليتبانج.	لها تأثير إيجابي وهام على الأداء. - الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على الأداء. - يمكن أن يزيد التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي من تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء، ويمكن أن يزيد التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي من تأثير الكفاءة الذاتية على الأداء.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع "الثقافة التنظيمية"

أ. الدراسات المحلية

1. دراسة (أبو سرحان، 2024)		
العنوان	الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين.	
الهدف	التعرف إلى درجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس.	
مكان التطبيق	المحافظات الشمالية في فلسطين	أهم النتائج: - مستوى الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية
المنهج	الوصفي الارتباطي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة والتي اشتملت على (737) معلماً ومعلمة	

المجتمع الحقيقي	جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في المحافظات الشمالية في فلسطين، في العام الدراسي 2023/2024 والبالغ عددهم (35665) معلماً ومعلمة.	عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الشفافية الإدارية، لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة عقد وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم في فلسطين دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس، خاصة لرفع درجة الشفافية الإدارية والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي. - نشر ثقافة الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي بين مديري المدارس في فلسطين من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين في هذا المجال. - إعادة صياغة رؤية ورسالة، وتعليمات العمل في المدارس في فلسطين، بناءً على أفكار الشفافية الإدارية، والثقافة التنظيمية، والسلوك الإبداعي والعمل بها.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
2. دراسة (نصار، 2023)		
العنوان	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في فلسطين.	

التعرف إلى مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، وعلاقتها بأنماط القيادة من وجهة نظر المعلمين.		الهدف
أهم النتائج: - مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة الخليل جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.85) ونسبة مئوية (77%)، واحتل البعد التنظيمي المرتبة الأولى، يليه البعد الإداري ثم البعد الإنساني على التوالي. - أسلوب القيادة السائد هو الأسلوب الديمقراطي والذي جاء بدرجة كبيرة، يليه الأسلوب المتساهل، والأسلوب البيروقراطي، والأسلوب الدكتاتوري على التوالي، وجميعها جاءت بدرجة صغيرة. - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص والمديرية	محافظة الخليل في فلسطين	مكان التطبيق
	الوصفي الارتباطي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	الطبقية بالأسلوب العشوائي حيث بلغت (371) مفردة	العينة
	تكون من (10498) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة اختيار قائد مدرسي قادر على تغيير الثقافة التنظيمية بالنظرة التقليدية فيها، وتبني ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وتواكب التجديد والتغيير في كافة جوانب العملية التربوية. - ضرورة تعزيز النمط الديمقراطي في المدارس الحكومية والاستمرار في تبنيه من خلال إشراك المعلمين في العمليات الإدارية المختلفة بما في ذلك اتخاذ القرارات والخطط المدرسية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		

3. دراسة (الشريف، 2022)

الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم وأنموذجاً)		العنوان
التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمهارات الناعمة التي يمتلكها العاملون فيها، وفحص العلاقة بينهما.		الهدف
أهم النتائج: - تقييم المبحوثين للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.5)، وأن تقييمهم لكافة مجالات الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً باستثناء (الأعراف التنظيمية) فقد جاءت بدرجة متوسطة. - جاء تقييمهم لامتلاك العاملين في الوزارة للمهارات الناعمة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.42) وجاءت مجالات (إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، حل المشكلات وإدارة الأزمات، التنظيم والتخطيط) بدرجة مرتفعة، في حين جاءت مجالات (الاحتراف أو الإبداع، اتخاذ القرار، التأقلم والمرونة) بدرجة متوسطة. - وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة والمهارات الناعمة التي يمتلكها العاملون فيها بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.938)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.88) مما يعني أن التغير في الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة	مكان التطبيق	فلسطين
	المنهج	الوصفي التحليلي
	الأداة	الاستبانة
	العينة	العشوائية البسيطة التي قوامها (244) مفردة
	المجتمع الحقيقي	كافة موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعددهم (670) موظفاً وموظفة

		تفسر ما قيمته (88%) من التغير في المهارات الناعمة التي اكتسبها العاملون فيها، وهي نسبة مرتفعة جدًا تفسر حجم التأثير الكبير للثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على اكتساب العاملين فيها للمهارات الناعمة.
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة العمل باستمرار على تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيزها وصولاً إلى الثقافة التنظيمية المفضلة التي من شأنها اكساب العاملين المهارات الناعمة اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المحددة.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
4. دراسة (جعافرة، 2021)		
العنوان	واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية	
الهدف	التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.	
مكان التطبيق المنهج الأداة العينة المجتمع الحقيقي	محافظة الخليل في فلسطين	أهم النتائج: - واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.42) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تتجه نحو الثقافة التنظيمية القوية. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) as بين
	الوصفي التحليلي	
	الاستبانة	
	الطبقية بالأسلوب العشوائي التي بلغت (265) مفردة	
	تكون من (529) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2020/2021	

متوسطات تقديرات المبحوثين لواقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية، والمديرية، ومستوى المدرسة.		
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من خلال برامج التدريب للمديرين، تقوم بها وزارة التربية والتعليم والكشف عن نقاط الضعف التي تحد من مستوى الثقافة التنظيمية. - تطوير مهارات المدربين القائمين على عمليات التدريب لتقديم دورات ذات مهارات عالية فيما يتعلق بكيفية تحقيق مستوى عالٍ من الثقافة التنظيمية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، مكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
5. دراسة (دودين، 2021)		
العنوان الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية		الهدف معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية
أهم النتائج: - واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها في شركات الاتصالات جاءت بدرجة مرتفعة، ومظاهر الثقافة التنظيمية جاءت على الترتيب القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية. - مستوى الابتكار في شركات الاتصالات جاء بدرجة مرتفعة.	مكان التطبيق فلسطين	
	المنهج الوصفي التحليلي	
	الأداة الاستبانة	
	العينة الطبقية بأسلوب المسح الشامل	
	المجتمع الحقيقي الإداريون في شركات الاتصالات الفلسطينية البالغ عددهم (67) مفردة	

- يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية ومستوى الابتكار في شركات الاتصالات الفلسطينية.		
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - المحافظة على مستوى متقدم وعالي من الثقافة التنظيمية في الشركات من خلال متابعة كل ما يتعلق بالموظفين واحتياجاتهم. - زيادة الاهتمام بالقيم الإيجابية التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية في شركات الاتصالات الفلسطينية. - الاهتمام باستمرار بالمعتقدات التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات الفلسطينية والتي تشجع على العمل بروح الفريق والتعاون بين الأقسام المختلفة بما يتيح فرصة تبادل المعلومات وتدفع إلى تطويرها نحو الأفضل.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، ومكان التطبيق) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		

ب. الدراسات العربية

6. دراسة (الفرجاني، 2024)		
أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا- فرع بنغازي.	العنوان	
معرفة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع بنغازي.	الهدف	
أهم النتائج: - ارتفاع كلاً من مستوى الثقافة	بنغازي في ليبيا	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة

التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. - وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالأكاديمية، إذ تَبَيَّنَ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأعراف والقيم التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وفي الوقت نفسه لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات والتوقعات التنظيمية.	العينة العشوائية البسيطة البالغ عددهم (120) مفردة	العينة
	موظفو الأكاديمية البالغ عددهم (171) مفردة	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - العمل على زيادة الوعي بأهمية دور الثقافة التنظيمية في ممارسة سلوكات المواطنة التنظيمية بالأكاديمية من خلال عقد الندوات وورش العمل التي تستهدف القيادات الأكاديمية والإدارية والموظفين بالأكاديمية محل الدراسة.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
7. دراسة (مكاوي وعيسى، 2024)		
العنوان أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية مركز تصفية الدم وأمراض الكلى تيارت.		الهدف التعرف إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم، التوقعات، الأعراف، المعتقدات) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر الموظفين بمركز تصفية الدم وأمراض الكلى بتيارت.
أهم النتائج: - وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية. - لا يوجد اختلافات ذات دلالة	مكان التطبيق تيارات في الجزائر	
	المنهج الوصفي التحليلي	
	الأداة الاستبانة	
	العينة المسح الشامل	
	المجتمع موظفو بنك الدم وأمراض	

الحقيقي	الكلى بتيارات البالغ عددهم (50) مفردة	إحصائية في نظرة المبحوثين حول أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية للمتغيرات الشخصية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، السلم الوظيفي.
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية في المنظمة. - تقوية العلاقة بين الموظفين. - العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد لكي تزيد الثقافة التنظيمية بين العاملين. - التقرب أكثر نحو العمال لمعرفة أفكارهم ومساندتهم في تطبيق الأفكار الجيدة. - إعادة النظر في بعض العوامل التي من شأنها تزيد من جودة الحياة الوظيفية.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، العينة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
8. دراسة (قاسم وقواسم، 2024)		
العنوان	بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بدار الثقافة والفنون علي معاشي لولاية تيارت.	
الهدف	التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة (القيم والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لدى العاملين على مستوى مؤسسة دار الثقافة علي معاشي لولاية تيارت.	
مكان التطبيق	تيارات في الجزائر	أهم النتائج: - وجود علاقة بين كل من القيم التنظيمية، الأعراف، والمعتقدات، وكذا الأعراف التنظيمية، وجودة الأداء الوظيفي.
المنهج	الوصفي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	قصدية مكونة من (60) مفردة	

- تدني مستوى الأداء الوظيفي، وذلك راجع لضعف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وعدم عدالتها في تطبيق نظام الحوافز والعقوبات وغيرها.	الموظفون والعاملون بدار الثقافة والفنون لولاية تيارت والبالغ عددهم (72) مفردة	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - أن يهتم القائمون على شؤون المؤسسة بخلق وتعزيز آليات فعالة ومناسبة لأجل تشكيل مجموع القيم والمعتقدات والمعايير، المكونة لثقافة تنظيمية مناسبة وداعمة لسياساتها وأهدافها، من أجل الوصول لمستوى أداء عالٍ من قبل الأفراد المنتمين إليها.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
9. دراسة (حميد، 2024)		
الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية	العنوان	
استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعلم الخدمة الاجتماعية.	الهدف	
أهم النتائج: - وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية. - مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.28). - مستوى تحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ككل مرتفع	مصر	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	المسح الشامل	العينة
	فريق العمل بكلية الخدمة الاجتماعية في التدريب الميداني وعددهم (51) مفردة	المجتمع الحقيقي

حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.39). - وجود معوقات الثقافة التنظيمية في تحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية.		
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - تنظيم ندوات تدريبية لتوعية العاملين بأبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية. - عقد ورش عمل مناسبة لتنمية قدرات القائمين على التدريب الميداني.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة، العينة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)		
10. دراسة (سوالمية ولعموري، 2024)		
العنوان دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر وادي الزناتي.		الهدف معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر - وادي الزناتي
أهم النتائج: - عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على جودة الخدمات الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محل الدراسة.	مكان التطبيق الجزائر	
	المنهج الوصفي التحليلي	
	الأداة الاستبانة	
	العينة العشوائية البسيطة المكونة من (41) مفردة	
	المجتمع الحقيقي العاملون في المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر - وادي الزناتي	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - الاختيار الأمثل لموظفي الشركة.		

- تفعيل دور أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. - إعطاء العمال فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار من أجل إظهار إبداعاتهم. - من أجل تحقيق مستوى أفضل لجودة الخدمات الصحية لابد من تظافر الجهود لاسيما المادية والبشرية والتنظيمية.
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، المجتمع، مكان التطبيق، العينة، الجمع بين المتغيرين محل الدراسة)

ج. الدراسات الأجنبية

11. دراسة (Masduki, 2024)		
العنوان	دور الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة في تعزيز قدرة المعلمين على الابتكار في إندونيسيا .	
الهدف	قياس تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة المعلمين على الابتكار في إندونيسيا من خلال تبادل المعرفة الضمنية والصريحة.	
مكان التطبيق	إندونيسيا	أهم نتائج الدراسة: - إنّ الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على قدرة المعلمين على الابتكار، سواء بشكل مباشر أو من خلال التوسط في تبادل المعرفة الضمنية. - الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وهام على تبادل المعرفة الصريحة. - تبادل المعرفة الصريحة ليس له تأثير كبير على قدرة المعلمين على الابتكار.
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة المكونة من (800) مفردة	
المجتمع الحقيقي	المعلمون في بانتن	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات		

- يقترح هذا البحث الجديد نموذجًا لبناء قدرة المعلمين على الابتكار من خلال الثقافة التنظيمية مع تبادل المعرفة الضمنية والصريحة كوسيط. - يمكن لهذا البحث أن يمهد الطريق لتحسين استعداد المعلم لمواجهة عصر التعليم.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة). - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة).		
12. دراسة (Kurnia Harahap, al, 2024)		
العنوان	تأثير كفاءة الموظفين والثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في صناعة السياحة في بالي.	
الهدف	معرفة تأثير كفاءة الموظفين والثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية في سياق قطاع السياحة في بالي.	
مكان التطبيق	بالي في إندونيسيا	أهم نتائج الدراسة: - وجود علاقة إيجابية كبيرة بين كفاءة الموظفين والثقافة التنظيمية والميزة التنافسية. - إنّ كفاءة الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، في حين ارتبطت الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي بالميزة التنافسية. - توسطت الثقافة التنظيمية جزئيًا العلاقة بين كفاءة الموظفين والميزة التنافسية.
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة المكونة من (170) مفردة	
المجتمع الحقيقي	العاملون في الشركات السياحية في بالي	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين وتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية لتعزيز القدرة التنافسية في صناعة السياحة في بالي.		

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة)	
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)	
13. دراسة (Wardana, al, 2024)	
العنوان	تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة لمديري المدارس على أداء معلمي المدارس الثانوية الوطنية الخاصة
الهدف	معرفة تأثير أسلوب قيادة المدير وثقافة المدرسة على فعالية المعلم.
مكان التطبيق	إندونيسيا
المنهج	الوصفي التحليلي
الأداة	الاستبانة والمقابلة والملاحظة
العينة	العشوائية البسيطة المكونة من (100) مفردة
المجتمع الحقيقي	معلمو المدارس الثانوية الوطنية الخاصة في جاكرتا
أهم النتائج: - إنّ أسلوب قيادة المدير كان له تأثير إيجابي وملحوس على أداء المعلم. ارتفعت درجة أداء المعلم إلى 72.5 مع ارتفاع وحدة واحدة في درجة أسلوب قيادة المدير. - تؤثر ثقافة المدرسة أيضًا بشكل كبير وإيجابي على أداء المعلم. - هناك تحسن بنسبة 48.4 في أداء المعلم لكل نقطة يتم فيها رفع درجات أسلوب قيادة المدير وثقافة المدرسة، إما بمفردها أو معًا.	
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية	
- اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، الأداة)	
- اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة)	

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين "القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية"
أ. الدراسات العربية

1. دراسة (العنزي، 2024)		
العنوان	أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات.	
الهدف	التعرف إلى أثر القيادة الإستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات.	
مكان التطبيق	السعودية	أهم النتائج: - وجود علاقة تربط ما بين القيادة الإستراتيجية وكل من جودة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية، والأداء المالي.
	الوصفي التحليلي	
	الاستبانة	
	العشوائية البسيطة المكونة من (58) مفردة	
	المجتمع الحقيقي	
المنهج	الوصفي التحليلي	
الأداة	الاستبانة	
العينة	العشوائية البسيطة المكونة من (58) مفردة	
المجتمع الحقيقي	جميع المدراء والقادة في شركة الروسان للمقاولات في المملكة العربية السعودية البالغ عددهم (105) مديرين.	
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - اعتماد نمط القيادة الإستراتيجية للمساعدة على تحليل البيانات الكبيرة لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وزيادة السرعة في اتخاذ القرار والاستجابة للمتغيرات الطارئة واتخاذ القرار المناسب. - استخدام القيادة الإستراتيجية لما لها أهمية في تحليل المخاطر المتوقعة وتخطيط الطوارئ، مما يكسب المدير متخذ القرار الأمان والثقة عند اتخاذ القرار الإداري. - تعزيز الاهتمام بزيادة جودة الأداء المؤسسي من خلال ممارسات القيادة الإستراتيجية، وذلك لما للقيادة الإستراتيجية من تأثير هام على الأداء العام للمؤسسات، مما يزيد من فعالية جودة الأداء المؤسسي.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، والأداة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والعينة، والمجتمع)		
2. دراسة (رزيقة، 2023)		

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة		العنوان
التعرف إلى مساهمة القيادة الإستراتيجية في إرساء الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال استقصاء آراء المبحوثين في بنك التنمية المحلية - بسكرة -		الهدف
أهم النتائج: - هناك ارتباط قوي بين القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة والتوجه الإستراتيجي، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الإستراتيجية وبين الثقافة التنظيمية في البنك محل الدراسة. - وجود مساهمة كبيرة في دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية والثقافة التنظيمية، وهذا راجع إلى أن قائد البنك يعمل بكل شفافية عند تنفيذ المهام من أجل تطوير البنك.	سكرة في تونس	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	المسح الشامل	العينة
	كل إطارات بنك التنمية المحلية - بسكرة البالغ عددها (55).	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - الاهتمام بأبعاد القيادة الإستراتيجية لمساهمتها الكبيرة في إرساء وتوجيه الثقافة التنظيمية. - العمل على توفير ثقافة تنظيمية تتسم بالمرونة من خلال مشاركة العمال في جميع المستويات الإدارية. - إقامة دورات تكوينية وتدريبية لتكوين القادة الإستراتيجيين. - العمل على نشر قصص نجاح الموظفين لزيادة تحفيز العمال.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، والأداة، والعينة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والمجتمع)		
3. دراسة (واصل، 2023)		
دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة: دراسة تطبيقية على القطاع الصحي		العنوان

الهدف		الكشف عن تأثير القيادة الإستراتيجية على تميز ثقافة المنظمة بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية
أهم النتائج: - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي للقيادة الإستراتيجية بأبعادها التوجه الإستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية الرقابة التنظيمية على تحقيق تميز ثقافة المنظمة بالقطاع الطبي في مستشفيات صحة مكة المكرمة.	مكان التطبيق	السعودية
	المنهج	الوصفي التحليلي
	الأداة	الاستبانة
	العينة	الطبقية بالأسلوب العشوائي حيث بلغت (390) مفردة
	المجتمع الحقيقي	جميع موظفي مستشفيات صحة مكة المكرمة ويقدر عددهم بـ (18000) موظف وموظفة.
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - العمل على تطوير الأنشطة والبرامج والسياسات التي تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية. - ضرورة الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في اكتشاف الكفاءات المتميزة من الموظفين والاستفادة منها. - العمل على وضع قائمة بالقواعد التنظيمية الواضحة بالمستشفى.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، والأداة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والعينة، والمجتمع)		

ب. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Ferede, al, 2024)	
العنوان	تأثير القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير: دراسة الأدوار الوسيطة للمساءلة وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في المنظمات العامة: دراسة في وسط جوندادار، إثيوبيا
الهدف	الكشف عن أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة التغيير داخل المنظمات العامة من خلال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والمساءلة.

أهم النتائج: - القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والمساءلة كان لها تأثير مباشر على إدارة التغيير. - وساطة جزئية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والمساءلة، مما شكل العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة التغيير. - تملأ هذه الدراسة فجوة في الأدبيات حول كيفية تحديد القيادة الإستراتيجية لقيادة وإدارة التغيير في المنظمات العامة.	جوندانر في إثيوبيا	مكان التطبيق
	الوصفي التحليلي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	العشوائية البسيطة المكونة من (366) مفردة	العينة
	جميع المنظمات العامة في وسط جوندانر، إثيوبيا.	المجتمع الحقيقي
أهم التوصيات: خرجت الدراسة بعدد من التوصيات - يعطي المسؤولون الحكوميون وصناع السياسات الأولوية للسياق المحلي، والقيادة التكيفية، والمسؤولية، وآليات المساءلة، والتكامل الثقافي، والمعرفة السياقية من أجل التغيير في المنظمات العامة.		
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، والأداة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والعينة، والمجتمع)		
2. دراسة (Munawaroh, al, 2021)		
العنوان	تأثير سلوك القيادة الإستراتيجية على أداء العمل من خلال المتغيرات الوسيطة للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مع التركيز على الدور المعدل للثقافة التنظيمية دراسة حالة: البنوك العامة والخاصة في مقاطعة جيلان.	
الهدف	قياس تأثير سلوكيات القيادة الإستراتيجية على الأداء الوظيفي من خلال التوسط في متغيرات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية.	
أهم النتائج: - سلوكيات القيادة الإستراتيجية تؤثر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما يؤثر التأثير المثالي لسلوكيات القيادة الإستراتيجية على الالتزام التنظيمي والرضا	جيلان في إيران	مكان التطبيق
	الوصفي	المنهج
	الاستبانة	الأداة
	العشوائية البسيطة	العينة
	جميع المديرين والموظفين	المجتمع

الوظيفي. - الثقافة الموجهة نحو المرونة والثقافة الموجهة نحو الرقابة لها تأثير معدل على الدافعية الملهمة مع الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. - الثقافة الموجهة نحو المرونة والثقافة الموجهة نحو الرقابة لها تأثير معدل على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي يؤثران على أداء العمل.	في البنوك العامة والخاصة في مقاطعة جيلان.	الحقيقي
أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية - اتفقت مع الدراسة الحالية في (المنهج، والأداة، والجمع بين المتغيرين محل الدراسة) - اختلفت مع الدراسة الحالية في (الهدف، ومكان التطبيق، والعينة، والمجتمع)		

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات محل الدراسة تمكن الباحث من تحديد عدد من النقاط المتعلقة بها، وذلك كما يأتي:

1. أوجه اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، تبين أنها تتفق مع الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

أ. من حيث الهدف:

الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): لم تتفق أي منها مع الدراسة الحالية في الهدف.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): لم تتفق أي منها مع الدراسة الحالية في الهدف.

ب. من حيث المنهج:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ماضي، 2024)، ودراسة (الحولي، 2024)، ودراسة (سمور، 2022)، ودراسة (المدهون، 2021)، ودراسة (مونس، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ودراسة (ياسين، 2024)، ودراسة (العسافسة والباشبشة، 2022)، ودراسة (معتوق وغومة، 2022)، ودراسة (عزيز، 2021)، ودراسة (Aksoy & Akaydin، 2024)، ودراسة (Atiye، 2024)، ودراسة (Nakir et al، 2020)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede، al، 2024) ودراسة (Munawaroh، al، 2021) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان، 2024)، ودراسة (نصار، 2023)، ودراسة (الشريف، 2022)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (دودين، 2021)، ودراسة (الفرجاني، 2024)، ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، ودراسة (قاسم وقواسم، 2024)، ودراسة (حميد، 2024)، ودراسة (سوالمية ولعموري، 2024)، ودراسة (Masduki، 2024)، ودراسة (Kurnia Harahap، al، 2024)، ودراسة (Wardana، al، 2024)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede، al، 2024) ودراسة (Munawaroh، al، 2021) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

ج. من حيث المجتمع:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): لم تتفق أيٌّ منها مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): لم تتفق أيٌّ منها مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة.

د. من حيث الأداة:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ماضي، 2024)، ودراسة (الحولي، 2024)، ودراسة (سمور، 2022)، ودراسة (المدهون، 2021)، ودراسة (مونس، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ودراسة (ياسين، 2024)، ودراسة (العسافسة والباشبشة، 2022)، ودراسة (معتوق وغومة، 2022)، ودراسة (عزيز، 2021)، ودراسة (Aksoy & Akaydin، 2024)، ودراسة (Atiye، 2024)، ودراسة (Nakir et al، 2020)، ودراسة (العنزي، 2024)

2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في اعتماد الاستبانة أداة للدراسة.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان، 2024)، ودراسة (نصار، 2023)، ودراسة (الشريف، 2022)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (دودين، 2021)، ودراسة (الفرجاني، 2024)، ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، ودراسة (قاسم وقواسم، 2024)، ودراسة (حميد، 2024)، ودراسة (سوالمية ولعموري، 2024)، ودراسة (Masduki, 2024)، ودراسة (Kurnia Harahap, al, 2024)، ودراسة (Wardana, al, 2024)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في اعتماد الاستبانة أداة للدراسة.

هـ. من حيث مكان التطبيق:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ماضي، 2024)، ودراسة (الحولي، 2024)، ودراسة (سمور، 2022)، ودراسة (المدهون، 2021)، ودراسة (مونس، 2020)، في التطبيق في البيئة الفلسطينية.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان، 2024)، ودراسة (نصار، 2023)، ودراسة (الشريف، 2022)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (دودين، 2021)، في التطبيق في البيئة الفلسطينية.

2. أوجه اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، تبين أنها تختلف مع الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

أ. من حيث الهدف:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ماضي، 2024)، ودراسة (الحولي، 2024)، ودراسة (سمور، 2022)، ودراسة (المدهون، 2021)، ودراسة (مونس، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ودراسة (ياسين، 2024)، ودراسة (العساففة والبشاشة، 2022)، ودراسة (معتوق وغومة، 2022)، ودراسة (عزيز، 2021)، ودراسة (Aksoy & Akaydin, 2024)، ودراسة (Atiye, 2024)، ودراسة (Nakir et al, 2020)، ودراسة (العنزي، 2024).

2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في هدف الدراسة.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان، 2024)، ودراسة (نصار، 2023)، ودراسة (الشريف، 2022)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (دودين، 2021)، ودراسة (الفرجاني، 2024)، ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، ودراسة (قاسم وقواسم، 2024)، ودراسة (حميد، 2024)، ودراسة (سوالمية ولعموري، 2024)، ودراسة (Masduki, al, 2024)، ودراسة (Kurnia Harahap, al, 2024)، ودراسة (Wardana, al, 2024)، دراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في هدف الدراسة.

ب. من حيث المنهج:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): لم تختلف الدراسة الحالية مع أيٍّ منها في منهج الدراسة.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): لم تختلف الدراسة الحالية مع أيٍّ منها في منهج الدراسة.

ج. من حيث المجتمع:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ماضي، 2024)، ودراسة (الحولي، 2024)، ودراسة (سمور، 2022)، ودراسة (المدهون، 2021)، ودراسة (مونس، 2020)، ودراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ودراسة (ياسين، 2024)، ودراسة (العساففة والبشاشة، 2022)، ودراسة (معتوق وغومة، 2022)، ودراسة (عزيز، 2021)، ودراسة (Aksoy & Akaydin, 2024)، ودراسة (Atiye، 2024)، ودراسة (Nakir et al, 2020)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في مجتمع الدراسة.

- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سرحان، 2024)، ودراسة (نصار، 2023)، ودراسة (الشريف، 2022)، ودراسة (جعافرة، 2021)، ودراسة (دودين، 2021)، ودراسة (الفرجاني، 2024)، ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، ودراسة (قاسم وقواسم، 2024)، ودراسة (حميد، 2024)، ودراسة (سوالمية ولعموري، 2024)، ودراسة (Masduki, al, 2024)

وإدراسة (2024)، وإدراسة (Kurnia Harahap, al, 2024)، وإدراسة (Wardana, al, 2024)، وإدراسة (العنزي، 2024) وإدراسة (رزيقة، 2023) وإدراسة (واصل، 2023) وإدراسة (Ferede, al, 2024) وإدراسة (Munawaroh, al, 2021) في مجتمع الدراسة.

د. من حيث الأداة:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): لم تختلف الدراسة الحالية مع أيٍّ منها في أداة الدراسة.
- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): لم تختلف الدراسة الحالية مع أيٍّ منها في أداة الدراسة.

هـ. من حيث مكان التطبيق:

- الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أحمد وآخرون، 2024)، ودراسة (ياسين، 2024)، ودراسة (العساففة والبشايشة، 2022)، ودراسة (معتوق وغومة، 2022)، ودراسة (عزيز، 2021)، ودراسة (Aksoy & Akaydin، 2024)، ودراسة (Atiye، 2024)، ودراسة (Nakir et al, 2020)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في مكان التطبيق.
- الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الثقافة التنظيمية): اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (الفرجاني، 2024)، ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، ودراسة (قاسم وقواسم، 2024)، ودراسة (حميد، 2024)، ودراسة (سوالمية ولعموري، 2024)، ودراسة (Masduki, 2024)، ودراسة (Kurnia Harahap, al,)، ودراسة (Wardana, al, 2024)، ودراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021) في مكان التطبيق.

3. مجالات استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة جملة من الفوائد من أهمها:

- تحديد مشكلة الدراسة الحالية وأسئلتها الفرعية من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها.
- تحديد أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية).

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- اختيار المنهجية المناسبة للدراسة.
- بناء أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية اللازمة للتحليل.
- مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
- الاستفادة من المراجع التي استخدمتها الدراسات السابقة.

4. أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمجموعة من النقاط، كما هي موضحة فيما يأتي:

- تطبيق مفردات الدراسة على قطاع حيوي من القطاعات الفلسطينية يتمثل في مؤسسة "تمكين".
- تطبيق مفردات الدراسة على جميع العاملين بفروع المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي في المحافظات الشمالية والجنوبية، بصرف النظر عن مستواهم الإداري.
- التطبيق خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024-2025.

5. (الفجوة البحثية)

جدول (3) الفجوة البحثية

1. الفجوة المعرفية
تناولت الدراسات السابقة "القيادة الإستراتيجية" وربطتها بمتغيرات أخرى مثل: (نظم المعلومات الإدارية، التحول الرقمي، التميز المؤسسي، الرضا الوظيفي، إدارة التغيير التنظيمي، التنمية المستدامة، وغيرها ...) وتناولت الدراسات السابقة "الثقافة التنظيمية" وربطتها بمتغيرات أخرى مثل: (السلوك الإبداعي، الأنماط القيادية، الابتكار، المواطنة التنظيمية، وغيرها ...) كما ربطت بعض الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة الحالية "القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية" وهذا يعني عدم وجود فجوة بحثية معرفية
2. الفجوة المكانية
تنوعت المجتمعات المستهدفة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية، حيث طبقت في العديد من البلدان العربية والأجنبية. وتنوعت المجتمعات المستهدفة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية، حيث طبقت في العديد من البلدان العربية والأجنبية.

وتنوعت المجتمعات المستهدفة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، حيث طبقت في العديد من البلدان العربية والأجنبية.

تتمثل الفجوة البحثية المكانية في كون الدراسات السابقة لم تربط بين متغيري الدراسة وتطبيقه في المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين - على حد علم الباحث -

3. الفجوة المنهجية

- تتمثل الفجوة البحثية المنهجية في النقاط الآتية:
- **المنهج:** اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي اعتمدته الدراسة الحالية، وعليه لا توجد فجوة في المنهج.
 - **المجتمع:** طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية وعدد مفرداتها، ولم تستهدف أيٍّ منها المجتمع الذي استهدفته الدراسة الحالية، مما يبين الفجوة في مجتمع الدراسة.
 - **العينة:** استخدمت الدراسات السابقة العينات الطبقية والعشوائية البسيطة والقصدية، في حين استخدمت الدراسة الحالية طريقة المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وهذا يبين فجوة في العينة.
 - **الأداة:** استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة، وهي الأداة التي استخدمتها الدراسة الحالية، وعليه لا توجد فجوة في الأداة.

4. الفجوة الزمنية

طبقت الدراسات السابقة في فترات زمنية تراوحت ما بين 2020-2024، وهنا تتمثل الفجوة البحثية الزمنية في كون الدراسة الحالية طبقت في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2024-2025.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: صدق الاستبانة

سادساً: ثبات الاستبانة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة

تاسعاً: مصادر البيانات

عاشراً: اختبار توزيع البيانات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وذلك لأن البحث العلمي يقوم على التعمق بأبعاد الظاهرة قيد الدراسة وتحديد العلاقات بينها وبين مختلف الظواهر الأخرى، كما أن التأصيل العلمي يتطلب عرضاً وتوضيحاً للطريقة والإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وما تتضمنه من ضوابط وخطوات، لذلك على الباحث عدم الاكتفاء بالتأصيل النظري والمفاهيمي بل عليه تدعيم الدراسة بجانب تطبيقي من خلال استخدام الأدوات البحثية المختلفة.

أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها طبيعة الدراسة محل البحث، من حيث وصف واقع متغيرات الدراسة وجمع البيانات عنها ومن ثم تحليلها وصولاً إلى معلومات واضحة ومحددة يمكن الاستفادة منها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

- المجتمع الكلي للدراسة: تكون من جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي في المحافظات الشمالية والجنوبية، الذين يبلغ عددهم (50) مفردة.
- المجتمع الحقيقي للدراسة: تمثل في جميع مفردات المجتمع الكلي البالغة (50) مفردة، أي ما يمثل نسبة (100%) من عدد مفردات المجتمع الكلي للدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة

1. العينة التجريبية: تكونت من (30) مفردة، والتي تم إجراؤها للتأكد من درجة صدق وثبات الاستبانة.
2. العينة الفعلية: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، ولزيادة دقة التمثيل، تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع الحقيقي للدراسة، وعليه تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (41) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استرداد (82%).

ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجداول الآتية:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

م	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1	ذكر	20	48.8
3	أنثى	21	51.2
	المجموع	41	100.0

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور هي (48.8%)، ومن الإناث هي (51.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى التوزيع المتوازن في العينة بين الجنسين، ما يعكس تمثيلاً عادلاً لكل من الذكور والإناث في الدراسة، هذا التوازن في العينة قد يساهم في تحقيق موضوعية النتائج ويعكس العدالة في التمثيل لجميع الفئات المستهدفة، مما يعزز من دقة الاستنتاجات المتعلقة بالاختلافات بين الجنسين أو أي تأثيرات متعلقة بالنوع الاجتماعي على المتغيرات المدروسة.

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

م	العمر	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 30 عام	12	29.3
2	30-أقل من 40 عام	18	43.9
3	40-أقل من 50 عام	10	24.4
4	50 عام فأكثر	1	2.4
	المجموع	41	100.0

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين فئتهم العمرية (أقل من 30 عام) هي (29.3%)، و(30-أقل من 40 عام) هي (43.9%)، و(40-أقل من 50 عام) هي (24.4%)، و(50 عام فأكثر) هي (2.4%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على القوى العاملة في الفئة العمرية المتوسطة (30-40 عاماً) نظراً لما تتمتع به من خبرات عملية كافية وحيوية مهنية، مما يجعلها قادرة على المساهمة بفعالية في تنفيذ مهام التطوير والتمكين الاقتصادي، كما يعزو الباحث النسبة الأقل للفئة دون الثلاثين إلى حاجة هذه الشريحة إلى مزيد من الخبرة والتدريب قبل تولي أدوار قيادية أو مسؤوليات إستراتيجية، في حين يُعزى الانخفاض الحاد في نسبة من هم فوق الخمسين إلى توجهات المؤسسة نحو تجديد الدماء وضمان

استمرارية الابتكار، فضلاً عن إحالة عدد من كبار السن إلى التقاعد أو انتقالهم إلى أدوار استشارية خارج نطاق العينة المستهدفة.

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

م	الدرجة العلمية	العدد	النسبة المئوية %
1	دبلوم	7	17.1
2	بكالوريوس	22	53.7
3	ماجستير	10	24.4
4	دكتوراه	2	4.9
	المجموع	41	100.0

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين درجتهم العلمية (دبلوم) هي (17.1%)، و(بكالوريوس) هي (53.7%)، و(ماجستير) هي (24.4%)، و(دكتوراه) هي (4.9%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التوزيع العمري والمستوى التعليمي يعكس التوجه العام في المجتمع الفلسطيني، حيث أن الأغلبية العظمى من العاملين في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية يمتلكون شهادة البكالوريوس التي تعد المعيار الأساسي للتوظيف في العديد من المجالات المهنية، ويظهر أن نسبة العاملين الحاصلين على الماجستير تتناسب مع الحاجة المتزايدة للكفاءات العالية والمتخصصين في قطاعات مختلفة، كما يعزو الباحث نسبة الدكتوراه المنخفضة إلى التحديات الاقتصادية التي تحول دون توفير فرص بحثية متقدمة، بالإضافة إلى قلة الفرص في بعض القطاعات الأكاديمية والبحثية التي تتطلب هذه الدرجة، أما نسبة الدبلوم فهي تعكس اهتمام بعض الأفراد في تلقي تدريب تقني أو مهني ضمن مسارات معينة، مما يوفر لهم فرصاً عملية في مجالات العمل المختلفة.

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

م	عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
1	أقل من 5 أعوام	16	39.0
2	5 أقل من 10	12	29.3
3	10 أقل من 15	8	19.5
4	15 عام فأكثر	5	12.2
	المجموع	41	100.0

يتبين من النتائج السابقة أن نسبة أفراد عينة الدراسة الذين عدد سنوات خدمتهم (أقل من 5 أعوام) هي (39%)، و(5 أقل من 10) هي (29.3%)، و(10 أقل من 15) هي (19.5%)، و(15 عام فأكثر) هي (12.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتماد المؤسسة بشكل أساسي على كوادر شابة في بداية مسيرتها المهنية، نظراً لمرونتهم وحماسهم لتبني أساليب عمل حديثة والمشاركة في مشاريع التمكين الاقتصادي، كما تشير النسبة الكبيرة لمن خدمتهم أقل من خمس سنوات إلى التوسع الأخير في نشاط المؤسسة وتوظيف إعداد جديدة لسد احتياجاتها المتزايدة، وتراجع النسب مع ازدياد سنوات الخدمة يعكس دوران الموظفين نحو التقاعد أو التحول إلى أدوار استشارية، بالإضافة إلى انضمام عدد محدود قديم في المؤسسة منذ بداياتها قبل زيادة التوظيف، ويرى الباحث أن هذا التوزيع الزمني يدل على حيوية هيكل الموظفين وتجده المتواصل، مع ضرورة الاستفادة من خبرات أصحاب الخدمة الطويلة لضمان نقل المعرفة والحفاظ على استدامة الأداء المؤسسي.

رابعاً: أداة الدراسة

تم استخدام (الاستبانة) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، والتي تم تصميمها للتعرف إلى واقع القيادة الإستراتيجية، وواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي. وذلك بالرغم من صغر حجم المجتمع الحقيقي للدراسة؛ حيث لا يستطيع الباحث الوصول الشخصي لأفراد العينة المتواجدين في المحافظات الشمالية؛ فتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة مناسبة لجمع تلك البيانات.

أ. مكونات الاستبانة:

تتكون الاستبانة من:

1. البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة).
2. محاور القيادة الإستراتيجية (المتغير المستقل): والذي تكون من عدة أبعاد كانت فقراته كما يأتي:

جدول (8) محاور القيادة الإستراتيجية وعدد فقراتها

أبعاد المحور	عدد الفقرات
البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي	5
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	5
البعد الثالث: دعم الثقافة التنظيمية	5
البعد الرابع: تنفيذ الرقابة المتوازنة	5
البعد الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية	5

25	محور القيادة الإستراتيجية
----	---------------------------

3. محور الثقافة التنظيمية (المتغير التابع)، وهو مكون من (20) فقرة.

ب. خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، واتبع الباحث الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد محاور الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الفلسطينية، وذلك حسب ما هو موضح في ملحق (2).
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل.

خامساً: صدق الاستبانة

لابد للاستبانة أن تقيس ما وضعت لقياسه، حيث تم التحقق من ذلك من خلال الآتي:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين (صدق المحتوى / الصدق الظاهري):

تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أجل التحقق من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليمات الاستبانة، وانتماء المحاور والفقرات، ودرجة صلاحية الاستبانة لقياس الأهداف المرتبطة بهذه الدراسة، وبذلك تم التحقق من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

2. الصدق البنائي:

تم حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبانة، من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (9) الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
تحديد التوجه الإستراتيجي	.932**	.000	دالة
تطوير رأس المال البشري	.964**	.000	دالة
دعم الثقافة التنظيمية	.945**	.000	دالة
تنفيذ الرقابة المتوازنة	.932**	.000	دالة
تعزيز الممارسات الأخلاقية	.932**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع المحاور تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

3. صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال إيجاد (معاملات ارتباط بيرسون) لفقرات الاستبانة، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تحديد التوجه الإستراتيجي

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة.	.910**	.000	دالة
2	تعتمد القيادة على أساليب تحليلية لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية.	.942**	.000	دالة
3	تشرك القيادة الموظفين في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.	.918**	.000	دالة
4	تحدد القيادة إستراتيجيات عملها وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.	.865**	.000	دالة
5	تستفيد القيادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.	.803**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي إن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (11) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطوير رأس المال البشري

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	توفر القيادة فرصًا مستمرة لتدريب وتطوير الموظفين.	.894**	.000	دالة
2	تستقطب القيادة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.	.885**	.000	دالة
3	توفر القيادة بيئة عمل تضمن تمكين الموظفين.	.854**	.000	دالة
4	تشجع القيادة تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين.	.835**	.000	دالة
5	تهتم القيادة بالموظفين المبدعين.	.815**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (12) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور دعم الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	تعزز القيادة قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.	.826**	.000	دالة
2	تدعم القيادة ثقافة العمل الجماعي بين أقسام وإدارات المؤسسة.	.880**	.000	دالة
3	تحفز القيادة الموظفين بطرق متعددة.	.828**	.000	دالة
4	توفر القيادة بيئة عمل إيجابية تحقق رضا الموظفين.	.910**	.000	دالة
5	تتمي القيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة.	.824**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (13) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تنفيذ الرقابة المتوازنة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدلالة
1	تعتمد القيادة على أنظمة رقابية حديثة.	.808**	.000	دالة
2	تتابع القيادة مستويات أداء الموظفين باستمرار.	.828**	.000	دالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
3	تتشر القيادة تقارير دورية توضح مستوى تقدم المؤسسة.	.862**	.000	دالة
4	توازن القيادة بين الرقابة على الأداء وتحفيز الموظفين.	.873**	.000	دالة
5	تربط القيادة الترقيات بمستوى أداء الموظفين.	.856**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي أن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (14) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تعزيز الممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تطبق القيادة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءاتها التنظيمية.	.853**	.000	دالة
2	توفر القيادة بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد.	.882**	.000	دالة
3	تدعم القيادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	.836**	.000	دالة
4	توفر القيادة سياسات واضحة لضمان السلوك الأخلاقي في العمل.	.826**	.000	دالة
5	وضعت القيادة مدونة سلوك أخلاقي للمؤسسة.	.769**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي إن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (15) صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
1	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	.823**	.000	دالة
2	تدعم المؤسسة قيم الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.	.822**	.000	دالة
3	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.	.865**	.000	دالة
4	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتطوير أفكار وقدرات الموظفين المهنية.	.787**	.000	دالة

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة "Sig"	الدالة
5	تتشر المؤسسة ثقافة التواصل متعدد الاتجاهات في المؤسسة.	.835**	.000	دالة
6	تدعم المؤسسة تطبيق معايير الجودة في جميع خدماتها وأنشطتها.	.806**	.000	دالة
7	تعزز المؤسسة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للعمل.	.835**	.000	دالة
8	تسمح المؤسسة بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.	.771**	.000	دالة
9	تعترف المؤسسة بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب.	.761**	.000	دالة
10	تدعم المؤسسة ثقافة التعلم المستمر بين موظفيها.	.803**	.000	دالة
11	توفر المؤسسة أنظمة عمل متقدمة لإدارة الأداء الوظيفي.	.765**	.000	دالة
12	تنمي المؤسسة ثقافة تبني مهارات القيادة لدى الموظفين.	.795**	.000	دالة
13	تشرك المؤسسة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.	.816**	.000	دالة
14	تتبع المؤسسة سياسات واضحة لمعالجة المشكلات والصراعات الداخلية.	.890**	.000	دالة
15	تعتمد المؤسسة على منهجية واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين.	.871**	.000	دالة
16	تدعم المؤسسة ممارسة القيم الثقافية للمجتمع الفلسطيني في بيئة العمل.	.874**	.000	دالة
17	توفر المؤسسة فرصاً عادلة للترقية والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين.	.830**	.000	دالة
18	توفر المؤسسة بيئة عمل خالية من التمييز بجميع أشكاله.	.853**	.000	دالة
19	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الموجودة لديها.	.727**	.000	دالة
20	تعزز المؤسسة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	.834**	.000	دالة

يتبين من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05)، أي إن جميع الفقرات تتمتع بمعاملات صدق دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

سادساً: ثبات الاستبانة

ينبغي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها تقريباً لو طبقت مرة أخرى على المجموعة نفسها من الأفراد، حيث تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال الآتي:

1. الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (16) معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبانة

المحور	معامل الارتباط
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.932
تطوير رأس المال البشري	0.905
دعم الثقافة التنظيمية	0.907
تنفيذ الرقابة المتوازنة	0.899
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.888
القيادة الإستراتيجية	0.977
الثقافة التنظيمية	0.973

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة ألفا كرونباخ قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (17) معاملات الارتباط بطريقة التجزئة النصفية لمحاوَر الاستبانة

المحور		معامل الارتباط
		قبل التعديل
		بعد التعديل
تحديد التوجه الإستراتيجي		0.789
		0.886

0.900	0.813	تطوير رأس المال البشري
0.922	0.851	دعم الثقافة التنظيمية
0.911	0.832	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.901	0.815	تعزيز الممارسات الأخلاقية
0.958	0.919	القيادة الإستراتيجية
0.968	0.938	الثقافة التنظيمية

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط باستخدام طريقة التجزئة النصفية قريبة من الواحد الصحيح، وهي معاملات ثبات دالة إحصائية، وتفي بأغراض الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient**: () للتحقق من الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
2. معادلة ألفا كرونباخ: **(Cronbach's Alpha)** للتحقق من ثبات الاستبانة.
3. طريقة التجزئة النصفية: **(Split-Half Method)** للتحقق من ثبات الاستبانة.
4. نظرية النهاية المركزية: لاختبار إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط: لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
6. اختبار **T** للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على محاور وفقرات الاستبانة.
7. اختبار **T** لعينتين مستقلتين: **(T-Test)** للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد الدراسة حسب متغير: (الجنس).

8. اختبار تحليل التباين الأحادي: (One Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد الدراسة حسب متغيرات: (العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

ثامناً: خطوات إجراء الدراسة

تم اتباع الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الدراسة، وتلخيصها والتعليق عليها.
2. الاطلاع على الأدب النظري السابق في مجال الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة.
3. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتحقق من صدق وثبات الاستبانة.
4. اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
5. توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة وجمعها.
6. تحليل البيانات، وعرضها في جداول، والتعقيب عليها.
7. تفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة التوصيات والدراسات المقترحة.

تاسعاً: مصادر البيانات

تنقسم مصادر البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين، وهما:

1. **البيانات الرئيسية:** تتمثل في أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف إلى دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية لتمكين الاقتصادي.
2. **البيانات الثانوية:** تتمثل في الدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب ومراجع في مجال الدراسة.

عاشراً: اختبار توزيع البيانات

من أجل معرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، تم الاعتماد على "نظرية النهاية المركزية"، التي تشير إلى أنه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع، وكلما زاد حجم العينة فإن التوزيع لمتوسط هذه المتغيرات العشوائية يقترب من التوزيع الطبيعي القياسي، ويمكن اعتبار أن التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية حينما يصبح حجم العينة (30) فما فوق، أي أن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية.

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

الفصل الخامس

تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الديموغرافية التي اشتملت على (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)، حيث تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على النتائج، وبعد ذلك تم تفسيرها والتعقيب عليها.

تم اعتماد استجابات أفراد عينة الدراسة حسب مقياس خماسي التدرج من (1-5)، حيث (1) تمثل أدنى درجة موافقة، و(5) تمثل أعلى درجة موافقة، أي غير موافق بشدة (1)، وغير موافق (2)، لا أدري (3)، وأوافق (4)، وأوافق بشدة (5)، وتم تحديد طول الخلايا في المقياس الخماسي التدرج من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي ($5 \div 4 = 0.80$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (بداية المقياس، وهي واحد صحيح "1"، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا في باقي الخلايا.

وتم تقييم درجات الموافقة بحسب مقياس التدرج المبين في الجدول الآتي:

جدول (18) مقياس درجات الموافقة

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
		من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	2	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	3	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	4	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	5	4.20	5.00	84.00	100.00

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام "اختبار T للعينة الواحدة"، كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول (19) تحليل محاور القيادة الإستراتيجية

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig. ^{***}	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحديد التوجه الإستراتيجي	3.86	0.92	5.989	.000	77.2%	1	كبيرة
2	تطوير رأس المال البشري	3.82	0.88	5.983	.000	76.4%	2	كبيرة
3	دعم الثقافة التنظيمية	3.75	0.92	5.243	.000	75.0%	4	كبيرة
4	تنفيذ الرقابة المتوازنة	3.66	0.94	4.494	.000	73.2%	5	كبيرة
5	تعزيز الممارسات الأخلاقية	3.79	0.85	5.948	.000	75.8%	3	كبيرة
	القيادة الإستراتيجية	3.78	0.85	5.861	.000	75.6%		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.6%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تطبق أساليب قيادة إستراتيجية فعالة تركز على التخطيط طويل المدى، وتعزز من القدرة على التكيف مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه القطاع الفلسطيني، كما يشير ذلك إلى وجود رؤية واضحة لدى القيادة التي توجه جهود المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التنموية والتخفيف من تأثير الأزمات، ويتضح من هذه النتيجة أن القيادة في المؤسسة تبذل جهوداً كبيرة في تطوير إستراتيجيات مرنة تعتمد على إشراك جميع الأطراف المعنية وتحليل الوضع الراهن لتحديد أفضل الحلول مثل شركاء المؤسسة من بعض الوزارات "وزارة التنمية الاجتماعية". حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو

ماضي، 2024) ودراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرين، 2024)

2. واقع تحديد التوجه الإستراتيجي في المرتبة الأولى لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (77.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

3. واقع تطوير رأس المال البشري في المرتبة الثانية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (76.4%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

4. واقع تعزيز الممارسات الأخلاقية في المرتبة الثالثة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

5. واقع دعم الثقافة التنظيمية في المرتبة الرابعة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

6. واقع تنفيذ الرقابة المتوازنة في المرتبة الخامسة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (73.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

تحليل فقرات الاستبانة

جدول (20) تحليل فقرات محور تحديد التوجه الإستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig.***	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة.	3.95	1.12	5.453	.000	79.0 %	1	كبيرة
2	تعتمد القيادة على أساليب تحليلية لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية.	3.85	1.09	5.036	.000	77.0 %	3	كبيرة
3	تشرك القيادة الموظفين في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.	3.83	1.12	4.759	.000	76.6 %	4	كبيرة
4	تحدد القيادة إستراتيجيات عملها وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.	3.90	0.89	6.500	.000	78.0 %	2	كبيرة
5	تستفيد القيادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.	3.76	0.94	5.135	.000	75.2 %	5	كبيرة

كبيرة	77.2 %	.000	5.989	0.92	3.86	المحور ككل
-------	-----------	------	-------	------	------	------------

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع تحديد التوجه الإستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (77.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية المعتمدة في التخطيط الإستراتيجي، وفعالية آليات المشاركة التي تتيح لمختلف المستويات الإدارية والمستفيدين المساهمة في صياغة الأهداف الكبرى للمؤسسة، كما أن وجود جلسات تشاورية دورية، وإستراتيجيات مرنة تستجيب للتغيرات البيئية والاحتياجات الميدانية، يعززان ثقة العاملين وإحساسهم بالملكية تجاه هذه التوجهات، ويرى الباحث أن انخراط القيادة في متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتعديلها بناءً على التغذية الراجعة من الميدان، أسهم بشكل أساسي في ارتفاع نسبة الاتفاق حول قدرة المؤسسة على تحديد توجهاتها الإستراتيجية بوضوح وفاعلية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو ماضي، 2024) ودراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرون، 2024).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة)، وقد جاءت بوزن نسبي (79%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة في المؤسسة تتمتع بقدرة على التخطيط بعيد المدى وتحديد أهداف واضحة تسعى إلى تحقيق الاستدامة والنمو على المدى الطويل، يُظهر هذا التوجه الإستراتيجي قدرة القيادة على استشراف التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها، كما يعكس التوافق الكبير بين العاملين في المؤسسة مع هذه الرؤية، مما يعزز من التزامهم وتنفيذهم للأهداف المرسومة.
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (تستفيد القيادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية)، وقد جاءت بوزن نسبي (75.2%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة القيادة على التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص الاقتصادية والاجتماعية المتاحة خارج المؤسسة، ويشير هذا الوزن النسبي المرتفع إلى أن القيادة في المؤسسة تراقب باستمرار البيئة الخارجية وتستجيب للفرص الجديدة التي قد تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مواردها، ويُعزى ذلك إلى القدرة على الاستفادة من التحولات في المؤسسات المحلية والدولية، مثل التغيرات في التشريعات أو الفرص الاقتصادية الناشئة، مما يعزز من دور القيادة في تعزيز مكانة المؤسسة وزيادة فاعليتها في بيئة عمل ديناميكية مثل تركيز المؤسسة على موضوع التنمية المستدامة والعمل في اتجاهها.

جدول (21) تحليل فقرات محور تطوير رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig.***	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر القيادة فرصًا مستمرة لتدريب وتطوير الموظفين.	3.93	1.01	5.878	.000	78.6 %	1	كبيرة
2	تستقطب القيادة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.	3.90	0.97	5.959	.000	78.0 %	3	كبيرة
3	توفر القيادة بيئة عمل تضمن تمكين الموظفين.	3.85	1.01	5.391	.000	77.0 %	4	كبيرة
4	تشجع القيادة تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين.	3.93	0.96	6.189	.000	78.6 %	1	كبيرة
5	تهتم القيادة بالموظفين المبدعين.	3.51	1.21	2.718	.010	70.2 %	5	كبيرة
	المحور ككل	3.82	0.88	5.983	.000	76.4 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع تطوير رأس المال البشري لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (76.4%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى استثمار القيادة المستمر في برامج بناء القدرات والتدريب المتخصص للعاملين، فضلاً عن تفعيل آليات تقييم الأداء التي تحدد الاحتياجات التنموية لكل موظف نهاية كل عام، كما تُعزى هذه النسبة المرتفعة إلى توفير فرص التعلم المستمر من خلال ورش العمل والمحاضرات الداخلية والشراكات مع مؤسسات تدريبية دولية، مما يسهم في رفع مستوى المهارات التقنية والإدارية للعاملين. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو ماضي، 2024) ودراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرون، 2024).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (توفر القيادة فرصًا مستمرة لتدريب وتطوير الموظفين)، والفقرة رقم (4) وهي (تشجع القيادة تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (78.6%)، وهي بدرجة

موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى رؤية القيادة لأهمية التعلم المؤسسي كرافد أساسي لرفع كفاءة الأداء وضمان الابتكار المستمر، فقد أدركت المؤسسة أن توفير برامج تدريبية دورية سواء داخلية أو عبر شراكات مع جهات تدريبية متخصصة يساهم في سد الفجوات المعرفية وبناء مهارات جديدة لدى الموظفين، إضافة إلى ذلك تعتمد القيادة آليات رسمية وغير رسمية لتبادل المعارف، مثل فرق العمل متعددة التخصصات وورش العصف الذهني والتأمل في الإستراتيجية ومشاركة الموظفين فيها، مما يعزز ثقافة التعلم الجماعي ويشجع على نقل الخبرات بين الموظفين.

3. أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (تهتم القيادة بالموظفين المبدعين)، وقد جاءت بوزن نسبي (70.2%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى اعتراف القيادة بدور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة وابتكار حلول جديدة للتحديات التي تواجهها، فقد اعتمدت المؤسسة سياسات تشجع التفكير الإبداعي من خلال منح الموظفين المبدعين مساحات مرنة للعمل وفرص المشاركة في مشاريع خاصة تُتيح لهم اختبار أفكارهم مثل المشاريع التي تهتم بتطوير الأعمال وبناء القدرات للمستفيدين.

جدول (22) تحليل فقرات محور دعم الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig. ^{***}	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعزز القيادة قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.	3.66	1.04	4.057	.000	73.2 %	4	كبيرة
2	تدعم القيادة ثقافة العمل الجماعي بين أقسام وإدارات المؤسسة.	3.76	1.04	4.639	.000	75.2 %	3	كبيرة
3	تحفز القيادة الموظفين بطرق متعددة.	3.66	1.11	3.801	.000	73.2 %	4	كبيرة
4	توفر القيادة بيئة عمل إيجابية تحقق رضا الموظفين.	3.83	1.12	4.759	.000	76.6 %	2	كبيرة
5	تتبع القيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة.	3.85	1.06	5.147	.000	77.0 %	1	كبيرة
	المحور ككل	3.75	0.92	5.243	.000	75.0 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- واقع دعم الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام القيادة بتعزيز بيئة عمل قائمة على القيم المشتركة مثل التعاون، والمشاركة، والشفافية، والمساءلة، وهذا يعكس الجهود المستمرة التي تبذلها المؤسسة لخلق ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي وتبادل الخبرات والأفكار، كما يشير ذلك إلى وجود سياسات واضحة تهدف إلى تطوير الأداء الجماعي وتعزيز العمل الجماعي بين الموظفين بمختلف مستوياتهم. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو ماضي، 2024) ودراسة (الحوالي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرون، 2024).
- أعلى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (تتمى القيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة)، وقد جاءت بوزن نسبي (77%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، وذلك لأن المحك الإحصائي من (68%) إلى أقل من (84%) بدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى تبني القيادة أساليب حفز وموارد مادية ومعنوية—مثل ورش عمل في التفكير التصميمي، وحواضن أفكار داخلية، ومنصات لعرض المقترحات الجديدة—مما يرفع معنويات الموظفين ويزيد من استعدادهم لتقديم أفكار غير تقليدية تسهم في تحسين أداء المؤسسة واستدامتها.
- أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تعزز القيادة قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة)، والفقرة رقم (3) وهي (تحفز القيادة الموظفين بطرق متعددة) وقد جاءتا بوزن نسبي (73.2%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام القيادة بتطبيق ممارسات تحكمها مبادئ العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، ما ينعكس إيجاباً على ثقافة المؤسسة ويعزز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويعكس الوزن النسبي المرتفع مدى فعالية القيادة في تعزيز سلوكيات أخلاقية، مثل توفير المعلومات الهامة بشفافية، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء المؤسسي، أما فيما يتعلق بتحفيز الموظفين، فذلك يعزى إلى استخدام القيادة أساليب متنوعة منها التقدير المعنوي، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار، بالإضافة إلى البرامج التدريبية وفرص التطوير المهني، هذه الأساليب تعمل على زيادة مستوى التفاعل والمشاركة بين الموظفين، وتدفعهم نحو تحقيق الأداء الأفضل.

جدول (23) تحليل فقرات محور تنفيذ الرقابة المتوازنة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig.***	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد القيادة على أنظمة رقابية حديثة.	3.54	1.16	2.952	.005	70.8 %	4	كبيرة
2	تتابع القيادة مستويات أداء الموظفين باستمرار.	3.80	0.98	5.257	.000	76.0 %	1	كبيرة
3	تنشر القيادة تقارير دورية توضح مستوى تقدم المؤسسة.	3.78	1.13	4.425	.000	75.6 %	2	كبيرة
4	توازن القيادة بين الرقابة على الأداء وتحفيز الموظفين.	3.76	1.14	4.264	.000	75.2 %	3	كبيرة
5	تربط القيادة الترفيات بمستوى أداء الموظفين.	3.41	1.14	2.330	.025	68.2 %	5	كبيرة
	المحور ككل	3.66	0.94	4.494	.000	73.2 %		كبيرة

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع تنفيذ الرقابة المتوازنة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (73.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام القيادة برصد الأداء بشكل شامل ومتكامل، كما يعود هذا الوزن النسبي المرتفع إلى وجود مؤشرات أداء واضحة ومحددة لكل هدف إستراتيجي، وأنظمة متابعة دورية توفر للتخطيط والإدارة بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات، ويشير الباحث إلى أن وجود اجتماعات متابعة شهرية يساهم في تعزيز شفافية الرقابة وتغذية راجعة مستمرة للفرق التنفيذية، فتستطيع المؤسسة بذلك المحافظة على التوازن بين تحقيق النتائج المالية وتحسين جودة الخدمات وتطوير قدرات الموظفين باستمرار. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو ماضي، 2024) ودراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرون، 2024).

2. أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (تتابع القيادة مستويات أداء الموظفين باستمرار)، وقد جاءت بوزن نسبي (76%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المؤسسة بعمل تقييم أداء للموظفين نهاية كل عام تركز فيه على المهام الأساسية ومعدلات الإنجاز، بالإضافة لنقاط الضعف وقدرة الموظف على تنمية قدراته مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات كل دائرة عن كل موظف، واهتمام القيادة في المؤسسة بتوفير آليات متكاملة لمتابعة الأداء بشكل دوري، مما يعكس التزام الإدارة بتقييم مستمر للأداء الفردي والجماعي.

3. أدنى ترتيب فقرة رقم (5)، وهي (تربط القيادة الترقيات بمستوى أداء الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (68.2%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك عدد كبير من الموظفين أن مؤسستهم تحاول ربط الترقية بمعايير أداء موضوعية، إلا أن هذا الربط قد لا يكون مطبقاً بشكل موحد في جميع الأقسام أو الإدارات، فقد يختلف أسلوب التقييم من قسم إلى آخر، مما يؤدي إلى تفاوت في آلية الترقيات، كما أن بعض الموظفين قد يرون أن الترقية لا تعتمد فقط على الأداء، بل تتأثر أيضاً بعوامل مثل الأقدمية أو التوجهات الإدارية، وبالتالي، فإن درجة الموافقة تعكس وجود توجه عام نحو ربط الأداء بالترقية، ولكن مع تفاوت في التطبيق الفعلي بحسب طبيعة العمل والإدارة المباشرة.

جدول (24) تحليل فقرات محور تعزيز الممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig.***	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تطبق القيادة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءاتها التنظيمية.	3.63	1.07	3.807	.000	72.6 %	4	كبيرة
2	توفر القيادة بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد.	3.63	1.02	3.986	.000	72.6 %	4	كبيرة
3	تدعم القيادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	3.88	1.12	5.009	.000	77.6 %	2	كبيرة
4	توفر القيادة سياسات واضحة لضمان السلوك الأخلاقي في العمل.	3.98	0.88	7.099	.000	79.6 %	1	كبيرة
5	وضعت القيادة مدونة سلوك أخلاقي للمؤسسة.	3.80	0.98	5.257	.000	76.0 %	3	كبيرة

المحور ككل	3.79	0.85	5.948	.000	75.8 %	كبيرة
------------	------	------	-------	------	-----------	-------

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين في المؤسسة لأهمية الالتزام بالقيم والسلوكيات المهنية في بيئة العمل، وما له من دور في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحقيق العدالة والشفافية داخل المؤسسة، كما يشير هذا المستوى المرتفع من الموافقة إلى وجود سياسات واضحة وإجراءات تنظيمية تسهم في ترسيخ السلوك الأخلاقي، مثل مدونات السلوك، وآليات الإبلاغ عن التجاوزات، والبرامج التدريبية حول النزاهة والشفافية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو ماضي، 2024) ودراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022) ودراسة (ياسين، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أحمد وآخرون، 2024).
2. أعلى ترتيب فقرة رقم (4)، وهي (توفر القيادة سياسات واضحة لضمان السلوك الأخلاقي في العمل)، وقد جاءت بوزن نسبي (79.6%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام القيادة في المؤسسة بوضع أطر تنظيمية واضحة تضبط السلوك المهني، وتحدد القواعد والمعايير التي يجب على الموظفين اتباعها، ويُعزى هذا المستوى العالي من الموافقة إلى وجود أدلة سلوكية مكتوبة، مثل مدونات الأخلاقيات أو السياسات الإدارية، التي تعزز ثقافة النزاهة وتمنع حدوث المخالفات الإدارية أو السلوكية، كما يشير ذلك إلى دور القيادة في توجيه العاملين نحو الالتزام بالقيم المؤسسية من خلال التدريب المستمر والتواصل الواضح بشأن التوقعات السلوكية.
3. أدنى ترتيب فقرة رقم (1)، وهي (تطبيق القيادة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءاتها التنظيمية)، والفقرة رقم (3) وهي (توفر القيادة بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد) وقد جاءت بوزن نسبي (72.6%)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين في المؤسسة لأهمية الممارسات الإدارية السليمة التي تتبناها القيادة، والتي تستند إلى مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية، والمساءلة، والمساواة، وسيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات، كما يعكس هذا الوزن النسبي المرتفع وجود جهود فعلية من قبل القيادة لتعزيز ثقافة النزاهة ومنع مظاهر الفساد الإداري، سواء من خلال الرقابة الداخلية، أو السياسات التي تمنع تضارب المصالح، أو عبر التوعية والتدريب المستمر حول أخلاقيات العمل.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

ما واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟

تم الإجابة عن هذا السؤال باستخدام "اختبار T للعينه الواحدة"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (25) تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T ^{***}	قيمة Sig.***	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	3.95	1.02	5.951	.000	79.0 %	3	كبيرة
2	تدعم المؤسسة قيم الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.	4.00	0.95	6.749	.000	80.0 %	1	كبيرة
3	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.	3.90	1.02	5.666	.000	78.0 %	4	كبيرة
4	توفر المؤسسة فرصاً مستمرة لتطوير أفكار وقدرات الموظفين المهنية.	3.85	1.04	5.264	.000	77.0 %	8	كبيرة
5	تنتشر المؤسسة ثقافة التواصل متعدد الاتجاهات في المؤسسة.	3.66	1.02	4.154	.000	73.2 %	15	كبيرة
6	تدعم المؤسسة تطبيق معايير الجودة في جميع خدماتها وأنشطتها.	3.88	1.03	5.461	.000	77.6 %	6	كبيرة
7	تعزز المؤسسة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للعمل.	3.76	1.04	4.639	.000	75.2 %	13	كبيرة
8	تسمح المؤسسة بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.	3.85	1.26	4.351	.000	77.0 %	8	كبيرة
9	تعترف المؤسسة بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب.	3.54	1.16	2.952	.005	70.8 %	19	كبيرة
10	تدعم المؤسسة ثقافة التعلم المستمر بين	3.88	0.81	6.922	.000	77.6 %	6	كبيرة

		%					موظفيها.	
كبيرة	15	73.2 %	.000	4.057	1.04	3.66	توفر المؤسسة أنظمة عمل متقدمة لإدارة الأداء الوظيفي.	11
كبيرة	14	74.2 %	.000	4.201	1.08	3.71	تتمى المؤسسة ثقافة تبني مهارات القيادة لدى الموظفين.	12
كبيرة	15	73.2 %	.000	3.801	1.11	3.66	تشرك المؤسسة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.	13
كبيرة	8	77.0 %	.000	5.264	1.04	3.85	تتبع المؤسسة سياسات واضحة لمعالجة المشكلات والصراعات الداخلية.	14
كبيرة	11	76.6 %	.000	5.462	0.97	3.83	تعتمد المؤسسة على منهجية واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين.	15
كبيرة	4	78.0 %	.000	5.959	0.97	3.90	تدعم المؤسسة ممارسة القيم الثقافية للمجتمع الفلسطيني في بيئة العمل.	16
كبيرة	19	70.8 %	.003	3.197	1.07	3.54	توفر المؤسسة فرصاً عادلة للترقية والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين.	17
كبيرة	18	71.2 %	.002	3.276	1.10	3.56	توفر المؤسسة بيئة عمل خالية من التمييز بجميع أشكاله.	18
كبيرة	2	79.6 %	.000	6.681	0.94	3.98	تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الموجودة لديها.	19
كبيرة	11	76.6 %	.000	5.462	0.97	3.83	تعزز المؤسسة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	20
كبيرة		75.8 %	.000	5.989	0.84	3.79	المحور ككل	

وقد تبين من الجدول السابق أن:

1. واقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى التزام المؤسسة بغرس قيم مؤسسية واضحة تعزز من الانتماء والولاء الوظيفي بين العاملين، وترسخ سلوكيات جماعية تتماشى مع أهداف

المؤسسة ورسالتها، ووجود أنماط إدارية تفاعلية تدعم التعاون، والمشاركة في اتخاذ القرار، واحترام القيم المشتركة، وهو ما ساهم في تكوين بيئة عمل إيجابية تتميز بالاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والانضباط المهني، كما يشير ذلك إلى نجاح القيادة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية، والعدالة، والمسؤولية المجتمعية، ما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها التنموية، لا سيما في السياق الفلسطيني الذي يتطلب بناء مؤسسات مرنة وذات توجه جماعي واضح. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نصار، 2023) ودراسة (الشريف، 2022) ودراسة (دودين، 2021) ودراسة (الفرجاني، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو سرحان، 2024) ودراسة (جعافرة، 2021) ودراسة (قاسم وقواسم، 2024) ودراسة (حميد، 2024).

2. أعلى ترتيب فقرة رقم (2)، وهي (تدعم المؤسسة قيم الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين)، وقد جاءت بوزن نسبي (80)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى نجاح المؤسسة في ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من العلاقات المهنية السليمة، وتشجع على التواصل البناء بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ويعكس هذا الوزن النسبي المرتفع وجود بيئة عمل تتسم بالتعاون والثقة المتبادلة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير لقيمتهم وجهودهم، مما يساهم في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي، كما يشير ذلك إلى اتباع المؤسسة لأساليب قيادية داعمة، تقوم على الاحترام المتبادل، وتعزيز العدالة في التعامل مع الموظفين، وهو ما يتماشى مع توجهات الحوكمة، ويعكس التزام القيادة ببناء بيئة عمل صحية ومستقرة، خاصة في ظل التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها المؤسسات الفلسطينية.

3. أدنى ترتيب فقرة رقم (9)، وهي (تعترف المؤسسة بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب)، والفقرة رقم (17) وهي (توفر المؤسسة فرصاً عادلة للترقية والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين) وقد جاءت بوزن نسبي (70.8%)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة)، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين في المؤسسة لوجود سياسات داخلية واضحة تسعى إلى تقدير الإنجازات الفردية والجماعية، وتعزز من مبدأ المكافأة مقابل الجهد، مما ينعكس إيجاباً على دافعتهم واستمرارهم في تقديم أداء متميز، كما يُعزى ذلك إلى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ العدالة الوظيفية في مجالات الترقية والتطور المهني، من خلال إتاحة الفرص لجميع الموظفين بناءً على الكفاءة والأداء، وليس على أسس شخصية أو غير موضوعية.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل توجد علاقة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "معامل ارتباط بيرسون"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (26) تحليل معامل ارتباط بيرسون

معامل الارتباط	قيمة "Sig."
0.897	0.000

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.897) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى الدور الجوهري الذي تؤديه القيادة الإستراتيجية في صياغة وتوجيه الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فكلما زادت فعالية القيادة في تبني رؤية واضحة، ووضع أهداف إستراتيجية قابلة للتحقيق، وتعزيز قيم النزاهة والمساءلة، انعكس ذلك إيجاباً على البيئة الثقافية للمؤسسة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العنزي، 2024) ودراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021).

رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

ومن خلال الفرضية الرئيسية السابقة تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
2. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير رأس المال البشري في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
3. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لدعم الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
4. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتنفيذ الرقابة المتوازنة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
5. لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز الممارسات الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "تحليل الانحدار الخطي المتعدد"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (27) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع: (الثقافة التنظيمية)					
		معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة "Sig."	قيمة "F"	قيمة "Sig."	معامل التحديد المعامل
1	الثابت	.424	1.579	.123	37.216	0.000	0.842
2	تحديد التوجه الإستراتيجي	.537	3.592	.001			
3	تطوير رأس المال البشري	.009	.043	.966			
4	دعم الثقافة التنظيمية	-.003	-.018	.986			
5	تنفيذ الرقابة المتوازنة	.247	1.773	.085			
6	تعزيز الممارسات الأخلاقية	.096	.579	.566			0.819

وقد تبين من الجدول السابق أن:

قيمة "F" = (37.216) وقيمة "Sig." = (0.000)، وهذا يدل على وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، وبذلك يتم قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية الصفرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذا التأثير

الإيجابي العالي يعكس مدى اندماج القيادة في بناء الثقافة المؤسسية من خلال تبني رؤية إستراتيجية واضحة، وقيادة تشاركية، وبيئة تنظيمية تقوم على الشفافية والمساءلة والتمكين، كما أن تطبيق القيادة لأساليب حديثة في إدارة التغيير والتواصل مع الموظفين، أسهم بشكل كبير في غرس ثقافة تنظيمية متماسكة ومتطورة، تعكس أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (رزيقة، 2023) ودراسة (واصل، 2023) ودراسة (Ferede, al, 2024) ودراسة (Munawaroh, al, 2021).

وقد ظهر دور متغير القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي بمعدلات مختلفة والتي كانت على النحو الآتي:

1. معامل التحديد $(0.842) =$ ، ومعامل التحديد المعدل $= (0.819)$ ، أي أن ما نسبته (81.9%) من التغير في (مستوى الثقافة التنظيمية) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

2. المتغير ذو الدلالة الإحصائية هو: (تحديد التوجه الإستراتيجي)، أي له دور في تعزيز (مستوى الثقافة التنظيمية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وضوح التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يسهم بشكل مباشر في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وموحدة، حيث يعمل على توجيه السلوك المؤسسي، وتحديد الأولويات، وتشكيل القيم التنظيمية التي يتبناها العاملون، ويرى الباحث أن وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية، وتحديد الأهداف طويلة المدى، يخلق بيئة تنظيمية مستقرة، يسهل فيها على الموظفين فهم توجهات المؤسسة والتفاعل معها، مما يؤدي إلى انسجام أكبر بين الأفراد والمنظمة، ويعزز من انتمائهم وسلوكهم التنظيمي.

3. المتغيرات التي ليس لها دلالة إحصائية هي: (تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية)، أي ليس لها دور في تعزيز (مستوى الثقافة التنظيمية)، وهذه النتيجة غير منطقية، وذلك يعود إلى أن ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة يتطلب موارد بشرية مدربة وذات كفاءة عالية، وأنظمة رقابية تتابع سير العمل وتكشف الانحرافات الموجودة، في بيئة تتسم بالأخلاق المبنية على معايير السلوك الصحيح.

4. معادلة الانحدار هي: (الثقافة التنظيمية) $= 0.537$ (تحديد التوجه الإستراتيجي).

خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

ينص السؤال على ما يأتي:

هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية) في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة). ويتفرع من الفرضية الرئيسة السابقة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار T-Test"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (28) الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة الإستراتيجية	ذكر	20	3.72	1.057	0.430	0.671	غير دالة
	أنثى	21	3.83	.606			
الثقافة التنظيمية	ذكر	20	3.73	1.089	0.426	0.673	غير دالة
	أنثى	21	3.85	.538			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي الجنس، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤسسة تتبنى ممارسات قيادية وإدارية تقوم على المساواة وعدم التمييز بين الذكور والإناث في بيئة العمل، حيث يتم التعامل مع جميع الموظفين وفق معايير موضوعية تستند إلى الكفاءة والإنجاز المهني لا إلى الجنس. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الحولي، 2024) ودراسة (المدهون، 2021) ودراسة (سمور، 2022)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Aksoy & Akaydin، 2024).

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الثقافة

التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي **الجنس**، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تعتمد على مبادئ العدالة والمساواة في التعامل مع جميع العاملين، بغض النظر عن الجنس، حيث تُطبّق السياسات والقيم المؤسسية على نحو موحد وشامل دون تمييز بين الذكور والإناث. حيث **اتفقت** هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو سرحان، 2024) ودراسة (جعافرة، 2021) ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، **اختلفت** مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (نصار، 2023).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغير الديموغرافي **الفئة العمرية**.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار **One-Way ANOVA**"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (29) الفروق بالنسبة لمتغير الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة الإستراتيجية	أقل من 30	12	4.26	.370	2.417	0.082	غير دالة
	30-أقل من 40	18	3.60	.803			
	40-أقل من 50	10	3.45	1.133			
	50 عام فأكثر	1	4.36	.			
الثقافة التنظيمية	أقل من 30	12	4.13	.346	2.347	0.088	غير دالة
	30-أقل من 40	18	3.71	.818			
	40-أقل من 50	10	3.39	1.117			
	50 عام فأكثر	1	5.00	.			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

— قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور **القيادة الإستراتيجية**، وهذا يدل على **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)** في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي **الفئة العمرية**، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تتسم بالثبات والاتساق في طريقة تفاعلها مع الموظفين من مختلف

الفئات العمرية، حيث يتم تطبيق السياسات الإدارية والرؤى القيادية بشكل موحد دون تمييز أو تحيز لأعمار معينة. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الحوالي، 2024) ودراسة (المدهون، 2021) ودراسة (سمور، 2022)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Aksoy & Akaydin، 2024) ودراسة (مونس، 2020).

– قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي الفئة العمرية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن ثقافة المؤسسة تقوم على مبادئ تنظيمية موحدة تسري على جميع العاملين دون تمييز على أساس العمر، حيث يتم ترسيخ قيم العمل الجماعي، والتعاون، والاحترام المتبادل بين جميع الموظفين بصرف النظر عن فئاتهم العمرية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (مكاوي وعيسى، 2024).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغير الديموغرافي الدرجة العلمية.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار One-Way ANOVA"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (30) الفروق بالنسبة لمتغير الدرجة العلمية

المحور	الدرجة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة الإستراتيجية	دبلوم	7	3.90	.511	2.047	0.124	غير دالة
	بكالوريوس	22	4.00	.763			
	ماجستير	10	3.25	1.041			
	دكتوراه	2	3.54	1.047			
الثقافة التنظيمية	دبلوم	7	3.96	.107	0.988	0.409	غير دالة
	بكالوريوس	22	3.92	.777			
	ماجستير	10	3.40	1.207			
	دكتوراه	2	3.70	.707			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي الدرجة العلمية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تتميز بالوضوح، ويتم تطبيقها وفق معايير تنظيمية محددة لا تتأثر بالمستوى التعليمي للموظف، مما يجعل الانطباعات العامة عنها متقاربة بين جميع المشاركين في الدراسة.

كما يعزو الباحث ذلك إلى أن السياسات القيادية في المؤسسة تُبنى على أسس مهنية تعزز من العدالة التنظيمية والتواصل المفتوح، ما يجعل الموظفين من مختلف الدرجات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) قادرين على فهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واستيعاب أسلوب القيادة المتبع، وهذا يشير إلى فعالية القيادة في توصيل الرؤية المؤسسية لجميع العاملين بصرف النظر عن خلفياتهم الأكاديمية، مع توفير بيئة تشاركية تُقدّر آراء الجميع بشكل متساوٍ. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الحولي، 2024) ودراسة (المدهون، 2021) ودراسة (سمور، 2022).

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي الدرجة العلمية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تركز على مبادئ مشتركة وقيم موحدة يتم ترسيخها عبر السياسات الداخلية وبرامج التدريب والتوجيه التي تصل لجميع العاملين بصرف النظر عن مستواهم الأكاديمي، ويُشير الباحث إلى أن المؤسسة تعمل على إشراك جميع الموظفين في العملية التنظيمية وتحرص على خلق بيئة عمل موحدة تضمن وصول الرسائل الثقافية والممارسات التنظيمية بشكل عادل، مما يؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين الموظفين على اختلاف درجاتهم العلمية (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، كما أن تركيز المؤسسة على العمل الجماعي والإنجازات المشتركة، وليس على المؤهل الأكاديمي فقط، يعزز من وحدة الانطباع لدى جميع الموظفين تجاه ثقافة المؤسسة، ويقلل من التحيزات أو التفاوتات التي قد تنشأ نتيجة اختلاف الخلفية التعليمية، ويُعزى هذا الاتساق أيضاً إلى أن القيم التنظيمية الأساسية مثل الاحترام، التعاون، الالتزام، والمسؤولية تُغرس في جميع العاملين منذ انضمامهم إلى المؤسسة، مما يساهم في نشر ثقافة مؤسسية قوية لا تتأثر بالفروقات التعليمية. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي

توصلت إليها دراسة (جعافرة، 2021) ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024)، واختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو سرحان، 2024).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من (القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية) لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام "اختبار **One-Way ANOVA**"، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (31) الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة

المحور	عدد سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "F"	قيمة "Sig."	الدلالة
القيادة الإستراتيجية	أقل من 5 أعوام	16	3.88	.629	1.477	0.237	غير دالة
	5-أقل من 10	12	4.05	.379			
	10-أقل من 15	8	3.37	1.264			
	15 عام فأكثر	5	3.42	1.318			
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 أعوام	16	3.92	.550	1.495	0.232	غير دالة
	5-أقل من 10	12	4.04	.355			
	10-أقل من 15	8	3.44	1.173			
	15 عام فأكثر	5	3.32	1.568			

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" في محور القيادة الإستراتيجية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن تجربة العمل ومدة الخدمة لا تؤثران بشكل كبير في تقييم الموظفين لأساليب القيادة الإستراتيجية في المؤسسة، هذا يشير إلى أن المؤسسة قد نجحت في تطبيق سياسات قيادية موحدة تتسم بالعدالة والمساواة، وتقدم النوع نفسه من الدعم والتوجيه لجميع الموظفين بصرف النظر عن مدة خدمتهم، ويعزى ذلك أيضًا إلى أن القيادة الإستراتيجية تعتمد على المبادئ التنظيمية العامة والرؤية المؤسسية التي تساهم في تعزيز أداء الجميع دون تمييز بين العاملين القدامى والجدد. كما أن المؤسسة تهتم بتطوير بيئة عمل تقوم على الشفافية والمشاركة، ما يجعل الانطباعات والتقييمات حول القيادة الإستراتيجية متقاربة بين كافة

الموظفين، بصرف النظر عن سنوات خدمتهم. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الحولي، 2024) ودراسة (سمور، 2022)، واختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (مونس، 2020) ودراسة (المدهون، 2021).

– قيمة "Sig". المحسوبة أكبر من "0.05" في محور الثقافة التنظيمية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغير الديموغرافي سنوات الخدمة، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة. ويعزو الباحث ذلك إلى قيام المؤسسة بغرس معايير وقيم ثقافية تنظيمية موحدة منذ انضمام الموظف، بصرف النظر عن مدة خدمته، فقد اعتمدت القيادة سياسات تدريبية وتعريفية تضمن أن جميع الموظفين—سواء كانوا جددًا أو قدامى—يتلقون الرسائل الثقافية نفسها ويشاركون في أنشطة تعزز الانتماء والهوية المؤسسية، كما يُعزى غياب الفروق إلى أن إجراءات التواصل الداخلي والبرامج التنظيمية (كالورش المشتركة واجتماعات التعريف بالرسالة والقيم) تطبق بشكل دوري على كافة مستويات الخدمة، مما يجعل تقييم الثقافة التنظيمية متقاربًا بين من خدمتهم قصيرة ومن خدمتهم طويلة، ويرى الباحث أن هذه الممارسة تدلّ على قوة رسوخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة ونجاح القيادة في خلق بيئة عمل متسقة لا تتأثر بفروق الأقدمية، وبالتالي ظهور انطباعات متشابهة حول الثقافة التنظيمية لدى جميع الموظفين. حيث اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو سرحان، 2024) ودراسة (جعافرة، 2021) ودراسة (مكاوي وعيسى، 2024).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

ثانياً: توصيات الدراسة

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

تطرق هذا الفصل إلى النتائج والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة بعد استعراض الإطار المفاهيمي والنظري وتحليل بياناتها واختبار فرضياتها ومناقشتها، كما وضع اقتراحات لدراسات مستقبلية قد يستفيد منها الباحثون في إجراء دراساتهم وأبحاثهم.

أولاً: نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) حيث بينت بأن:

1. واقع القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.6%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
2. واقع تحديد التوجه الإستراتيجي لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (77.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
3. واقع تطوير رأس المال البشري لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (76.4%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
4. واقع دعم الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
5. واقع تنفيذ الرقابة المتوازنة لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (73.2%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).
6. واقع تعزيز الممارسات الأخلاقية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

ب. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الثقافة التنظيمية) حيث بينت بأن:

واقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي جاء بوزن نسبي (75.8%)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

ج. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى والتي جاءت كالاتي:

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

د. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المتفرعة منها والتي جاءت كالآتي:

1. وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
2. وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد التوجه الإستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.
3. عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من (تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة المتوازنة، تعزيز الممارسات الأخلاقية) في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.

هـ. النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي جاءت كالآتي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات العينة المفحوصة اتجاه الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

و. مدى تحقق أهداف الدراسة:

جدول (32) مدى تحقق أهداف الدراسة

الهدف	مدى التحقق
1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.	تحقق حيث جاءت درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بنسبة (75.6%).
2. الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.	تحقق حيث جاء واقع الثقافة التنظيمية بنسبة (75.8%).
3. بيان العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي.	تحقق حيث يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإستراتيجية وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.897).
4. استكشاف دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز	تحقق حيث أن ما نسبته (81.9%) من التغير في

الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتأمين الاقتصادي.	(مستوى الثقافة التنظيمية) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
5.التحقق من وجود فروق في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتأمين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).	تحقق حيث لا يوجد فروق في استجابات العينة المفحوصة تجاه كل من القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية لدى المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتأمين الاقتصادي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

ثانياً: توصيات الدراسة

جدول (33) توصيات الدراسة

م	التوصيات	آلية التنفيذ	المتطلبات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المدة الزمنية المقترحة
توصيات المتغير المستقل: (القيادة الإستراتيجية)					
1	إجراء ورش عمل تشاركية تضم قيادات المؤسسة وأصحاب المصلحة الرئيسيين، لصياغة رؤية إستراتيجية مفصلة وقابلة للقياس، تركز على تحقيق تأثير اقتصادي واجتماعي مستدام في فلسطين.	اجتماعات ولقاءات عمل بهدف التعرف على مقومات وضع رؤية إستراتيجية متوائمة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية	تقارير شاملة مفصلة من جميع الأقسام والاستفادة من تجارب الشركاء والمختصين من أصحاب العلاقة مع المؤسسة وأهدافها	مجلس الامناء + مجلس الإدارة	2 - 3 شهور
2	إنشاء لجان إستراتيجية مخصصة تضم ممثلين من مختلف الإدارات، وتكون	تقديم خطة تنفيذية خاصة بكل دائرة			

				مسؤولة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقديم التوصيات الإستراتيجية للإدارة العليا.	
4 - 2 شهور	دائرة الموارد البشرية + الشؤون الإدارية	برنامج لدراسة الأفكار الإبداعية والريادية التي تخدم تمكين الموظفين وتطويرهم من خلال تبادل الخبرات والخروج بمقترحات جديدة	عمل جلسات تأمل في الإستراتيجية وإعطاء الفرصة للأفكار الإبداعية من الموظفين	تخصيص جزء من وقت الموظفين للتفكير في التحديات والفرص المستقبلية، وتشجيع طرح الأفكار الجديدة، من خلال منصات داخلية أو فعاليات مخصصة للابتكار	3
		ملفات الدراسات والمؤشرات السابقة للتقييم والتعديل	دورة متخصصة في دراسة الأهداف الإستراتيجية والظروف البيئية الفلسطينية	تطوير مؤشرات أداء رئيسة KPIs قابلة للقياس الكمي والنوعي لكل هدف إستراتيجي، وتحديد مسؤوليات واضحة لتحقيق هذه المؤشرات الفلسطينية.	4
توصيات المتغير التابع: (الثقافة التنظيمية)					
6-4 شهور	الدائرة الإدارية +	اجتماعات دورية ومخرجات كل قسم	دورة في اساليب تكوين فرق العمل	تشجيع العمل الجماعي بين الإدارات والوحدات التنظيمية المختلفة من خلال فرق عمل مشتركة ومشاريع متعددة	1

	التخصصات		الرقابة	
2	توفير فرص تدريب وتطوير متنوعة للموظفين بناء على احتياجاتهم الفردية واحتياجات المؤسسة	دورة في تكوين فرق العمل	تخميم في أرض زراعية خارج المدينة	
3	وضع نظام فعال لتقدير ومكافأة الموظفين على إنجازاتهم ومساهماتهم المتميزة، سواء كانت مادية أم معنوية	ورشة عمل في تحسين البيئة التنظيمية الداخلية	الاطلاع على التجارب الناجحة والاستفادة منها	دائرة الموارد البشرية + الدائرة المالية
4	إجراء استطلاعات رأي دورية للمستفيدين لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل	دورة مغلقة مع حرية التعبير والمشاركة	قبول المقترحات ودراساتها	قسم العلاقات العامة

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة

1. دور الثقافة الرقمية في تنمية الكفاءة التنظيمية لدى وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية.
2. دور الحكومة الرقمية في إدارة الأزمات لدى الوزارات الفلسطينية.
3. دور التحول الرقمي في تعزيز المواطنة الرقمية لدى نقابة المعلمين الفلسطينية.
4. دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق التنمية المستدامة لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية.

المراجع

المراجع العربية

- أبو سرحان، زيد (2024). الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين وعلاقتها بالثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي من وجهة نظر المعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- أبو سمرة، حازم خميس (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- أبو ماضي، عبد الهادي موسى (2024). نظم المعلومات الإدارية كمتغير وسيط لأثر القيادة الإستراتيجية في التحول الرقمي لدى الجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- أحمد، محمد أحمد، وعبد الحميد، طلعت أسعد، والبردان، محمد فوزي (2024). العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الريادي بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الخاصة بمحافظة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، 16(2)، 629-658.
- إسلیم، محمد (2017). دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- البارودي، منال أحمد (2016). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الباشقالي، محمود محمد (2024). الدور المعدل للاستدلال الإستراتيجي في تعزيز العلاقة التأثيرية بين القيادة الإستراتيجية والتمدد الإستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، 45(3)، 1-24.
- جعافرة، نهيل عبد الرحمن (2021). واقع الثقافة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الجعيد، سامية عائض (2024). أثر القيادة الإستراتيجية على بناء الجامعات الذكية: الدور المعدل للذكاء الإستراتيجي، مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(3)، 479-517.
- الحارثي، عبد الجبار (2019). القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامع الطائف، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، 1(66)، 129-177.

- حسن، آمال منصور واللامى، شهلاء على، وإسماعيل، لينا عمران (2022). تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 4(2)، 1-24.
- حميد، محمد عبد الرزاق (2024). الثقافة التنظيمية وتحسين جودة التدريب الميداني بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 4(68)، 1037-1076.
- الحولي، رامي سلامة (2024). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- خويلدات، محمد مجاهد، وبوعمامة، خامرة (2021). أثر القيادة الإستراتيجية على التسويق الريادي: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 10(1)، 107-124.
- دودين، أفنان طلال (2021). الثقافة التنظيمية السائدة ودورها في الابتكار لدى شركات الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الديراوي، سلمان محمد (2022). ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، 7(17)، 1-16.
- رزيقة، رحمون (2023). مساهمة القيادة الإستراتيجية في تكوين وتوجيه الثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك التنمية المحلية - بسكرة، مجلة الباحث الاقتصادي، 11(1)، 184-199.
- سليمان، عدي فرج (2022). أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، الأردن.
- سمور، رامي عبد العزيز (2022). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في بلدية غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
- سوالمة، صديق، والعموري، أسامة (2024). دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الأمير عبد القادر ولدي الزناتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قائمة، الجزائر.
- الشرعي، بلقيس غالب، الهنداوي، ياسر فتحي (2024). تحديات ممارسة القيادة الإستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان، مجلة الإدارة التربوية، 41(4)، 435-484.

- الشريف، رانية نعيم (2022). *الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم أنموذجاً)*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- شلاكة، طارق كاظم، ومجيد، باسمه عبود، وإسماعيل، سحر خليل (2019). *ممارسات القيادة الإستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط العراقية، مجلة كلية التربية للبنات، (11)، 390-631.*
- العامري فراس محمد وحسين، وجدان ناصر (2019). *انعكاس القيادة الإستراتيجية على التجديد التنظيمي: بحث تطبيقي في مديرية ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، (22)، 334-300.*
- عبد الرازق، ماجدة مصطفى، والشهري، فوزية عبد الله، والمويهى، بسماء (2021) *متطلبات تعزيز القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5 (29)، 163-144.*
- عبده، رنا إسماعيل (2017). *ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.*
- عزيز، شعيب أحمد (2021). *القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز النجاح التنظيمي: دراسة تحليلية للآراء عينة من الموظفين في مديرية تربية نينوى، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 52-22.*
- العساف، نبيل عبد المجيد، والبشاشة، سامر عبد المجيد (2022). *أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات -سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، 37(4)، 320-279.*
- العنزي، عبد الله (2024). *أثر القيادة الإستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1(18)، 159-107.*
- العوامي، محمد علي (2015). *تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية على الالتزام المنظمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 68 - 92.*
- عوض، ديمة محمد (2018). *دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مؤسسات السلطة الفلسطينية - دراسة حالة وزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.*

- غالب، انشراح أحمد (2024). واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية في فرع جامعة تعز بالتربة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة أبحاث، 11(2)، 1237-1290.
- فايد، أميرة محمد (2024). الثقافة التنظيمية وتحسين جودة الخدمات بمنظمات الصحة النفسية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 1(68)، 79-118.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2024). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا-فرع بنغازي، مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية، 14 (2)، 111-125.
- قاسم، أمينة، وقواسم، جميلة (2024). بناء الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين جودة الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بدار الثقافة والفنون علي معاشي لولاية تيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر.
- القيسي، تقى إباد (2022). دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات (دراسة نظرية)، مجلة الاقتصاد والدراسات الإدارية (EASJ) (مجلة الدنانير سابقاً)، 1 (2)، 64-75.
- لامي، رنا (2024). دور العلاقات العامة في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
- المبيضين، لانا محمود، والعضايلة، علي محمد (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالأردن، مجلة النلقاء للبحوث والدراسات، 27 (3)، 1-21.
- المدهون، أحمد علي (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر أصحاب المناصب الإشرافية في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- معتوق، طارق، وغومة، أسامة (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد طرابلس، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، 9(1)، 223-258.
- مكاي، أسماء، وعيسى، شمس (2024). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية مركز تصفية الدم وأمراض الكلى تيارت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر.
- المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي (2024). التقرير السنوي 2024، فلسطين.

- موسى، عمار فتحي، وعطية، يحيى زكريا (2024). دور القيادة الإستراتيجية في خفض الاحتراق الوظيفي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بالمنوفية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 16(3)، 431-384.
- مونس، منى خالد (2020). أثر القيادة الإستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى.
- نصار، لطيفة (2023). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأنماط القيادية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- واصل، سامي (2023). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق تميز ثقافة المنظمة (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي)، *المجلة العلمية للدراسات التجارية البيئية*، 14(4)، 588-550.
- وزناجي، بسام (2021). محددات الثقافة التنظيمية، *باتة، مجلة سوسيولوجيون*، 2 (1)، 127-114.
- ياسين، باسم محمد (2024). القيادة الإستراتيجية وتأثيرها في البعد الاقتصادي المستدام لصناعة السياحة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في هيئة السياحة العراقية، *مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة*، 7(1)، 58-40.

المراجع الأجنبية

- Aksoy, C., & Akaydin, A. (2024). The Impact of Strategic Leadership on Employee Performance: A Study of the Aviation Industry. *Journal of Organizational Behavior Research*, 9(2), 42-53.
- Atiye, D. E. (2024). The role of strategic leadership on quality public service delivery: A study of Federal Medical Centre, Yenagoa. *AKSU Journal of Administration and Corporate Governance*, 4(2), 138-152.
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., & Tessema, G. (2024). Effects of strategic leadership on change management: Examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Managemen*, 11 (1), 1-20.

- Kitonga, D. M. (2017). Strategic leadership practices and organizational, *International Journal of scientific& technology Research*, 5(05), p17–28.
- Kurnia Harahap, M. A., Pratama, I. W. A., Santi Diwyarthi, N. D. M., & Harsono, I. (2024). The Effect of Employee Competence and Organizational Culture on Competitive Advantage in the Tourism Industry in Bali. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(03), 622–629.
- Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic, *environment Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 129, 289–296.
- Masduki, Asbari, (2024). Inestigating The Role of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability, *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, 1(02), 11–21.
- Munawaroh, M., Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., ... & Purwanto, A. (2021). The effect of strategic leadership and organization culture on business performance: An empirical study in Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 1 (31), 122–125.
- Nakir, M., Djati, P., & Arafah, W. (2020). The effect of strategic leadership and self–efficacy on organizational commitment and its implications on performance defense researchers. *In International Conference on Management, Accounting, and Economy (ICMAE 2020)* (pp. 248–251).
- Wardana, Y. F. W., Sudirman, S., Rachman, R. S., Paramansyah, A., & Ramli, A. (2024). Analysis of the influence of organizational culture and school principal leadership style on performance of private national high school teachers. *Journal on Education*, 6(2), 11519–11527.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصيغتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية

استبانة

أخي الكريم، أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بين يدي سيادتكم استبانة تهدف إلى الكشف عن:

" دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي "

(دراسة ميدانية)

صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية، فنأمل من حضرتكم التفضل بتعبئة البيانات الديموغرافية ثم قراءة الاستبانة والإجابة عن كل بند من بنودها بوضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق ووجهة نظرکم.

والمقصود (بالقيادة الإستراتيجية): " القيادة التي تمتلك القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه

جهود الفريق لتحقيق هذه الرؤية، من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة التحديات والفرص المتغيرة " .

أما المقصود (بالثقافة التنظيمية): " مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه السلوك

التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؛ بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

."

الباحث

يوسف فايز زيدان

0598126269

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- **القسم الأول:** يتكون من البيانات الديمغرافية يرجى منك وضع الإشارة (✓) في المربع الموجود أمام ما يناسب حالتك.
- **القسم الثاني:** يتكون من (45) فقرة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (✓) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية				
الجنس		ذكر		أنثى
الفئة العمرية	أقل من 30	30-أقل من 40	40-أقل من 50	50 عام فأكثر
الدرجة العلمية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنوات الخدمة	أقل من 5 أعوام	5-أقل من 10	10-أقل من 15	15 عام فأكثر

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي					
1	تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة.				
2	تعتمد القيادة على أساليب تحليلية لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية.				
3	تشرك القيادة الموظفين في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.				
4	تحدد القيادة إستراتيجيات عملها وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.				
5	تستفيد القيادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.				
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري					
6	توفر القيادة فرصاً مستمرة لتدريب وتطوير الموظفين.				
7	تستقطب القيادة الكفاءات العالية.				
8	توفر القيادة بيئة عمل تضمن تمكين الموظفين.				
9	تشجع القيادة نقل المعرفة والخبرات بين الموظفين.				

10	توفر القيادة وحدة لإدارة المواهب للمؤسسة.				
البعد الثالث: دعم الثقافة التنظيمية					
11	تعزز القيادة قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.				
12	تدعم القيادة ممارسات العمل الجماعي بين الإدارات.				
13	تحفز القيادة الموظفين بطرق متعددة.				
14	توفر القيادة بيئة عمل إيجابية تحقق رضا الموظفين.				
15	تتمي القيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة.				
البعد الرابع: تنفيذ الرقابة المتوازنة					
16	تعتمد القيادة على أنظمة رقابية حديثة.				
17	تتابع القيادة مؤشرات أداء الموظفين باستمرار.				
18	تنشر القيادة تقارير دورية توضح مستوى تقدم المؤسسة.				
19	توازن القيادة بين الرقابة على الأداء وتحفيز الموظفين.				
20	تربط القيادة الترقيات بمستوى أداء الموظفين.				
البعد الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية					
21	تطبق القيادة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءاتها				

					التنظيمية.	
					توفر القيادة بيئة عمل خالية من الفساد.	22
					تدعم القيادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	23
					توفر القيادة سياسات واضحة لضمان السلوك الأخلاقي في العمل.	24
					وضعت القيادة مدونة سلوك أخلاقي للمؤسسة.	25

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.					
27	تدعم المؤسسة قيم الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.					
28	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.					
29	توفر المؤسسة فرصًا مستمرة لتطوير أفكار وقدرات الموظفين المهنية.					
30	تنشر المؤسسة ثقافة التواصل متعدد الاتجاهات في المؤسسة.					

					31	تدعم المؤسسة تطبيق معايير الجودة في جميع خدماتها وأنشطتها.
					32	تعزز المؤسسة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للعمل.
					33	تسمح المؤسسة بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
					34	تعترف المؤسسة بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب.
					35	تدعم المؤسسة ثقافة التعلم المستمر بين موظفيها.
					36	توفر المؤسسة أنظمة عمل متقدمة لإدارة الأداء الوظيفي.
					37	تنمي المؤسسة ثقافة تبني مهارات القيادة لدى الموظفين.
					38	تشرك المؤسسة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.
					39	تتبع المؤسسة سياسات واضحة لمعالجة المشكلات والصراعات الداخلية.
					40	تعتمد المؤسسة على منهجية واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين.
					41	تدعم المؤسسة ممارسة القيم الثقافية للمجتمع الفلسطيني في بيئة العمل.
					42	توفر المؤسسة فرصاً عادلة للترقية والتطوير

					الوظيفي لجميع الموظفين.	
					توفر المؤسسة بيئة عمل خالية من التمييز بجميع أشكاله.	43
					تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الموجودة لديها.	44
					تعزز المؤسسة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	45

انتهت الاستبانة بحمد الله

ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة
1	منصور منصور	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة الأقصى
2	جلال شبات	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
3	أيمن راضي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية
4	خالد مونس	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
5	نبيل اللوح	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية
6	أيمن الديراوي	أستاذ مشارك	التخطيط الإستراتيجي	جامعة الأقصى
7	حسن أبو ناصر	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة غزة
8	بدر حمدان	أستاذ مساعد	اقتصاد	محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية
9	طارق أبو حجر	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة غزة
10	علي أبو زايد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	محاضر غير متفرغ في الجامعات الفلسطينية

ملحق (3) الاستبانة بصيغتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية

استبانة

أخي الكريم، أختي الكريمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

بين يدي سيادتكم استبانة تهدف إلى الكشف عن:

" دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي "

(دراسة ميدانية)

صممت هذه الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية، فنأمل من حضرتكم التفضل بتعبئة البيانات الديموغرافية ثم قراءة الاستبانة والإجابة عن كل بند من بنودها بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة وتتفق ووجهة نظركم.

والمقصود (بالقيادة الإستراتيجية): " القيادة التي تمتلك القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل، وتوجيه

جهود الفريق لتحقيق هذه الرؤية، من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة التحديات والفرص المتغيرة ".

أما المقصود (بالثقافة التنظيمية): " مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التي توجه السلوك

التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي؛ بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ".

الباحث

يوسف فايز زيدان

0598126269

ملاحظة: تتكون الاستبانة من قسمين:

- **القسم الأول:** يتكون من البيانات الديمغرافية يرجى منك وضع الإشارة (✓) في المربع الموجود أمام ما يناسب حالتك.
- **القسم الثاني:** يتكون من (45) فقرة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، يرجى منك وضع الإشارة (✓) في المستوى الذي يناسبك أمام كل فقرة.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية				
الجنس		ذكر		أنثى
الفئة العمرية	أقل من 30	30-أقل من 40	40-أقل من 50	50 عام فأكثر
الدرجة العلمية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
سنوات الخدمة	أقل من 5 أعوام	5-أقل من 10	10-أقل من 15	15 عام فأكثر

المحور الأول: القيادة الإستراتيجية					
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق بشدة
البعد الأول: تحديد التوجه الإستراتيجي					
1	تمتلك القيادة رؤية مستقبلية واضحة.				
2	تعتمد القيادة على أساليب تحليلية لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية.				
3	تشرك القيادة الموظفين في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.				
4	تحدد القيادة إستراتيجيات عملها وفقاً للتغيرات في البيئة الخارجية.				
5	تستفيد القيادة من الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية.				
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري					
6	توفر القيادة فرصاً مستمرة لتدريب وتطوير الموظفين.				
7	تستقطب القيادة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.				
8	توفر القيادة بيئة عمل تضمن تمكين الموظفين.				

					9 تشجع القيادة تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين.
					10 تهتم القيادة بالموظفين المبدعين.
البعد الثالث: دعم الثقافة التنظيمية					
					11 تعزز القيادة قيم النزاهة والشفافية داخل المؤسسة.
					12 تدعم القيادة ثقافة العمل الجماعي بين أقسام وإدارات المؤسسة.
					13 تحفز القيادة الموظفين بطرق متعددة.
					14 توفر القيادة بيئة عمل إيجابية تحقق رضا الموظفين.
					15 تنمي القيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين في المؤسسة.
البعد الرابع: تنفيذ الرقابة المتوازنة					
					16 تعتمد القيادة على أنظمة رقابية حديثة.
					17 تتابع القيادة مستويات أداء الموظفين باستمرار.
					18 تنشر القيادة تقارير دورية توضح مستوى تقدم المؤسسة.
					19 توازن القيادة بين الرقابة على الأداء وتحفيز الموظفين.
					20 تربط القيادة الترقيات بمستوى أداء الموظفين.

البعد الخامس: تعزيز الممارسات الأخلاقية

21	تطبق القيادة مبادئ الحوكمة الرشيدة في إجراءاتها التنظيمية.				
22	توفر القيادة بيئة عمل خالية من مظاهر الفساد.				
23	تدعم القيادة مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.				
24	توفر القيادة سياسات واضحة لضمان السلوك الأخلاقي في العمل.				
25	وضعت القيادة مدونة سلوك أخلاقي للمؤسسة.				

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق
26	تعزز المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.					
27	تدعم المؤسسة قيم الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين.					
28	تشجع المؤسسة ثقافة الابتكار والإبداع لدى الموظفين.					
29	توفر المؤسسة فرصًا مستمرة لتطوير أفكار وقدرات الموظفين المهنية.					

					30	تتشر المؤسسة ثقافة التواصل متعدد الاتجاهات في المؤسسة.
					31	تدعم المؤسسة تطبيق معايير الجودة في جميع خدماتها وأنشطتها.
					32	تعزز المؤسسة شعور الموظفين بالانتماء والولاء للعمل.
					33	تسمح المؤسسة بتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.
					34	تعترف المؤسسة بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب.
					35	تدعم المؤسسة ثقافة التعلم المستمر بين موظفيها.
					36	توفر المؤسسة أنظمة عمل متقدمة لإدارة الأداء الوظيفي.
					37	تتمي المؤسسة ثقافة تبني مهارات القيادة لدى الموظفين.
					38	تشرك المؤسسة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.
					39	تتبع المؤسسة سياسات واضحة لمعالجة المشكلات والصراعات الداخلية.
					40	تعتمد المؤسسة على منهجية واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين.
					41	تدعم المؤسسة ممارسة القيم الثقافية للمجتمع

					الفلسطيني في بيئة العمل.	
					توفر المؤسسة فرصًا عادلة للترقية والتطوير الوظيفي لجميع الموظفين.	42
					توفر المؤسسة بيئة عمل خالية من التمييز بجميع أشكاله.	43
					تحافظ المؤسسة على سرية المعلومات الموجودة لديها.	44
					تعزز المؤسسة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	45

انتهت الاستبانة بحمد الله

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: gsg@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2956073 - 02/2976240 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: gsg@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
الرقم: ع د ب / 1037/ 2025		
التاريخ: 2025/04/06		
السادة المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي "تمكين" المحترمون		
تحية وبعد،		
<u>تسهيل مهمة</u>		
تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه ب/تقوم الطالب/ة (يوسف فايز عبد الرحمن أبو زيدان)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "الإدارة والقيادة الاستراتيجية" الموسومة ب: (دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الوطنية الفلسطينية للتمكين الاقتصادي). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة وإجراء المقابلات لتوزيع أداة الدراسة، وذلك إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم بما يخدم مجتمعنا الفلسطيني.		
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،		
د. صلاح صبري عميد الدراسات العليا والبحث العلمي  	نسقة:	• الملف