

**مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها
بمستوى الأداء المؤسسي
دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة
د. محمد منصور الزعنون**

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد بشكل رئيسي على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) من جهة ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية في البلديات الثلاث لديها مستوى مرتفع من المهارات الذاتية والفكرية والإدارية والفنية، وبيّنت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في البلديات محل الدراسة بأبعاده الأربعة (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة) قد حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الاستراتيجية، الأداء المؤسسي.

Abstract

This study aims to identifying the reality of strategic leadership skills and their relation to the level of institutional performance from the point of view of workers in the municipalities of Northern Gaza (Jabalia, Beit Lahia, and Beit Hanoun). In order to achieve the objectives of the study and answer its main questions, the researcher relied on the analytical descriptive approach. The questionnaire tool was used to collect primary data from the sample of the study which consisted of (75) employees in supervising, professional and written jobs. The study concluded that there is a successive relationship with Statistical significance between the strategic leadership skills in the four dimensions (self-skills, technical skills, intellectual skills, management skills) on the one hand and the level of institutional performance in the municipalities on the other. The study also found that the strategic leadership in the three municipalities has a high level of self-skills, intellectual, administrative and technical skills. The results showed that the level of institutional performance in the municipalities under study in its four dimensions (effectiveness, efficiency, correlation and relevance, and sustainability of the institution) was high from the point of view of the sample members

مقدمه الدراسة

تعتبر القيادة الاستراتيجية من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تمنح المنظمات القوة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، وذلك من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على المبادأة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية الأداء، وتجلب قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي، وترسم ملامح وأطر التعامل، وتزود العاملين بالطاقة الفاعلة للتعبئة العملية (الشهراني، 2012م، ص5).

إن مفهوم الأداء المؤسسي يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، وتعتبر البلدية أو الهيئة المحلية اللبنة الأساسية لبناء أي نسيج مجتمعي، وهي من أهم أدوات العمل لتلبية احتياجات المواطنين، وتقديم الخدمات لهم، وتحسين ظروفهم وبيئتهم المعيشية وبلورة أولوياتهم، وما يتطلبه ذلك من توفير أدوات وآليات فاعلة وقيادة استراتيجية قادرة على رفع كفاءة عمل الهيئات المحلية والنهوض بدورها، وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد بما يضمن الاستجابة السريعة لاحتياجات المواطنين.

وانطلاقاً من ذلك فقد رأى الباحث أنه من الأهمية بمكان التعرف على واقع المهارات التي تتمتع بها القيادات الاستراتيجية في البلديات وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي، بغرض الخروج بمجموعة من التوصيات التي يأمل أن تساهم في الارتقاء والنهوض بمستوى الأداء المؤسسي وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع الحكم المحلي في قطاع غزة عموماً وشمال غزة خاصة العديد من المعوقات والتحديات الجسيمة التي تحد من قدرته على النهوض والارتقاء بمستوى الأداء بما يحقق رغبات وتطلعات المواطنين، ولعل أهم هذه التحديات في الوقت الراهن: استمرار الحصار (الإسرائيلي)، استمرار الانقسام بين شطري فلسطين- الضفة الغربية وغزة-، محدودية الموارد، ضعف مصادر التمويل لمشروعات البنية التحتية الأساسية، تحديات التنمية المحلية وبخاصة في ظل الأزمات المتراكمة التي يعاني منها القطاع، مثل أزمة تلوث المياه وانقطاع الكهرباء والصرف الصحي، الأمر الذي يتطلب قيادة استراتيجية على قدر عالٍ من الكفاءة والمهارة، للتغلب على هذه التحديات والمعوقات.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: «ما واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في ضوء اتجاهات العاملين في بلديات محافظة شمال غزة؟»، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع مهارات القيادة الاستراتيجية في بلديات شمال غزة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في بلديات شمال غزة؟
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مهارات القيادة الاستراتيجية (المهارة الذاتية، المهارة الفنية، المهارة الفكرية، المهارة الإدارية) ومستوى الأداء المؤسسي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات العاملين في البلديات الثلاث حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير جهة العمل؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع مهارات القيادة الاستراتيجية في بلديات محافظة شمال غزة، من وجهة نظر المبحوثين.
2. دراسة مستوى الأداء المؤسسي وتقييمه في بلديات محافظة شمال غزة، من وجهة نظر المبحوثين.
3. بيان طبيعة العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.
4. التعرف إلى ما إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تعزى لاختلاف جهة العمل.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب القرار في العمل البلدي على تحسين مهارات القيادات الاستراتيجية كمدخل لتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

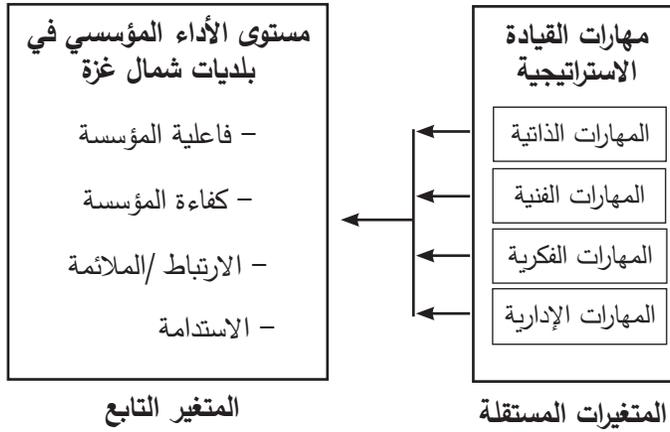
أهمية الدراسة:

1. تقدم الدراسة تقييماً موضوعياً لمستوى مهارات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل منهما في ضوء الأسس والمبادئ العلمية.

2. موضوع القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في بلديات قطاع غزة لم ينل الاهتمام الكافي في الدراسات السابقة والأبحاث العلمية، وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة البحثية في هذا المجال.
3. توظيف نتائج الدراسة في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

أنموذج متغيرات الدراسة

الشكل رقم (1) أنموذج متغيرات الدراسة



فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن سؤالها الرئيسي وأسئلتها الفرعية تم صياغة الفرضيات العدمية التالية:

الفرض الرئيسي الأول (H01): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي، ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين المهارات الذاتية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الفكرية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات الإدارية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي.
- الفرض الرئيس الثاني (H02):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير جهة العمل.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في تفسير المتغير المستقل مهارات القيادة الاستراتيجية على الأبعاد (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية)، وفي تفسير المتغير التابع «الأداء المؤسسي» تم الاعتماد على الأبعاد (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة).

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البلديات العاملة في محافظة شمال غزة (بلدية جباليا النزلة، بلدية بيت لاهيا، بلدية بيت حانون).

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2017م).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على استطلاع آراء العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية في بلديات محافظة شمال غزة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1. تعريف القيادة الاستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظى بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى، ولعل السبب الرئيس في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة؛ فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال سواء الخاصة أو الحكومية (Wright et.al, 1996 : 230).

وعرفت القيادة الاستراتيجية بأنها: « تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الاستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح» (Chilcoat, 1995, 153).

وفي تعريف آخر هي: «القدرة على إدارة موارد المنظمة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة الأمد وتحقيق التنافسية الاستراتيجية» (يونس، 2012م، 38).

فيما يعرفها آخر بأنها: «أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية، ومن ثم ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه. إنها تشير إلى كل الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير» (نجم، 2011م، 135).

ومما سبق يتضح أن القيادة الاستراتيجية هي تلك الأفعال والقرارات المتعلقة بتحديد وتنفيذ الرؤية المستقبلية والتوجه طويل الأمد للمنظمة في ضوء اعتبارات البيئة الداخلية والخارجية من خلال الاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات المنظمة البشرية والمادية، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعية والارتقاء بأداء المنظمة والمحافظة على بقائها واستمرارها.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية:

إن المنظمات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية، والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات، ومواجهة الأزمات والمواقف المتوقعة، وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في أي منظمة إلى أنها العنصر القادر على إدخال

وإحداث التغيير والتطوير في أداء العاملين، بما يحقق ريادية المنظمة، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء المؤسسي عملية تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها الأعم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة (المطيري، 2003م، 63).

إن وظيفة القيادة الاستراتيجية في المنظمة تركز على إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلاً قابلة للحل، وغالباً ما تكون مصدر الابتكارات أو الجمود التنظيمي، وهذا يتوقف إلى حد كبير على المهارات المعرفية والفنية والإدارية للقيادة الاستراتيجية، وما تمتلكه من رؤية لتقديم الابتكارات والحلول التي تتضمن تطوير الأداء، وتنمية الأفراد بما يدعم تطوير المنظمة وتطوير جودة خدماتها (الزعيبي، والبطينة، 2014م، 75).

ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في رسم ملامح ومستقبل المنظمة وتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في قيادته وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية، وتفويض السلطات، وتقسيم وتوزيع المهام، ومواجهة المشكلات والأزمات.

3. مهارات القيادة الاستراتيجية

فيما يلي توضيح المهارات الأساسية للقيادة الاستراتيجية:

1/3- المهارات الذاتية:

تشمل المهارات الذاتية القدرات المتعلقة ببعض السمات والقدرات اللازمة في ذات القائد وهي تعد الركيزة الأساسية للقيادة، وتتضمن أربع مجموعات من المهارات، وهي: القدرات الجسمية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، وفيما يلي تفصيل ذلك:

- **القدرات الجسمية:** تشمل كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية، مثل القامة والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية، وتتمثل في اللياقة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية، فالقيادة عمل شاق ومضن، ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (العمرى، 2000م، 108).
- **القدرات العقلية:** يقصد بالقدرات العقلية مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى الفرد (العمرى، 2000م، 108).
- **المبادأة والابتكار:** هي الميل الذي يدفع الفرد لتقديم المقترحات وإنجاز العمل قبل الآخرين، إذ تمكنه معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم إلى إنجاز

العمل، ويرتبط بالمبادأة ثلاث سمات أخرى هي : الشجاعة وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع (قنديل، 2010، 121).

● **ضبط النفس:** تعني قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته، والتخلص من الاندفاع في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه إلى التصرف بهدوء، وبذلك يكون قادراً على مواجهة الجماعات والقوى المتصارعة ولا يخضع للضغوط، فضبط النفس هي القدرة على النضج الانفعالي، وهي القدرة على الإمساك بزمام الأمور والسيطرة على النفس والالتزان في حالات الرضا والغضب حتى يكون قدوة للمرؤوسين، فضبط النفس يجعل القائد متفاهماً، متقبلاً للنقد دون انفعال وغضب متجنباً اتخاذ قرارات سطحية وغير فعالة، ويبعده عن التصرف وفق أهدافه فقط، ويمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو إنجاز العمل (شاهين، 2011، 71).

2/3- المهارات الفنية:

ترتبط المهارات الفنية بالمعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم، وبالكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف، فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة واتقان، وتتميز المهارة الفنية بعدد من السمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، ويسهل التحقق من مدى توفرها لدى القائد.
- إنها تتميز بالمعرفة العالية والقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات في استخدام الأدوات والتقنيات في مجال التخصص.
- إنها مطلوبة ومألوفة في ظل التخصص والتقدم العلمي والتقني.
- إنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى (القمي، 2008م، 109).

3/3- المهارات الفكرية:

ويقصد بها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة غاية الأهمية للمستويات القيادة المختلفة، كما أن المهارات الفكرية هي القدرة على ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات، والتوصل إلى الحلول الابتكارية، لذلك فإن القائد

يجب أن يتصف بقوة التصور والإدراك بالمهارة والقدرة على تحليل المواقف، وفهم العوامل المؤثرة في العمل والبحث عن حلول للمشكلات (قنديل، 2010م، 68)

4/3- المهارات الإدارية:

وتتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والاجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه، وتنبثق عن المهارات الإدارية للقيادة الاستراتيجية العديد من المهارات الفرعية من أهمها: التخطيط، التنظيم، اختيار الموظفين، تقييم أداء الموظفين، مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة ضغوط العمل، كتابة التقارير، وتفويض السلطة (البقمي، 2008م، 122).

ويرى الباحث ضرورة أن تتمتع القيادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع من هذه المهارات الأربعة، نظراً لأهميتها في إدارة المنظمة وقيادتها نحو النجاح في تحقيق الأهداف، فقدرة القائد على القيام بدوره الاستراتيجي في المنظمة وتحديد رؤيتها ومستقبلها ووضع خططها الاستراتيجية موضوع الرقابة يرتبط بشكل كبير بمدى توفر هذه المهارات في شخصية القائد.

4. تعريف الأداء المؤسسي:

يعرف الأداء المؤسسي بأنه: «المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية». فكل عمل منظم يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة، يعتبر أداءً مؤسسياً، كما يعتبر القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حسن استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج، وحجر الزاوية في التطوير والتقدم والنجاح (مخيمر، وآخرون، 1999م، 10)

وفي تعريف آخر «إن الأداء المؤسسي أو الأداء من خلال مؤسسة أو الأداء بالذهنية المؤسسية هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002م، 20).

وعرفه «بترسون وآخرون» بأنه: « قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها» (Peterson et.al , 2003, 2).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانةً خاصة داخل أية منظمة؛ باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ويقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (عايش، 2008م، 44).

5. مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

اقترح كل (Macpherson & Pabari) مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي وسيعتمد الباحث على هذه المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي في هذه الدراسة، والمؤشرات هي: (Macpherson & Pabar, 2004, 8)

1/5- فعالية المؤسسة:

والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

2/5- كفاءة المؤسسة:

وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.

3/5- الارتباط/الملاءمة:

وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كمًا وكيفًا، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.

4/5- الاستدامة:

وتعني قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أن الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.

6. نبذة عن بلديات محافظة شمال غزة:

1/6- بلدية جباليا النزلة:

تقع مدينة جباليا - وهي إحدى أهم مدن قطاع غزة - على مسيرة كيلومترين إلى شمال الشمال الشرقي من مدينة غزة، ويحدها من الشرق الخط الأخضر (الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948م)، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، فيما يحدها من الشمال مدينتا بيت لاهيا وبيت حانون، أما من الجنوب فتحدها محافظة غزة.

تأسست بلدية جباليا النزلة في العام (1952م)؛ وهي ثالث أكبر بلدية في قطاع غزة من حيث عدد السكان والخدمات التي تقدمها إليهم، حيث يبلغ عدد سكانها (220,000) نسمة يسكنون في حوالي 18كم²، ويعمل في البلدية حالياً ما يقارب (360) موظفاً في مختلف الوظائف (<http://www.jabalia.ps/jabalia>)، تاريخ الولوج (2017/9/5م).

2/6- بلدية بيت حانون:

تقع مدينة بيت حانون في شمال قطاع غزة وترتفع (50) متراً عن سطح البحر، ويحدها من الشرق والشمال الحدود الفاصلة بين القطاع والأراضي الفلسطينية المحتلة عام (1948م)، ويحدها من الغرب أراضي مدينة بيت لاهيا ومن الجنوب وهو مدخل المدينة شارع صلاح الدين الذين يمر إلى معسكر جباليا ومدينة غزة، وقد تأسست بلدية بيت حانون في العام (1995م)، وتقدم خدماتها لما يقرب من (52611) نسمة، وتبلغ مساحة المدينة حوالي (17000) دونم، ويعمل في البلدية (120) موظفاً من مختلف الفئات (حمدان، الزيناتي، 2017م).

3/6- بلدية بيت لاهيا

تقع مدينة بيت لاهيا شمال قطاع غزة على بعد حوالي (7) كم من مدينة غزة، تحدها من الشمال قرية هربيا المحتلة، ومن الغرب البحر الأبيض المتوسط، ومن الجنوب جباليا والنزلة، ومن الشرق بيت حانون، تبلغ مساحتها (38376) دونما، ويقدر عدد سكانها الحالي (75000) نسمة، وتحيط البلدة الكثبان الرملية، والتي يصل ارتفاع بعضها إلى (55) متراً فوق مستوى سطح البحر، وتأسست بلدية بيت لاهيا في العام (1961م) ويعمل بها حالياً ما يقارب (117) موظفاً في مختلف الوظائف (<http://www.bietlahia.mun.ps/index.php>)، تاريخ الولوج (2017/9/16).

الدراسات السابقة

1. دراسة بن لبد، وبن فيصل (2017م) بعنوان: «مهارات القيادة ودورها في تحسين الأداء لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية» في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة في تحسين الأداء لدى منتسبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى توفر المهارات القيادية لدى ضباط حرس الحدود بدرجة عالية بمتوسط (4,0435)، وأن واقع تحسين الأداء لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بدرجة عالية بمتوسط (4,0507)، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المهارات القيادية السائدة وواقع تحسين الأداء.

2. دراسة et.al Kitonga (2016م) بعنوان: «القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في نيروبي بكينيا»

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي في المنظمات غير الهادفة للربح. وقد تم استقصاء آراء المديرين في (328) منظمة غير هادفة للربح في مقاطعة نيروبي في كينيا. وظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، كما بينت النتائج أنه إذا كان القادة في المنظمات غير الربحية يستخدمون القيادة الاستراتيجية بشكل جيد، فمن المرجح أن يتحسن أداؤهم التنظيمي بشكل ملحوظ.

3. دراسة أبو حجر، (2014م) بعنوان: «القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات» دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية».

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم العينة (193) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية.

4. دراسة رحيمة، (2012م) بعنوان: «دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين» في العراق

هدف البحث إلى دراسة دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، وذلك من خلال دراسة الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين بأبعادهما الفرعية، وطبق البحث على عينة بلغت (42) قائداً عسكرياً في منظمتي الدفاع والداخلية في العراق، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، ووجود مستوى مرتفع من مهارات القيادة الاستراتيجية.

5. دراسة الصامل، (2011) بعنوان: «تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي»

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي بالأداء الوظيفي لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى والبالغ عددهم (714) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، وأن أكثر المهارات القيادية المتوفرة هي مهارة حل المشكلات والاتصال، كما بينت النتائج أن التدريب له دور فعال في تنمية المهارات القيادية، وبيّنت النتائج أن تنمية المهارات القيادية أسهمت في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

6. دراسة Phipps and Burbach, (2010م) بعنوان: «القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية» في الولايات المتحدة الأمريكية.

تناولت الدراسة القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، حيث أشارت إلى أن مجال القيادة الاستراتيجية وتأثير استخدامها من قبل المستويات الإدارية العليا على الأداء التنظيمي غير مطبق بشكل كبير في المنظمات غير الربحية، وهي بذلك مجال هام وفرصة للبحث. وأشارت الدراسة أن هناك بحثاً سابقاً عرضت مجرد مقترحات لتطبيق القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، وأكدت الدراسة أن تطبيقها سيساهم في رفع الأداء التنظيمي من خلال تفسير التذبذب في الأداء التنظيمي، والاستفادة من قدرات التعلم التنظيمي، والقدرة على التغيير، وتطوير جودة القرارات الإدارية والابتكار التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

- تتفق هذه الدراسة مع دراسة (بن لبد، وبن فيصل، 2017م)، ودراسة (رحيمة، 2012م)، ودراسة (الصامل، 2011م) في تناول مهارات القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وتختلف معها في تناول الأداء المؤسسي كمتغير تابع، كما تتفق هذه الدراسة وبشكل جزئي مع دراسة (أبو حجر، 2014م) في تناول القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وتختلف معها في مؤشرات قياسه وتفسيره، حيث ركزت دراسة أبو حجر على تفسير القيادة الاستراتيجية في ضوء ممارساتها، في حين تركز هذه الدراسة على دراسة القيادة الاستراتيجية في ضوء مهاراتها، كما تختلف معها في المتغير التابع.
- تتفق هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة (Phipps and Burbach, 2010)، ودراسة (Kitonga et.al, 2016) في المتغير المستقل والمتغير التابع، وتختلف معها في مؤشرات قياس وتفسير هذه المتغيرات.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة، كونها تسعى ضمن أهدافها لمعرفة واقع مهارات القيادة الاستراتيجية، وواقع الاداء المؤسسي، وتطبق في مجتمع مختلف وهو بلديات محافظة شمال غزة، وقد ركزت على معرفة طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد مهارات القيادة الاستراتيجية الأربعة (الذاتية، الفكرية، الفنية، الادارية) بشكل منفصل، والأداء المؤسسي ككل في محاولة لمعرفة أكثر المهارات الاستراتيجية تأثيراً وارتباطاً بالأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، إضافة إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وتوصيات نظرية وتطبيقية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في بلديات محافظة شمال غزة، والذين يعملون في الوظائف (الإشرافية والمهنية)، وتم استبعاد الموظفين العاملين في الوظائف الحرفية والأمن والخدمات، ووفقاً لذلك بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (204) موظف، وتم

اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة تتكون من (75) موظفاً، وتم مراعاة التوزيع المتناسب، بحيث يكون حجم العينة في كل بلدية يتناسب مع العدد الاجمالي للعاملين، والجدول التالي رقم (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع مجتمع وعينة الدراسة

بلدية	إجمالي العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية	حجم العينة
بيت لاهيا	43	16
بيت حانون	40	15
جباليا	121	44
المجموع	204	75

المصدر: البلديات محل الدراسة

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة بشكل رئيس على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول «مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في بلديات شمال غزة»، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة واتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح أقسام ومجالات الاستبانة:

جدول رقم (2) محاور ومجالات الاستبانة

الرقم	المجال	عدد الفقرات
1	البيانات الشخصية	6
المجالات المفسرة لمتغير مهارات القيادة الاستراتيجية		
2	المهارات الذاتية	9
3	المهارات الفنية	10
4	المهارات الفكري	9

الرقم	المجال	عدد الفقرات
5	المهارات الإدارية	12
المجالات المفسرة لمتغير الأداء المؤسسي		
6	فاعلية البلدية	7
7	كفاءة البلدية	7
8	الارتباط والملاءمة	7
9	الاستدامة	6
	مجموع الفقرات	67

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للحكم على اتجاه كل فقرة، وذلك بالاعتماد بشكل رئيسي على قيمة الوسط الحسابي والوزن النسبي لتحديد مستوى الموافقة على فقرات ومحاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح سلم المقياس المستخدم في الدراسة:

جدول رقم (3) سلم المقياس المستخدم في الدراسة

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الوسط الحسابي	1 - 1.79	- 1.80 2.59	-2.60 3.39	-3.40 4.19	4.20-5
الوزن النسبي	35.9% - 1	-36% 51.9%	-52% 67.9%	-68% 83.9%	84%-100%
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بالطرق التالية:

1. صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال، وكذلك على بعض المختصين في العمل البلدي، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبانة ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناءً على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من (67 فقرة) موزعة على (8) أبعاد.

2. صدق الاتساق الداخلي:

هذا النوع من الصدق يقيس مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجموعة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وقام الباحث بفحص صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد تبين أن كافة العبارات تتمتع بمعامل ارتباط قوي، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.71، 0.93)، وهي معاملات ارتباط قوية.

3. صدق البناء:

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم اختبار الصدق البنائي وتبين أن كافة المحاور ذات معامل ارتباط قوي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للأبعاد بين (0.8720، 0.935)، وهي معاملات ارتباط قوية.

ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة؛ يعني استقرار النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد تبين أن قيمة معامل ألفا لمحور مهارات القيادة الاستراتيجية قد بلغ (0.9) ولمحور الأداء المؤسسي (0.923) والدرجة الكلية (0.908)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، وللتحقق من هذا الشرط تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) ، وبلغت الدرجة الكلية للاختبار (0.987) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.125) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية المناسبة.

الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ البيانات وتحليلها واختبار الفروض، ومن الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عملية التحليل ما يلي:

1. النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والوزن النسبي.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، واختبار K-S – kolmogorov-Smirnov.
3. اختبار (One sample T.Test) لمعرفة الفرق بين متوسط الإجابة على الفقرة والمتوسط الحيادي (3).
4. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي، ولقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة. -5 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث عينات أو أكثر.

نتائج الدراسة الميدانية:

تحليل نتائج المحور الأول: مهارات القيادة الاستراتيجية:

يختص هذا المحور بالإجابة عن السؤال الفرعي الأول من أسئلة الدراسة، والذي نص على: ما واقع مهارات القيادة الاستراتيجية في بلديات محافظة شمال غزة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تفسير المتغير المستقل (مهارات القيادة الاستراتيجية) وفقاً لأربعة مجالات رئيسية (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية)، وتم الاعتماد على اختبار One sample T.Test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحياضي (3)، وفيما يلي الجداول من رقم (4-8) توضح ذلك:

1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات الذاتية):

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال المهارات الذاتية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig.	الترتيب
1	الحدس وسرعة البديهة	4.333	6644.	86.67	0.00*	2
2	القدرة على ضبط النفس والالتزان الانفعالي	4.240	7856.	84.80	0.00*	3
3	القدرة على التوقع والتنبؤ بالأحداث	3.866	7941.	77.33	0.00*	8
4	التعامل بشكل جيد مع الجمهور الخارجي	4.343	7413.	86.69	0.00*	1
5	المبادأة والابتكار	3.786	9196.	75.73	0.00*	9
6	تقبل النقد دون انفعال	3.946	1.0252	78.93	0.00*	7
7	إقامة علاقات طيبة مع العاملين	4.173	9208.	83.47	0.00*	4
8	التحليل المنطقي والعميق للمشكلات	4.000	9444.	80.00	0.00*	6
9	الحيوية والنشاط	4.066	9632.	81.33	0.00*	5
	جميع أسئلة المجال معاً	4.083	6800.	81.66	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (4.08)، والوزن النسبي بلغ (81.66%)، والقيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000)، لذلك يعتبر هذا المجال دالا إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر المهارات الذاتية في القيادات الاستراتيجية في البلديات الثلاث.

2. حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها «التعامل بشكل جيد مع الجمهور الخارجي» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.34) وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها «المبادأة والابتكار» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.78)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات الفنية):

جدول رقم (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال المهارات الفنية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
1	الإلتقان الجيد للعمل والإلمام بتفاصيله	4.240	8193.	84.80	0.00*	1
2	الإلمام الجيد بطبيعة وتفاصيل الأعمال التي يقوم بها رؤوسيه	3.933	8436.	78.67	0.00*	4
3	الإلمام الجيد بطبيعة عمل البلدية وأهدافها الأساسية	4.080	8816.	81.60	0.00*	3
4	تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم في العمل	3.866	1.154	77.33	0.00*	7
5	وضع استراتيجيات لمعالجة المشكلات المتوقعة	3.786	1.017	75.73	0.00*	9
6	إنجاز الأعمال حسب الأولويات والأهمية	3.920	9967.	78.40	0.00*	5

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
7	اتباع اللامركزية في العمل وتفويض السلطات	3.720	9664.	74.40	0.00*	10
8	التشجيع على طرح الأفكار والمقترحات دون تردد	3.893	9942.	77.87	0.00*	6
9	إدارة وقت العمل بكفاءة وفعالية	3.813	9821.	76.27	0.00*	8
10	التعامل مع التكنولوجيا الحديثة	4.120	9147.	82.40	0.00*	2
	جميع أسئلة المجال معاً	3.937	7459.	78.75	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.93) بوزن نسبي (78.75%)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، ويعني ذلك أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر مستوى عالٍ من المهارات الفنية في القيادات الاستراتيجية في البلديات الثلاث.

2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «الاتقان الجيد للعمل والإلمام بتفاصيله» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.24)، وهي درجة موافقة مرتفعة جداً، وحصلت الفقرة رقم (7) التي نصها «اتباع اللامركزية في العمل وتفويض السلطات» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.72)، وهي درجة موافقة مرتفعة.

3. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات الفكرية):

جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمجال الثالث

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
1	القدرة على الدراسة التحليلية والاستنتاج بالمقارنة	3.786	8268.	75.73	0.00*	8
2	سرعة حل المشكلات والقضاء على فرصة تراكمها	3.880	9294.	77.60	0.00*	6
3	متابعة الأنشطة بشكل دقيق وموضوعي	3.880	8213.	77.60	0.00*	5
4	المرونة والاستعداد الذهني للعمل	3.960	9070.	79.20	0.00*	1
5	إدراك الموقف كوحدة متكاملة	3.760	8828.	75.20	0.00*	9
6	عرض الأفكار بطريقة علمية منطقية	3.826	8601.	76.53	0.00*	7
7	القدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات	3.906	7198.	78.13	0.00*	2
8	القدرة على استيعاب المعرفة الشمولية بما يدور حوله	3.893	8787.	77.87	0.00*	3
9	القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تطور المنظمة نحول الأفضل والاحسن	3.893	9525.	77.87	0.00*	4
	أسئلة المجال جميعها معاً	3.865	7077.	77.30	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.86)، بوزن نسبي (77.30%)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر المهارات الفكرية في القيادات الاستراتيجية في البلديات الثلاث، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (الصامل، 2011م).
2. حصلت الفقرة رقم (4) التي نصها «المرونة والاستعداد الذهني للعمل» على أعلى درجة موافقة، بمتوسط حسابي (3.96) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (5) التي نصها «إدراك الموقف كوحدة متكاملة» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.76)، وهي درجة موافقة مرتفعة أيضاً.
4. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال (المهارات الإدارية):

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال المهارات الإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
1	إعداد الخطط ووضع الاستراتيجيات	4.120	7158.	82.40	0.00*	1
2	تنظيم العمل وتوزيع المهام وتقسيم المسؤوليات	3.973	9295.	79.47	0.00*	7
3	التنسيق الجيد بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص	3.880	9994.	77.60	0.00*	9
4	الحرص على التوجيه والمتابعة المستمرة للعمل والعاملين	3.973	8049.	79.47	0.00*	4
5	يراقب العمل باستمرار ويحرص على تصحيح الأخطاء أولاً بأول	3.893	9382.	77.87	0.00*	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig.	الترتيب
6	ترجمة الخطة الرئيسية إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية	3.813	9400.	76.27	0.00*	10
7	خلق وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بالأداء	3.706	9694.	74.13	0.00*	12
8	استخدام وسائل الاتصال المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات إلى الآخرين	4.040	8127.	80.80	0.00*	3
9	القدرة على إدارة الأزمات والتعامل السليم معها	4.053	7692.	81.07	0.00*	2
10	القدرة على إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان وفرق العمل بشكل جيد	3.973	9295.	79.47	0.00*	6
11	القدرة على إدارة ضغوط العمل بشكل جيد	3.973	9295.	79.47	0.00*	5
12	القدرة على إعداد الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات بما يتلاءم مع طبيعة العمل	3.813	1.0741	76.27	0.00*	11
	أسئلة المجال جميعها معاً	3.934	71032.	78.69	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.93)، الوزن النسبي بلغ (78.60%)، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على توفر المهارات الإدارية في القيادات الاستراتيجية في البلديات الثلاث.

2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «اعداد الخطط ووضع الاستراتيجيات» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (4.12) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (7) التي نصها «خلق وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للارتقاء بالأداء» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.70)، وهي درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

5. إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة كل مجالات متغير مهارات القيادة الاستراتيجية جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات المحور الأول

الترتيب	القيمة الاحتمالية .Sig	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00*	81.66	6800.	4.083	المهارات الذاتية
3	0.00*	78.68	7459.	3.934	المهارات الفنية
4	0.00*	77.30	7077.	3.865	المهارات الفكرية
2	0.00*	78.74	7103.	3.937	المهارات الإدارية
	0.00*	79.46	6986.	3.9731	الدرجة الكلية للمحور الأول

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المحور (3.97) بوزن نسبي (79.46%)، وبلغ مستوى الدلالة (0.00) (Sig)، لذلك يعتبر هذا المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك مستوى مرتفع من مهارات القيادة الاستراتيجية وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (رحيمة، 2012م)، ودراسة (الصامل، 2011م).

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى طبيعة العمل البلدي الذي يتصل بشكل مباشر بجمهور المواطنين ويتطلب قيادات استراتيجية على قدر كبير من المهارة.

2. حصل مجال المهارات الذاتية على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (81.66%) وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة.

3. حصل مجال المهارات الإدارية على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (78.74%) وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة.
4. حصل مجال المهارات الفنية على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (78.68%) وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة.
5. جاء مجال المهارات الفكرية في الترتيب الرابع والأخير من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي بلغ (77.30%).

ويعزو الباحث سبب هذه النتائج إلى أن المهارات الفكرية التي تتمتع بها القيادة الاستراتيجية غالباً يصعب التحقق منها، حيث إنها أقل وضوحاً في شخصية القائد وسلوكه مقارنة بباقي المهارات، فهي ترتبط بشكل أساسي بالقدرات العقلية، فيما ترتبط باقي المهارات بشكل كبير بشخصية القائد وسلوكه الظاهر في العمل، وبالتالي يسهل التحقق منها.

تحليل نتائج المحور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي:

يختص هذا المحور بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني من أسئلة الدراسة والذي نص على: ما مستوى الأداء المؤسسي في بلديات محافظة شمال غزة؟، وللإجابة عن هذا السؤال تم تفسير المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وفقاً لأربعة مجالات رئيسية (فاعلية البلدية، كفاءة البلدية، الارتباط والملاءمة، الاستدامة)، وتم الاعتماد على اختبار One sample T. Test، لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي (3)، وفيما يلي الجداول رقم (9-13) توضح إجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات الخاصة بالمحور:

1. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال فاعلية البلدية:

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال فاعلية البلدية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig.	الترتيب
1	تعمل البلديات بشكل جاد على تحقيق الغايات /الرسالة التي وجدت من أجلها	3.986	9514.	79.73	0.00*	1
2	تحقق البلدية أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل بشكل جيد	3.666	8274.	73.33	0.00*	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig.	الترتيب
3	تحقق البلدية أهدافها الفرعية قصيرة الأجل بشكل جيد	3.880	8847.	77.60	0.00*	3
4	المشروعات والخدمات المحلية التي تقدمها البلدية تتوافق مع رؤيتها وأهدافها	3.973	8538.	79.47	0.00*	2
5	عملية تنفيذ البرامج والمشروعات والأنشطة تتم وفقاً لما هو مخطط لها	3.520	991.	70.40	0.00*	5
6	تعمل البلدية على تحقيق التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة لها	3.426	1.002	68.53	0.00*	6
7	العاملون في البلدية على دراية كاملة بأهداف البلدية ورؤيتها ويساهمون في تحقيقها	3.306	1.077	66.13	0.00*	7
	جميع أسئلة المجال معاً	3.680	7547.	73.60	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.68) بوزن نسبي (73.60%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، ويتضح من ذلك أن اتجاهات عينة الدراسة نحو فاعلية البلدية وقدرتها على تحقيق أهدافها مرتفعة.
2. حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «تعمل البلديات بشكل جاد على تحقيق الغايات/ الرسالة التي وجدت من أجلها» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.98)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (7) التي نصها «العاملون في البلدية على دراية كاملة بأهداف البلدية ورؤيتها ويساهمون في تحقيقها» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.30)، وهي درجة موافقة متوسطة.

2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال كفاءة البلدية:

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال كفاءة البلدية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
1	تستثمر البلدية مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة	3.360	1.0480	67.20	0.00*	5
2	تستثمر البلدية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها العامة والخاصة	3.360	1.1106	67.20	0.00*	5 مكرر
3	تنفذ البلدية أنشطتها بتكلفة مناسبة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة	3.426	9468.	68.53	0.00*	4
4	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات بالبلدية	3.293	1.0368	65.87	0.00*	7
5	تنفذ البلدية خططها وأنشطتها في فترة زمنية كافية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة وفي الوقت المحدد	3.480	1.0314	69.60	0.00*	3
6	تلتزم الوحدات التنظيمية داخل البلدية برؤية وأهداف البلدية	3.546	9904.	70.93	0.00*	2
7	تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق السرعة والكفاءة المطلوبة	3.733	9491.	74.67	0.00*	1
	أسئلة المجال جميعها معاً	3.457	8246.	69.14	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.45) بوزن نسبي (69.4%)، والقيمة الاحتمالية تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك تقييماً مرتفعاً من قبل أفراد العينة لمستوى كفاءة البلديات الثالث.

2. حصلت الفقرة رقم (7) التي نصها «تقدم البلدية خدماتها للمواطنين وفق السرعة والكفاءة المطلوبة» على أعلى درجة موافقة بمتوسط (3.73) وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها «مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم العاملين/ات» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.29)، وهي درجة موافقة متوسطة، كما حصلت كل من الفقرات رقم (1)، (2) على درجات موافقة متوسطة، ويدل ذلك على ضعف نسبي في هذه الجوانب.

3. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الارتباط والملاءمة:

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال الارتباط والملاءمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	Sig.	الترتيب
1	تختار البلدية برامجها ومشروعاتها بما يتلاءم مع احتياجات فئاتها المستهدفة	3.653	9225.	73.07	0.00*	3
2	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل البلدية	3.480	1.031	69.60	0.00*	7
3	المجتمع المحلي راض عن الخدمات التي تقدمها البلدية	3.482	9352.	69.64	0.00*	6
4	البلدية لديها القدرة على الوصول للفئات المستهدفة والانتشار الجغرافي	3.610	9153.	72.20	0.00*	4

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
5	تقدم البلدية خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالبلديات الأخرى المشابهة	3.796	9766.	75.92	0.00*	1
6	البلدية تواكب التطور التكنولوجي في عملها	3.786	9485.	75.73	0.00*	2
7	المجتمع المحلي يشارك بفعالية في وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية	3.600	1.000	72.00	0.00*	5
	جميع أسئلة المجال معاً	3.626	7764.	72.52	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لأسئلة المجال جميعها يساوي (3.62) بوزن نسبي (72.53%)، والقيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على ارتباط وملاءمة أعمال البلدية لاحتياجات المجتمع المحلي.
2. حصلت الفقرة رقم (5) التي نصها «تقدم البلدية خدماتها بفعالية أكبر قياساً بالبلديات الأخرى المشابهة» على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.79)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (2) التي نصها «لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل البلدية» على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.48)، وهي درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

4. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستدامة:

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجال الاستدامة

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	.Sig	الترتيب
1	البلدية لديها القدرة على تجديد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها	3.360	93923.	67.20	0.00*	5
2	البلدية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها	3.280	1.0850	65.60	0.00*	6
3	البلدية لديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفعالية	3.720	96646.	74.40	0.00*	1
4	البلدية لديها الموارد البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرار عملها	3.680	97482.	73.60	0.00*	4
5	تتناغم برامج وأنشطة البلدية مع الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع	3.681	87240.	73.62	0.00*	3
6	لدى البلدية القدرة على التغيير إيجابياً في الفئات المستفيدة منها	3.693	94402.	73.87	0.00*	2
	جميع أسئلة المجال معاً	3.568	79369.	71.38	0.00*	

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

1. المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المجال يساوي (3.56) بوزن نسبي (71.38%)، والقيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المجال دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على أن خدمات البلدية تتصف وتتميز بالاستدامة.

2. حصلت الفقرة رقم (3) التي نصها «البلدية لديها القدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدف بكفاءة وفاعلية» على أعلى درجة موافقة، بمتوسط حسابي (3.72)، وهي درجة موافقة مرتفعة، وحصلت الفقرة رقم (2) التي نصها «البلدية تدير أموالها بصورة تضمن أفضل استثمار لها» على أقل درجة موافقة، بمتوسط حسابي (3.28)، وهي درجة موافقة متوسطة، وتدل على ضعف في هذا الجانب، كما حصلت الفقرة رقم (1) التي نصها «البلدية لديها القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها» على درجة موافقة متوسطة كذلك بمتوسط حسابي (3.36)، وتدل على ضعف في هذا الجانب.

5. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على كافة مجالات متغير الأداء المؤسسي:
جدول رقم (13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالات الأداء المؤسسي

الترتيب	Sig	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	0.00*	73.60	7547.	3.680	فاعلية المؤسسة
4	0.00*	69.14	8246.	3.457	كفاءة المؤسسة
2	0.00*	72.53	7764.	3.626	الارتباط والملائمة
3	0.00*	71.38	7936.	3.568	الاستدامة
	0.00*	71.66	7104.	3.583	الدرجة الكلية للمحور الثاني

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

1. بلغ المتوسط الحسابي لجميع أسئلة المحور (3.58) بوزن نسبي (71.66%)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، لذلك يعتبر هذا المحور دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى حرص البلديات محل الدراسة على تقديم خدمات جيدة للمواطنين في ضوء الامكانيات المتاحة.

2. حصل مجال فاعلية البلدية على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (73.60%)، وحصل مجال الارتباط والملاءمة على الترتيب الثاني بوزن نسبي (72.53%)، فيما حصل مجال الاستدامة على الترتيب الثالث بوزن نسبي (71.38%)، وجاء مجال كفاءة البلدية في الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي (69.14%)، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن تحقيق الكفاءة والاستدامة يعتبر أكثر صعوبة مقارنة بتحقيق الفعالية والارتباط والملائمة، وبخاصة في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه قطاع الحكم المحلي في قطاع غزة التي أهمها انخفاض مصادر التمويل، وتراجع حجم الإيرادات، وارتفاع حجم ديون ومستحقات البلديات على المواطنين والظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها القطاع.

اختبار الفرضيات

للإجابة عن أسئلة الدراسة رقم (3)، ورقم (4)، قام الباحث باختبار الفرضيات التالية:

1. اختبار الفرض الرئيس الأول (H0.1):

نص الفرض على أنه: «لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مهارات القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي»، ولاختباره تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون، للتحقق من وجود علاقة بين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه كل مجال من مجالات محور المهارات الاستراتيجية وبين متوسطات استجابات أفراد العينة تجاه الأداء المؤسسي ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14) معامل الارتباط بين مهارات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي

معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	
0.630	0.00	المهارات الذاتية
0.684	0.00	المهارات الفنية
0.717	0.00	المهارات الفكرية
0.750	0.00	المهارات الإدارية
0.721	0.00	مهارات القيادة الاستراتيجية

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

يتضح من الجدول رقم (14) ما يلي:

1. توجد علاقة ارتباط طردية بين المهارات الذاتية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.630)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى (0.05)، وبذلك يعتبر هذا الارتباط دالاً إحصائياً، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرض الرئيس الأول (فرض العدم)، ونقبل الفرض البديل.
2. توجد علاقة ارتباط طردية بين المهارات الفنية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.684)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يعتبر هذا الارتباط دالاً إحصائياً، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرض الرئيس الأول (فرض العدم)، ونقبل الفرض البديل.
3. توجد علاقة ارتباط طردية بين المهارات الفكرية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.717)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يعتبر هذا الارتباط دالاً إحصائياً، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرض الرئيس الأول (فرض العدم)، ونقبل الفرض البديل.
4. توجد علاقة ارتباط طردية بين المهارات الادارية للقيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.750)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يعتبر هذا الارتباط دالاً إحصائياً، وبناءً على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرض الرئيس الأول (فرض العدم)، ونقبل الفرض البديل.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة وبين مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.721)، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05)، وبذلك يعتبر هذا الارتباط دالاً إحصائياً، وبناءً على ذلك نرفض الفرض الرئيس الأول (فرض العدم)، ونقبل الفرض البديل، وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (بن لبد، وبن فيصل، 2017م) ودراسة (Phipps and Burbach, 2010).
6. وفقاً لقوة ارتباط المتغيرات المستقلة بالأداء المؤسسي حصل مجال المهارات الادارية على الترتيب الأول، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.750)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المهارات الادارية للقيادة تعتبر من أهم المهارات التي يجب

أن تتوفر في القائد الاستراتيجي؛ لأنها المفتاح الرئيسي للنجاح. ولأن عمل القائد يتضمن بالضرورة إتقان هذه المهارات بدرجة كبيرة، ثم تلاها في الترتيب المهارات الفكرية، المهارات الفنية، المهارات الذاتية على التوالي، ويرى الباحث أن هذه نتيجة منطقية وتتوافق مع طبيعة عمل القيادة الاستراتيجية في المؤسسات بدرجة كبيرة.

2. اختبار الفرض الرئيس الثاني (H0.2)

نص الفرض على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير جهة العمل. وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way Anova، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (15) معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جهة العمل

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة «F»	قيمة الدلالة
جهة العمل	بين المجموعات	3.818	2	1.909	4.947	010.
	داخل المجموعات	27.785	72	386.		
	المجموع	31.603	74			

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات العاملين حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي تعزى لمتغير (جهة العمل)، وبالتالي نرفض الفرض الرئيسي الثاني (فرض العدم) ونقبل الفرض البديل، وللتعرف على اتجاه الفروق قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه Scheffe البعدي، والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (16) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتعرف إلى اتجاه الفروق

بلدية بيت حانون		بلدية جباليا النزلة		بلدية بيت لاهيا		
الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة	الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة	الفرق بين متوسطين	قيمة الدلالة	
-		-		-		بلدية بيت لاهيا
-		-		0.080	0.415	بلدية جباليا النزلة
-		0.033	0.497	0.934	0.080	بلدية بيت حانون

ويتضح من الجدول رقم (16) ما يلي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين بلدية بيت لاهيا وبلدية جباليا النزلة، ولا توجد فروق بين بلدية بيت لاهيا وبلدية بيت حانون.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بلدية بيت حانون وبلدية جباليا النزلة، وكانت الفروق لصالح بلدية بيت حانون.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. تتمتع القيادة الاستراتيجية في البلديات الثلاث محل الدراسة (جباليا النزلة، بيت لاهيا، بيت حانون) بمستوى مرتفع من المهارات الذاتية والإدارية والفنية والفكرية وفقاً لآراء عينة الدراسة، حيث بلغ الوزن النسبي لمجالات مهارات القيادة الاستراتيجية مجتمعة (79.46%).
2. حصل مجال المهارات الذاتية على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة وفقاً لاتجاهات عينة الدراسة بوزن نسبي (81.66%)، وحصل مجال المهارات الإدارية على الترتيب الثاني بوزن نسبي (78.74%)، فيما حصل مجال المهارات الفنية على الترتيب الثالث بوزن نسبي (78.68%)، وجاء مجال المهارات الفكرية في الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي (77.30%).
3. مستوى الأداء المؤسسي في البلديات الثلاث وبأبعاده الأربعة (فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة) حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ الوزن النسبي لكافة مجالات الأداء المؤسسي مجتمعة (71.66%)، مع وجود بعض أوجه الضعف النسبي في بعض العناصر مثل: ضعف دراية العاملين في البلدية بأهدافها ورؤيتها والمساهمة في تحقيقها، ضعف في درجة الملاءمة ما بين مخرجات البرامج والأنشطة وحجم العاملين، تدني رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من قبل البلدية، ضعف في إدارة أموال البلدية في أوجه فعالة للاستثمار، ضعف استغلال الموارد البشرية بصورة مثلى، ضعف القدرة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمشروعات.
4. حصل مجال فاعلية البلدية على الترتيب الأول من حيث درجات الموافقة بوزن نسبي (73.60%)، وحصل مجال الارتباط والملاءمة على الترتيب الثاني بوزن نسبي (72.53%)، فيما حصل مجال الاستدامة على الترتيب الثالث بوزن نسبي (71.38%)، وجاء مجال كفاءة البلدية في الترتيب الرابع والأخير بوزن نسبي (69.14%).
5. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) ومستوى الأداء المؤسسي في البلديات محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط (0.721).

6. وفقاً لقوة ارتباط المتغيرات المستقلة بالأداء المؤسسي حصل مجال المهارات الإدارية على الترتيب الأول؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.750)، ثم تلاها في الترتيب المهارات الفكرية، المهارات الفنية، والمهارات الذاتية على التوالي.
7. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي ما بين بلدية بيت حانون وبلدية جباليا النزلة، وكانت الفروق لصالح بلدية بيت حانون.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المؤسسي ما بين بلدية بيت لاهيا وبلدية جباليا النزلة، ولا توجد فروق بين بلدية بيت لاهيا وبلدية بيت حانون.

التوصيات

1. العمل بشكلٍ مستمر على تنمية مهارات وقدرات القيادة الاستراتيجية الحالية (المهارات الذاتية، المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية)؛ لما لها من قدرة كبيرة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي، ويتم ذلك من خلال وضع برامج تدريبية مناسبة.
2. العمل بشكلٍ مستمر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده الأربعة (الفعالية، الكفاءة، الارتباط والملاءمة، الاستدامة)، في البلديات محل الدراسة، لما له من أهمية كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة، وتحقيق رضى جمهور المتعاملين.
- 3-3 تعزيز مشاركة العاملين في وضع أهداف البلدية ورؤيتها وخططها الاستراتيجية، وتحقيق درجة أكبر من الملاءمة ما بين مخرجات البرامج والأنشطة وحجم العاملين في البلدية.
- 4-4 العمل بشكلٍ مستمر على زيادة درجة رضا المستفيدين عن الخدمات البلدية المقدمة، وإدارة أموال البلدية واستثمارها في أوجه عمل فعالة، تضمن استمرار مصادر التمويل على المدى الطويل واستقرارها.
5. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والبحث عن مصادر متنوعة لتمويل المشروعات وبذل مزيد من الجهود في هذا الجانب.
6. اختيار وتوظيف الأشخاص الذين لديهم قدر كبير من المهارة والمعرفة والخبرة بأساليب العمل البلدي والتحليل الاستراتيجي، واستقصاء مواطن القوة والضعف في إمكانياتها الداخلية، وتحديد مجالات التفوق الممكنة، وكذلك كشف أماكن الخطر والفرص المتاحة وكيفية اقتناصها، بالإضافة إلى قدرتها على الإبداع والابتكار المتجدد والمستمر في أساليب العمل.
7. التركيز بشكلٍ خاص على تنمية المهارات الفنية والفكرية للقيادات الاستراتيجية الحالية، والعمل على تحقيق مستوى أكبر من الكفاءة والاستدامة في العمل البلدي.

المراجع

المراجع العربية

- أبو حجير، طارق (2014م): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات «دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بجامعة قناة السويس، مصر.
- البقمي، محمد بن عبدالله (2008م): الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- بن لبد، سلطان، وبن فيصل، فيحان (2017م): مهارات القيادة ودورها في تحسين الأداء لدى ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- حمدان، بدر، والزيناتي، محمد (2017م): تحليل واقع سكان بيت حانون احصائيات وأرقام، دراسة مقدمة ضمن مشروع تعزيز القدرة في تلبية احتياجات المجتمع والاستجابة في حالات الكوارث»، تنفيذ الجمعية التعاونية الزراعية بالشراكة مع بلدية بيت حانون، فلسطين.
- رحيمة، سلمى حنتية (2012م): دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق.
- الزعبي، محمد عمر، والبطاينة، محمد (2014م)، القيادة الإدارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- شاهين، عبير مرشد (2011م): درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشهراني، علي (2012م): تعزيز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- الصامل، ناصر بن علي (2011م): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة،

- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- عايش، شادي (2008م): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
 - العدلوني، محمد أكرم (2002م)، العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
 - العمري، علي (2000م): أثر البرامج التدريبية على اكتساب المهارات القيادية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
 - قنديل، علاء محمد (2010م)، القيادة الادارية وإدارة الابتكار، عمان، دار الفكر ناشرون موزعون، ط1، الأردن.
 - مخيمر، عبد العزيز، وآخرون (1999م)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
 - المطيري، سامر بن ملوح (2003م)، القيادة العليا والأداء، دراسة ميدانية تحليلية لدور القيادات السعودية في إدارة الأداء وتقييمه وتطويره، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
 - نجم، عبود (2011م)، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
 - يونس، طارق شريف (2012م)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

المراجع باللغة الاجنبية

- Chilcoat, R.A. (1995), Strategic Art: The New Art for 21st Century Leader, Army War College, Strategic Studies Institute. U.S.A
- Kelly, Phipps. A and Burbach Mark. E. (2010), Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. Journal of Behavioral and Applied Management.. Vol. 11, Issue.2.
- Kitonga, D. M. (2016), Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya, International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 5 , Issue 05.
- Macpherson, N and Pabari, M. (2004), "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference, Professional Development Workshop. Cape Town, South Africa
- Peterson, W, et.al. (2003), An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures. ISNAR Research Management Guidelines No. 7. The Hague: International Service for National Agricultural Research.
- Wright Peter L .et.al (1996), Strategic Management Concepts and Cases, Prentice Hall College Division, 3rd edition, USA.

الشبكة العنكبوتية

1. بلدية بيت لاهيا <http://www.bietlahia.mun.ps>

2. بلدية جباليا النزلة <http://www.jabalia.ps>