

## تأثير متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية على ممارسات القيادة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية" طارق مفلح جمعة أبو حجير

### الملخص:

يهدف البحث للتعرف إلى تأثير متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية على ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظف بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) كرسمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير لكل من البيئة الخارجية والتنظيمية على ممارسات القيادة الاستراتيجية. فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 51% (معامل التحديد المعدل = 0.51). بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية، كما أن متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 45.6% (معامل التحديد المعدل = 0.456). وقد أوصى الباحث بالاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية والعمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءاً بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة وأخيراً الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## **Abstract:**

The current research aims to identify the impact of organizational and external environment variables on strategic leadership practices in the Palestinian governmental institutions. The researcher used the descriptive analytical method for this purpose and the questionnaire was used as an instrument for collecting data. The size of study population was 2682 employees and the sample size was 391 individuals and it was a random stratified sample. Moreover, the statistical analysis program "SPSS" was used as a statistical package for entering and processing data and testing hypotheses. The study found that there is a statistically significant relationship between strategic leadership practices and external environment variables. Also, external environment variables (together) have an impact on strategic leadership practices by a percentage of 51% (adjusted R2 = 0.51). Furthermore, there is a statistically significant relationship between strategic leadership practices and organizational environment variables. In addition, organizational environment variables (together) have an impact on strategic leadership practices by a percentage of 45.6% (adjusted R2 = 0.456). The researcher recommends that it is necessary to monitor the indicators of different external environment variables with focusing on economic, political and legal environment. In addition, it is necessary to work on developing the different organizational environment variables starting with organizational construct, then organization resources and finally organizational culture.

## مقدمة:

تواجه المنظمات العديد من التغيرات البيئية المتسارعة، فقد شهد العالم الأزمات الاقتصادية (الأزمة المالية العالمية عام 2008 وتبعاتها) والأزمات السياسية التي تتسارع في الدول العربية وغيرها من الأزمات التي تمثل حالة حرجة قد تفتقد القيادة في كافة أنواع المؤسسات العامة أو الخاصة للقدرة على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، ضيق الوقت ونقص المعلومات.

كما تعتبر متغيرات البيئة التنظيمية ذات تأثير جوهري على القيادة فهي ركيزة هامة من ركائز تنفيذ استراتيجية المنظمة حيث يجب أن تتوافق معها لتعزيز تطبيقها وصولاً إلى الأهداف المنشودة.

وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية وإبراز ممارساتها التي تناولتها الأدبيات والدراسات المختلفة ومدى تأثير متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية عليها. حيث سوف تكون القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مجالاً جيداً لتطبيق هذه الدراسة بحكم أنها قد تعتبر الأكثر تأثراً بهذه المتغيرات مما يمكن من تعميم نتائجها وتوصياتها.

## **الجزء الأول: الإطار العام للبحث**

### مشكلة البحث:

تمثل حالة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، البيئة المباشرة) سمة أساسية تعاني منها حديثاً المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، مما يؤثر على تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية في إدارة هذه المؤسسات هذا بالإضافة إلى تحدي يتمثل في كيفية الاستثمار الأمثل للبيئة التنظيمية (البناء التنظيمي، موارد المنظمة وامكانياتها، الثقافة التنظيمية) التي أيضاً لها تأثير في تنفيذ الاستراتيجيات المثلى التي تحقق الأهداف المنشودة، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد تأثير لمتغيرات البيئة الخارجية والبيئة التنظيمية على ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

## **فرضيات البحث:**

**الفرض الأول:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الخارجية (السياسية والقانونية/الاقتصادية/الاجتماعية والثقافية/البيئة المباشرة- جماعات الضغط) على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

**الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة التنظيمية (البناء التنظيمي/الثقافة التنظيمية/ موارد المنظمة وإمكانياتها) على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

## **أهداف البحث:**

- 1- التعرف على طبيعة البيئة الخارجية والتنظيمية التي تعيشها المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين. والتي تؤثر على أداء قيادات هذه المؤسسات.
- 2- التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 3- التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كلياً أو جزء منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

## **أهمية البحث:**

### **(1) الأهمية العلمية:**

- أ- تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها.
- ب- نظراً لأهمية المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، يعتبر البحث محاولة للاطلاع على المتغيرات الخارجية والتنظيمية التي تؤثر على المؤسسات الحكومية في الأراضي الفلسطينية.
- ج- يستمد البحث أهميته من حيث أنه في حدود علم الباحث يعتبر من أوائل الأبحاث التي تقيس تأثير متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية على نمط القيادة الاستراتيجية وما تتسم به من السمات.

## (2) الأهمية التطبيقية:

- أ- يعتبر نمط القيادة الاستراتيجية ذا سمات وخصائص هامة تساعد في تطوير أداء المؤسسات لذلك يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة التقليدية المتبعة خاصة إذا ما علمنا بوجود قصور لدى القيادات الحكومية في بناء التصورات المستقبلية. إذ -على سبيل المثال- كانت تتوقع نمو في الناتج المحلي يصل إلى 12 % في نهاية عام 2013. بينما تشير التقديرات في نهاية العام إلى أنه بلغ 1.5 % فقط.<sup>(1)</sup>
- ب- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الدور الحكومي و الوظائف الإشرافية فيه. خاصة وأن الحكومات الفلسطينية المتعاقبة والتي يتوجب عليها الصمود والبقاء كونها تمثل نواة الدولة الفلسطينية المرتقبة تعيش حالة أزمة بشكل دائم ومستمر.
- ج- يتطلع الباحث في أن تساهم النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث في توجيه نظر القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية وغيرها إلى أهمية اتباع نمط القيادة الاستراتيجية.

### الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم تناول مفهوم القيادة الاستراتيجية وممارساتها التي تطرقت إليها الدراسات السابقة والأدبيات المختلفة كما سيتم إبراز متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية المختلفة تمهيدا لإبراز علاقتها وتأثيرها على تطبيق القيادة الاستراتيجية.

**أولاً: ممارسات القيادة الاستراتيجية:** لقد قام العديد من الباحثين بصياغة مفاهيم للقيادة الاستراتيجية ويرى الباحث أن أهمها ما يلي:

- (Hitt, et al,2001)<sup>(2)</sup>: القيادة بالقدرة على التوقع والرؤيا والمحافظة على المرونة، ومساعدة الآخرين بإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة.
- (Beatty &Quinn ,2002)<sup>(3)</sup>: مفهوم القيادة على أنها مقدرة العاملين أو فريق العمل على التصور والسلوك أو التأثير في الآخرين بالشكل الذي تستطيع معه المنظمة تحقيق الميزة.

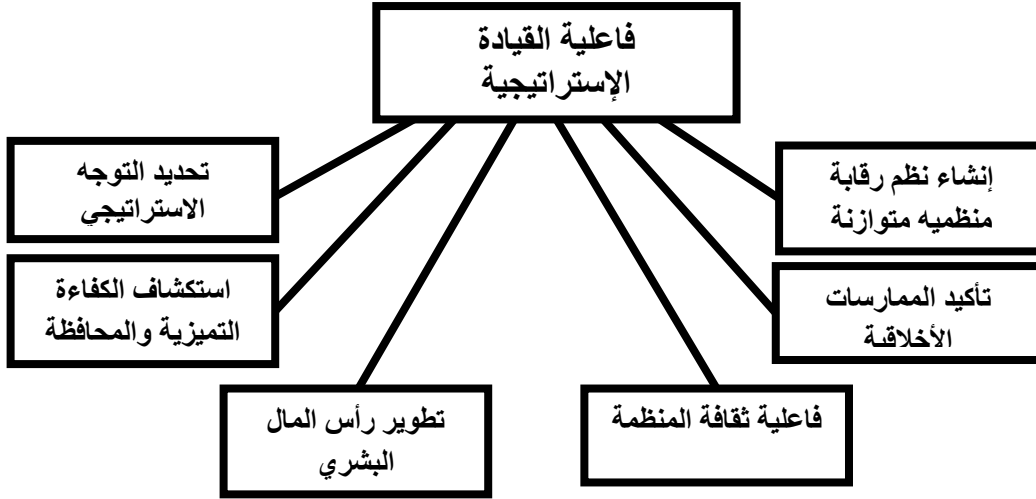
- **(جاد الرب، 2012)** <sup>(4)</sup>: القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.
  - **(نجم، 2011)** <sup>(5)</sup>: يمكن أن نعرف القيادة الإستراتيجية أنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الإستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة.
  - **(عزمي، 2010)** <sup>(6)</sup>: القيادة القادرة على توقع جميع الأحداث المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على تحقيق الاستجابة الفعالة لذلك في البيئة الداخلية. والقدرة على التطوير الحيوي الذي يحقق البقاء والنمو من خلال القدرة على خلق الطاقة والبيئة الداخلية وتطوير متغيراتها، فهي علم وفن ووضع وتنفيذ وتقويم القرارات عبر الوظائف المختلفة وهذا يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.
  - **(يونس، 2012)** <sup>(7)</sup>: هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع لتحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة. وبالاستناد إلى كل هذه المفاهيم يجتهد الباحث في صياغة التعريف التالي للقيادة الإستراتيجية: هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراق المستقبل والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية مع التركيز على المواهب البشرية والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والإبداع وصولاً للأهداف المتجددة التي تبقي المنظمة في وضع تميز تنافسي.
- بالاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة الإستراتيجية وبالرجوع إلى المراجع المتعلقة بالموضوع لوحظ أن النماذج التالية قد تطرقت إلى أدوار متقاربة لهذا النمط القيادي.
- نموذج (Hitt, et al, 2001)** <sup>(8)</sup>
- حيث بلور الباحثون هذا النموذج في كتابهم " الإدارة الإستراتيجية: التنافسية والعولمة "

## Strategic- Management: Competitiveness & Globalization

نموذج Hitt,et al, 2001	
Strategic vision Direction	1- توجيه الرؤية الإستراتيجية
Human Capital Development Effective	2- تطوير رأس المال البشري
Effective Organizational Culture Keeping	3- المحافظة علي ثقافة تنظيمية فاعلة
Competitive Advantage	4- تحقيق الميزة والمحافظة عليها
Ethics Roles Emphasis	5- التأكيد علي الممارسات الأخلاقية
Balance Organizational Control System	6- إقامة نظام رقابة متوازن

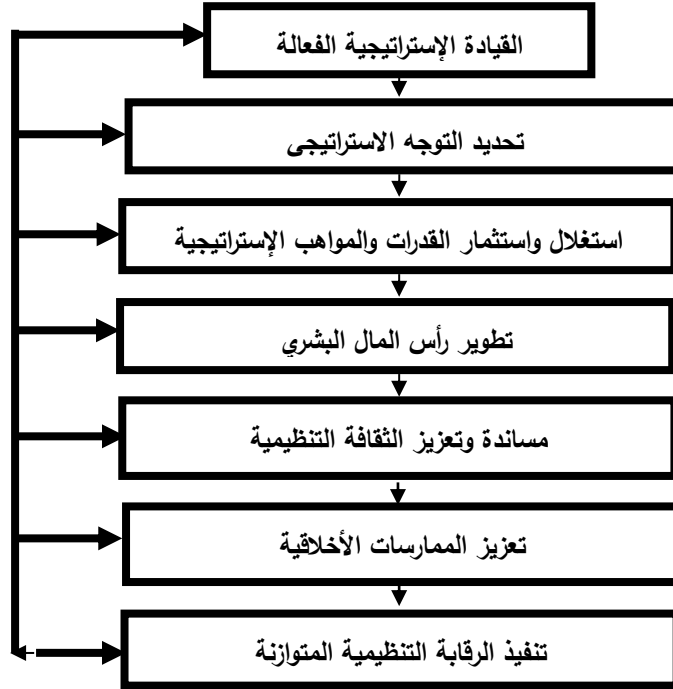
وقد لاحظ الباحث أن نموذج (Hitt, et al, 2001) هو من أكثر النماذج شمولية، وهو ما يؤكد أنه تناول هذا النموذج في العديد من المراجع العربية الحديثة، (الخفاجي، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، 2008)، حيث أبرزه في الشكل التالي:

شكل رقم (1) فاعلية القيادة الإستراتيجية



المصدر: الخفاجي، الفكر الإستراتيجي: قراءات معاصرة، 2008

ويرى (جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، 2012) القيادة الاستراتيجية الفعالة بهذا الشكل:  
شكل رقم (2) القيادة الاستراتيجية الفعالة



المصدر: سيد جاد الرب: "القيادة الإستراتيجية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012، ص 72.

### ثانياً: متغيرات البيئة الخارجية والتنظيمية:

يرى الباحث أهمية تناول المرحلة الأولى من مراحل الادارة الاستراتيجية الأربعة (التحليل الاستراتيجي- التخطيط الاستراتيجي- التنفيذ- الرقابة الاستراتيجية) في هذه الدراسة بشيء من التفصيل والتي تشمل تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية نظراً لارتباطها بمصادر المخاطر والأزمات الخارجية والتنظيمية:



- (1) تحليل البيئة الخارجية:** وتشمل البيئة العامة: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:
- أ- المتغيرات الاقتصادية: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.
- ب- المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.
- ج- المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.
- د- المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.
- هـ- بالإضافة إلى البيئة الخاصة: البيئة الخارجية المباشرة والتي تشمل المتعاملين المباشرين مع المنظمة ( موردين، مستهلكين، نقابات، منافسين....).
- (2) دراسة البيئة الداخلية:** الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف، ومتغيرات البيئة الداخلية هي<sup>(9)</sup>: البناء التنظيمي للمؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:
- أ- البناء التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عاملاً متغيراً، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

**ب- الثقافة التنظيمية:** وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد من التأكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

**ج- الموارد المتاحة:** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ف نجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ويرى الباحث بعد هذا التفصيل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية ما يلي:

يوجد علاقة وثيقة بين القيادة الاستراتيجية وهذه المتغيرات حيث إن رصد متغيرات البيئة الخارجية يساعد في عملية التخطيط الاستراتيجي. كما أن العلاقة مع متغيرات البيئة الداخلية يساعد في معرفة التغيرات المطلوبة في كل من معرفة التغيرات المطلوبة في المتغيرات الداخلية (البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة) لمواءمة الاستراتيجية المتبعة وعدم إعاقتها.

## الدراسات السابقة:

### 1- دراسة (Taylor & Schermerhorn, 2006)<sup>(10)</sup>:

بعنوان: "التنظيم الذاتي والقيادة الاستراتيجية والمفارقة في التغيير التنظيمي"

- أهداف الدراسة: تحدثت الدراسة عن أهمية التعلم الذاتي والتغيير الذاتي من قبل القيادة الإستراتيجية للتوافق مع التغييرات البيئية الخارجية. كما تطرقت الورقة إلى التغيير في القطاع العام حيث التطورات البيئية المتسارعة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وضحت الورقة أنه يجب تشجيع التنمية الذاتية الإيجابية لدى القيادة والعاملين عبر إشراك العاملين في التغيير لأنه شيء مهم.

ب- أكدت على أن التغيير في القطاع العام (حيث التطورات البيئية المتسارعة) تحتم الاهتمام بالتغيير التنظيمي الذاتي.

ج- اعتبرت أن التغيير الذاتي أحد أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية ويجب تعزيزه بشكل مستمر.

### 2- دراسة (Lowder,2009)<sup>(11)</sup>:

بعنوان: " تعميم منطق القيادة الاستراتيجية للمشاريع: دراسة على رجال الأعمال والمستشارين والمصرفيين"

- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد ووصف وفهم أفضل للقيادة الإستراتيجية للمشاريع. كما حاولت الدراسة تحديد مختلف أنواع التغيير التي قد تواجه القائد في جميع مراحل المشروع. بالإضافة إلى دراسة الحوادث الطارئة وكيفية التعامل بفعالية مع هذا النوع من التغيير.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤكد الدراسة على أهمية الموازنة بين التغييرات الهيكلية والبيئة الخارجية فالمواءمة والتوازن بينهما يمثل إطارا قويا للتعامل مع التغيير. ففهم منطق القيادة الإستراتيجية للمشاريع يعزز المقدرة على الإدارة الفعالة، وذلك بالنظر لكافة الأبعاد الإستراتيجية الخارجية بالإضافة للاهتمام بالعناصر الإجرائية الداخلية للشركة.

### 3- دراسة (Wanasika, 2009) (12)

بعنوان: "القيادة الاستراتيجية والأساس المنطقي لمبادئ ترشيد الاستراتيجيات"  
- أهداف الدراسة: تحدثت الدراسة عن القيادة الإستراتيجية كأساس لترشيد الاستراتيجيات، حيث إن العولمة والاضطرابات الخارجية استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أشارت الدراسة إلى أنه يوجد دور للقيادة الإستراتيجية في هذه العملية حيث تجاهلت الدراسات السابقة إمكانية مساهمتها في ترشيد أداء الشركات. واعتمادا على معلومات تم استقصاؤها من المديرين التنفيذيين في 20 بلدا تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسة لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات.

### الجزء الثالث: أسلوب و منهجية الدراسة

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### **ثانياً: مجتمع الدراسة:**

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في الموظفين العاملين في الفئة العليا (وكلاء – وكلاء مساعدون – مدراء عامون - نائب مدير عام) والفئة الأولى (مدير دائرة - نائب مدير دائرة - رئيس قسم) والبالغ عددهم 2682 موظفاً في الوزارات السيادية الفلسطينية في قطاع غزة.

### **ثالثاً: عينة الدراسة:**

بلغ حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 491 مفردة. (تم حسابها بتعديل نسبة الخطأ الهامشي من  $\pm 0.05$  إلى  $\pm 0.04$  لزيادة حجم العينة وتقليل نسبة الخطأ) و تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث أن المجتمع غير متجانس إذ تختلف المستويات الإدارية للموظفين ويختلف عددهم من مؤسسة لأخرى، تم استرداد 407 استبانة، كما تم استبعاد 16 استبانة ليستقر العدد على 391 استبانة ويمثل ما نسبته 14.6%.

### **رابعاً: أداة الدراسة:**

تتكون استبانة الدراسة من 3 أقسام:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن المعلومات التعريفية عن المستجيب (الوزارة، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة بالسنوات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن رصد البيئة الخارجية والتنظيمية التي تعمل بها المؤسسة، ويتكون من 27 فقرة، مقسم إلى محورين:

**المحور الأول:** البيئة الخارجية، ويتكون من (15) فقرة، موزع على 4 مجالات.

**المحور الثاني:** البيئة التنظيمية، ويتكون من (12) فقرة، موزع على 3 مجالات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن ممارسات القيادة الإستراتيجية، ويتكون من 36 فقرة، موزع على 6 مجالات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

### جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### خامساً: صدق الاستبيان:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري": عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

### 2- صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي **Internal Validity** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب- الصدق البنائي **Structure Validity** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البيئة الخارجية	.935	*0.000
البيئة التنظيمية	.550	*0.001
البيئة الخارجية والتنظيمية	.844	*0.000
ممارسات القيادة الإستراتيجية	.951	*0.000

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## سادسا: ثبات الاستبانة **Reliability**:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

**معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient** : استخدم الباحث طريقة

ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3):

**جدول (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة**

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.900	0.810	15	البيئة الخارجية
0.905	0.819	12	البيئة التنظيمية
0.936	0.876	27	البيئة الخارجية والتنظيمية
0.985	0.955	36	ممارسات القيادة الإستراتيجية
<b>0.990</b>	<b>0.980</b>	<b>99</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.810،0.988) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.980). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.900،0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

### **سابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

3- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

4- تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر مجموعة متغيرات على متغير تابع والانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير متغير على آخر.

#### الجزء الرابع: نتائج التحليل ونتائج اختبار الفرضيات

#### أولاً: تحليل فقرات مجالات "البيئة الخارجية والتنظيمية":

أ- تحليل فقرات المحور الأول: البيئة الخارجية

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول "البيئة الخارجية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
3	0.079	-1.41	58.70	0.91	2.94	البيئة السياسية والقانونية
4	*0.000	-8.11	51.34	0.93	2.59	البيئة الاقتصادية
1	*0.000	12.46	69.62	0.76	3.48	البيئة الاجتماعية والثقافية
2	*0.000	5.84	64.85	0.82	3.24	البيئة المباشرة
	<b>0.065</b>	<b>1.52</b>	<b>61.12</b>	<b>0.73</b>	<b>3.06</b>	البيئة الخارجية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

تبين من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور البيئة الخارجية يساوي 3.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.12%، قيمة الاختبار 1.52 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.065 لذلك تعتبر فقرات المحور بشكل عام غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن هناك درجة قبول متوسطة (إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الأول "البيئة الخارجية" بشكل عام.



ب- تحليل فقرات المحور الثاني: البيئة التنظيمية: تشمل البيئة التنظيمية العناصر التالية:  
البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية و موارد المنظمة وإمكانياتها.

جدول رقم (5) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني  
"البيئة التنظيمية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
3	*0.000	8.49	67.90	0.92	3.39	البناء التنظيمي
1	*0.000	16.34	72.17	0.74	3.61	الثقافة التنظيمية
2	*0.000	12.61	69.72	0.76	3.49	موارد المنظمة وإمكانياتها
	*0.000	13.69	69.91	0.72	3.50	البيئة التنظيمية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

تبين من جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور البيئة التنظيمية يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.91%، قيمة الاختبار 13.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك درجة قبول من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية " بشكل عام.

### ثانياً: تحليل فقرات " ممارسات القيادة الاستراتيجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة من قبل العينة، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات في كل مجال وعلى مستوى المجالات للأداة ككل.

#### 1- تحليل فقرات مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (6) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقع.	3.68	0.88	73.61	15.36	*0.000	1
2.	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.	3.61	0.93	72.24	12.92	*0.000	3
3.	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.	3.60	0.87	72.05	13.61	*0.000	4
4.	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.	3.31	0.98	67.29	8.33	*0.000	6
5.	نمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	3.62	0.95	72.37	12.78	*0.000	2
6.	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة. (التعامل مع المتغيرات الخارجية)	3.51	0.93	70.18	10.72	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	3.57	0.74	71.47	15.26	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.47%، قيمة الاختبار 15.26، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

## 2- تحليل فقرات مجال "استثمار القدرات الاستراتيجية"

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (7) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

### "استثمار القدرات الاستراتيجية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)	3.85	0.82	76.97	20.36	*0.000	1
2.	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة.	3.54	1.00	70.77	10.65	*0.000	4
3.	لدى المؤسسة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.38	1.14	67.62	6.56	*0.000	5
4.	تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين.	3.33	1.10	66.60	5.90	*0.000	6

3	*0.000	11.30	70.90	0.95	3.55	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.
2	*0.000	12.71	72.02	0.93	3.60	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.
	<b>*0.000</b>	<b>13.53</b>	<b>70.81</b>	<b>0.79</b>	<b>3.54</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.54، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.81%، قيمة الاختبار 13.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " استثمار القدرات الاستراتيجية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

### 3- تحليل فقرات مجال "تنمية وتطوير رأس المال البشري"

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (8) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

" تنمية وتطوير رأس المال البشري "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.49	1.05	69.77	9.09	*0.000	3
2.	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة.	3.71	0.96	74.23	14.56	*0.000	1

6	0.226	0.75	60.89	1.15	3.04	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	3.
4	*0.000	6.25	66.74	1.06	3.34	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	4.
2	*0.000	10.53	70.73	1.00	3.54	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	5.
5	*0.000	3.53	64.14	1.14	3.21	تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	6.
	<b>*0.000</b>	<b>8.80</b>	<b>67.75</b>	<b>0.86</b>	<b>3.39</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.75%، قيمة الاختبار 8.80 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تنمية وتطوير رأس المال البشري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل أن هناك موافقة متوسطة (إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 4- تحليل فقرات مجال "تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية"

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (9) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3.64	0.84	72.85	15.00	*0.000	3
2.	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به.	3.40	0.96	67.98	8.15	*0.000	5
3.	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقي أثناء إنجاز العمل.	3.72	0.87	74.40	16.31	*0.000	2
4.	تقوم المؤسسة بمكافئة الملتمزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.	3.11	1.14	62.18	1.88	*0.031	6
5.	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	3.75	0.99	74.95	14.85	*0.000	1
6.	يمارس الرئيس نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين بدلاً من القيادة المخدومة.	3.48	1.01	69.59	9.33	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.52	0.76	70.32	13.43	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.32%، قيمة الاختبار 13.43 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 5- تحليل فقرات مجال "تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة"

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (10) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

"تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	3.58	0.93	71.52	12.14	*0.000	3
2.	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.	3.67	0.90	73.32	14.44	*0.000	1
3.	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	3.61	0.89	72.28	13.44	*0.000	2
4.	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	3.45	0.89	68.99	9.78	*0.000	6

4	*0.000	10.50	70.26	0.95	3.51	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلاً من القيادة القائمة على الضبط.
5	*0.000	9.58	69.92	0.99	3.50	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.
	<b>*0.000</b>	<b>14.86</b>	<b>71.07</b>	<b>0.73</b>	<b>3.55</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.07%، قيمة الاختبار 14.86 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 6- تحليل فقرات مجال "التعلم المستمر"

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (11) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال

#### "التعلم المستمر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.	3.79	0.88	75.83	17.73	*0.000	1
2.	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	3.50	0.97	70.08	10.12	*0.000	2



5	*0.000	5.66	66.24	1.07	3.31	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.	3.
6	*0.000	5.55	65.68	1.00	3.28	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	4.
4	*0.000	6.16	66.34	1.00	3.32	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناء على الأحداث الماضية.	5.
3	*0.000	8.71	68.61	0.96	3.43	يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.	6.
	<b>*0.000</b>	<b>11.06</b>	<b>67.82</b>	<b>0.78</b>	<b>3.34</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.82%، قيمة الاختبار 11.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التعلم المستمر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل أن هناك موافقة متوسطة (إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### اختبار صحة الفرض الأول:

بالإمكان التعرف على أثر متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) على ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (12) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	1.333	11.045	0.000
البيئة الخارجية المباشرة	0.315	7.959	0.000
البيئة السياسية والقانونية	0.133	3.234	0.001
البيئة الاجتماعية والثقافية	0.156	3.451	0.001
البيئة الاقتصادية	0.083	2.010	0.045
معامل التحديد = 0.515	معامل التحديد المُعدّل = 0.510		

ممارسات القيادة الإستراتيجية = 1.333 + 0.315 \* البيئة الخارجية المباشرة + 0.133 \* البيئة السياسية والقانونية + 0.156 \* البيئة الاجتماعية والثقافية + 0.083 \* البيئة الاقتصادية.

من نتائج الانحدار المتعدد يمكن استنتاج ما يلي: معامل التحديد = 0.515، ومعامل المُعدّل = 0.510، وهذا يعني أن 51% من التغير في ممارسات القيادة الإستراتيجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 49% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الإستراتيجية.

من خلال جدول (12) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "ممارسات القيادة الإستراتيجية" حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- 1- البيئة الخارجية المباشرة
- 2- البيئة الاجتماعية والثقافية
- 3- البيئة السياسية والقانونية
- 4- البيئة الاقتصادية

مما سبق يستنتج الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي نه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة الخارجية (السياسية والقانونية /الاقتصادية /الاجتماعية والثقافية /البيئة المباشرة- جماعات الضغط) على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

### اختبار صحة الفرض الثاني:

بالإمكان التعرف على أثر متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) على ممارسات القيادة الإستراتيجية من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (13) تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.518	3.165	0.002
الثقافة التنظيمية	0.363	5.689	0.000
موارد المنظمة وإمكانياتها	0.312	5.422	0.000
البناء التنظيمي	0.128	2.514	0.012
معامل التحديد = 0.460	معامل التحديد المُعدَّل = 0.456		

ممارسات القيادة الإستراتيجية =  $0.518 + 0.363 * \text{الثقافة التنظيمية} + 0.312 * \text{موارد المنظمة وإمكانياتها} + 0.128 * \text{البناء التنظيمي}$ .

من نتائج الانحدار المتعدد يمكن استنتاج ما يلي:

معامل التحديد = 0.460، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.456، وهذا يعني أن 45.6% من التغير في ممارسة القيادة الإستراتيجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 54.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الإستراتيجية.

من خلال جدول (13) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "ممارسة القيادة الإستراتيجية" حسب قيمة اختبار T كما يلي:

1- الثقافة التنظيمية

2- موارد المنظمة وإمكانياتها

3- البناء التنظيمي

مما سبق يستنتج الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي نه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات البيئة التنظيمية (البناء التنظيمي/ الثقافة التنظيمية/ موارد المنظمة وإمكانياتها) على ممارسات القيادة الاستراتيجية.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- 1- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطا (إلى حد ما) مع ملاحظة الترتيب التالي لمدى قبول العينة لمتغيرات البيئة الخارجية بدءا بالأفضل:
  - أولا البيئة الاجتماعية والثقافية بدرجة قبول كبيرة.
  - البيئة الخارجية المباشرة ( جماعات الضغط) بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
  - البيئة السياسية والقانونية بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
  - أخيرا البيئة الاقتصادية بعدم قبولهم لها.حيث أبدى المبحوثون عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية.
- 2- بينت النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية مع ملاحظة الترتيب التالي لمدى قبول المبحوثين لمتغيرات البيئة التنظيمية بدءا بالأفضل:
  - أولا الثقافة التنظيمية بدرجة قبول كبيرة.
  - موارد المنظمة وإمكاناتها بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
  - البناء التنظيمي بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
- 3- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 51% ( معامل التحديد المعدل = 0.51)
- 5- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية، كما أن متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 45.6% ( معامل التحديد المعدل = 0.456).

## التوصيات:

- 1- الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقا لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 2- العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءا بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة وأخيرا الثقافة التنظيمية كي تمثل نقاط قوة تركز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلا من أن تكون نقاط ضعف ومصدرا للأزمات التنظيمية.
- 3- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية.

## المراجع:

- (1) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "خطة التنمية الوطنية 2014-2016"، 23 شباط 2014.
- (2) Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R.; " Strategic Management; Comperitiveness and Globalization ", 4" ed. USA, South western College Publishing, 2001,P486
- (3) Beatty, K ; Quinn, L.," the Role of Strategic leadership Team in Organization, " Center of creative leadership. 2002,P3, www. Ccl.org
- (4) سيد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة ، دار الفكر العربي ،2012، ص49.
- (5) نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص135.
- (6) أحمد عزمي زكي عبد العزيز، القيادات الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2010.
- (7) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012، ص38-39.

- 
- (8) Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E., (2001), Strategic-Management :Competitiveness & Globalization, 4th ed., South-Western College Publishing, pp497-513.
- (9) هاني حامد الضمور، أحمد عطالله القطامين، " الإدارة الاستراتيجية " ، عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1، 2005، ص66.
- (10) Taylor-Bianco, Amy and Schermerhorn, John, self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change ,journal of organizational change management, college of business, Ohio university Athens, OH, US vol 19 April, 2006, pp457-489.
- (11) Lowder, Barney M., The dominant logic of entrepreneurial strategic leadership: A phenomenological study of entrepreneurs, consultants, and bankers. Ph.D., Capella University, 2009 , 283 pages; AAT 334465
- (12) Wanasika, Isaac, Strategic leadership and rationale for economizing-strategizing principles. Ph.D, New Mexico State University, 2009 , 159 pages; AAT 3383041