

الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي بجهاز الشرطة الفلسطينية

إبراهيم محمد أبو عودة

باحث ماجستير

محمود عبد الرحمن الشنطي

أستاذ مساعد بجامعة الإسراء

(قدم للنشر في 5 / 2 / 2019م، وقبل للنشر في 29 / 7 / 2019م)

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، جودة الحياة الوظيفية، الأداء المؤسسي، الشرطة الفلسطينية.

مستخلص الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار دور جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (367) من العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية من مختلف الرتب، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وكانت نسبة الاستجابة (81.70٪)، وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها: مستوى القيادة الاستراتيجية كانت بنسبة متوسطة وبوزن نسبي (60.64٪)، وتبين أن مستوى الأداء المؤسسي كان بوزن نسبي (62.60٪) بدرجة موافقة متوسطة، وتوافر جودة الحياة الوظيفية كان بنسبة (52.49٪) بدرجة موافقة متوسطة. تؤثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي تأثيراً جوهرياً، وفسرت ما نسبته (75.1٪) من التباين في المتغير التابع. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وكانت أهم التوصيات: العمل على زيادة كفاءة جهاز الشرطة في استخدام المصادر لخفض التكاليف غير الضرورية، ومنع إهدار الموارد دون المساس بمستوى جودة الخدمات التي يقدمها. إعادة النظر في نظم التعويضات المعمول بها بجهاز الشرطة؛ لتحقيق العدالة التوزيعية وفقاً للمجهودات التي يبذلونها، والمخاطرة التي يتعرضون إليها.

مباشرة، وتؤثر فيها (جاد الرب، 2008)، فهي حسيطة تفاعل بيئة العمل مع الاحتياجات الشخصية للعاملين؛ لذا استوجب ذلك على المنظمات النظر للعاملين كأعلى مواردها، والعمل على تطويرهم لا مجرد استخدامهم فقط. فالقيادة الاستراتيجية تؤثر في المرؤوسين من خلال الاهتمام بخلق بيئة عمل تتصف بالجوودة في كل عناصرها لتشمل على مجموعة واسعة من العناصر؛ مثل: الصحة المهنية، العلاقات الاجتماعية، مشاركة الموظفين، التمكين، فرق العمل، وتحسين نظام التعويضات؛ والتي بدورها تقود لفهم متزايد من أجل تحقيق ارتفاع مستوى إنتاجية الموارد البشرية والأداء الكلي؛ لأنّ بنجاحهم يكون نجاح المنظمة.

2. مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعاني جهاز الشرطة الفلسطينية من كثرة شكاوى الجمهور المتعلقة بسوء المعاملة القاسية والتعذيب أثناء التوقيف في مراكز الشرطة؛ فقد ذكر تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان أنّ (24) شكوى قُدمت من الضفة الغربية، و(19) بقطاع غزة بهذا الشأن كلها ضد جهاز الشرطة (تقرير الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان-ديوان المظالم، 2018)، إلى جانب ذلك فإنّ هناك مجموعة من الانتهاكات قد سُجّلت ضد مراكز الشرطة في قطاع غزة؛ منها حقّ حرية الرأي والصحافة والتجمّع السلمي على خلفية نشاطات في مواقع التواصل الاجتماعي، ومنع فعاليات ثقافية، كما أنّ هناك بعض الشكاوى عن بطء استجابة جهاز الشرطة لطلبات المواطنين وتنفيذ معاملاتهم؛ حيث هناك جرائم عدة لم يتم تنفيذها، أو يتم التأخير في تنفيذ أحكام المحاكم، أو الكشف عن نتائج التحقيق فيها؛ مما يعني عدم توفر مستوى رضا الجمهور الخارجي، وبالتالي ضعف في بُعد مُهمّ من أبعاد الأداء المؤسسي. وعلاوة على ذلك، وبالاطلاع على نتائج الدراسات الفلسطينية أو حتى العربية

1. المقدمة

تعيش المنظمات في عصرنا الحالي في بيئة تتصف بدرجة عالية من الديناميكية والتعقيد؛ حيث تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية، ولقد أدت العولمة وازدياد حدة المنافسة والانفتاح، وتغيّر هياكل القوى العاملة، وزيادة وعي المواطنين لمفاهيم الجودة إلى تزايد الضغوط على المنظمات للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية، والإسهام في حلها، وتلبية حاجات المواطنين؛ الأمر الذي جعل المنظمات أمام تحدّد لتحسين أدائها؛ كي تضمن البقاء والاستمرار. ويُعتبر الأداء المؤسسي انعكاساً لتمسك المؤسسات بأهدافها وقدرتها على إنجازها؛ إذ إنّّه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

ولقد أشار الكثير من الباحثين والكتاب إلى أنّ القيادة الاستراتيجية هي من أبرز العوامل المهمة التي تؤثر في الأداء المؤسسي للمنظمة (Kitonga, Bichanga & Muema 2016). فالقيادة الاستراتيجية تتجاوز الأنماط التقليدية في القيادة؛ حيث تمتلك رؤية مستقبلية، وتعمل على استشراف المستقبل بقرارة الأحداث والتنبؤ بها؛ كونها أحد المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمات في تحقيق المزايا التنافسية؛ من خلال قدرتها على إحداث التغير والتكيف، والانسجام التنظيمي بشكل تُلبّي معه المتطلبات لمواجهة التحديات المعاصرة المستقبلية. ويُعدّ موضوع جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكاناً متميزاً في أدبيات الإدارة؛ لأنّها تحتوي على العديد من العناصر التي تمسّ أداء المؤسسات

- 3- ما مستوى الأداء المؤسسي كما يراه أفراد العينة من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي؟
- 5- هل يتوسط جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء المؤسسي- والقيادة الاستراتيجية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية؟

3. أهمية الدراسة

1.3 الأهمية النظرية (العلمية):

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كون غالبية البحوث التي أُجريت ركزت على دراسة المتغيرات (القيادة الاستراتيجية، جودة الحياة الوظيفية، الأداء المؤسسي) والعلاقة بينهما إما كمتغير تابع أو متغير مستقل فقط، بينما تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة على حد علم الباحثين التي تناولت المتغيرات الثلاثة مجتمعة؛ باختبار دور جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط (متداخل) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، لذا من المتوقع أن تسهم الدراسة في إثراء المعرفي؛ حيث إنها تساهم في التطور الإداري المنشود خاصة في ظل افتقار المكتبة العربية، والفلسطينية على وجه الخصوص، لمثل هذا النوع من الدراسات، وتسهم الدراسة في التأصيل العلمي لمفاهيم إدارية معاصرة مهمة.

2.3 الأهمية التطبيقية (العملية):

إن الدراسة الحالية تُقدّم للمسؤولين، ولصُنّاع القرار بجهاز الشرطة الفلسطينية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات موضع الدراسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة

السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي أو مكوناته؛ فقد أظهرت دراسة (جبر، 2015) أنّ مستوى الأداء المؤسسي بوزارة الصحة الفلسطينية لا يتجاوز (52.28%). كذلك دراسة (المحاسنة والخرشة، 2015) بيّنت مستوى متوسطاً من الأداء المؤسسي في إدارة الشرطة النسائية. وفي سبيل التأكد من وجود مشكلة الدراسة؛ فقد تمّ إعداد دراسة استكشافية، حيث تم توزيع (30) استبانة على العاملين في المراكز الشرطية المختلفة في قطاع غزة، ويوضح جدول رقم (1) نتائج هذه الدراسة، والتي أظهرت أنّ (50%) من العينة كانوا غير موافقين على توافر مستوى الأداء المؤسسي في مراكز وإدارات جهاز الشرطة الذي يعملون به، وهي نسبة لا يُستهان بها؛ خصوصاً إذا ما أُضيف إليها (23.3%) ممن كانت إجاباتهم متوسطة، كما أنّ المستوى الإجمالي للأداء المؤسسي في جهاز الشرطة في قطاع غزة ظهر بمستوى (66.10%)، وهي نسبة (متوسطة) لا ترتقي إلى المستوى المأمول، وتشير إلى ضرورة العمل على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بكل الطاقات، وصولاً به إلى أعلى المستويات لإرضاء المواطنين، والحفاظ على أمنهم، والذين هم وسيلته وغايته، ومن خلال ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

جدول رقم (1): نتائج الدراسة الاستكشافية

الأداء المؤسسي	موافق	محايد	غير موافق	الوزن النسبي
	26.7%	23.3%	50.0%	67.6%

- 1- ما مدى ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟
- 2- ما درجة توافر جودة الحياة الوظيفية كما تتصوره عينة الدراسة؟

3.1.4 تطوير رأس المال البشري:

مجموعة الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف، وتوفر لديهم الرغبة والقدرة للإنجاز بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للجهاز الذي يعملون به، وينتمون إليه.

4.1.4 دعم الثقافة التنظيمية:

الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم، ويشاركون بها، والتي من شأنها أن تؤثر في سلوكياتهم، وتتحكم في خبراتهم التي بدورها تؤثر على كفاءة وجودة الأداء بجهاز الشرطة.

5.1.4 التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

مجموعة من الآداب والقيم والمبادئ المرشدة التي تحكم التفاعل بين العاملين فيما بينهم من جهة وبين الجهات الخارجية من جهة أخرى، وتعتبر صواباً، وتدعم رسالة جهاز الشرطة، والتي تتعدى المسؤولية القانونية.

6.1.4 تنفيذ الرقابة المتوازنة:

الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بجهاز الشرطة للتأكد من سلامة الأداء والأنشطة (المالية والإدارية والاستراتيجية) وفق للمعايير الموضوعية والأهداف المنشودة مع الحفاظ على تحقيق التوازن بين هذه الأنشطة.

2.4 جودة الحياة الوظيفية:

منظومة متكاملة للمنظمات تعمل على تحقيق جميع متطلبات العاملين المادية والمالية والصحية والنفسية، وإشباع رغباتهم بما يتفق مع سياسات المنظمة، والذي بدوره يؤثر على انتماء وعطاء الموظف لتقديم أقصى جهد ممكن في تحقيق مصلحة المنظمة. ويُعرف بالدرجة التي يحصل عليها الباحثون من خلال إجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس بُعد جودة الحياة الوظيفية بالاستبانة من الفقرة (49-36).

العوامل السلبية التي تعمل على انخفاضه، وتوفير ما يمكن أن يساهم بالارتقاء به من خلال الاهتمام بممارسة أساليب القيادة الاستراتيجية، والعمل على زيادة توفير جودة حياة وظيفية للعاملين. وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من مجال تطبيقها؛ حيث إنَّها سُنَّتْ على العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، والذين يعملون لتعزيز سيادة القانون، وحفظ الأمن والسلامة العامة. كما تفتح هذه الدراسة الباب واسعاً أمام الباحثين، وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تناول هذا الموضوعات، والتي من الممكن الاستفادة منها بتطبيقها على قطاعات أخرى.

4. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1.4 القيادة الاستراتيجية:

هي القيادة التي تمتلك رؤية مستقبلية، ولديها القدرة على التنبؤ والتوقع والتأثير في المؤسسين؛ بهدف تنفيذ القرارات بعيدة المدى، وتمكين الآخرين من أجل إحداث التغيير بما يساهم في مساعدة المنظمات لتحقيق أهدافها المنشودة، والحصول على المزايا التنافسية. ويُعرف بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال إجاباتهم على الفقرات المحددة لقياس محور القيادة الاستراتيجية بالاستبانة من الفقرة (1-35).

1.1.4 تحديد التوجه الاستراتيجي:

تطوير رؤية بعيدة المدى تعكس وجهات نظر القادة مع إشراك العاملين بها لتكون معنىً مشتركاً بينهم، ولزيادة القناعة والالتزام بتحقيقها.

2.1.4 استثمار القدرات التنافسية:

المقدّرات الجوهرية التي يمتلكها جهاز الشرطة، والتي تتشكل من حصيلة مواردها المختلفة، والتي تُعدّ مصدراً للميزة التنافسية.

3.4 الأداء المؤسسي:

هو محصلة نتائج أعمال المنظمة، والتي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعملياتها ومكوناتها بالتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، والتكيف معها لتحقيق أهدافها التنظيمية التي حُدِّدت على ضوء خططها الاستراتيجية ورسالتها باستخدام المدخلات والموارد بكفاءة وفعالية وفق أُسس ومعايير تضمن لها البقاء والنمو. ويعرف بالدرجة التي يحصل عليها المستقصى منهم من خلال إجاباتهم على الفقرات المخصصة لقياس هذا البُعد بالاستبانة من الفقرة (50-63).

5. حدود الدراسة

1.5 الحد الموضوعي:

تناولت الدراسة الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه، وهي المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، كما تم اختبار العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والتابع (القيادة الاستراتيجية-الأداء المؤسسي) بوجود (جودة الحياة الوظيفية) دون دراسة متغيرات مستقلة أو وسيطة أخرى قد يكون لها تأثير في المتغير التابع.

2.5 الحد البشري:

اشتملت الدراسة على جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة بالرُّتب العسكرية المختلفة؛ ممن هم على رأس عملهم دون العاملين الممتنعين عن العمل بعد الانقسام 2007.

3.5 الحد المكاني:

أُجريت الدراسة بالتطبيق على جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة دون دراسة العاملين بالجهاز في الضفة الغربية؛ بسبب الحصار والإغلاقات الإسرائيلية التي تعيق التواصل بسهولة، بالإضافة لعوامل التكلفة.

4.5 الحد الزمني:

طُبِّقت هذه الدراسة، وتم إنجازها خلال العام 2018.

6. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.6 القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:

اختلفت وجهات نظر المهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهومها، وفيما يلي بعض التعريفات للقيادة الاستراتيجية: حيث تُعرَّف بأنَّها: قدرة القائد على التنبؤ، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي حسب الضرورة (Hitt, Hoskisson, 2009:346). كما عرفها (Magee, 1998:3) بأنها عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة؛ من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات. وعرفها (الهوري، 1999:47) بأنَّها: "القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ممَّا يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات". كما يعرفها (Lee & Chen, 2007: 1028) بأنَّها: قدرة الشخص على التوقع، والتصور، وإبقاء المرونة والتفكير بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة. ويرى (عوض، 2014) أنها القدرة على وضع المنظمة في المستقبل؛ من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتبني ممارسات استراتيجية حقيقية عبر الاستجابة السريعة لجميع المتغيرات، والتطورات البيئية المتسارعة، ورغبات الأطراف ذات العلاقة؛ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وربما اختلف الباحثين في تحديد تعريف واضح للقيادة الاستراتيجية أدَّى إلى اختلافهم في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ نظرًا لاختلاف اتجاهاتهم الفكرية. وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على نموذج كل من

إنَّ حصول المنظمة على شيء من المقدرة الجوهرية، واتخاذها رمزاً للمنافسة؛ يحقق التميز عن منافسيها، في حين تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى اقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية؛ كونها تعبر عن تميز المنظمة مقارنة بالمنافسين؛ إلا أنَّها تبتعد عنها في أنَّها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المنظمة بشكل عام، لو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها للوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أنَّ المقدرة الجوهرية تُصاغ وتظهر ملامحها في وظائف المنظمة منفردة.

3.1.6 تطوير رأس المال البشري:

تُشير إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، ومعارف، وقابليات تسهم في زيادة القيمة المضافة للمنظمات، واتساقاً مع هذه الوجهة؛ فإنَّ الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسالياً يحتاج إلى استثمار. ويُشكّل إيجاد رأس المال البشري اللازم لإدارة المنظمة على نحو فاعل مشكلة صعبة تسعى العديد من المنظمات إلى حلّها من خلال استخدام العاملين الجدد الأكثر تطوراً، بينما تحاول المنشآت الأخرى تحسين أساليبها المستخدمة في استقطاب العاملين واختيارهم. ومهما يكن الأمر؛ فإنَّ حلَّ هذه المشكلة يتطلب خطوات تعدو التعاقد مع العاملين الجدد الأكثر تطوراً، ومن أجل هذه المشكلة يحتاج إلى بناء حالة التزام فاعلة بأهداف المنظمة كذلك، وهنا تظهر الحاجة إلى القادة الاستراتيجيين لبناء فريق تنظيمي فاعل يلتزم بتحقيق رؤية المنشأة باتجاه تطوير قدراتها؛ الأمر الذي ينعكس على استمرار تحسين المهارات، وبالتالي ضمان وظيفي واقتصادي أكبر (الخفاجي، 2008: 194-195).

(Hitt et al., 2009)، ونموذج (جاد الرب، 2012) لممارسات للقيادة الاستراتيجية، والتي تتضمن ستة أبعاد (ممارسات) للقيادة الاستراتيجية، وهي على النحو التالي:

1.1.6 تحديد التوجه الاستراتيجي:

تمثل عملية تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة بشكل واضح ودقيق المهمة الأساسية الأولى للقيادة العليا؛ ذلك أنَّ فعالية تحديد الاتجاه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في المنظمة، مثل: تحديد الأهداف للإدارات المختلفة، واختيار استراتيجيات، ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد، ومختلف الأنشطة الأخرى (العجمي، 2011: 13). ويشمل تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية، ومشاركة رؤوسه فيها؛ فإنَّه يحصل على تأييدهم لرؤية المنظمة الاستراتيجية، مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.

2.1.6 استثمار القدرات التنافسية:

تشير المقدرة الجوهرية أو الميزة إلى موارد المنظمة، وقابليتها التي تُعدّ مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة؛ مما يعكس المهارات الوظيفية التنظيمية والتي تُستخدم بطرق متعددة، وفي مجالات متنوعة لتنفيذ استراتيجيتها، وإنَّ القادة الاستراتيجيين لديهم قدرات متنوعة لتشجيع ودعم تنفيذ استراتيجية المنظمة، وفي بعض الشركات فإنَّ القدرات التنافسية قد تكون ممثلة في وظيفة المورد البشري، ولذا تستخدم المنظمات طرقاً متنوعة لتحريك وتحفيز العاملين بها، مثل التمكين والأجور وغيرها، وفي الحقيقة القدرات التنافسية لا يمكن وضعها أو استغلالها بكفاءة بدون رأس المال البشري المتميز (جاد الرب، 2012: 31).

4.1.6 دعم الثقافة التنظيمية:

تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية؛ فمنهم مَنْ ركَّز على المظاهر الصريحة المرئية، واصفًا الثقافة التنظيمية بأنَّها: مفهوم شامل لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المنظمة، فيما أشار آخرون إلى الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معًا، بوصفها وسيلة لتحقيق حالة الانسجام بين الفكر والفعل (التصرُّف)، تبعًا لما يُعرف بالنسيج الثقافي. وتؤثر ثقافة المنظمة، في الغالب على متابعة الفرص الريادية، على وجه الخصوص في المنظمات الكبيرة؛ كونها المصدر الأساسي للنمو والإبداع؛ من خلال تشجيع العمل بحرية واستقلالية وإدارة الذات، كما أنَّها تشجِّع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الإبداعية)، وتدعم رغبة العاملين في تحمل المسؤوليات عند متابعة الفرص الريادية (Hitt et al., 2009).

5.1.6 التأكيد على الممارسات الأخلاقية:

تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة. كما أنَّ الممارسات الأخلاقية في أيِّ منظمة تُمثِّل أساسًا لتفسير فهم التصرف الإنساني السليم، والتعرف إلى ما هو أخلاقي أو لا أخلاقي في العمل الإداري للمنظمة؛ باعتبارها على مناهج ومداخل فلسفية واضحة، وتعكس الأخلاقيات القيم والعادات الإيجابية أو السلبية للمجتمع أو الجماعة، وتتأثر بالنظم السائدة في المجتمع. وفي السياق نفسه فإنَّ المبادئ السامية هي التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات المختلفة، وعلى الرغم من ذلك، يشير الصيرفي (2007:335) إلى التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بالجوانب الأخلاقية للعمل، بعكس المؤسسات الكبيرة.

6.1.6 تنفيذ الرقابة المتوازنة:

يقصد بها تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون؛ بُغية المحافظة على النشاطات التنظيمية، أو إحداث تغيير في أنماطها، وهذا، فإنَّ الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين، هما: الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية. فالقائد الاستراتيجي الفاعل، هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمنظمة. وكثيرًا ما كان يُنظر إلى عمليات الرقابة التنظيمية على أنَّها تُمثِّل جزءًا مهمًّا من عمليات تنفيذ الاستراتيجية؛ حيث هي ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمات للنتائج التي ترغب بتحقيقها؛ بشأن المنافسة الاستراتيجية، والعوائد المرتفعة، وتساعد عمليات الرقابة الرسمية التي تستند إلى معلومات؛ آخذين في الحسبان إجراءات المديرين في الحفاظ على أنماط النشاطات التنظيمية أو إجراء التعديلات الطفيفة عليها، وتساعد كذلك على تعزيز التغيير الاستراتيجي ودعمه، والأكثر أهمية من ذلك، توفر عمليات الرقابة مقاييس يجري في ضوءها تنفيذ الاستراتيجيات، والفعاليات التصحيحية اللازمة عندما تكون التعديلات المرتبطة بالتنفيذ مطلوبة (الخفاجي، 2008:202).

وفي ضوء ما سبق؛ يرى الباحثان أنَّ القيادة الاستراتيجية تمتلك دورًا بارزًا في تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة من خلال وضع الأهداف بعيدة الأفق وربطها برسالة المنظمة، مع مراعاة التوازن بين أهداف أصحاب المصالح المختلفة ودمجها ضمن رؤية مشتركة واضحة، وتشجيع مشاركة العاملين في بناء التوجه الاستراتيجي لزيادة القناعة لديهم، وبالتالي ضمان تقليل المقاومة تجاه التغيير. كما أنَّ الاستشارة في القدرات التنافسية للمنظمة، والاهتمام بكفاءة استخدام الموارد المختلفة يُحقِّق للمنظمة مزايا تنافسية على الآخرين. كما أنَّ رأس المال

البشري هو المورد الأهم من وجهة نظر هذا النوع من القيادة؛ فوعيتها بأهمية امتلاك المواهب، ووضع البرامج والخطط التدريبية لتطوير العاملين، وتزويدهم بالمعارف والمهارات بما يُشجّع العاملين على تحمّل المسؤولية، ويزيد الشعور بالثقة، وعليه يُكسب المنظمة ميزة تؤدي لنجاح استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وتحتل الثقافة التنظيمية أهمية بالغة فهي تمثل أسلوب وطريقة التعامل بين المديرين ومروّسيهم، وبين العاملين أيضًا، كما تؤكد على القيم التي تتبناها المنظمة من حيث روح التعاون، وإتاحة حرية المشاركة، والتمكين، والشفافية وجودة الأداء، وغيرها. إنّ عمل المنظمة يجب أن يتحلّى بالممارسات الأخلاقية والتي هي تعبيرٌ عن قدرات القيادة الاستراتيجية على نشر معايير الممارسات الأخلاقية والسلوكيات المرغوبة في المنظمة، وحفز العاملين على الالتزام بها، لخلق سمعة تنظيمية جيدة في المجتمع التي تعمل به. إنّ ممارسة دور رقابي من جانب القيادة الاستراتيجية متوازن يركز على جوهر العمليات والأنشطة والممارسات الأخلاقية هو جوهر عمل القيادة الاستراتيجية.

2.6 جودة الحياة الوظيفية Quality of job life:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم وتعريفات جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظر العلماء والباحثين والمختصين؛ حيث إنّها الفاصل الرئيس بين مصادر قوة المديرين من جهة، وأداء العاملين من جهة أخرى؛ حيث تعمل جودة حياة العمل على دراسة وتحليل الأساليب التي يستخدمها المدبرون، بغرض توفير وتحقيق بيئة تنظيمية مشجّعة للعاملين من خلال استثمار المنظمة لرأس مالها البشري، وتنمية قدراتهم الابتكارية، وزيادة معارف الأفراد، وبناء مصادر قوتهم الذاتية، وبالتالي العمل على تطويرهم مهنيًا، بما يوفّر الشعور

بجودة حياة العمل الذي ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة (منصور، 2016). ويعرفها (Swamy et al., 2015) بأنّها: مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وكذلك يعرفها (ديوب، 2014) على أنّها: عملية واعية مخططة، وطويلة الأجل، جماعية هادفة إلى التغيير، وتمثل الجهاز المسؤول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والأسرية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية، والحفاظ على كرامة العاملين، بما يتفق مع الاستراتيجية العليا في المنظمة وثقافتها السائدة؛ من خلال تأمين ظروف عمل مناسبة وآمنة، من أجل رفع مستوى العاملين، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة من أجل نقل المنظمة إلى وضعية مستقبلية متطورة تسمح لها بمزيد من التطور والنجاح في العمل بطريقة تؤمن المقدرة الاستراتيجية والأداء التنافسي في المنظمة. ويرى (ماضي، 2014) أنّها: "مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة بتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على الحياة الوظيفية للأفراد ويثبتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثمّ يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة". أما (جاد الرب، 2008) فعرف جودة الحياة الوظيفية بمجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرّة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية العاملين وحياتهم الشخصية أيضًا، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها. ومن جهة أخرى يلخص (Adhikar & Gautam, 2010) فوائد برامج جودة الحياة الوظيفية بأنها تظهر على كلّ من الموظفين

3.6 الأداء المؤسسي Institutional Performance:

يُعدُّ الأداء المؤسسي مفهوماً محورياً بالنسبة للمنظمات؛ حيث يُعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قِبَل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. ويُعرِّفه (Scott, 2003:27) أنه "نتاج لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والموارد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها". وعُرفَ بأنه عملية توظيف عناصر المنظمة كافة بطريقة إدارية صحيحة، من أجل إنجاح رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها (حسونة، 2016:31). أما (دعجة، 2016:157) فعرفه بأنه: "الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وُضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة". ويرى بعض الباحثين مثل (Lusthaus, et al., 2002:21) أنه يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه: "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديددها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة". وفي سياق آخر، تُعنى بطاقة الأداء المتوازن بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل، بهدف قياس مدى تحقق الرؤية الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقاً للأهداف الموضوعية سلفاً. وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس التي تقدّم لمديري الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة على أداء منظماتهم في أربعة جوانب رئيسية يمكن عرضها كما يلي (حساني، 2007:42؛ الغالبي وإدريس، 2007):

1.3.6 المحور المالي:

تُعتبر الأهداف المالية المحصلة النهائية للمحاور الأخرى للنظام، واختيار مقاييس الأداء المالي التي لا بُدَّ أن تكون

وأرباب العمل؛ حيث توفرّ الشعور بالأمان الوظيفي، إمكانية الترقية والتقدم، أجوراً وتعويضات عادلة وكافية، توفير ظروف عمل صحية وآمنة، التكامل الاجتماعي، والالتزام. ويشير (جاد الرب، 2008) إلى أن استقرار المنظمات ونموها مطلب رئيس لجميع أصحاب العلاقة، وذلك لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال بناء برامج تعمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، ممّا يؤديّ إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتخفيض تكاليف التأمين الصحي، وانخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل، وزيادة المرونة والتكيف من قِبَل قوة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية، واختيار عمالة أفضل. فيما تضيف (قريشي وباديبي، 2016) أن أهمية تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية تقود المنظمة إلى زيادة رضا العاملين؛ مما يؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات والغياب، وكذا تقليل معدل دوران العمل، تحسين أداء العاملين، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحسين جودة المنتج أو الخدمة، زيادة القدرة التنافسية، جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة.

وبشكل عام يمكن القول بأن فاعلية جودة الحياة الوظيفية تُساهم في زيادة فاعلية المنظمة ككل، والعكس صحيح. ووفقاً لما سبق يمكن استنتاج أن جودة الحياة الوظيفية تحقق بيئة عمل مناسبة تراعي متطلبات أصحاب العمل، ورغبات العاملين، بما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وقدرة المنظمات على المنافسة وتحسين جودة الخدمات، وخاصةً في بيئة معقدة مثل العمل الشُرطي الذي يُنَاط به مهام صعبة، تحتاج إلى جميع المتطلبات للوصول إلى تقديم خدمة أفضل.

للمنظمات الاستفادة من مفهوم نموذج سلسلة القيمة بتحديد كل نشاط داخل المنظمة يُحقّق قيمة إضافية.

4.3.6 محاور التعلم والنمو:

إنّ قدرة المنظمة على التطوير والتحسين المستمرين، تعتمد بصورة أساسية، على مدى توافر قوى بشرية مدربة ومؤهلة باعتبارها رأس المال الفكري للمنظمة، ومن هنا يُقاس مستوى الأداء العام لها بالقدرة على استقطاب العمالة الماهرة، ومدى الجهود المستمرة لتدريبها وتنمية مهاراتها، كما يتضمن هذا البُعد القدرة على خلق الثقافة التنظيمية الداعمة لقيم التجديد والابتكار؛ الأمر الذي يُمكن من القيام بعمليات التشغيل الداخلية بهدف تحقيق رضا الزبائن، وتحسين الوضع المالي للمنظمة. إنّ محاور التعلم والنمو يُمكن من نقل الإمكانيات والطاقات إلى المستوى الذي يُمكن معه تحقيق استراتيجية المنظمة، وإنّ اختلاف المستوى التأهيلي، والفني والتقني للموظفين، يؤدي إلى اختلاف أدائهم، وبذلك أداء المنظمة ككل.

4.6 الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (ياسين، 2018) إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي، بالتطبيق على جميع الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية، وعددهم (285) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية كان بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (66.2%)، وتؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيرًا جوهريًا في التطوير التنظيمي، وقد فسرت ما نسبته (74.1%) من التباين في (التطوير التنظيمي).

مرتبطة باستراتيجية المنظمة. ويرتبط اختيار المؤشرات ومقاييس الأداء المالية بطبيعة الاستراتيجية المتبناة داخل المنظمة، فإذا كانت الاستراتيجية مثلاً هي استراتيجية النمو؛ فإنّ المؤشرات تأخذ بعين الاعتبار تطوّر معدلات النمو كنمو الأعمال، نمو عدد الزبائن، مُعدّل دوران الأصول. ويؤكد هذا المدخل على أهمية توافر البيانات المالية الدقيقة في الوقت المناسب، وضمن هذا الإطار لا بُدّ من التأكد على أنّ الأهداف المالية للوحدات لا بُدّ أن تسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والقيمة؛ مع التأكيد على أنّ الاهتمام الزائد بالتركيز على البيانات المالية وحدها يؤدي إلى حدوث نوع من عدم التوازن مع بقية عناصر تقييم الأداء المؤسسي.

2.3.6 محاور رضا العملاء:

يركز على كيفية أداء المنظمة لأعمالها، ويهتم بقياس مدى نجاح المنظمة في الوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم؛ من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح المنظمة في تحقيق رضا العملاء، والذي يُعدّ من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إنّ التنوع والاختلاف في نوعية العملاء وتفضيلاتهم تحتاج إلى دراسات تسويقية تفصيلية لتحديد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذا المجال السوقي الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله.

3.3.6 محاور عمليات التشغيل الداخلية:

تركز على الجوانب التي يمكن تحسينها والتغلب على ما فيها من قصور، وقياس مدى جودة العمليات التنظيمية الداخلية، ومدى مساهمتها في إشباع رغبات المستفيدين، ومن ثمّ المساهمة في تحقيق مهمة المنظمة، ففي ظل هذا النظام يتم اقتراح مراحل جديدة، وتطوير المراحل القائمة بشكل يُمكن المنظمة من تلبية احتياجات الزبائن؛ الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق الأهداف المالية المرتبطة بالمساهمين. ويمكن

وجاءت دراسة (حمدونة، 2018) لاختبار دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي؛ حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (259) موظفًا بالخدمات الطبية العسكرية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة مرتفعة بوزن نسبي (72.64%). تؤثر أبعاد التمكين المختلفة تأثيرًا جوهريًا في الأداء المؤسسي، وقد فسرت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه باستثناء بُعد التفويض فلم يكن له تأثير.

بينما أجرى (دهليز، 2018) دراسة للتعرف على دور أبعاد جودة الخدمات المقدمة من دوائر الضريبة بوزارة المالية في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر جميع العاملين بمكاتب المحاسبة والتدقيق، وعددهم (265) موظفًا، وأوضحت النتائج أن مستوى الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق كان بدرجة متوسطة، وأن أبعاد جودة الخدمة تؤثر تأثيرًا جوهريًا في الأداء التنظيمي.

وفي نفس السياق قام (عبد الهادي، 2017) بدراسة للكشف عن دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (268) مديرًا، وقد توصلت الدراسة إلى توافر معايير جودة الأداء المؤسسي في البرنامج؛ حيث بلغ درجة كبيرة. وكذلك تبين أن جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهريّة وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات: (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال العلاقات). وهدفت دراسة (الغنام، 2017) إلى التعرف على أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية، بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية من جميع المستويات الوظيفية في المستشفيات، بلغ حجم العينة (284) مفردة، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية في

بينما تناولت دراسة (حميد، 2017) دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المناصب الإشرافية، وعددهم (123)، وقد بيّنت الدراسة أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية مرتفع بدرجة كبيرة بوزن نسبي (67.5%)، وأظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، وتحقيق الميزة التنافسية.

وأجريت دراسة (اسليم، 2017) لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بجهاز الأمن الداخلي بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة ممن يعملون بالرتب السامية، وعددهم (137) ضابطًا، وبيّنت الدراسة أن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية جاء بدرجة كبيرة (68.42%).

وسعت دراسة (أبو سمرة، 2018) للكشف عن الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي بتوزيع استبانة عينة مكونة من (357) مفردة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتوصلت إلى نتائج أبرزها؛ أن جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة حصلت على درجة موافقة بدرجة كبيرة، وأن أخلاقيات العمل تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية.

كما قام (الشنطي، 2016) بدراسة هدفت لقياس واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة والإسكان، وعلاقتها بأخلاقيات العمل على جميع موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج؛ من أهمها: توفر جودة الحياة الوظيفية في وزارة الأشغال العامة بدرجة متوسطة، وهناك علاقة بين المتغيرين.

محافظات غزة مرتفع بوزن نسبي (76.67%). ووجود علاقة إحصائية بين أبعاد المنظمة الأخلاقية لدى العاملين في المستشفيات الفلسطينية وتحسن جودة الأداء المؤسسي. وركزت دراسة (Zia-ud-din et al. 2017) لتحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين بمؤسسات النسيج، باستخدام العينات الملائمة؛ حيث تم توزيع (130) استبانة على المشاركين في الدراسة. وفي هذه الدراسة تم اكتشاف تأثير الدور الوسيط للمشاركة في العمل بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، وبيّنت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير مهم ومباشر على أداء الموظفين.

فما قام (kitonga et al. 2016)، بدراسة لفحص العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي على عينة تكوّنت من (328) مديراً في منظمات غير ربحية في مقاطعة نيروبي في كينيا، وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، ووجدت النتائج أن معامل الارتباط بلغ (0.730)، وأن القيادة الاستراتيجية فسرت (53.2%) من التغير في الأداء التنظيمي. وأوضحت نتائج دراسة (Zehira et al. 2011)، أن الثقافة التنظيمية تلعب دور المتغير الوسيط بين الأنماط القيادية والأداء المؤسسي.

وهدفت دراسة (الرواد وآخرون، 2017) إلى اختبار العلاقات بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وتمثلت عينة الدراسة باستبانة بلغ عددها (217)، تم توزيعها على الموظفين في شركات صناعة الأدوية بالأردن، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وكان من أهم النتائج؛ أن القيادة التحويلية لا تؤثر في كل من الأداء التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية للشركات.

وبحثت دراسة (Lear 2012)، في أهمية المعايير الحرجة للقيادة الاستراتيجية ودرجة المواءمة (الانحياز) في المؤسسات ذات الأداء العالي، وتم جمع بيانات الدراسة عن طريق توزيع استبانة على عينة مقدارها (200) شخص من (6) منظمات ذات الأداء المتميز. وأظهرت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي على المواءمة الاستراتيجية، وأن القيادة الاستراتيجية لها تأثير مباشر على الأداء التنظيمي، وأن القيادة الاستراتيجية الفعالة لها أثر كبير في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء في جو من التنافس في البيئات المضاربة.

5.6 التعقيب على الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرات الثلاثة كمتغير تابع أو مستقل، وربطها مع متغيرات مختلفة؛ منها ما تناول القيادة الاستراتيجية وربطه مع التطوير التنظيمي، الميزة التنافسية، إدارة الأزمات، والمواءمة الاستراتيجية (ياسين، 2018؛ حميد، 2017؛ اسليم، 2017؛ Lear، 2012)، وهناك مجموعة من الدراسات السابقة تناولت جودة حياة العمل مع متغيرات مثل أخلاقيات العمل (الشنطي، 2016)، ومنها ما تناول علاقة الأداء المؤسسي مع التمكين الإداري، جودة الخدمات، رأس المال الفكري، أخلاقيات العمل (حمدونة، 2018؛ دهليز، 2018؛ عبد الهادي، 2017؛ الغنام، 2018)، وبالتالي يلاحظ قلة الدراسات التي ربطت مباشرة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي باستثناء دراسة (kitonga et al. 2016)، والتي أجريت في كينيا. وهناك بعض الدراسات تناولت دور متغيرات وسيطة مختلفة مثل المسؤولية الاجتماعية، والثقافة التنظيمية بين الأنماط القيادية والأداء المؤسسي على الترتيب (الرواد وآخرون، 2016؛ Zehira et al. 2011)، ودور أخلاقيات العمل بين جودة الحياة الوظيفية

وتعتبر القيادة الاستراتيجية ذات تأثير في الأداء المؤسسي؛ إذ إنَّ القائد يقوم بأدوار مهمة؛ فهو صاحب نظرة ثاقبة وتوجه مستقبلي لا سيَّما في مرحلة بداية العمل؛ أي: بداية نشأة المنظمة فإنَّ القيادة تنشغل في تقديم الخدمات وإنتاج المنتجات، وزيادة حجم المبيعات، والتركيز على الوظائف التسويقية. ومع نمو المنظمة فإنَّهم يركزون على الاتجاهات الاستراتيجية ويفوضون المسؤوليات والصلاحيات والأعمال التشغيلية الروتينية للعاملين على أساس الثقة في قدراتهم، واستنادًا إلى التصميم المحكم للعمل وإجراءاته في إطار رقابة على أنشطة الأفراد داخل المنظمة؛ الأمر الذي يفرض عليهم توفير عوامل التمكين من حيث تعزيز الاتصالات والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك إكسابهم المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال (Kitonga et al, 2016).

وفي هذه المرحلة فإنَّ نمو المبيعات يبدأ بالتزايد، ويتحسن الطلب على الخدمة أو السلعة المقدمة، وبما يضمن تحسين الجودة التي تبرر الزيادة في الأسعار مما يعني تحسين الأداء العام للشركة. إنَّ القيادة الاستراتيجية تتفهم الدور الحرج بين القدرات التي تملكها والقيمة التي تعمل على خلقها؛ حيث إنَّ هذه العلاقة تقع في قلب الأداء المؤسسي لمنظمات الأعمال، ولهذا فهي تضع التوجه العام المستقبلي الذي تسعى إلى أن تتنهجه مع ضرورة التعديل والتكيف مع المتغيرات كلما لزم الأمر، وبالتالي فإنَّ القيادة الاستراتيجية تعمل على ترجمة الأفكار الكبيرة المميزة التي تتعلق باحتياجات الزبائن إلى مجموعة من العمليات والمصادر التي تُشبع هذه الرغبات ضمن إدارة فاعلة للتكلفة. إنَّ وعي القيادة الاستراتيجية لأهمية الاستشارة في تنمية الموارد البشرية التي تملكها من خلال البرامج التدريبية وتعزيز الإبداع والمواهب، وباعتبار ذلك تركيزًا استراتيجيًا مهمًا للحصول على أداءٍ عالٍ ومتفوق لهذه المنظمات (Nel & Beudeker, 2009).

والأداء المؤسسي (أبو سمرة، 2018)، وبالرغم من ذلك فإنه يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، وبالتالي ما يُميز الدراسة الحالية أنَّها تناولت تأثير المتغير الوسيط "جودة الحياة الوظيفية" في العلاقة بين المتغير المستقل وهو القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها بأنَّها استخدمت المقاييس الدولية، والتي قد ثبت تحقُّق خصائصها السيكمومترية في الكثير من القطاعات. إضافة إلى ذلك استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة (Mediation) لاختبار الفرضيات برنامج SPSS.

7. أنموذج الدراسة ومتغيراتها (النموذج الافتراضي):

تمَّ تطوير أنموذج الدراسة الموضح بالشكل رقم (1) لإظهار العلاقة بين المتغيرات المختلفة؛ المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي بالاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن Kaplan & Norton (1992)، والمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية بأبعادها الستة؛ وهي: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة)؛ اعتمادًا على نموذج (Hitt et al, 2009)، وتمَّ تناول متغير جودة الحياة الوظيفية في الدراسة الحالية على اعتبار أنَّه متغير وسيط اعتمادًا على (جاد الرب، 2008؛ المغربي، 2004) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. وسيتم اختبار هذه العلاقات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة. واستنادًا إلى مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة الحالية، ومن أجل الإجابة عن أسئلتها؛ فقد تمت صياغة مجموعة من الفرضيات، ولقد تمَّ توظيف النظريات لتطوير الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة، والتي اعتمدت بشكل أساسي على التخصصات الاجتماعية والإدارية.

كما أنَّ الأداء المؤسسي المتميز ينبثق من وجود ثقافة تعزّز الأداء والمتمثل في قدرة القادة على إدارة استخدام الموارد المختلفة، ودمجها ورفعها، وزيادتها من خلال الاستراتيجيات المختلفة. فانشغال القيادة في تشكيل استراتيجيات المنظمة، وتحديد توجهاتها الرئيسية وأهدافها العامة يُحسّن الأداء المؤسسي. كذلك فإنَّ الممارسات الأخلاقية التي تسعى القيادة الاستراتيجية إلى توافرها في نفسها أولاً، ثم تحت الآخرين على تبنيها؛ تضمن الشفافية والرضا للجمهور والعاملين. وبوجود الرقابة الفعّالة المتوازنة التي تؤمن بالرقابة كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة لاكتشاف الانحرافات الجوهرية؛ مما يعني زيادة الثقة عند العاملين، ومزيداً من الالتزام، وهي عناصر جودة الحياة الوظيفية، والتي تؤدي حال توافرها بشكل معقول إلى انطلاقة واعية لتحسين الأداء المؤسسي. ومن ناحية أخرى، فإن القيادة الاستراتيجية تهتم ببرامج جودة الحياة الوظيفية؛ والتي تُعنى بتحسين ظروف العمل من وجهة نظر العاملين، وزيادة الفاعلية التنظيمية والأداء، والحرص على استقطاب العاملين المهرة من ذوي المؤهلات العالية وتدريب العاملين الموجودين والاستثمار فيهم، وتحسين موقف المنظمة التنافسي يزيد من دافعيتهم وولائهم ومستوى الالتزام التنظيمي الذي يقود إلى تحقيق مستويات عالية من الربحية والأداء المؤسسي، وبالتالي نجاح المنظمة وضمان استمراريتها (Nanjundeswaraswamy & Swamy، 2012). ويُعتبر الاهتمام بتوفير الجوانب الاجتماعية الإيجابية، ومعاملة الرؤساء للعاملين في جوٍّ يسوده التقدير والاحترام؛ مما يحفزهم على إبداء همّة عالية لتحسين الأداء الوظيفي الذي يُصبّ في صالح الأداء المؤسسي، والفرد والعامل لا يعمل بمعزل عن منظمته وما يحيط بها من مشكلات، وبالتالي فإنَّ قدرة القيادة على خلق جوٍّ مريح وبيئة عمل مناسبة وثقافة تؤكد على اعتبار العامل

أعلى المصادر التي تملكها؛ يؤدي لسعي العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها، وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء المتميز. وبالإضافة لما سبق، فإن جودة الحياة بما تشمل من ظروف نفسية وبيئة عمل مريحة، والنواحي المالية والجوانب الاقتصادية المتمثلة بنظم التعويضات والحوافز والمكافآت هي بمنزلة مؤشر لمدى استعداد العاملين لبذل المزيد من الجهود والابتكار في أداء مهامهم، والاهتمام بالعملاء، ومحاولة حل مشكلاتهم، وتحسين الخدمات المقدمة إليهم؛ بما يعني زيادة الطلب على خدمات المنظمة ومنتجاتها، وبالتالي زيادة الأداء المؤسسي. إنَّ عدم الحصول على الحوافز المناسبة والتي تعكس تقييم القيادة لأداء العاملين يشير إلى أنَّ جهودهم لم ترقَّ للمعايير المطلوبة، وبالتالي تنخفض الدوافع لإنجاز أهداف المنظمة ورسالتها. كما أنَّ طبيعة الإشراف والتي هي من مهام القيادة الاستراتيجية التي تعزز من مستوى المشاركة، والعلاقة بين العاملين فيما بينهم؛ يخفف من التوترات، ويخلق جوًّا من التآلف، ويضبط مستويات الصراع؛ لتكون في إطار المنافسة البناءة التي تؤدي للتسابق لزيادة جودة الأداء المؤسسي، وكذلك فإنَّ الشعور بالأمان الوظيفي يؤدي إلى الإبداع مثل تقديم الخدمات أو الاستخدام الكفء للمصادر والموارد؛ مما يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق عوائد عالية، وهذا جانب من جوانب الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه المناقشة ونتائج الدراسات السابقة، فإنَّه تمَّ صياغة الفرضيات الآتية، والتي تشكل أنموذج الدراسة كما يظهر في الشكل رقم (1)، والذي تم تصميمه بالرجوع للأدب النظري ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث يقدم النموذج دعماً نظرياً ومنطقياً للعلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، وبناءً على هذه المناقشة تمَّ صياغة الفرضيات التالية:

2.8 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، والبالغ عددهم (8010) موظفًا بناءً على بيانات غير منشورة وفقًا للهيكل التنظيمي لقوى الأمن الفلسطيني من هيئة التنظيم والإدارة لسنة 2018، ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة ولتوفير الوقت والتكلفة، ومن أجل اختيار عينة ممثلة تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وعددها (367) كحد أدنى طبقًا لمعادلة (Moore et al., 2003) على النحو التالي، باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \Rightarrow n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 مستوى دلالة $\alpha = 0.05$)، m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05). وحيث إن مجتمع الدراسة N=8010، فإن حجم العينة المعدّل في حده الأدنى وباستخدام المعادلة (2) يساوي:

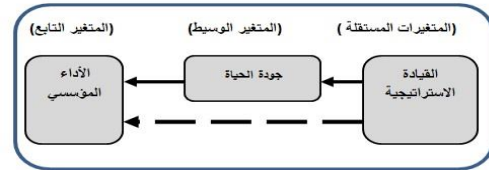
$$n = \frac{nN}{N + n - 1} = \frac{384 \times 8010}{8010 + 384 - 1} \cong 366.6$$

جدول رقم (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الاستبان ات المستلمة	حجم العينة	عدد القوة	القوة الرئيسة
23	28	612	رتب سامية (رائد - لواء)
135	156	340 2	رتب إشرافية (ملازم - نقيب)
142	183	399 6	ضباط صف وأفراد
300	367	801 0	الإجمالي

الفرضية الأولى: تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيرًا هامًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي. الفرضية الثانية: يتوسط متغير جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول (الأداء المؤسسي)؛ تبعًا للمتغيرات التالية (الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

8. الطريقة والإجراءات

1.8 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تُطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تُحدثها. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة؛ فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات" (الحمداي، 100:2006).

الشعب، والانتشار الميداني، مما يتعذر توافق هذه المهام مع الطبيعة الأثنوية، وتتناغم هذه النسب مع التقرير الصادر لسنة (2019) عن المركز الإحصائي الفلسطيني، حيث مثلت نسبة الذكور (81٪) مقارنة بالإناث (19٪). أما توافر ما نسبته (4.3٪) من الإناث ضمن وحدة الشرطة النسائية؛ وذلك لخصوصية بعض الأعمال التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العنصر النسائي؛ مثل: تفتيش المنازل، والتعامل مع النزلات في سجون النساء. وأظهرت النتائج أنَّ ما نسبته (7.6٪) من عينة الدراسة رتبته العسكرية من الرتب السامية (لواء-رائد)، فيما مثلت من رتبة (ملازم حتى نقيب) ما نسبته (45.0٪)، أما ما نسبته (47.3٪) فمثلت رتب فئة ضباط الصف والأفراد. ويعزو الباحثان ذلك إلى سلامة الهيكل التنظيمي لحد ما فيما يخص (الرتب السامية والإشرافية) الذي يوضح أنَّه كلما زادت الرتبة العسكرية كلما قلت الوظائف عددًا على الهيكل التنظيمي. ووجود بعض الخلل إذ إن الرتب الإشرافية كانت مساوية تقريبًا لضباط الصف والأفراد، وقد يكون السبب في ذلك الترقيات الاستثنائية التي تتم بدون معايير مهنية، ولفتح باب التقاعد لضباط الصف في سن مبكرة مما أدى لانخفاض عددهم. ويتضح من الجدول (3) أنَّ ما نسبته (60.3٪) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكأحد التفسيرات حول ارتفاع عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس؛ لأنَّ معظم الضباط في سلك الشرطة يتم تعيينهم من خريجي الكليات الأمنية والشرطية، ومن الاختصاصيين من حَمَلَة الدرجة الجامعية الأولى، كما أنَّها شرطٌ أساسي في كثير من الأحيان لشغل الوظائف الإشرافية. ويُمكن تفسير حصول عينة الدراسة من حَمَلَة الدبلوم على ما نسبته (32.7٪) إلى أنَّ بعض الوظائف لا تتطلب مؤهلات علمية عليا؛ مثل: مهام الحراسة والخدمات التي تحتاج إلى

وتتم توزيع (370) استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (300) استبانة بنسبة (81.08٪)، وبيّن الجدول رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (3): توزيع أفراد العينة

الخصائص الشخصية	المستوى	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	287	95.7
	أنثى	13	4.3
الرتبة العسكرية	الرتب السامية	23	7.6
	الرتب الإشرافية	135	45
	ضباط الصف والأفراد	142	47.3
المؤهل العلمي	دكتوراه وماجستير	21	7.0
	بكالوريوس	181	60.3
	دبلوم متوسط فأقل	98	32.7
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	19	6.3
	من 5 لأقل من 10 سنوات	56	18.7
	من 10 لأقل من 15 سنة	186	62.0
	15 سنة فأكثر	39	13.0

يتضح من جدول (3) أنَّ ما نسبته (95.7٪) من عينة الدراسة ذكور، بينما (4.3٪) إناث. ويمكن إرجاع هذه النتيجة لطبيعة العمل الشرطي التي تتضمن الأعمال التي تحتاج إلى قوة بدنية وجهد ودوام ليلي؛ مثل: أعمال حفظ الأمن، وفض

من (14) فقرة، وتم الاستفادة من (جاد الرب، 2008)، (المغربي، 2004)، (Swamy et al. 2015). أما القسم الرابع فيتكون من (14) عبارة لقياس الأداء المؤسسي بناء على محاور بطاقة الأداء المتوازن Kaplan & Norton (1992)، وبلاستفادة من دراسة (Musau، 2016) و(أبو عليم، 2014). وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان؛ بحيث كلما اقتربت الدرجة من (10) دلّ على الموافقة العالية. وللحكم على مستوى الاستجابة ودرجة الموافقة تم الاعتماد على المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (4) التالي (Ozen et al. 2012):

تخصصات فنية وتقنية ومهنية وحرفية. فيما كانت نسبة الحاصلين على دراسات عليا (7٪)، وهذا يدل أن عددًا من العاملين يرغبون في تطوير أنفسهم، كما أنها تشير إلى أن الدراسات العليا لا يعتمد عليها في الترقية وفقًا لأحكام قانون الخدمة لقوى الأمن الفلسطيني. وتُظهر نتائج الجدول أن ما نسبته (25.0٪) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى الانقسام السياسي الذي تجاوزت مدته 12 عامًا؛ حيث تمّ تعيين عدد كبير من الموظفين في حينها لسدّ الفراغ الناتج عن امتناع عدد كبير من الموظفين القدامى من الاستمرار في أعمالهم. وأما فيما أن ما نسبته (6٪) خدمتهم أقل من 5 سنوات يُعزى إلى الحصار وقلة التعيينات الجديدة خلال الأعوام الأخيرة، أما تفسير الباحثين للنتيجة التي فيؤكد أن (13٪) من العاملين تزيد خدمتهم عن 15 سنة يرجع إلى استمرار بقاء بعض العاملين الذين تمّ تعيينهم قبل الانقسام بأعمالهم.

3.8 أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة بالاستبانة؛ وذلك لما تميزها من خصائص، منها ترك الفرصة للمبحوثين للتفكير في الإجابة عليها، وإمكانية توضيح أيّ غموض، وتوفير الجهد والتكلفة وتحسين نسبة الاستجابة؛ حيث تتكون من أربعة أقسام رئيسة؛ هي: القسم الأول: عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والرتبة العسكرية)، القسم الثاني: القيادة الاستراتيجية، ويتكون من (35) فقرة، موزعة على (6) مجالات؛ هي: (تحديد التوجّه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة) اعتمادًا على نموذج (Hitt et al. 2009)، القسم الثالث: وهو عبارة عن جودة الحياة الوظيفية، ويتكون

جدول رقم (4): المحك المعتمد

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن النسبي	10% - 28%	28% - 46%	46% - 64%	64% - 82%	82% - 100%
الموافقة	قليلة جدًا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا

9. الإطار العملي للدراسة

1.9 صدق أداة الدراسة (الاستبانة):

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين؛ أولاً: صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري"؛ حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في الإدارة بالجامعات الفلسطينية المختلفة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ثانياً: تم إجراء الاتساق الداخلي Internal Validity، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال، دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وُضِعَ لقياسه. ثالثاً: تم أيضاً إجراء الصدق البنائي Structure Validity، ويبين مدى ارتباط كل مجال من

مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. وبين جدول (5) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وُضِعَ لقياسه؛ حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.992، 0.832) والقيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ.

2.9 ثبات الاستبانة Reliability:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5). يتبين من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال؛ حيث تتراوح بين (0.984، 0.844)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

جدول رقم (5): معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط للصدق البنائي واختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي		اختبار الصدق		اختبار الثبات	عدد الفقرات	المجال
القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	معامل ألفا كرونباخ		
0.793	0.649	*0.000	0.904	0.924	6	تحديد التوجه الاستراتيجي.
0.728	0.690	*0.000	0.910	0.844	6	استثمار القدرات التنافسية.
0.972	0.486	*0.000	0.936	0.941	6	تطوير رأس المال البشري.
0.917	0.556	*0.000	0.973	0.960	6	دعم الثقافة التنظيمية.

0.883	0.585	*0.000	0.948	0.937	6	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
0.908	0.564	*0.000	0.918	0.953	5	تنفيذ الرقابة المتوازنة.
0.961	0.504	*0.000	0.992	0.984	35	القيادة الاستراتيجية.
0.967	0.494	*0.000	.832	0.960	14	جودة الحياة الوظيفية.
0.916	0.556	*0.000	.891	0.970	14	الأداء المؤسسي.
0.960	0.505			0.990	63	جميع المجالات معاً

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

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية؛ حيث تم التأكد من الخصائص السيكمترية المتمثلة بصدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

3.9 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف K- Kolmogorov-Smirnov Test (S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار الموضحة بجدول رقم (4) إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

4.9 المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.22)؛ حيث أولاً: تم معالجة القيم المفقودة والشاذة. ثانياً: للتأكد من صدق أداة القياس جرى الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وحساب ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ. وقد استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط؛ حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، كما استخدم

حساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة. ثالثاً: تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد (التدريجية)

لفحص فرضيات الدراسة. رابعاً: لتطبيق تحليل الانحدار المتعدد في الدراسة الحالية، فقد تم تحقيق مجموعة من الافتراضات؛ وهي الارتباط الذاتي المتعدد، الخطية، التجانس، استقلال البواقي والطبيعية (Hair، Black، Babin & Anderson، 2010). وقد تم استخدام النموذج الوسيط (Mediator) الذي اقترحه (Baron & Kenny، 1986) كاستراتيجية لتحليل المتغير الوسيط، بالإضافة إلى اختبار سوبل Sobel Test والذي تم تصميمه ليحدد إذا ما كان تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ذا دلالة إحصائية أم لا. خامساً: تم استخدام الإحصائيات الوصفية، ومنها النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة للدراسة، والمتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

10. عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

ومناقشتها

1.10 نتيجة السؤال الأول:

"ما درجة ممارسة أسلوب القيادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. ويتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية جاءت متوسطة إذ بلغ الوزن النسبي (60.64%). ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين في المحال

لم تكن متباعدة بشكل كبير عن متوسطها؛ حيث قيمة الانحراف أقل من (2). وتُفسر هذه النتيجة المتوسطة لوجود حالة مقبولة من الإدراك والوعي لدى قيادة جهاز الشرطة بأهمية ممارسة القيادة، وامتلاكها نظرة مستقبلية تسعى إلى تحقيقها في ظل القيود البيئية، ولاهتمام إدارة الشرطة بتطوير رأس المال البشري والاعتماد على القوى المدربة، والتي تمتلك المؤهلات والمهارات المتخصصة لأداء مهام العمل الشرطي بشكل عام باعتبارها أعلى الموارد التي يجب المحافظة عليها والاستثمار فيها بشكل مستمر؛ حيث تمكن الجهاز من الارتقاء والتميز بالعمل والمنافسة مع الأجهزة الشرطية الموازية والمتقدمة. بالإضافة إلى التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وحث الجميع على الالتزام بها بشكل كبير باعتبارها معايير يجب العمل وفقها وعدم الخروج عنها. ومن ناحية أخرى يمكن تفسير عدم ارتفاع النسبة إلى

الاهتمام غير الكافي بإبراز القدرات التنافسية التي يمتلكها العاملون والجهاز سواء من حيث القدرات الابتكارية أو من حيث امتلاك أنظمة المعلومات المتقدمة وجلب التكنولوجيا الحديثة. كما يمكن عزو ذلك إلى عدم قدرة الجهاز على تحديد التوجه الاستراتيجي بشكل دقيق مع ضعف المرونة بوضع البدائل الاستراتيجية في التعامل مع الظروف البيئية المتغيرة، وتحديث القدرات الاستراتيجية للجهاز بشكل منهجي، والاستفادة من تجارب الدول الناجحة ومحاكاتها. وربما يكمن السبب في أن قطاعات العمل الحكومية، ومنها جهاز الشرطة تميل للنظم البيروقراطية والمركزية، والتي تشجع على تنفيذ الأوامر والتعليمات، بخلاف المنظمات الأخرى الأكثر انفتاحاً وتطبق الأنماط القيادة الحديثة، ومنها التحويلية والاستراتيجية.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختباراً لجميع المتغيرات

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	4.73	متوسطة	5	60.12	1.88	6.01	تحديد التوجه الاستراتيجي.
0.002	2.96	متوسطة	6	58.02	1.77	5.80	استثمار القدرات التنافسية.
0.000	6.37	متوسطة	1	62.05	1.92	6.20	تطوير رأس المال البشري.
0.000	4.90	متوسطة	4	60.37	1.90	6.04	دعم الثقافة التنظيمية.
0.000	6.33	متوسطة	2	61.94	1.89	6.19	التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
0.000	5.88	متوسطة	3	61.58	1.93	6.16	تنفيذ الرقابة المتوازنة.
0.000	5.63	متوسطة		60.64	1.73	6.06	القيادة الاستراتيجية
0.034	-1.83	متوسطة		52.94	1.94	5.29	جودة الحياة الوظيفية
0.000	7.49	متوسطة		62.60	1.75	6.26	الأداء المؤسسي

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة؛ ومنها دراسة (ياسين، 2018) والتي بينت مستوى متوسطاً من مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية، ووزن نسبي (66.02٪)، ومع نتائج (Lear، 2012) التي بينت مستوى متوسطاً لمحو

القيادة الاستراتيجية، وتوافقت نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (حميد، 2017) التي أظهرت أن مستوى القيادة الاستراتيجية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية كان بمستوى متوسط ووزن (67.5٪). واختلفت مع (اسليم، 2017) والتي بينت أن القيادة الاستراتيجية

حسب رأي العينة في وزارة الداخلية والأمن الوطني تُمارس بدرجة كبيرة.

2.10 نتيجة السؤال الثاني:

"ما درجة توافر جودة الحياة الوظيفية كما تتصوره عينة الدراسة؟"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. ويتضح من الجدول رقم (5) أنَّ المتوسط الحسابي لمجال "جودة الحياة الوظيفية" يساوي 5.29 أي أنَّ الوزن النسبي (52.94٪)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قِبَل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وكأحد التفسيرات الممكنة لهذه النتيجة هو ضعف الإمكانيات، وعدم توفر الموارد المالية التي تساعد جهاز الشرطة على الوفاء بالتزاماتهم، ولشعور العاملين بعدم تكافؤ المجهودات التي يبذلونها مقابل نظم التعويضات التي تمنح لهم، وعدم توفر الموارد المالية التي تُمكن جهاز الشرطة تجاه المجتمع والعاملين، ولشعور الموظفين بالإضراب وعدم الاستقرار بوظائفهم، وأنَّهم عُرضة للاستغناء عنهم وتسريحهم في أي وقت، وخاصة مع ضعف الموازنات الحكومية، أو مع أي اتفاق مصالحة. وكذلك عدم إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة باتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم، وحل المشكلات التي تعترضهم؛ نظراً لمركزية القرارات في الأجهزة العسكرية. إنَّ وجود حالة من الغموض والفرص المستقبلية للترقي، وعدم وضوح مسارات التقدم الوظيفي للعاملين قد تكون سبباً في هذه النتيجة المتواضعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشنطي، 2016) التي أوضحت أنَّ مستوى جودة الحياة الوظيفية بوزارة الأشغال بغزة كانت بمستوى متوسط بوزن نسبي (61.5٪). واختلفت مع نتائج (أبو سمرة، 2018) والتي كشفت أنَّ جودة الحياة الوظيفية بالمنظمات غير الحكومية بمستوى كبير وبوزن نسبي (69٪).

3.10 نتيجة السؤال الثالث:

"ما مستوى الأداء المؤسسي كما يراه أفراد العينة من منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية؟"، تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة. ويتضح من الجدول رقم (5) أنَّ مستوى الأداء المؤسسي جاء متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لمجال "الأداء المؤسسي" يساوي 6.26 أي: أنَّ الوزن النسبي (62.60٪)، وهذا يعني أنَّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قِبَل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويُعتقد الباحثان أنَّ هذا المستوى المتوسط يؤكد على وجود قدر من الحرص عند إدارة جهاز الشرطة للارتقاء بمستوى الأداء العام عبر الاهتمام بتحقيق أبعاده المختلفة، كما أنَّ اهتمام قيادة الشرطة بتحقيق رضا العاملين والجمهور وتقديم صورة حسنة لدى المجتمع، وكذلك سعي جهاز الشرطة لاستخدام التكنولوجيا في تحسين عمله ووضوح إجراءات العمل لخدمته. وتبقى هذه النسبة من وجهة نظر الباحثين ليست بالكبيرة؛ وذلك يرجع إلى عدم القدرة على المزج بين استراتيجية التكلفة والجودة في الأداء بسبب الظروف الاقتصادية والحصار، وعدم الحصول على التمويل والدعم اللازم لتبني أسلوب البحث والتطوير كمدخل علمي لحل المشكلات وتطوير الخدمات وتحسين كفاءة العمليات بها، وإيفاد العاملين عبر البرامج التدريبية لاكتساب المعارف والتطور والتعلم، بالإضافة إلى عدم بناء البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات الفعلية للعاملين وتحديد الفجوة بين المهارة الموجودة والأداء المطلوب. واتفقت النتائج مع دراسة (دهليز، 2018) والتي بيَّنت أنَّ مستوى الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق كان متوسطاً؛ حيث بلغ الوزن النسبي (56.18٪). واختلفت النتيجة الحالية لهذه الدراسة مع جملة من الدراسات السابقة؛ ومنها دراسة (أبو سمرة، 2018) التي أكدت نتائجها أنَّ الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة كبيرة بالمنظمات غير الحكومية، ودراسة (حمدونة، 2018) والتي بينت أنَّ

الأداء المؤسسي للخدمات الطبية العسكرية بغزة كان كبيراً؛ حيث الوزن النسبي (72.64٪). ودراسة (عبد الهادي، 2017) والتي أوضحت أن نسبة الأداء المؤسسي بوزارة التربية والتعليم العالي (75.40٪). وأيضاً (الغنام، 2017) والتي أظهرت أن المستشفيات الطبية الفلسطينية تتمتع بمستوى كبير من الأداء المؤسسي (76.67٪).

4.10 لإجابة السؤال الرابع:

"هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي؟"، واختبار الفرضية الأولى، تم استخدام معادلة الانحدار التدريجي. ويتضح من نتائج إجراء اختبار الانحدار التدريجي في الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط (R) يساوي (0.870)، وقوة

العلاقة بين هذين المتغيرين كانت كبيرة طبقاً لمعايير (Cohen، 1992)؛ حيث $(r > 0.50)$ ، بمعنى أن زيادة مستوى ممارسة الأداء المؤسسي لدى العاملين يرتفع كلما زاد مستوى القيادة الاستراتيجية. وتُشير قيمة معامل التحديد المعدل ($adj.R^2$) إلى أن القيادة الاستراتيجية تُفسر ما يقارب (75.1%) من التباين في المتغير التابع (الأداء المؤسسي). وتوضح قيمة F (148.623)، والتي كانت دالة إحصائياً عند مستوى (0.00) أن العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) هي علاقة خطية تشير إلى صلاحية النموذج بالتنبؤ بالتباين في المتغير التابع. وتبين النتائج أيضاً أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر في "الأداء المؤسسي"، وعليه تم قبول الفرضية الأولى.

جدول رقم (7): تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.982	5.192	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي.	0.141	2.433	0.016
استثمار القدرات التنافسية.	0.223	4.033	0.000
تطوير رأس المال البشري.	0.220	3.310	0.001
دعم الثقافة التنظيمية.	0.216	3.020	0.003
التأكيد على الممارسات الأخلاقية.	0.226	3.645	0.000
تنفيذ الرقابة المتوازنة.	0.123	2.220	0.027
معامل الارتباط = 0.870		معامل التحديد المُعدَّل = 0.751	
قيمة الاختبار F = 148.623		القيمة الاحتمالية = 0.000	

ويمكن تفسير النتيجة لتأثير القيادة الاستراتيجية في الأفراد والمجموعات والعوائد التنظيمية المختلفة؛ فهي تعمل على زيادة الشعور بالانتماء، وتنمية روح العمل الجماعي والأداء الكلي للمنظمات. إن دور القيادة الاستراتيجية أساسي وحيوي في التأثير في الأداء المؤسسي، ونجاح المنظمات، وضمان استمراريتها؛ فتمارس أدواراً مختلفة؛ منها: المرشد والمخطط والمدرّب للعاملين. كما أن القيادة الاستراتيجية في جهاز الشرطة،

ومن خلال التأكيد على السلوكيات الأخلاقية، والترفع عن المصالح الذاتية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة والمواطنين، إلى جانب التأسيس لتوافر قيم النزاهة والعدالة؛ بحيث يكون القائد بسلوكه نموذجاً إيجابياً يحرص العاملون على تقليده والامتثال لأوامره، والمشاركة معه باهتمام في حل مشكلات العمل؛ باعتبار أنها بمنزلة مشاكلهم الخاصة، مما يعني مزيداً من إرضاء المواطنين والعاملين وتقليل معدلات الأخطاء والهدر في

الجنائية، وغيرها من التقنيات الحديثة يساعد - وبدون شك - في سرعة الإنجاز ودقة الأعمال، وكشف الجرائم بالسرعة التي تشير لتقديم الخدمة وإيصالها للمعنيين بسرعة فائقة تطمئن المجتمع. وجاء بعد الرقابة التنظيمية المتوازنة الأقل تأثيراً بين الأبعاد في الأداء المؤسسي؛ ربما لغياب التنسيق الكامل بين جهاز الشرطة والأطراف الأخرى المعنية، والذي يخلق تفاعلاً مع المؤسسات الرقابية الأخرى ومؤسسات حقوق الإنسان، وديوان الرقابة المالية والإدارية، وغيرها، مما ينمّي الاهتمام من الجهاز بأخذ معاييرهم بالاعتبار؛ الأمر الذي يسهم في تحسين كفاءة أداء الجهاز. وربما يعود للنظرة التقليدية التي يمتلكها بعض المديرين من أن الرقابة هدفها التصيّد والكشف عن الأخطاء بهدف اللوم والعقاب وليس التطوير.

واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (ياسين، 2018)؛ والتي بينت أن ممارسات القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً في التطوير التنظيمي، وكذلك مع دراسة (حميد، 2017)، والتي بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وتحقيق الميزة التنافسية. وانسجمت مع (اسليم، 2017)، والتي بينت وجود تأثير لأبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. وجاءت متفقة مع دراسة (Zia-ud-Din et al 2017)، والتي أكدت على وجود تأثير مهم للقيادة الاستراتيجية في أداء الموظفين. وانسجمت مع نتائج دراسة كل من (2016 kitonga et al)، والتي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنظيمي في المنظمات القيادية في نيروبي-كينيا، وفُسر (53.2٪) من التغير في الأداء التنظيمي. وتوافقت مع دراسة (Lear 2012)، والتي كشفت عن أن تأثير القيادة الاستراتيجية الفعالة كبير في مساعدة المؤسسات على تحسين الأداء في جو من التنافس في البيئات المضاربة.

موارد الجهاز، وهذا يزيد من ارتفاع مستوى الأداء الكلي. إنَّ التزام القادة والعاملين بجهاز الشرطة بمختلف الرتب للسلوكيات الحميدة والأخلاقية تعني معاملة الجمهور باحترام وإظهار التعاطف معهم، وتحسّس مشكلاتهم، وتبسيط إجراءات العمل، وتقليل أوقات الانتظار، وتقديم الخدمات بالسرعة الممكنة؛ مما يزيد من تقييم الأداء الكلي للجهاز. كما أنَّ وجود معايير لمدونات السلوك الأخلاقي والعقيدة الأمنية يبيّن للعاملين التصرفات المقبولة وغير المقبولة؛ بما يلزم الجميع باتباعها، وبالتالي تحسّن أداء العاملين. كما أنَّ الحرص على وضع رؤية مستقبلية وبصيرة لاستقراء المستقبل والاستعداد له والأخذ بعين الاعتبار الواقع والإمكانات المتوفرة والمتاحة تمكن إدارة الجهاز من وضع الأهداف الواقعية والذكية؛ بحيث يمكن تحقيقها، وإنَّ الاستفادة من تجارب الآخرين، سواء كانوا أفراداً أو أجهزة شرطية، يعمل على زيادة منحنيات التعلم والخبرة، وبالتالي ازدياد مستوى الأداء المؤسسي؛ فالقيادة ترسم الرؤية والتوجّه العقلاني الواقعي وفق تخطيط علمي واضح، وباستخدام تحليلات وأدوات مساعدة علمية توائم بين الإمكانيات البشرية والتكنولوجية والمالية، وغيرها، والوضع القائم وليس درجاً من الخيال؛ ليكون منارة يلتفت حولها العاملون، ويسعون لتحقيقها. ومن ناحية أخرى فالثقافة التنظيمية التي تخلقها القيادة الاستراتيجية، والتي تؤكد على الشفافية والعدالة والأمانة والإخلاص والمشاركة بالعمل بما يجعل من العاملين جسداً واحداً في تحمّل المسؤوليات وتحقيق النجاحات ترفع مستوى الأداء لجهاز الشرطة.

ويعزو الباحثان حصول بُعد الاستثمار في القدرات التنافسية على أكبر نسبة تأثير في الأداء المؤسسي؛ ربما لأنها عامل مهم في اتجاه نجاة المنظمات ضمان استمراريتها، فهي عناصر النجاح الحرجة التي يجب أن تمتلكها المنظمات كمزايا تنافسية وقدرات كبيرة تفرد بها. كما أنَّ امتلاك المباني والمعامل الشرطية المختصة بالتحليل

5.10 لإجابة السؤال الخامس:

"هل يتوسط جودة الحياة الوظيفية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي؟"، واختبار الفرضية الثانية تم استخدام الانحدار المتعدد على أربعة مراحل كما حددها (Baron & Kenny, 1986): المرحلة الأولى: ويتم فيها قياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وفي المرحلة الثانية: يتم قياس أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والمرحلة الثالثة: يتم قياس أثر المتغير الوسيط على المتغير التابع. وفي المرحلة الرابعة: ثم يتم إدخال المتغير الوسيط في نموذج الانحدار المتعدد مع المتغير المستقل لقياس أثر الوساطة التي يقوم بها على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويلاحظ أن

تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع. وأخيرًا المرحلة الرابعة، فإنه عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ze إما أن يخفني تمامًا أو يقترب من الصفر، ويصبح الارتباط غير دال إحصائيًا، ويسمى توسطًا كاملاً (Perfect Mediation)، أو ينخفض الارتباط، ولكن يظل دالاً إحصائياً؛ فيعتبر توسطًا جزئياً Partial Mediation).

الجدول رقم (8): العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي: جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط

خطوات الوسيط	B	SE	B	T	Sig	R ²
1	0.868	0.030	0.857	28.659	0.000	0.735
2	0.889	0.039	0.800	22.970	0.000	0. 641
3	0.223	0.043	0.246	5.159	0.000	0.757
4	0.669	0.048	0.661	13.860	0.000	
Sobel test results						
نوع التوسط	Z score	Direct effect		Indirect effect		Sig
جزئي Partial	5.057	0.661		0.196		0.857
						0.000

**p<0.01، *p<0.05

التباين في المتغير التابع، مما يعني أن متغير جودة الحياة الوظيفية يتوسط العلاقة جزئياً بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي. ولأجل قياس المعنوية الإحصائية للأثر الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة، تم إجراء اختبار سوبل (Sobel Test)، ليحدد إذا ما كان تأثير المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ذا دلالة إحصائية أم لا، وقد أظهرت نتائج أن قيمة (Z= 5.057, sig=0.000, P ≤)؛ مما يؤكد أن الانخفاض دال إحصائياً والتوسط جزئي، وعليه؛ ثبوت الفرضية الثانية.

وكأحد التفسيرات لهذه النتيجة التي تُفيد بأن القيادة الاستراتيجية تؤثر في الأداء المؤسسي- من خلال جودة

يتبين من جدول (8) أن القيادة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي (B=0.857, P ≤ 0.05)، وكذلك تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً وجوهرياً (B=0.800, P ≤ 0.05) في جودة الحياة الوظيفية، كما أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المؤسسي (B=0.702, P ≤ 0.05)، وهذا يعني تحقيق الشروط الثلاثة الأولى. وبالإضافة إلى ذلك فإن نتائج المرحلة الرابعة توضح أنه وبإدراج المتغير الوسيط في النموذج فإن قيمة معامل الانحدار (معامل التأثير) انخفضت من (0.857) إلى (0.661)، رغم أنها مازالت دالة إحصائياً، وقد تحسنت نسبة التفسير من (73.5%) إلى (75.7%) مشيراً إلى تحسن قدره (2.2%) في تفسير

تصيد العقاب والأخطاء يزيد من قدرة واستعداد العاملين لتحقيق الإنجازات والأهداف والأداء الإجمالي. ونظرًا لعدم وجود دراسات تربط المتغيرات الثلاثة مع بعضها تم الربط مع بعض الدراسات كدراسة (Zehira et al., 2011) التي أوضحت أن الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين الأنماط القيادية والأداء المؤسسي. وتوافقت مع دراسة (أبو سمرة، 2018) بأن أخلاقيات العمل تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية. وانسجمت مع نتائج دراسة (الرواد وآخرون، 2016) التي بينت أن المسؤولية الاجتماعية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي.

6.10 لإجابة السؤال السادس:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات العاملين حول (الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية) تبعًا للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)؟". للإجابة عن السؤال السادس واختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار "T - لعيتين مستقلتين" فيما يخص الجنس، وكذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" للمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة والرتبة العسكرية.

الحياة الوظيفية، فإن القيادة ترسم مستقبلها، وتعمل على الوصول لرؤيتها وتحقيق رسالتها؛ مما يخلق حياة وظيفية تسهم بالوضوح وعدم الغموض، كما أنها تعمل على غرس الثقافة التنظيمية التي تريدها أن تستمر وخاصة عند بداية تأسيس المنظمات، وكذلك المبادئ والقيم التي تسعى لنشرها. وبعد مرور زمن على الإنشاء تعمل القيادة على إيجاد القواطع المشتركة بين العاملين، وتهيئة البيئة المناسبة سواء من خلال المعاملة الحسنة للعاملين، وإظهار الرؤساء أكثر احترامًا لعاملها بغض النظر عن مستوى عملهم. كما أنها تطبق معايير السلوك الأخلاقي؛ فهي بذلك تخلق بيئة عمل وحياة وظيفية تهتم بالعاملين والعلماء الخارجيين وبمصالحهم. كما أن القيادة الاستراتيجية تُطور قدرات العاملين وتزوّدهم بالمهارات اللازمة بمعنى إيجاد بيئة للتعلم المستمر، وتُكسبهم المعارف اللازمة مما يزيد في قدرتهم على التفكير الإبداعي، وتعمل بمستوى متوازن من الرقابة فإنها تؤكد على أهمية ترك مساحة للمديرين بالمنظمة للاهتمام بالقضايا المصرية والأساسية، وعدم الانشغال بالروتين؛ في إشارة لتفويض جزء من الصلاحيات للعاملين مما يُحسن جودة الحياة الوظيفية مع وجود نُظم تعويضات عادلة وكافية، مع وجود بيئة إشراف والاهتمام بتطوير قدرات العاملين، وكذلك الرقابة التي تهدف لمعالجة الأخطاء باكتشافها قبل وقوعها وليس

جدول رقم (9): الفروق الإحصائية بين (الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	الأداء المؤسسي			القيادة الاستراتيجية		
		الوسط الحسابي	قيمة ت	الدلالة	الوسط الحسابي	قيمة ت	الدلالة
الجنس	ذكر	6.24	-0.879	0.388	6.04	-0.927	0.354
	أنثى	6.69			6.50		
الرتبة العسكرية	رتب سامية	5.58	3.574	0.117	5.90	1.173	0.321
	رتب إشرافية	6.15			5.98		
	ضباط صف وأفراد	6.42			6.23		
المؤهل العلمي	دراسات عليا	5.63	3.594	*0.029	5.62	4.388	*0.013
	بكالوريوس	6.15			5.89		

		6.47			6.60	دبلوم متوسط فأقل	
		5.98			6.27	10 سنوات فأقل	
0.797	0.228	6.07	0.685	0.379	6.21	10 لأقل 15 سنة	سنوات الخدمة
		6.21			6.48	أكثر من 15 سنة	

العينة في الجامعات الفلسطينية، كما اتفقت مع (حميد، 2017)؛ والتي كشفت عن عدم وجود فروق في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

وأوضحت النتائج في جدول (9) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" لمتغير (الرتبة العسكرية) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى الرتبة العسكرية. ويعزو الباحثان عدم وجود اختلافات حول الأداء المؤسسي إلى امتلاك جميع العاملين بمختلف الرتب للمعلومات الوافية لأداء الجهاز والنظرة الشمولية لمستوى الإنجازات المتحققة، وكذلك قناعاتهم بأن مسؤولية النجاح والفشل مرتبطة بقدراتهم على التأثير في الآخرين، والحكم على مدى تحقق الإنجاز في ضوء الخطط الاستراتيجية المرسومة والموارد المتاحة. واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (دهليز، 2018؛ أبو سمرة، 2018). إضافة إلى ذلك، وكأحد التفسيرات الممكنة لعدم اكتشاف فروق معنوية بين تقديرات عينة الدراسة حول (القيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى الرتبة العسكرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه رغم اختلاف الرتب لدى العسكريين إلا أنهم يتعاملون مع نفس القيادة الاستراتيجية ومن نفس المستوى الإداري من مديري الإدارات والوحدات والذين بدورهم يخضعون إلى دورات لتنمية المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف. وتتفق هذه الدراسة مع (ياسين، 2018)؛ والتي بينت عدم وجود فروق بين العاملين في الجامعات الفلسطينية طبقاً للمسمى الوظيفي، وتنسجم مع

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بالجنس" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء المؤسسي، والقيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى الجنس. ويُعزى عدم وجود فروق حول الأداء المؤسسي إلى أن كلا الجنسين متقاربان في الاتجاهات والميول والمهارات، وأن العمل في إدارات الشرطة المختلفة يعتمد على الكفاءة الشخصية، وأن كفاءة تأدية المهام المنوطة بكل منهم لا تعتمد على الجنس. وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (حمدونة، 2018؛ دهليز، 2018؛ عبد الهادي، 2017؛ الغنام، 2017)؛ والتي أظهرت جميعها عدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث في الخدمات الطبية العسكرية، ومكاتب المحاسبة والتدقيق، وبرنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث والمستشفيات الفلسطينية على التوالي، فيما اختلفت مع دراسة (أبو سمرة، 2018)؛ والتي بينت وجود فروق إحصائية حول الأداء المؤسسي تبعاً للجنس ولصالح الذكور. ومن جهة أخرى، يُمكن تفسير عدم وجود فروقات حول القيادة الاستراتيجية إلى أن كلا من الإناث والذكور يُتاح لهم ممارسة نمط القيادة الذي يرغبون فيه، ومن ضمنها القيادة الاستراتيجية، والتي تقنع الإدارة بتحقيق العديد من الفوائد، كما أن الإناث والذكور يعملون في بيئة واحدة، ويخضعون لأوامر وتعليمات موحدة من رؤسائهم المباشرين، وبالتالي تشابهت وجهات نظرهم حول القيادة الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع (ياسين، 2018)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق بين الجنسين من أفراد

(اسليم، 2017) والتي كشفت عن توافق وجهات نظر أفراد العينة من العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطنية، كما تأتي متلائمة مع دراسة (حميد، 2017)؛ والتي كشفت عدم وجود فروق في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية والوزارات الفلسطينية.

ويُبين جدول (9) أيضًا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء المؤسسي) تُعزى إلى المؤهل العلمي؛ وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل. ويمكن تفسير النتيجة إلى أن حملة الدبلوم يقبلون بمستويات أقل من الأداء؛ وذلك لعدم معرفتهم بمعايير التقييم العلمية للأداء، كما أن الأداء الوظيفي يُعتبر مؤشرًا للأداء المؤسسي الذي يمكن للعاملين - بالرغم من اختلاف تدني مستوى المؤهلات العلمية - أن يبذلوا جهدًا وعزيمة أكبر من أجل تحقيق مستوى أداء أعلى.

واتفقت النتيجة مع (أبو سمرة، 2018)؛ والتي بينت وجود فروق بين أفراد العينة بوزارة الصحة الفلسطينية طبقًا للمؤهل العلمي ولصالح حملة الثانوية العامة وأقل في المنظمات غير الحكومية. واختلفت مع (الغنام، 2017)؛ والتي بينت وجود اختلافات في المستشفيات الفلسطينية، ولكن لصالح حملة الدكتوراه. واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حمدونة، 2018؛ عبد الهادي، 2017). وتبين النتائج وجود فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (القيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل. ويُعزى هذا إلى أن حملة الدبلوم المتوسط هم الأقل تأهيلًا وبالتالي الأقل قدرة ومعرفة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية، والحكم على مدى مستوى توافرها بجهاز الشرطة؛ مقارنةً بحملة المؤهلات العليا البكالوريوس الذين لديهم المعايير اللازمة للتأكد من تنفيذ وممارسة هذا النوع من القيادة، كما أن أغلب حملة الدبلوم هم ضباط صف، وينظرون نظرة خاصة تجاه القيادة من الرتب السامية.

وتختلف النتيجة الحالية مع نتائج دراسة (ياسين، 2017) التي بينت عدم وجود فروق في الجامعات الفلسطينية حسب المؤهل العلمي، وكذلك جاءت متناقضة مع نتائج (اسليم، 2017) والتي كشفت عن عدم وجود فروق بين العاملين من المبحوثين في وزارة الداخلية والأمن الوطنية طبقًا للمؤهل العلمي. واختلفت مع دراسة (حميد، 2017)؛ والتي أوضحت عدم وجود فروق لدى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

من النتائج الموضحة في جدول (9) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان ذلك إلى أن التقييم المؤسسي لا يتأثر بعدد سنوات الخدمة؛ فجميع العاملين وباختلاف سنوات خدمتهم متفقون في حكمهم على مستوى الأداء المؤسسي، ويمتلكون نفس وجهات النظر، إذ إن هناك معايير ونماذج تقييم دولية مستقلة، وتعتمد على الكفاءة وأبعاد أخرى، ولا تحتاج بالضرورة لسنوات الخدمة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (حمدونة، 2018؛ عبد الهادي، 2017؛ الغنام، 2017)؛ والتي أظهرت عدم وجود فروق في المنظمات محل الدراسة. واختلفت مع (أبو سمرة، 2018)؛ والتي بينت وجود فروق بين أفراد العينة، ولصالح مَنْ سنوات خدمتهم تتراوح من 5-10 سنوات. واختلفت كذلك مع (دهليز، 2018)؛ والتي بينت وجود اختلافات في المستشفيات الفلسطينية باختلاف سنوات الخدمة ولصالح من سنواتهم أقل من 5 سنوات. ومن النتائج في جدول (9) يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (القيادة الاستراتيجية) تُعزى إلى سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين وخاصة الإدارة

العليا وبرغم اختلاف سنوات خدمتهم إلا أنها تظل متقاربة؛ حيث إن أكثر من (87٪) سنوات خدمتهم أقل من 15 سنة، كما أن القيادة الاستراتيجية في مرحلة النضج الفكري والتراكم المعرفي، ولديهم نظرة أكثر وضوحاً ومشاركة في تحقيق التوجهات الاستراتيجية. وتأتي الدراسة متفقة مع (ياسين، 2018)، وكذلك مع (حميد، 2017) و(اسليم، 2017)؛ والتي بينت عدم وجود فروق حول هذا المحور تبعاً لسنوات الخدمة لدى الجامعات الفلسطينية، وزارة الأوقاف، وقوات الأمن الفلسطيني على الترتيب.

11. أهم النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الاستراتيجية بشكل عام كان بدرجة موافقة متوسطة بنسبة (60.64٪)، ومستوى جودة الحياة الوظيفية كانت بموافقة بدرجة متوسطة أيضاً بوزن نسبي (52.94٪)، وكان مستوى الأداء المؤسسي لدى العاملين بجهاز الشرطة الفلسطينية بغزة كانت بموافقة بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ الوزن النسبي (62.60٪).

2. يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة، وتبين أن بُعد "استشارات القدرات التنافسية" هو أكثر أبعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في الأداء المؤسسي؛ حيث قيمة ت الجدولية (4.03)، بينما، بُعد "تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة" هو الأقل تأثيراً في الأداء المؤسسي؛ حيث قيمة ت الجدولية (2.22)، وقد فسرت القيادة الاستراتيجية ما يقارب (73.5٪) من التغير في الأداء المؤسسي في جهاز الشرطة من خلال العلاقة الخطية. كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الاستراتيجية في جودة الحياة

الوظيفية، وقد فسرت (64.1٪) من التغير في جودة الحياة الوظيفية. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لجودة الحياة الوظيفية في الأداء المؤسسي، وهذا يعني أن (59.8٪) من التغير في الأداء المؤسسي؛ والذي تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية، والتي قد ترجع إلى عوامل أخرى. كما أوضحت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي.

3. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء المؤسسي والقيادة الاستراتيجية) تُعزى للمؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدبلوم المتوسط فأقل، بينما تبين عدم وجود فروق تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الأخرى (الجنس، الرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة).

12. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة تم الخروج بمجموعة من التوصيات كالتالي:

1. العمل على زيادة الانسجام بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعة لجهاز الشرطة ومخرجات التحليل للبيئة الداخلية والخارجية والإمكانات المتاحة؛ من خلال تحليل البيئة، ووضع الاستراتيجيات بالاعتماد على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات، وهي مخرجات التحليل الرباعي، وإشراك الموظفين في بناء وتطوير الخطة الاستراتيجية؛ كلٌ بحسب اختصاصه؛ وذلك لزيادة قناعة الموظفين بأهمية تحقيق الأهداف والتوجهات المستقبلية المرسومة.

2. العمل على تمكين العاملين بالطرق المختلفة، وتشجيع العمل الجماعي، وتسهيل التواصل

البحث العلمي ومنهجيته في حلّ المشكلات التي تواجه جهاز الشرطة بالشكل الذي يحقّق زيادة في رضا المستفيدين.

13. محددات الدراسة والدراسات المقترحة

في هذه الدراسة تمّ دراسة القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقلّ بأبعاده الستة (تحدد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة المتوازنة)؛ وعليه تُوصي الدراسة بدراسة عوامل وأبعاد أخرى للمتغير المستقل بخلاف نموذج (Hitt et al., 2009)، ودراسة متغيرات مستقلة أخرى مثل: (القيادة الإجرائية، القيادة التحويلية، الرشاقة الاستراتيجية، والمناخ التنظيمي) التي قد تؤثر في الأداء المؤسسي؛ لعلّها تفسّر نسبة التباين في المتغير التابع بشكل أكبر من نسبة التباين الذي حصلت عليه الدراسة الحالية (73.5%). علاوة على ذلك، تناولت الدراسة الحالية أيضًا دور جودة الحياة الوظيفية كمغير وسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وبالتالي يمكن دراسة متغيرات وسيطة أخرى؛ مثل: (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الثقة، والصمت التنظيمي) في العلاقة بين المتغيرين. واعتمدت الدراسة عند جمع البيانات اللازمة على جمع البيانات عند نقطة زمنية واحدة (Cross sectional)، وعليه توصي الدراسة بإعادة الدراسة بجمع البيانات عند أكثر من نقطة زمنية (Longitudinal Study)؛ حيث من المتوقع إثراء الدراسة بمعلومات عند نقاط زمنية مختلفة قد توضح الأثر بشكل أكبر. إضافة لما سبق، فقد تم إجراء الدراسة على جهاز الشرطة الفلسطينية في غزة، وبالتالي يمكن إجراء الدراسة مستقبلاً على نفس الجهاز بالضفة الغربية، وعمل دراسة مقارنة مع قطاعات أخرى مثل أجهزة أمنية، الجامعات، مؤسسات القطاع الخاص.

والاجتماعات بين العاملين، وتفويض الصلاحيات حسب رغبات وقدرات العاملين، وإتاحة مساحة كافية لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدام أسلوب اللامركزية بما يساعدهم على أداء عملهم باستقلالية أكبر، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم. وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الإيجابية في العمل، والالتزام بمدونة السلوك الأخلاقي الخاصة بالأجهزة الأمنية والشرطية والأعراف المتفق عليها، وحثهم على تغليب المصلحة العاملة للجهاز، والرفع عن تحقيق المصالح الشخصية.

3. تطوير أنظمة رقابية فعّالة ومتطورة لقياس مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، ودرجة تحقق التوافق مع أصحاب المصلحة الآخرين، والاهتمام بالتغذية الراجعة والمعلومات المرتدة الناتجة عن نتائج استخدام النظم الإدارية لتحسين مخرجات العمل.

4. إعادة النظر في نظم التعويضات المعمول بها بجهاز الشرطة؛ بحيث تحقق العدالة التوزيعية لما يتقاضاه العاملون مقارنة بالأعمال التي يبذلونها والمخاطرة التي يتعرضون إليها جراء العمل الشرطي. وتطوير نظام فعّال للحوافز والمكافآت لمكافأة العاملين ذوي الأداء المميز.

5. إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، وتوفير الموارد المالية التي تسهم في زيادة قدرة جهاز الشرطة على الوفاء بالتزاماته تجاه العاملين؛ لخلق حالة من الاطمئنان والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين، وتمسك جهاز الشرطة بهم، وإظهار أهميتهم على اعتبار أنهم أغلى المصادر التي يمتلكها، وعدم الاستغناء عنهم.

6. العمل على زيادة كفاءة جهاز الشرطة في استخدام المصادر لخفض التكاليف غير الضرورية إلى الحد الأدنى، ومنع إهدار الموارد دونًا مساس بمستوى جودة الخدمات التي يقدّمها. واستخدام أساليب

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سمرة، عمر، (2018م)، الدور الوسيط لأخلاقيات العمل في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- اسليم، محمد، (2017م)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- جاد الرب، سيد، (2008م)، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية: دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد، (2012م)، القيادة الاستراتيجية: دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- جبر، نجوى، (2015م)، التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة - غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- حساني، حسين، (2007م)، تقييم الأداء في شركات التأمين - حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
- حسونة، إلهام، (2016م)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات الدولية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الحمداني، موفق، (2006م)، مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حدونة، عماد، (2018م)، أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- حميد، وفاء، (2017م)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الخفاجي، نعمة، (2008م)، دور الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الدعجة، فراس، (2016م)، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- دهليز، محمد، (2018م)، جودة الخدمات المقدمة في الدوائر الضريبية وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي لمكاتب المحاسبة والتدقيق بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- ديوب، أيمن، (2014م)، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 30، العدد 1، ص 195-224.
- الرواد، علاء الدين، وعبيدات، بدر، وطريهني، علي، وعقاد، نور، (2017م)، أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي من منظور الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات - نموذج المعادلة الهيكلية، مجلة بحوث الأعمال الدولية، مجلد 10، العدد 1، ص 199-221.

والعلوم التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية، مجلد 2، العدد 3، ص 221-264.

ماضي، خليل، (2014م)، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على المستوى الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر. المحاسنة، محمد، والخرشة، عمر، (2015م)، الكفايات الجوهرية للقيادات النسائية وأثرها في الأداء المؤسسي- دراسة حالة في إدارة الشرطة النسائية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 30، العدد 1، ص 195-196.

المغربي، أحمد، (2004م)، جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة، مصر.

منصور، محمد، (2016م)، جودة حياة العمال لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. الهواري، سيد، (1999م)، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21: مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، (2018م)، ديوان المظالم، تقرير وضع حقوق الإنسان في مناطق السلطة الفلسطينية، فلسطين.

ياسين، جهاد، (2018م)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Adhikari، D، & Gautam، D. (2010). Labor legislations for improving quality of work

الشنطي، نهاد، (2016م)، واقع جودة الحياة الوظيفية في وزارة الشغال العامة والاسكان وعلاقتها بأخلاقيات العمل لدى موظفي وزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الصيرفي، محمد، (2007م)، القيادة الإدارية والإبداعية: دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر.

عبد الهادي، ميسون، (2017م)، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي- دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

العجمي، محمد، (2011م)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عوض، رجعة، (2014م)، متطلبات بناء القيادة الاستراتيجية وأثرها على درجة الثقة التنظيمية - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأعمال الصناعي العام بليبيا، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

الغالب، طاهر، وإدريس، وائل، (2007م)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الغنام، جهاد، (2017م)، أبعاد المنظمة الأخلاقية ودورها في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المستشفيات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

قريشي، هاجر، وباديسي، فهمة، (2016م)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية

- Performance: A Case Study of Bidco Africa Limited.* (Unpublished Master dissertation). United state international university.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2012). Literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.
- Nel, C. & Beudeker, N. (2009). *Revolution: how to create a high performance organization*. Cape Town. The Village of Leaders Products.
- Ozen, G., Yaman, M. & Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1(2), 1-37.
- Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences. *The Journal For Quality and Participation*, 2(1), 26-30.
- Swamy, D., Nanjundeswaraswamy, T. & Rashmi, S. (2015). Quality of Work life: Scale Development and Validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8 (2), 281-300.
- Lee, Y. D. & Chen, S. H. (2007). *A study of the Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution: An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan. The 13th ASIA PACIFIC Management Conference*. Melbourne, Australia, November 18-20.
- Zehira, C., Ertosun, Ö., Zehirci, S. & Müceldilid, B. (2011). The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture over Firm Performance: Multi-National Companies in Istanbul. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1460-1474.
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M., Asif, S., Bilal, M. & Raza, M. (2017). Impact of Strategic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 2938-2965.
- life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52(1), 41-76.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). This moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. A., Ireand, R. D. & Hoskisson, R. E. (2009). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. United States: South-Western College Publishing.
- Kaplan, S. R. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February.
- Kitonga, D., Bichanga, W. & Muema, B. (2016). Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(5), 17-27.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. (Unpublished Doctoral dissertation). University of South Africa, Pretoria.
- Lusthaus, Ch., Adrien, M., Anderson, G., Garden, F. & Plinio, G. (2002). *Organizational Assessment. A Framework for Improving performance*. Washington, D.C. Inter-American Development Bank & Ottawa, Canada. International Development Research center.
- Magee, P. R. (1998). *Strategic Leadership Primer, Development of Command Leadership & Management*. U.S. Army War College
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W. & Sclove, S. (2003). *The Practice of Business Statistics. Using data for decisions*. New York, NY: Freeman.
- Musau, CH. (2016). *The Impact of Strategic Outsourcing on Organizational*

The Mediating Role of Quality of Job Life in the relationship between Strategic Leadership Style and Institutional Performance in Palestinian police

Mahmoud A. EL-shanti

Assistant Prof.
BA Dept. at Israa University (Gaza)

Ibrahim Ismael abu Odeh

Master Researcher

(Received 5/2/2019, Accepted for Publication 29/7/2019)

Keywords:

Strategic leadership, Quality of the job life, Institutional performance, Palestinian police.

Abstract:

The study aimed to examine the role of quality of job life as an mediating variable in the relationship between strategic leadership and institutional performance. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used. The study sample consisted of (367) from Palestinian police employees of different grades who were selected by the stratified random sampling technique. The response rate was (81.70%), the statistical package for social sciences (SPSS) was used for data analysis. The study reached a number of results, the most important were: The strategic leadership level was medium with relatively weight (60.64%), while the level of institutional performance was moderate (62.60%), and the availability of quality of work was also moderate (52.49%). Strategic leadership significantly affected institutional performance and explain (75.1%) of variance in the dependent variable. In addition, the results demonstrated that the Quality of Job Life partly mediates the relationship between strategic leadership and institutional performance. The most important recommendations were as follows: Increase the efficiency of the police system in using resources to reduce unnecessary costs and prevent waste of resources without compromising the quality of the services it provides. Review the current compensation systems in the police apparatus to achieve the distributive justice according to the efforts they exert and the risk they are exposed to.

