

The impact of inspirational leadership on enhancing organizational culture at the Ministry of National Economy

Yousef Ali Abu Jarbou

Al- Aqsa Community College || Al- Aqsa University || Palestine

Abstract: The study aimed to identify the level of inspirational leadership and organizational culture among employees of the Ministry of National Economy and to reveal the relationship between inspirational leadership and organizational culture among employees of the Ministry of National Economy, and to identify the predictability of inspirational leadership in the light of enhancing organizational culture among employees of the Ministry of National Economy due to the variable (sex) And the study sample consisted of (281) workers in the Ministry of National Economy, and the researcher used the descriptive analytical approach, The results of the study indicated that the percentage of self- confidence, which reached (86.86%), which is a "very large" level, and the results of the study indicated that the percentage of future vision reached (85.64%), which is a "very large" level. The results of the study indicated that the percentage of workers' empowerment reached (79.3%). It is a "significant" level, and the results of the study indicated that the percentage of the organizational culture level reached (79.96%), which is a significant level.

Keywords: inspirational leadership- organizational culture- Ministry of National Economy.

أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني

يوسف علي أبو جربوع

كلية مجتمع الأقصى || جامعة الأقصى || فلسطين

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني والكشف عن العلاقة بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني، والتعرف على إمكانية التنبؤ بالقيادة الملهمة في ضوء تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير (الجنس) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة: تم توزيعها على عينة تكونت من (281) من العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة القيادة الملهمة لدى العاملين في وزارة الاقتصاد التي بلغت (83.88%) وهو مستوى كبير، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الثقة بالنفس بلغت (86.86%) وأن نسبة الرؤية المستقبلية بلغت (85.64%) وكلاهما بمستوى "كبير جدا"، كما أن نسبة تمكين العاملين بلغت (79.3%) وبلغت نسبة مستوى الثقافة التنظيمية (79.96%) وكلاهما بمستوى "كبير". وفي ضوء النتائج أوصى الباحث بضرورة اهتمام قادة الوزارة بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، واعتماد مبدأ النزاهة والشفافية في العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل الوزارة، بالإضافة لتعميم نتائج الدراسة على باقي الوزارات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة – الثقافة التنظيمية – وزارة الاقتصاد الوطني.

المقدمة.

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات السريعة وثورة المعلومات والاتصالات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التغلب عليها، الأمر الذي فرض عليها إيجاد طرق حديثة إبداعية ونبذ الطرق القديمة من خلال إيجاد أشخاص مبدعين وملمهين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديدة وحلول إدارية سريعة.

وبالرغم من وجود عدة عوامل داخلية وخارجية تشير إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تؤثر على مستوى الإبداع في المنظمة إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، وتأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة كونها نوع من أنواع القيادة الذي تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزيمة لكي يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه حيث يوجههم نحو العمل والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه (فنزى، 2012: 32).

وتعكس الثقافة التنظيمية حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة تمكن العاملين من النجاح للوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، حيث عرفها (3: 2010: miles)، على أنها "قدرة المنظمات في أن تعمل بكفاءة"، حيث يظهر ذلك في تدني معدل الغياب وانخفاض دوران العمل، إضافة إلى اكتساب العاملين راحة نفسية وفسولوجية، ويتكامل مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوير مستواها مع عملية تحسين جميع عناصر المؤسسة ومدخلاتها التي تؤدي إلى تغيير ثقافتها، وتتكيف وتتطور وتنمو بشكل ملائم من خلال نظام وظيفي متكامل وفعال بكل معنى الكلمة لتحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يتطلب هذا التغيير وقتاً طويلاً تحدث فيه تغييرات في الهيكل التنظيمي، ونظام الأجور، وتوزيع المهام، وتكنولوجيا العمل (الشريفي، 2013: 147).

مشكلة الدراسة:

ومن خلال عمل الباحث في وزارة الاقتصاد الوطني سابقاً، لاحظ خلال متابعته للعاملين عدة ملاحظات تتعلق بمتغيرات الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة مثل دراسة (الفراني، 2020) ودراسة (درويش، 2019) ودراسة (عبدالهادي، 2019) ودراسة (الحراشنة والشمري، 2019) المتعلقة بموضوع القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية، ومن خلال ذلك ولدت الاحساس بمشكلة الدراسة لدى الباحث من خلال مجموعة من الأدلة والشواهد، كما أكدت عليه الدراسات والمؤتمرات والندوات من أهمية وجود القيادة الملهمة لتعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الوزارة، حيث أن الباحث عمل في الوزارة وكان لديه احتكاك بالعاملين فيها، ولقد عبر الباحث عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني؟
وابتثق من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الاتية:
1- ما مستوى القيادة الملهمة بوزارة الاقتصاد الوطني؟
2- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني؟
3- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني؟
4- هل يوجد أثر للقيادة الملهمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد؟

فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني.
2. لا يوجد أثر للقيادة الملهمة على الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني.
2. التعرف على أثر القيادة الملهمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد.
3. الكشف عن مدى وجود علاقة بين القيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين بوزارة الاقتصاد الوطني.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية:
 - تنبع أهمية البحث من زيادة الاهتمام بالقيادة الملهمة والثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.
 - يضيف هذا البحث للمكتبات الفلسطينية والعربية زيادة في المعرفة التراكمية حول متغيرات الدراسة.
- الأهمية التطبيقية:
 - قد تفيد نتائج هذا البحث في دفع القائمين على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بقطاع غزة لوضع خطط متكاملة تستهدف تطوير أدائها في ضوء القيادة الملهمة.
 - قد تفيد نتائج هذا البحث في تحفيز قادة الوزارة إلى ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، واعتماد مبدأ النزاهة والشفافية في العمل، وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل الوزارة.

حدود الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

- الحد الموضوعي: أثر القيادة الملهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية بوزارة الاقتصاد الوطني.
- الحد البشري: أجريت الدراسة على العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني.
- الحد المكاني: تم تنفيذ البحث في وزارة الاقتصاد الوطني بقطاع غزة.
- الحد الزمني: أجريت الدراسة في العام 2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الملهمة:
 - تعريف القيادة الملهمة مفاهيمياً: بأنها نوع من أنواع القيادة يتطلب من القائد أن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والإدارة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه (Joyce, 2009: 3).
 - تعريف القيادة الملهمة اجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في مقياس القيادة الملهمة الذي أعد لهذا الغرض في المجالات (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، تمكين العاملين).

- الثقافة التنظيمية:

- تعريف الثقافة التنظيمية مفاهيمياً: هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤوسهم ومنظماتهم (عبد الهادي، 2019: 75).
- تعريف الثقافة التنظيمية اجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المفحوص في مقياس الثقافة التنظيمية الذي أعد لهذا الغرض.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

تعد القيادة المهمة التي أهم النظريات التي من الممكن أن تحقق أهداف الإدارة بشكل عام من ناحية الثقافة والفعالية، وتخلق مناخاً تنظيمياً يساعد على تحقيق الصحة التنظيمية، وعرف (خليفة، 2014: 51) القيادة المهمة بأنها "القيادة المتميزة في سماتها، والجاذبة في كينونتها، والساعية إلى ديمومة العلاقة مع رؤوسها وعلى النحو الذي يؤثر فيهم أداءً وولاءً حد الانبهار بأفكارها".

وتعد القيادة المهمة عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا، أي أنها تفتح إمكانات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية وإلهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة، لكونها تلهم القادة للعمل وترفع بشكل ملحوظ مستويات الأداء الفردي والجماعي وتوقد الإبداع والابتكار الجريء إذ أن للأفراد والفرق المهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي (كامل وآخرون، 2019: 37).

وينظر للقيادة المهمة من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى، ومن الحقول الواعدة في تنمية وتقديم المجتمعات والمؤسسات التعليمية والإدارية، لذا فإن القيادة المهمة تسعى اليوم لتطوير أداءها في المستويات الإدارية، وتعمل على تطوير قدرات ومهارات الموظفين لدى المؤسسات المتنوعة (العازمي، 2016: 65).

والقيادة المهمة في مضمونها الحقيقي ليست معجزة علمية، كونهم متحمسون دوماً من أجل إحراز النجاح، ولا يتقبلون الإخفاق، والقادة المهتمون يعدون فعلاً من أكثر الأشخاص المميزين المثيرين للاهتمام، والمستحويين على إعجاب من حولهم، فالفشل ليس في قاموسهم، وهم بارعون جداً في إيجاد الحلول لكل ما هو معقد (عبد العزيز، 2010: 154).

وتعرف القيادة المهمة: بأنها نوع من القيادة التي تتطلب من القائد بأن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر بالتابعين ويضعهم تحت نصب عينه (الحلبي، 2017: 18).

ويعد تحفيز العاملين من أكبر اهتمامات الإدارة العليا في المنظمات، وتتحقق بالتأثير المباشر للقائد في العاملين بالإقناع والتوجيه، لما له من أهمية كبرى في زيادة فعالية أداء العاملين وولائهم لمنظماتهم، وإعطاء دافع إيجابي باعتباره القدوة الحسنة لهم، لتحقيق أداء أفضل عن طريق وجود قيادات تؤمن بتحقيق الرفاهية والسعادة خلال العمل، مما ينعكس على الرضى الوظيفي على أدائهم، وارتباطهم بمنظماتهم وعملهم وبالتالي على الصحة التنظيمية للمنظمات (الفراني، 2020: 23).

ويعد الوصول إلى ثقافة تنظيمية مرتفعة في المنظمات أمراً لازماً، حيث أن الميزة الأكبر التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي الثقافة التنظيمية ومع ذلك يتم تجاهلها من قبل معظم القادة، وتكون المنظمات متكافئة عندما تكون كاملة ومتسقة، خاصة في ضوء التطور المتسارع في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، أي عندما تكون أهدافها،

وإدارتها، وعملياتها، واستراتيجيتها، وثقافتها، متلائمة معاً ومتوافقة ومقبولة من العاملين، وتستغل المعرفة والخبرة، ورأس المال الفكري، والموارد المتنوعة المتاحة استغلالاً أمثل (السقا، 2019: 15).

والثقافة التنظيمية جزء لا يتجزأ من عملية الإصلاح الإداري، وملاحظة السلوك التنظيمي وما إذا كان إيجابياً أو سلبياً، وقياس مدى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية وملاحظة وجمع البيانات حول أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة لهم، لذلك يجب على قادة المنظمات تفحص مستوى الثقافة التنظيمية داخل منظماتهم (العموش، 2014: 36).

ويعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، والمنظمات الإدارية تلك التي يلتزم العاملون فيها بالأداء الرفيع والروح المعنوية العالية والدافعية للعمل والشعور بالانتماء وللثقافة التنظيمية دور في بناء السلوك (العامري، 2019: 13).

والثقافة التنظيمية للمنظمة هي حصيلة عدة عوامل من بينها التأثير القيادي، ومن خلال الطريقة التي تعتمد عليها في تفويض الصلاحيات وتقسيم وتوزيع المهام حيث أن قيادة المنظمة قد تسهم في تحديد نوع الثقافة التنظيمية من خلال ترك بصماتها وقيمها وأساليبها الإدارية على المنظمة (برحومة ومهديد، 2018: 312).

فقيم القيادة تساعد على توجيه التصرفات الإدارية وتحفيز قوة العمل وتوفير الرغبة والحماس لدى العاملين لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة على إحراز النجاح، فاللغة المشتركة التي تنتج عن مشاركة الأعضاء في نفس المعتقدات والقيم تسهل التعاون بين أعضاء المنظمة، فعندما يلتزم أعضاء المنظمة بالقواعد السلوكية الثقافية وقيم المشاركة يؤدي ذلك إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على تحقيق أهدافها، لأن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تعمل على رفع معدلات التكامل لتحسين التنسيق بين أعضاء المنظمة، والعمل بنشاط لتطوير مهارات وكفاءات جديدة لتحقيق هذه الأهداف (المربع، 2008: 5).

وقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث تعتبر جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (اللوح، 2016: 239).

وأن للثقافة التنظيمية تأثيراً على أنشطة المنظمات ومنها الإبداع الإداري؛ وبما أن الأفراد يحملون أفكاراً ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي والثقافي داخل المنظمات التي يعملون بها لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الثقافة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية (الحراشة والشمري، 2019: 599).

وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وذلك من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة التي تعمل على تطوير الأداء والتميز فيه، كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة نقدم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحاً في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق العمل، ومن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة (عبدالهادي، 2019: 68).

والثقافة التنظيمية من حيث تعريفها هي " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبرج وبارون، 2004: 627) وتؤدي القيم التنظيمية دوراً هاماً في الحفاظ على هوية المنظمة ورسالتها.

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغييرات، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابةً للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة (الفرحان، 2003: 15).

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة (جواد، 2000: 360).

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصر أساس، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات وهو عنصر موجود جنباً إلى جنب مع مكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية (العميان، 2002: 311).

من خلال الرجوع إلى الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة المنظمات والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، وإن أهمية الثقافة التنظيمية تزايدت، إذ أن اتساع نطاق الإشراف في المنظمات، وظهور التركيبات التنظيمية المسطحة، وإدخال فرق العمل، وتقليل الرسمية، فإنها توفر المعاني المشتركة التي تتوفر عن طريق الثقافة القوية لأنها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل (العطية، 2003: 330).

والثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم ومساعدتها لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها (حجازي، 2010: 236).

وتعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادة، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها (الديراوي، 2019: 93).

وتتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغيير استجابةً للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة؛ لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغييرات الجديدة (سعيدة، 2017: 45).

ثانياً- الدراسات السابقة.

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وجد أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بين المتغيرات بشكل ثنائي، وعدم وجود دراسة تربط متغيرات الدراسة مجتمعة، وقد اهتمت العديد من الدراسات بمتغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- أ- دراسات متعلقة بالمتغير المستقل "القيادة الملهمة":
- هدفت دراسة (الفراني، 2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الملهمة لدى القيادات الجامعية، وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات بمحافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (287) من العاملين الإداريين بالاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وكانت أهم النتائج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة

ممارسة القيادات الجامعية للقيادة المهمة، والدرجة الكلية لمستوى ضغوط العمل حصلت على وزن نسبي متوسط، ووجود علاقة ارتباطية سالبة لدرجة ممارسات القيادات الجامعية لأبعاد القيادة المهمة.

- كما هدفت دراسة (درويش، 2019) إلى بناء مقياس القيادة المهمة لمعلمي ومعلمات التربية الرياضية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي علي عينة مكون من (250) معلم ومعلمة بمحافظة القاهرة والجيزة بجمهورية مصر العربية، وكانت أهم الاستنتاجات التوصل إلى المستويات التقديرية لدرجات عينة البحث علي مقياس القيادة المهمة، وبلغ متوسط عينة البحث علي الدرجة الكلية للمقياس (367.684) وتقع في المستوى " متوسط"، كذلك توصل الباحث إلى ترتيب أبعاد مقياس القيادة المهمة لمعلمي التربية الرياضية وفقاً لاستجابات عينة البحث.

- وهدفت دراسة (الرميدي، 2019) إلى التعرف إلى أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة المهمة على التحكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة المصرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (450) موظفاً، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وكانت أهم النتائج أن تطبيق نمط القيادة المهمة في شركات السياحة بدرجة كبيرة نسبياً، وكان تطبيق بعد تمكين العاملين هو الأعلى من حيث درجة التطبيق.

- وهدفت دراسة (العامري، 2019) إلى معرفة درجة تطبيق أبعاد القيادة المهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس والمعلمات، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (691)، وقد تم استخدام الاستبانة للحصول على البيانات، وكانت أهم النتائج درجة تطبيق قيادات المدارس لأبعاد القيادة المهمة جاءت بدرجة متوسطة، وتوجد فروق دالة إحصائية بين عينة قائدات المدارس وعينة المعلمات، وتطبيق قائدات المدارس لبعد الثقة بالنفس والرؤية المستقبلية جاء بدرجة متوسطة.

- واجرى (كامل وآخرون، 2019) دراسة هدفت للتعرف إلى الواقع الفعلي لأبعاد القيادة المهمة في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (90) شخص يمثلون القيادات الإدارية في المدارس الإعدادية، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وكانت أهم النتائج درجة ممارسة القيادات العليا لأبعاد القيادة المهمة كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة المهمة وأبعاد التميز التنظيمي، وأثبتت الدراسة أن أبعاد القيادة المهمة تؤثر في التميز التنظيمي.

- وهدفت دراسة (أبو غالي، 2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي عند المعلمين، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (351) وكانت أهم النتائج استجابة المعلمين لمقياس القيادة المهمة جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المديرين للقيادة المهمة، وبينت الدراسة أن أكثر أنماط القيادة شيوعاً هو نمط الثقة بالنفس.

- كما هدفت دراسة (الحلبي، 2017) إلى التعرف إلى دور القيادة المهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني- الشق المدني وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (207) موظف وموظفة، وكانت أهم النتائج أن متوسط الوزن النسبي لمحور القيادة المهمة كان 73.2%، ووجود أثر في دور القيادة المهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن

الوطني وهي علاقة معنوية، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المهمة ومخرجات البحث العلمي.

- وقام (صالح، 2016) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى القيادة المهمة وأثرها في الحد من التوتر التنظيمي لدى المديرين والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم في بغداد- العراق، استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (199) من المديرين و(3016) من العاملين فيها، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج هناك قصور من جانب المديرين في مساعدة العاملين في التطور والنمو، وعدم وجود تقييم عادل لجهود العاملين مما يحبط الإنجاز لديهم.
- وقد هدفت دراسة (Poojomjit, et al, 2018) إلى دراسة مدى اتساق نموذج العلاقة الهيكلية التي تطورت نتيجة تطور النظريات، بناء على مكونات نماذج القيادة المهمة الرئيسة، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في حين تكونت العينة من (660) من مدراء المدارس الابتدائية في تايلاند، وقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، وكانت أهم النتائج أن النموذج المطور للعلاقات الهيكلية بمؤشرات القيادة المهمة كان نموذجاً مفيداً لاستخدامه في المنظمات العملية والأكاديمية عند تطوير مديري المدارس الابتدائية، تقديم هذا النموذج من العلاقات الهيكلية ومؤشرات القيادة إلى مديري المدارس الثانوية.
- وهدفت دراسة (Endriulaitiene, 2016) إلى تحليل كيف يعكس التحول إلى القيادة المهمة في المنظمات الحديثة في الاتحاد الأوروبي، وقد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في حين تكونت العينة من (221) موظفًا، وتم استخدام استبيان القيادة الخدمية لقياس النتائج وكانت أهم النتائج أن الكاريزما هي أكثر الخصائص المفضلة للقائد، والسلوك الموجه نحو العلاقات هو أيضا عامل مهم في التنبؤ بقيادة مثالية، وتكشف البيانات أن التحول إلى القيادة المهمة قد حدث بالفعل في تصور الموظفين من دول البلطيق في مرحلة ما بعد الاتحاد السوفيتي.

ب- دراسات متعلقة بالمتغير التابع "الثقافة التنظيمية":

- هدفت دراسة (عبدالهادي، 2019) التعرف على مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (54) مديراً ومديرة، وكانت أبرز نتائج الدراسة إلى أن مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير الجودة ككل ومعيار التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري المدارس حول مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.
- وقام (الحراحشة والشمري، 2019) بدراسة هدفت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة لدى عشيري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، تكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التحتية، جاءت بدرجة تقدير ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة مرتفعة على جميع المجالات، وجاءت بدرجة تقدير ممارسة المشاع الإداري مرتفعة على جميع المجالات، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
- وهدفت دراسة (برحومة ومهديد، 2018) إلى التعرف على مدى مساهمة تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق التفوق والتميز لمنظمات الأعمال، وتم جمع البيانات اللازمة من المؤسسة عن طريق توزيع استبانة

صممت لهذا الغرض ولعينة مكونة من 110 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن تغيير الثقافة التنظيمية يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بمؤسسة.

- كما هدفت دراسة (اللوحي، 2016) إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية المدرسية السائدة بمدارس التعليم العام المتوسط والثانوي بمدينة الرياض كما يراها مديرو المدارس ومعلموها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام بتصميم استبانة مكونة من الأبعاد التالية (العمل الجماعي، العدالة، العلاقات الإنسانية، الابتكار والتجديد) وقد تم تطبيقها على عينة من مديري المدارس بلغت (301) من معلمي تلك المدارس البالغ عددهم (1350) معلماً.
- وهدفت دراسة (Fatoc, Silman, 2012) إلى التعرف على مقارنة الثقافة التنظيمية لمدرستين في جمهورية شمال قبرص التركية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من 26 فرداً من كل مدرسة، وقد أظهرت النتائج أن الطلاب يفقدون ارتباطهم بقيمهم الوطنية، بينما تحاول الدولة إضفاء أهمية القيم الوطنية بين الطلاب، من خلال الطقوس والاحتفالات في المدارس، في حين أن الثقافة التنظيمية في كلا المدرستين تحسنت وتقدمت أكثر.

التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ الباحث من خلال استعراض الدراسات السابقة وعرضه لأوجه الشبه والاختلاف فيها مقارنة بالدراسة الحالية، وسيكون التعليق على هذه الدراسات حسب كل مجموعة منها، من حيث الهدف، والعينة، ومن الملاحظ في حدود اطلاع الباحث قلة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة في المجتمع الفلسطيني، حيث أن الباحث لم يجد دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر، وفيما يلي سيتم التعليق على هذه الدراسات من عدة جوانب كما يلي:

دراسات القيادة الملهمة: حيث تشابهت الدراسة الحالية من حيث الهدف وهي التعرف على القيادة الملهمة وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك تشابهت من حيث الكشف عن الفروق في القيادة الملهمة في بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة الحالية والدراسات السابقة مقياس القيادة الملهمة، أما عينة الدراسة اختلفت دراسة (درويش، 2019) ودراسة (العامري، 2019) ودراسة (كامل، ومهدي، وكمونة، 2019) ودراسة (أبو غالي، 2018) ودراسة (صالح، 2016) ودراسة (Poojomjit, et al, 2018) استخدمت المعلمين والمدراء في المدارس عينة للدراسة، أما الدراسة الحالية استخدمت العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني عينة للدراسة.

دراسات الثقافة التنظيمية: فقد تشابهت الحالية من حيث الهدف وهي التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك تشابهت من حيث الكشف عن الفروق في الثقافة التنظيمية في بعض المتغيرات الديمغرافية، واتفقت الدراسة الحالية من حيث العينة العاملين مع دراسة (برحومة ومهديد، 2018) واختلفت العينة مع دراسة (عبدالهادي، 2019) ودراسة (الحراشنة والشمري، 2019) ودراسة (اللوحي، 2016) ودراسة (Fatoc, Silman, 2012) في عينة الدراسة، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة واستخدمت المنهج الوصفي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

- 1- بعد الرجوع إلى العديد من الدراسات المتنوعة تبين أن هذه الدراسة تميزت بالربط بين عدد من عناصر المتغير المستقل (القيادة الملهمة) التي لم تتناولها الدراسات السابقة وهي (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية وتمكين العاملين) مع المتغير التابع (الثقافة التنظيمية).

- 2- تعتبر الدراسة الأولى في قطاع غزة- على حد علم الباحث- التي تربط متغيري الدراسة (القيادة المهمة والثقافة التنظيمية).
- 3- ركزت هذه الدراسة على مهارات القيادة المهمة وتذليل كافة المعوقات أمام الثقافة التنظيمية لكي نصل بإدارتنا للتغير المنشود.
- 4- تم تطبيق هذه الدراسة بمتغيرها على موظفي وزارة الاقتصاد الوطني - المحافظات الجنوبية (مجتمع الدراسة).
- 5- قدمت الدراسة نتائج وتوصيات ستساهم في تطوير القيادة المهمة وتنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (المحافظات الجنوبية).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الاقتصاد وعددهم (292).

عينة الدراسة:

- أ- العينة الاستطلاعية: استخدمت بهدف التحقق من صلاحية أدوات الدراسة للتطبيق، والتحقق من كفاءتها السيكومترية، واستكشاف مناسبتها وملاءمتها للتطبيق على عينة الدراسة، وبناءً على هذا الأساس شرع الباحث في إجراءات الصدق والثبات على عينة بلغت (30).
- ب- العينة الكلية الأساسية: تكونت عينة الدراسة من (292) من العاملين في وزارة الاقتصاد، وقد اختير المجتمع بالكامل، وقام الباحث بتوزيع (292) في وزارة الاقتصاد وقام باسترداد (281) بواقع (95.9%) من مجتمع الدراسة.

وصف عينة الدراسة:

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	251	89.3
	أنثى	30	10.7
	المجموع	281	%100

أدوات الدراسة وإجراءات بنائها:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية أعد الباحث مقياسين: مقياس القيادة المهمة، ومقياس الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة. وفيما يلي عرض لكيفية بناء كل من هذه المقاييس:

أولاً: بناء مقياس القيادة المهمة: أعدّ الباحث مقياس القيادة المهمة من خلال الاستعانة بمجموعة من المقاييس والدراسات، حيث بلغ عدد عبارات مقياس القيادة المهمة في صورته الأولية من (15) عبارة بتدرج سلم خماسي (بدرجة كبيرة جداً=5، بدرجة كبيرة=4، بدرجة متوسطة=3، بدرجة قليلة=2، بدرجة قليلة جداً=1)، موزعة على ثلاث أبعاد، هي:

بعد الثقة بالنفس ويتكون (5) عبارات، وبعد الرؤية المستقبلية ويتكون من (5) عبارات، وبعد تمكين العاملين ويتكون من (5) عبارات. ومن ثم حسب الباحث الخصائص السيكومترية للمقياس كالتالي:

صدق مقياس القيادة المهمة:

تم التأكد من صدق مقياس القيادة المهمة من خلال:

1- صدق المحتوى (الصدق الظاهري): قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من المحكمين وأساتذة الجامعات في الوطن من الاختصاصيين في الإدارة بلغ عددهم (10) محكمين؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة العبارات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتمائها لكل بعد من الأبعاد الثلاثة التي تضمنها المقياس. وقد أعطى المحكمون ملاحظات مهمة، وقيمة، وفي ضوءها عدلت بعض العبارات من عبارات المقياس في صورته الأولية.

2- صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت معاملات الارتباط لمجال الثقة بالنفس (0.69 - 0.78)، وتراوحت لمجال الرؤية المستقبلية (0.57 - 0.82)، وتراوحت لمجال تمكين العاملين (0.63 - 0.86)، وتبين أن جميع مفردات أبعاد المقياس كانت دالة عند مستوى 0.01، كما تم حساب الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس وتبين أن معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية تراوحت بين (0.605 - 0.795) وهي معاملات دالة إحصائية عند مستوى 0.01.

ثبات مقياس القيادة المهمة:

حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وتبين أن معامل ألفا كرونباخ لمجال الثقة بالنفس (0.911)، ومجال الرؤية المستقبلية (0.869)، وتمكين العاملين (0.924)، وأن معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية لمجال الثقة بالنفس (0.895)، ومجال الرؤية المستقبلية (0.879)، وتمكين العاملين (0.936)، وأن معامل الثبات للدرجة الكلية (0.939) وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن للنتائج الصادرة عنه.

ثانياً- بناء مقياس الثقافة التنظيمية:

تم بناء هذا المقياس من خلال الاستعانة بمجموعة من المقاييس والدراسات حيث بلغ عدد عبارات مقياس الثقافة التنظيمية في صورته الأولية (20) عبارة بتدرج سلم خماسي (بدرجة كبيرة جداً=5، بدرجة كبيرة=4، بدرجة متوسطة=3، بدرجة قليلة=2، بدرجة قليلة جداً=1) ومن ثم تم حساب صدق وثبات المقياس على النحو التالي:

صدق مقياس الثقافة التنظيمية:

تم التأكد من صدق المقياس من خلال:

صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى للمقياس تم عرضه على (10) محكمين من المختصين والمحكمين وأساتذة الجامعات في الوطن من الاختصاصيين في الإدارة؛ للأخذ برأيهم واستشارتهم في مدى ملاءمة العبارات من حيث الصياغة المبدئية ومدى انتماء العبارات للدرجة الكلية، وقد عُدلت صياغة بعض عبارات المقياس في ضوء آراء المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمقياس، وتراوحت معاملات الارتباط (0.685 – 0.925)، وتبين أن جميع عبارات المقياس كانت دالة عند مستوى 0.01. ثبات مقياس الثقافة التنظيمية: حسبت قيمة الثبات للعوامل الفرعية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وتبين أن معامل ألفا كرونباخ (0.894)، وأن معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية (0.901) وبذلك فإن الأداة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن للنتائج الصادرة عنه.

تصحيح المقياس:

تم حساب المتوسط الحسابي ومن ثم تم تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في جدول رقم (2):

جدول (2) المتوسط المرجح

المستوى	مدى المتوسط
قليلة جداً	1 – 1.80
قليلة	1.81 – 2.60
متوسطة	2.61 – 3.40
كبيرة	3.41 – 4.20
كبيرة جداً	4.21 – 5

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً في ضوء الأساليب الإحصائية التالية: حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على أدوات الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لقياس الارتباط، ويقوم على دراسة العلاقة بين متغيرين، واستخدام لحساب صدق الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للمقياس، والعلاقة بين المتغيرات، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) واختبار التجزئة النصفية؛ لمعرفة ثبات عبارات المقياس، ومعامل الانحدار المتعدد.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- إجابة السؤال الأول: "ما مستوى القيادة المهمة لدى العاملين في وزارة الاقتصاد؟ وللإجابة على السؤال؛ قام الباحث باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (3) يوضح النسب المئوية لأبعاد مستوى القيادة الملهمه لدى العاملين في وزارة الاقتصاد

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	الثقة بالنفس	4.343	0.443	86.86	1
2	الرؤية المستقبلية	4.282	0.45	85.64	2
3	تمكين العاملين	3.957	0.626	79.13	3
	البعد الكلي (القيادة الملهمه)	4.194	0.398	83.88	

(المصدر: الباحث، برنامج spss)

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة القيادة الملهمه لدى العاملين في وزارة الاقتصاد التي بلغت (83.88%) وهو مستوى كبير جداً.

تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الريميدي، 2019)، ودراسة (أبو غالي، 2018) والتي توصلت لوجود مستوى مرتفع من القيادة الملهمه لدى العاملين.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الفراني، 2020)، ودراسة (درويش، 2019) والتي توصلت لوجود مستوى متوسط من القيادة الملهمه لدى العاملين.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن وزارة الاقتصاد تبني سياسات القيادة الملهمه في العمليات الإدارية وتحرص على تشجيع العاملين على التمتع بالثقة بالنفس من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، وكذلك تمتلك وزارة الاقتصاد رؤية مستقبلية في العمل وتحرص على إشراك العاملين في وضع الرؤية المستقبلية وتحفزهم على تقديم الاقتراحات التي تهدف إلى تطوير العمل من خلال النظرة للمستقبل والعمل على تقديم الأفكار الخلاقة التي تخدم تطوير العمل، وتحرص على تمكين العاملين من خلال منحهم الصلاحيات التي تساعدهم في إنجاز مهام الوكالة إليهم.

جدول (4) المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال الثقة بالنفس مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتخذ القائد القرارات السليمة بما يتعلق بالعمل.	4.488	0.616	89.75	1
3	يحفز القائد العاملين على العمل من خلال الثناء عليهم	4.438	0.705	88.75	2
5	يعد القائد واثق ومتمكن مما يقول ويفعل.	4.395	0.795	87.9	3
2	يدرك القائد بأن الآخرين على معرفة بجهوده وإمكانياته.	4.26	0.697	85.2	4
4	يزرع القائد الثقة لدى العاملين لتطوير العمل بأنفسهم	4.135	0.826	82.7	5
	الدرجة الكلية	4.343	0.443	86.86	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الثقة بالنفس التي بلغت (86.86%) وهو مستوى "كبير جداً" بالنظر إلى الجدول رقم (4) يتضح أن أعلى العبارات هي العبارة رقم (1)، والتي نصت على "يتخذ القائد القرارات السليمة بما يتعلق بالعمل" والتي نسبتها (89.75%)، ويعزو الباحث ذلك إلى القادة بوزارة الاقتصاد يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة التي تتعلق بمجال العمل، يرجع ذلك لتمتعهم بمهارات اتخاذ القرارات، حيث أنهم يتعرضون بشكل مستمر لمواقف تتطلب منهم اتخاذ قرارات نتيجة عملهم في وزارة تعمل في ظل طوارئ نتيجة الحصار المفروض على قطاع غزة، الأمر الذي مكّنهم بالعمل تحت الضغط وبذلك أصبح لديهم الخبرة اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة.

كما ويتضح أن العبارة رقم (4)، والتي نصت على " يزرع القائد الثقة لدى العاملين لتطوير العمل بأنفسهم" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (82.7%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة بوزارة الاقتصاد يحرصون على زرع الثقة بالنفس لدى العاملين، وذلك من خلال تطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم العملية والعلمية.

جدول رقم (5) المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والترتب لمجال الرؤية المستقبلية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتفهم القائد رغبات العاملين ويعمل على تحقيقها.	4.527	0.707	90.53	1
3	يراعي القائد الاستراتيجيات التي تتوافق مع التغييرات	4.349	0.797	86.98	2
4	يقوم القائد بصياغة الخطة الاستراتيجية بدقة عالية.	4.271	0.84	85.41	3
2	يحفز القائد العاملين على دراسة وتحليل ورسم مسار	4.174	0.887	83.49	4
5	يدرس القائد تجارب الماضي لتأمين مستقبل الوزارة.	4.089	0.931	81.78	5
الدرجة الكلية		4.282	0.45	85.64	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الرؤية المستقبلية التي بلغت (85.64%) وهو مستوى "كبير جداً" بالنظر إلى الجدول رقم (5) يتضح أن أعلى العبارات هي العبارة رقم (1)، والتي نصت على "يتفهم القائد رغبات العاملين ويعمل على تحقيقها" والتي نسبتها (90.53%)، ويفسر الباحث ذلك إلى أن قادة وزارة الاقتصاد يحرصون على التقرب من العاملين والاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم في العمل، وكذلك الاهتمام برغباتهم والحرص على تحقيقها.

يتضح أن العبارة رقم (5)، والتي نصت على " يدرس القائد تجارب الماضي لتأمين مستقبل الوزارة" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (81.78%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة بوزارة الاقتصاد يحرصون على دراسة تجارب الماضي والاستفادة منها في المستقبل واستخلاص أبرز العبر والعصاات التي تخدم العمل وتعمل على تطويره مستقبلاً من أجل تأمين مستقبل الوزارة.

جدول (6) المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والترتب لمجال تمكين العاملين مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
3	يتصف القائد بالمرونة عند تفويض السلطات واتمام	4.11	0.906	82.21	1
4	يقوم القائد بتفويض السلطات الكافية للعاملين لإنجاز	4	0.89	80	2
2	يهتم القائد بالتدوير الوظيفي لتمكين العاملين وزيادة	3.904	0.907	78.08	3
1	يهتم القائد بتطبيق التوازن بين السلطات والمسئوليات.	3.954	0.934	79.07	4
5	يتم تدريب العاملين بشكل فعال لتطوير أدائهم.	3.815	1.018	76.3	5
الدرجة الكلية		3.957	0.626	79.13	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة تمكين العاملين التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "كبير" بالنظر إلى الجدول رقم (6) يتضح أن أعلى العبارات هي العبارة رقم (3)، والتي نصت على "يتصف القائد بالمرونة عند تفويض السلطات واتمام العمل" والتي نسبتها (82.21%)، يعزو الباحث ذلك إلى أن القادة بوزارة

الاقتصاد يحرصون على المرونة عند تفويض الصلاحيات للعاملين وذلك بسبب أن الوزارة تعمل تحت الحصار المفروض على قطاع غزة وتتعرض لأزمات بشكل دائم، ويحرصون على إزالة كافة المعوقات أمام العاملين عند تنفيذ الصلاحيات الموكلة إليهم.

ويتضح أن العبارة رقم (5)، والتي نصت على " يتم تدريب العاملين بشكل فعال لتطوير أدائهم" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (76.3%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة الاقتصاد تهدف إلى تنفيذ العديد من الدورات التدريبية الهادفة والفاعلة من أجل تطوير مهارات وقدرات العاملين فيها.

- إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد؟ وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية: جدول (7) المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمستوى الثقافة التنظيمية مرتبة تنازليا وفقا للمتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
3	يتقبل الموظف الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الوزارة وتطويرها	4.733	0.582	94.66	1
4	يحافظ الموظف على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	4.495	0.616	89.89	2
16	يعزز الموظف قدراته ومهاراته من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل	4.221	0.752	84.41	3
5	يتوفر لدى الموظف المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة	4.171	0.84	83.42	4
20	يعتمد الموظف على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل في حل مشكلات العمل	4.153	0.842	83.06	5
15	يقوم الموظف ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الوزارة منه	4.125	0.965	82.49	6
10	يعتقد الموظف بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	4.096	0.953	81.92	7
8	يوجد رغبات مشتركة لدى الموظفين بأن يمنح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية كافية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية	4.085	0.993	81.71	8
11	أتوقع بأن إدارة الوزارة تأخذ في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف المميز الذي يحافظ على مكانة الوزارة وسمعتها	4.05	0.897	81	9
17	تطور الوزارة المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة	3.989	0.817	79.79	10
12	توفر الوزارة الأمان الوظيفي للموظف طالما أنه ملتزم بالقوانين واللوائح الداخلية للكلية	3.975	0.892	79.5	11
19	يتجه الموظف نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائه لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق	3.947	0.837	78.93	12
18	تقوم إدارة الوزارة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للكلية	3.936	0.868	78.72	13

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
13	يتوقع الرؤساء بأن يقوم الموظف بكافة مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية	3.929	0.997	78.58	14
9	يعتقد الموظف الزيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات السنوية الممنوحة له	3.918	1.006	78.36	15
1	تنظر إدارة الوزارة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الوزارة	3.787	0.97	75.73	16
2	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل	3.751	1.119	75.02	17
7	يرغب الموظف بأن يمنح نظام الاتصال الإداري المتبع حرية كافية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية	3.609	1.103	72.17	18
14	تسعى إدارة الوزارة لتلبية ما يتوقعه الموظف من الوزارة من علاوات وحوافز ومكافآت	3.58	1.141	71.6	19
6	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3.409	1.183	68.19	20
	الدرجة الكلية	3.998	0.463	79.96	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مستوى الثقافة التنظيمية التي بلغت (79.96%) وهو مستوى كبير. تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الحراشنة والشمري، 2019) والتي توصلت لوجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن وزارة الاقتصاد تحرص على أن تبني ثقافة تنظيمية فاعلة مع العاملين من خلال تبني السياسات التنظيمية الهادفة والفاعلة، والتي تهدف إلى رأب الفجوة بين العاملين والقادة بالوزارة، وإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار ووضع الخطط الاستراتيجية، وكذلك الحرص على مراعاة الجوانب الإنسانية في العمل، والاستماع لملاحظات وتوصيات ومقترحات العاملين في الوزارة والحرص على تنفيذها. بالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن أعلى العبارات هي العبارة رقم (3)، والتي نصت على "يتقبل الموظف الضغوط والمخاطر من أجل مصلحة الوزارة وتطورها" والتي نسبها (94.66%)، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن وزارة الاقتصاد تحرص على مراعاة الجوانب الإنسانية لدى العاملين، كما وتحرص على الاهتمام تشجيع العاملين على عمليات صنع القرار، وهذا ما شجع العاملين على تقبل الضغوط والمخاطر التي تواجه الوزارة من أجل تطوير العمل بالوزارة، حيث أنهم يعملون دائماً في تحت الحصار المفروض على قطاع عزة ويواجهون المخاطر والتهديدات خاصة أثناء العدوان الذي تقوم به طائرات الاحتلال بين الفينة والأخرى. ويتضح أن العبارة رقم (6)، والتي نصت على "يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (68.19%)، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن قادة الوزارة في الكثير من الأحيان تفرض عليهم القرارات من الجهات العليا نتيجة الانقسام، وبالتالي لا يشارك بها موظفي الإدارة الدنيا.

- إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المهمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد؟
ينبثق من السؤال الثالث الفرضية التالية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المهمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد."

جدول (8) معامل الارتباط بين القيادة الملهمة على مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد

المتغير التابع	معامل بيرسون للارتباط		القسم الاحتمالية (sig)
	المتغير المستقل	معامل بيرسون للارتباط	
الثقة بالنفس	0.463	**	0.00
الرؤية المستقبلية	0.467	**	0.00
تمكين العاملين	0.584	**	0.00
القيادة الملهمة	0.653	**	0.00

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

يبين جدول رقم (8) أن معامل الارتباط يساوي (0.653) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة ومستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد لجميع المجالات.

يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن تبني وزارة الاقتصاد لسياسات القيادة الملهمة في العمليات الإدارية يعمل على رفع مستوى الثقافة التنظيمية لذا العاملين، حيث أن حرص الوزارة على تشجيع العاملين على التمتع بالثقة بالنفس يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية والتي تهدف إلى تشجيع العاملين على إبراز مهاراتهم وقدراتهم التي يتمتعون بها وتطويرها، وكذلك أن امتلاك وزارة الاقتصاد رؤية مستقبلية في العمل، يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية الهادفة إلى إشراك العاملين وتحفيزهم على تقديم الاقتراحات الهادفة لتطوير العمل، كما وإن حرص الوزارة على تمكين العاملين من خلال منح الصلاحيات، يساهم في الارتقاء بالثقافة التنظيمية التي تهدف إلى تطوير مهارات العاملين من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم من أجل أداء مهامهم بأفضل شكل ممكن ومنحهم الصلاحيات التي تساعدهم في إنجازها.

- إجابة السؤال الرابع: هل يوجد أثر للقيادة الملهمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد. وللإجابة على السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر القيادة الملهمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد، وقد تبين التالي:
يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن الثقافة التنظيمية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالقيادة الملهمة وجميع أبعادها.

جدول (9) تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: الثقافة التنظيمية)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	0.969	0.233	0.513	9.85	0.00	دال
الثقة بالنفس	0.078	0.714	0.362	11.62	0.00	دال
الرؤية المستقبلية	0.984	0.054	0.514	17.25	0.03	دال
تمكين العاملين	0.658	0.121	0.552	7.84	0.00	دال
القيادة الملهمة	0.574	0.362	0.451	8.958	0.00	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	71.9			القيمة الاحتمالية	0.000	
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.438			القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000	

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يوجد أثر للقيادة المهمة على الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الاقتصاد.

ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن وزارة الاقتصاد ترى أن تبني استراتيجيات القيادة المهمة عاملاً مهماً لنجاح العمل داخل الوزارة، لدورها المهم في إثارة شغف العاملين نحو العمل والمضي قدماً نحو أهداف الوزارة الطموحة التي تسعى إلى تحقيقها، حيث أن القيادة المهمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية للوزارة والتي تعتبر نتاج عدة عوامل منها الدور الريادي والقيادي التي تقوم به وزارة الاقتصاد، وذلك بتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام، وتبني الثقافة التنظيمية التي تعمل على تعزيز الثقة بالنفس ومراعاة الجوانب الإنسانية لدى الموظفين، وهذا ما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للقيادة المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في الوزارة.

خلاصة بأهم النتائج:

- 1- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة القيادة المهمة في وزارة الاقتصاد بلغت (83.88%) وهو مستوى كبير جداً.
- 2- كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة الثقة بالنفس التي بلغت (86.86%) وهو مستوى "كبير جداً"
- 3- وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة الرؤية المستقبلية التي بلغت (85.64%) وهو مستوى "كبير جداً"
- 4- وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة تمكين العاملين التي بلغت (79.3%) وهو مستوى "كبير"
- 5- وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مستوى الثقافة التنظيمية التي بلغت (79.96%) وهو مستوى كبير.

التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصى الباحث ويقترح ما يلي:

1. اهتمام قادة الوزارة بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها فيما يخدم أهداف الوزارة وذلك عن طريق التعاون بين العاملين وإعطائهم فرص متكافئة للظهور.
2. تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي الوزارات للاطلاع على مستوى واقع ممارسة القيادة المهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية في وزارة الاقتصاد محل الدراسة والعمل على تحسينها.
3. العمل على اعتماد مبدأ النزاهة والشفافية في كل ما يكتب عن العاملين من تقارير ومعاملتهم بعدل وانصاف.
4. العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين في وزارة الاقتصاد الوطني بما يرفع لديهم ممارسة القيادة المهمة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو غالي، سمر (2018). القيادة المهمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الجنوبية بفلسطين علاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. جامعة الأزهر- غزة.
- برحومة عبد الحميد، ومهديد فاطمة الزهراء (2018). دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور CNDOR للإلكترونيك مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثالث والثلاثون. ص 307-323.
- جرينبرج، جيرالد، بارون، روبرت (2004) إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر.

- جواد، شوقي (2000) سلوك تنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجازي، جمال (2010): أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. مجلة البحوث التجارية، م 23، ع 2، الزقازيق.
- الجراحشة، محمد والشمري، عبد الهادي (2019) الثقافة التنظيمية السائدة لدى مديري ورؤساء الأقسام في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت وعلاقتها بالإبداع لديهم، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ص 596-613.
- الحلبي، محمود. (2017). دور القيادة المهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- خليف، محمد (2014) القيادة المهمة والمفاجأة الاستراتيجية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد (13).
- درويش، محمد سالم (2019). القيادة المهمة لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة: جامعة حلوان- كلية التربية الرياضية للبنين، ع85، ص 1-27.
- الديراوي، أيمن (2019) أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الادارة الاستراتيجية وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 27، العدد 2، ص 89-116.
- زنداح، سامي وفيق صالح. (2016). أثر القيادة المهمة في إدارة الازمات، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية- قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.
- سعيدة، عابد (2017) تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- السقا، منيب (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين- جامعة الأزهر- غزة
- الشريفي، عباس عبد المهدي. (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس التربية الخاصة في عمان من وجهة نظر المعلمين، المجلة التربوية، 129(28)، ص 145-190.
- العازمي، محمد بزيغ (2016) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- العامري، هيفاء. (2019). واقع تطبيق أبعاد القيادة المهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الشرق العربي للدراسات العليا المملكة العربية السعودية.
- عبد العزيز، أحمد. (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس: مصر.
- عبد الهادي، ليلي (2019) مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمديرية التربية والتعليم عمان الأولى لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر مديريها، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، ص 65-88.
- العطية، ماجدة (2003) سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- العموش، ليلي خلف حميدان. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة الزرقاء لمهارات القيادة المستقبلية وعلاقتها بمستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- الفراني، سوزان (2020). القِيَادَةُ المُلْهِمَةُ وعلاقتها مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير)- جامعة الأقصى- غزة.
- الفرحان، أمل (2003) الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني"، دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية/ المجلد السادس.
- فنري، نور غياث (2012) أثر القيادة الملهمه على سلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- كامل، ومهدي، وكمونة.(2019). القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة.
- اللوح، عبد العزيز (2016) الثقافة المدرسية السائدة للمدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية بالإسكندرية، مصر، مج22، ع1، ص 237- 294.
- المربع، صالح بن سعد (2008) القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Burake, W (2012), Orhanization change: Theory and Pactice, 2nd edition, thousand oaks, CA: sage.
- Endriulaitiene, Aurelija Stelmokiene.(2016). The Shift to Inspiring Leadership in Developing European Union Countries, International Conference on Business and Economics, Vytautas Magnus University.
- Fatoc, S. Silman, I. (2012) Organizational Culture at High Schools in TRNC: A Comparative Case Study, H. U. Journal of Education, 42, P: 356- 366, Turkish Republic of Northern Cyprus.
- Joyce, J. (2009). inspirational manager: how to build relationships that deliver results. Pearson: prentice hall business.
- Miles, Matthew. (2010). Planned Change and Organizational Health, The organizational health and human behavior, Focus on schools, New York, Mc Graw- Hill, p7.
- Poojomjit, Sutheejariyawat & Prayuth Chusorn.(2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model. Thailand: International Education Studies; Vol. 11, No. 12.