

ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين

Practicing leadership styles and their relationship to the preparation of second grade leaders in the ministries of the Palestine State

د. حسين عبد القادر
Husain Abedalqader
جامعة الاستقلال - فلسطين
Husain@pass.ps

د. مروان علاونه
Marwan.Alawnah
جامعة الاستقلال - فلسطين
marwan.alawnah@pass.ps

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/12/21

تاريخ الاستلام: 2021/11/23

ملخص: هدفت الدراسة التعرف إلى ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديريات دولة فلسطين في محافظة أريحا الإداريين والبالغ عددهم 221 موظفاً تم أخذ عينة عشوائية منهم بلغت (81) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، التشاركية، التحويلية) كانت بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة، كما أن مستوى تصورات المبحوثين حول واقع إعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين جاءت بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة أيضاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية وإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، فيما انه توجد فروق عند متغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الأنماط القيادية، قيادات الصف الثاني

تصنيف JEL: M1

Abstract: The study aimed to identify the practicing leadership styles and their relationship to the preparation of second grade leaders in the ministries of the Palestine State. The study population consisted all administrative staff of the directorates of the Palestine State in Jericho Governorate, amounting to 221 employees. A random sample of 81 employees was taken. The results of the study showed that the leadership styles practiced in the ministries of the State Palestine (authoritarian, participatory, transformative) were at a moderate degree from the responses of the study community, and the level of the respondents' perceptions about the reality of preparing second-grade leaders in the ministries of the Palestine State came to a medium degree from the responses of the study community as well. The results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the practice of leadership styles and the preparation of second-grade leaders in the ministries of the Palestine State from the view of the employees in them according to the variables (gender, experience, and job title), while there are differences according to the educational qualification variable.

key words: Leadership, leadership styles, Second class leaders

JEL classification codes: M1

1. المقدمة:

تحتل القيادة مكاناً بارزاً في حياتنا اليومية، فتمارس في كافة نواحي الحياة، سواءً في البيت أو المدرسة أو الجامعة، أو المؤسسات الخاصة والعامة، فبدون القيادة لا يمكن أن ننجح بشكل سليم وكفوء في حياتنا، فكلما كانت هناك تغيرات في أمور الحياة اليومية إزدادت أهمية ودور القيادة، وكلما تزايد حجم وكبر المنظمات وعدد الموظفين فيها، تطلب ذلك وجود قيادة إدارية فعالة ونشطة قادرة على إدارة فعاليات ونشاطات هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الصف الثاني من القيادات أصبح يشغل بال المفكرين الإداريين في العصر الحديث، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في رفع أداء وإنتاجية المؤسسات بمختلف أنواعها العامة والخاصة، وذلك في التحديات والتنافس الكبير بين المؤسسات لتقديم أفضل منتج وخدمة للمواطن، والتميز المستمر في ذلك، ونجاح اعداد قيادات بديلة يتطلب الاخلاص والجهد من قيادة الصف الاول في المؤسسات بتدريب وتأهيل قادة جدد قادرين على قيادة مؤسساتهم والسير بها الى بر الامان. ومما تقدم جاءت هذه الدراسة الملحة لمعرفة الانماط القيادية التي تتبعها مؤسسات دولة فلسطين على إختلاف تخصصاتها وعلاقة هذه الانماط بإعداد قيادات بديلة جاهزة مؤهلة ومدربة لاستلام مواقع قيادية في المؤسسات الوطنية في كل مكان وحيث يطلب منهم إستلام مناصب جديدة.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد القيادة على إختلاف أنواعها وميادين ممارستها فن إنساني بحاجة إلى متابعة التغيير والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل بشكل يومي في عالم متطور من أجل تقديمها بصورة أكثر قبولاً وشمولاً من خلال التدريب والتنمية الذاتية التي أصبحت شرطاً موضوعياً لإنجاح مهارة القيادة. فالمؤسسات بحاجة إلى قوى بشرية قادرة على النهوض بتلك المؤسسات، ولتكون هذه القوى قادرة على ذلك يجب ان يتوفر لديها "رضا وظيفيا" يمكنها من القيام بواجباتها على أكمل وجه، وبالتالي فعدم توفر الرضا الوظيفي من شأنه أن يقلل من كفاءة المؤسسات، لذا جاءت الدراسة لبحث مستوى النمط القيادي السائد في مديريات دولة فلسطين بمحافظة أريحا من وجهة نظر الموظفين الإداريين فيها، وعلاقة ذلك بإعداد قيادات بديلة مدربة ومؤهلة بشكل

تام، وبالتالي اقتراح الأنماط القيادية الأنسب لتحقيق النمط الإداري الأفضل والذي يحقق إيجاد قيادات بديلة جاهزة لتولي مناصب عليا في المؤسسات العامة.

وعطفاً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما الأنماط القيادية المتبعة في وزارات دولة فلسطين وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني؟

1.2 تساؤلات الدراسة:

أ. ما الانماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، التشاركية، التحويلية)؟

ب. ما واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين؟

ت. هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الانماط القيادية وواقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين؟

1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى الأنماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين.

2. التعرف إلى واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين.

معرفة اذا كان هناك علاقة بين ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين.

1.4 أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، فقد تفيد الجهة المختصة في تعيين القادة في المكان المناسب، وتساعد المسؤولين باتخاذ القرارات المناسبة في شأن الموظفين وترقياتهم، وتفيد بالتأكيد المجتمع من خلال تجنب أي مشاكل مع الموظفين، وتُسهم في تطوير وتدريب الموظفين في كيفية التعامل مع المراجعين والإدارة، كما أنها تفيد في مساعدة القيادات في المؤسسات الفلسطينية باتباع الاسلوب والنمط المناسب لإعداد قيادات الصف الثاني لدى مؤسساتهم، وتُسهم في تزويد المكتبة العربية بموضوع هام يتعلق بقيادة المؤسسات الحكومية من خلال تحديد الانماط القيادية المناسبة وإعداد قيادات الصف الثاني.

1.5 فرضية الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.6 حدود الدراسة:

- أ. الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في مديريات دولة فلسطين بمحافظة أريحا.
- ب. الحد المكاني: محافظة أريحا.
- ت. الحد الزمني: شهري آب وأيلول من العام 2021م

2. الاطار النظري للدراسة

2.1 مفهوم القيادة:

يرى (Greenberg 2013, p335) أن القيادة هي عملية تأثير شخصي على الجماعة بطريقة غير قسرية لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة التي تعمل بها (العثمان، 2013، 10). كما يرى جواد (2010، 316) أن القيادة "ليست فعل واحد، بل جملة أفعال تجمع بين القيادة والتابعة، ذلك أن القائد الفعال يعمل مع المرؤوسين والعاملين الآخرين لخلق الرؤيا والاستراتيجيات واعتمادها لتحقيق الأهداف".

يمكن تعريف القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص وإرشادهم وتحفيزهم وتوجيههم وتنمية قدراتهم من أجل التعاون على تحقيق هدف أو عمل ما بدرجة من الكفاية والفاعلية".

2.2 انواع القيادة:

أولاً: القيادة الاستبدادية

يعتبر مصطلح الأوتوقراطي ذو اصل يوناني معناه حكم الفرد، ويسمى ايضا بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية حيث نجد القادة في هذه الحالة مترمتمين وحذرين غير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم. ويعود ذلك في الغالب إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في انفسهم، وربما يعود للبنية النفسية العامة لهم. وما زال هذا النمط هو النمط القيادي السائد في بعض المنظمات سواء المدنية والعسكرية على وجه الخصوص وتحديدًا عند مباشرتها لأعمال يكون من اللازم تنفيذ الأوامر كما هي دون نقاش، كما أن هذا النمط تكون السلطة متركزة في يد شخص واحد يعتمد من خلالها على المركزية المطلقة حيث يقوم بالتوجيه المباشر لفرق العمل وتكون لديه الصلاحيات الكاملة وفي كافة العمليات الإدارية فلا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار كما انه

لا يقبل المناقشة في أي امر من الأوامر ويصاحب ذلك ضعف ثقته في المرؤوسين فهو يمارس سلطته بالضغط عليهم من اجل انجاز العمل. في هذا النمط يبدو القائد انتقاديا يهدد كثيرا ويتحكم في تابعة ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش. والقائد الاستبدادي يعرف بالضبط ما يريد ، ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي الذي لا يعلى عليه. (عليان، 2010، 179)

ثانياً: القيادة التشاركية

تعني القيادة بالمشاركة "توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، مما يُمكن الوصول للقرارات الأكثر فعالية وضمان سهولة تنفيذها.

تعني المشاركة داخل منظمة ما، أن يكون للأعضاء المتأثرين أو المرتبطين بقرار ما أو رأي في صنع هذا القرار، ومثل هذه القرارات قد تشتمل على حل المشكلات أو وضع جداول الأعمال أو توزيع المهام أو التدريب، أو أي عدد من الموضوعات التي ترتبط بأعمالهم. يشترك الأعضاء في تحديد الأهداف، وفي تقييم أداء بعضهم البعض، وقد يقررون أيضاً كيفية توزيع المكافآت. ومهما يكن القرار، فإن الحقيقة الضمنية، هي إشتراك الموظفين مع رؤسائهم في القيادة.

ولا يعني هذا بالضرورة أن كل المنظمات التي تمارس نظام القيادة بالمشاركة هي منظمات ديمقراطية، فليست آراء الجميع متساوية، ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، إن الأكثر احتمالاً أن يكون لكل عضو الحق في محاولة التأثير على عملية صنع القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه، وعلى الأقل يصبح الموظفون في هذا الجو التشاركي واثقين أن القيادة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين، وإذا حدث فسيكون بناء على معرفة مسبقة، في وضع القيادة المشتركة الحقيقية، تقوم العلاقة بين القيادة والموظفين على أساس الثقة والإحترام والمصارحة. (عبد القادر، وآخرون، 2020، 157).

والقائد التشاركي متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبنى تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ويضبطوا ممارساتهم وقيمومها (البديري، 2005،

ثالثاً: القيادة التبادلية

تُعرف القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي يشترك فيها الموظفون مع القادة في صنع القرارات الإدارية، وتكون ذات روابط ترفع من مستوى التحفيز والسلوك عند الموظفين". فيما عرفت القيادة التبادلية على أنها "مجموعة النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تحصل وتجري بين القادة ومرؤوسهم". وتحصل القيادة التبادلية عندما يأخذ القادة زمام المبادرة في تقديم شكل من أشكال إشباع الحاجات عند مرؤوسهم في مقابل الحصول على شيء له قيمة في نظر المرؤوسين مثل زيادة الأجور، أو تحسين ظروف العمل، أو الترقية أو التقدير الأدبي، والقائد يضع أهدافاً واضحة، كما أن لديه القدرة على فهم احتياجات الموظفين تحت قيادته وإختيار الحوافز والمكافآت المناسبة لهم التي تثير دافعيتهم وحماسهم. أما القيادة التحويلية فهي العملية التي يتم فيها الحصول على إلتزام المرؤوسين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والرؤية المشتركة، وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة والمقودين. (عبدالقادر وآخرون، 2020، 155)

2.3 مفهوم إعداد الصف الثاني من القيادات:

عُرفت بأنها "مستوى من القيادات الذي يلي الاشراف الاول والتنفيذي، باعتباره حلقة تصل بين قيادات الصف الاول والقيادات الاشرافية الاخرى، وهي أيضاً الرابطة بين القيادات العليا التي تولى عنايتها للسياسة العامة للمؤسسة والادارات والقيادات الاقل مسؤولة عن التنفيذ المباشر للخطط المرسومة (درويش، ومصطفى، 2018)

ويمكن تعريف اعداد قيادة الصف الثاني "بأنها اعداد الموظفين لتولي مناصب ادارية عليا تتفق وقدراتهم وتدريبهم على المهام والمهارات التي تتناسب وتخصصهم العلمي ومن ثم ترقيتهم الى المناصب القيادية ضمن برنامج علمي دقيق تقوم الادارة بالتخطيط له بالتعاون مع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة مع مراعاة التطورات المستقبلية في المؤسسة وحاجة الموظفين للتنمية والتطوير حسب الوظائف القيادية لهم مستقبلاً"

2.4 أسباب إعداد قيادات الصف الثاني:

ولعل أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بإعداد القيادات البديلة هو الاحتفاظ برأس المال الفكري، لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من تقديم خدمات ومنتجات، بالإضافة إلى أن المؤسسات تنفق مبالغ طائلة لتدريب وتأهيل كوادرها

وموظفيها، لأنهم هم السلاح القوي الذي يجب الحفاظ عليه لبقائها واستمراريتها (المفرجي، وصالح، 2003م، ص125)

إلا ان اعداد القيادات البديلة في المؤسسات يحتاج الى عدة خطوات يجب على الادارة الاهتمام بها منها: معرفة الاجراءات القانونية المتبعة والتهيئة الذهنية والنفسية للموظف والمؤسسة على حد سواء، والتأكيد على ان الموظف جاهز لتولي منصب قيادي مؤهل ومدرب تماماً، بالإضافة الى طرح القائد البديل على المسؤولين وتبرير طرحة كقائد بديل لهم، مع دراسة امكانية تعيينه لفترة تجريبية مؤقتة.

2.5 أثر إهمال إعداد قيادات الصف الثاني:

إن أبرز الآثار السلبية المترتبة على إهمال إعداد قيادات المستقبل البديلة يمكن إجمالها في الفراغ القيادي الناتج عن غياب القيادات الإدارية بسبب التقاعد أو النقل. وتأثير أهداف واستراتيجيات المنظمة ورؤيتها والدافعية لتحقيقها. وتولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام لم يتم إعدادهم لها أصلاً. وبروز المشكلات الإدارية التي يتطلب التعامل معها قيادة واعية لواقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية. وتأثير الانجاز كماً ونوعاً وكذلك غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة. (جونز، 2001م، ص770)

2.6 العلاقة بين سلوك القائد وموظفيه

تعتبر العلاقة بين سلوك القادة والمرؤوسين من الثنائيات الكثيرة التي أشار إليها منذ وقت مبكر عالم الإدارة الشهير (هربرت سيمون) ويشير تراث الفكر الإداري إلى محاولات حثيثة من العلماء لبلورة العلاقة بين أطراف هذه الثنائية. وكان (ماكس فيبر) قد رأى منذ مطلع القرن الماضي أن التأطير العقلائي للعلاقة بين طرفي هذه الثنائية أفضل من التأطير التقليدي والكاريزمي. وهذا يتضمن ضمناً أن الإدارة المستندة إلى القوانين واللوائح والسلطة الرسمية أفضل من القيادة التي تستند لكاريزما المدير وسحر شخصيته وإلهامه. إلا أنه لأسباب كثيرة عادت "الكاريزما" ل "كاريزما" واعيد الاعتبار ل "الالهام" وهو ما كان استبعده "فيبر". وأصبحت الكاريزما أو الالهام تشكل مكوناً أساسياً من مكونات القيادة التحويلية مع نهايات القرن الماضي. وهكذا بدأ استخدام القيادة بالتداخل أو التماهي مع مصطلح الإدارة. وضمن هذا التحول كان الاهتمام بدور المرؤوسين وأنماط سلوكهم بعد عقود من التركيز على أنماط القادة. وبدأ من جديد الاهتمام ببلورة العلاقة بين أنماط سلوك القادة والمرؤوسين وأيهما يؤثر في الآخر. (Yuki,)

(2010)

3. إجراءات الدراسة

3.1 منهجية الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملاءمته لطبيعة الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في دوائر وزارات دولة فلسطين في محافظة أريحا والبالغ عددهم (221) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (100) موظف.

3.4 أداة الدراسة:

قام الباحثان بتصميم الاستبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة، حول موضوع "ممارسة الأنماط القيادية وعلاقتها بإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين في محافظة أريحا". وقد تم توزيع (100) استبانة أستعيد منها (81) استبانة أي بنسبة (81%)، وهي نسبة تصلح لتعميم النتائج، وقد تكونت الاستبانة من قسمين على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية، وهو مكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: وهو مكون من محورين هما:

المحور الأول: الأنماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، التشاركية، التحويلية)، وهو مكون من (40) فقرة.

المحور الثاني: واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين، وهو مكون من (16) فقرة.

3.5 وصف مجتمع الدراسة:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	50	61.7
	أنثى	31	38.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	12	14.8
	بكالوريوس	50	61.7
	دراسات عليا	19	23.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	22.2
	من 5- أقل من 10 سنوات	17	21.0

56.8	46	10 سنوات فأكثر	المسمى الوظيفي
4.9	4	نائب مدير عام	
35.8	29	مدير	
59.3	48	رئيس قسم فأقل	
%100		المجموع	

3.6 صدق وثبات الاستبانة (Cronbach's Alpha):

تم عرض الاستبانة على عدد من المختصين في علم الإدارة، وتم الاخذ بعين الاعتبار تعديلاتهم واقتراحاتهم وتم تعديل الاستبانة بناءً عليها، وللتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا، Reliability Analysis، والجدول التالي يوضح ثبات محاور وفقرات الدراسة.

الجدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة (الثبات الكلي)

المحور	البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الأول	الثبات الكلي	81	40	0.91
الثاني	الثبات الكلي	81	16	0.97
الثبات الكلي للاستبانة		81	56	0.96

3.7 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

بعد جمع البيانات الاولية من مجتمع الدراسة ومراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب لعمل المعالجة الاحصائية تم إعطائها أرقاماً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بحيث كلما زادت الدرجة زادت أهمية المقياس وزادت درجة القبول والموافقة، الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (3)

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	متوسط	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1 - 1.79	-1.8 - 2.59	-2.6 - 3.39	-3.4 - 4.19	4.2 - 5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

أولاً: الإجابة على سؤال الدراسة الأول "ما الانماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، التشاركية، التحويلية"، والجدول (4، 5، 6) توضح ذلك.

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات
المبحوثين حول ممارسة نمط القيادة الاستبدادية في وزارات دولة فلسطين"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحتكر القائد سلطة اتخاذ القرار	3.73	1.07	كبيرة
2	يضع القائد الحلول للمشاكل بمفرده	3.27	1.20	متوسطة
3	يبلغ القائد موظفيه بأوامره وعليهم السمع والطاعة	3.46	1.00	كبيرة
4	يستخدم القائد مع موظفيه أسلوب التخويف والتهديد	3.09	1.25	متوسطة
5	يستخدم سلطته كأداة تحكم وضغط على موظفيه	3.17	1.20	متوسطة
6	تفويض الصلاحيات عند القائد قليلة	3.07	1.17	متوسطة
7	يستخدم الصرامة والشدة في التعامل مع موظفيه	2.96	1.20	متوسطة
8	يتقيد حرفياً بالقانون والنظام والتعليمات	3.14	1.30	متوسطة
9	اعتراف القائد بأخطائه معدومة	3.38	1.28	متوسطة
10	القائد لا يناقش موظفيه في قراراته	3.05	1.26	متوسطة
11	يلقي اللوم على موظفيه في حال فشله	3.16	1.24	متوسطة
12	ينسب القائد النجاح لشخصه دون موظفيه	3.38	1.42	متوسطة
13	ينفرد القائد بشؤون تنظيم الاعمال	3.28	1.23	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.24	1.22	متوسطة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (4) الذي يعبر عن (ممارسة نمط القيادة الاستبدادية في وزارات دولة فلسطين) أن الدرجة الكلية لجميع المتوسطات بلغت (3.24) وانحراف معياري بلغ (1.22)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيصين حول هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (1) والتي تنص "يحتكر القائد سلطة اتخاذ القرار" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.73) بانحراف معياري بلغ (1.07) وبدرجة موافقة كبيرة عند المستقيصين، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (3) والتي تنص على "يبلغ القائد موظفيه بأوامره وعليهم السمع والطاعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.00) وبدرجة موافقة كبيرة عند المستقيصين. وقد جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على "يستخدم الصرامة والشدة في التعامل مع موظفيه" بمتوسط حسابي بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.20) وبدرجة موافقة متوسطة عند المستقيصين، ومن نتائج الجدول أعلاه يمكن الإشارة إلى أن نمط القيادة الاستبدادية في مؤسسات دولة فلسطين موجود وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات
المبوحثين حول ممارسة نمط القيادة التشاركية في وزارات دولة فلسطين"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يشارك موظفيه في تنفيذ المهام	3.21	1.22	متوسطة
2	يعرض المشاكل الادارية على الموظفين	3.21	1.14	متوسطة
3	يتخذ القرارات بشكل جماعي	3.14	1.18	متوسطة
4	يتحمل الموظفين المسؤولية مع القائد	3.51	1.17	كبيرة
5	يساعد في حل مشكلات موظفيه	3.25	1.11	متوسطة
6	يشارك الموظفين في وضع الاهداف	3.32	1.08	متوسطة
7	يدرّب الموظفين على تحمل المسؤولية	3.26	1.06	متوسطة
8	يخلق الثقة بين الموظفين	3.21	1.38	متوسطة
9	يأخذ بتوصيات ومقترحات الموظفين	3.17	1.18	متوسطة
10	يجمع بموظفيه بشكل دوري	3.36	1.22	متوسطة
11	يوفر الفرص لزيادة مؤهلات موظفيه	3.22	1.19	متوسطة
12	يؤمن بالرقابة الذاتية للموظف	3.19	1.22	متوسطة
13	يوزع العمل على الموظفين بعدالة	3.07	1.10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	1.17	متوسطة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (5) الذي يعبر عن (مستوى تصورات المبوحثين حول ممارسة نمط القيادة التشاركية في وزارات دولة فلسطين) أن الدرجة الكلية لجميع المتوسطات بلغت (3.25) وانحراف معياري بلغ (1.17)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول نمط القيادة التشاركية في وزارات دولة فلسطين، فيما حصلت الفقرة (4) والتي تنص "يتحمل الموظفين المسؤولية مع القائد" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (1.17) وبدرجة موافقة كبيرة عند المستقيمين، وقد جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (13) والتي تنص على " يوزع العمل على الموظفين بعدالة" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري بلغ (1.10) وبدرجة موافقة متوسطة عند المستقيمين، ومن نتائج الجدول أعلاه يمكن الإشارة الى أن نمط القيادة التشاركية في مؤسسات دولة فلسطين موجود وبدرجة متوسطة.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات
المبحوثين حول ممارسة نمط القيادة التحويلية في وزارات دولة فلسطين"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يحفز الموظفين على الابداع والتميز	3.25	1.20	متوسطة
2	يساعد الموظفين في حل المشاكل القديمة	3.11	1.29	متوسطة
3	يساعد الموظفين في اشباع حاجاتهم	2.98	1.13	متوسطة
4	يستثمر طاقات الموظفين لتحقيق اهداف المنظمة	3.06	1.20	متوسطة
5	يتفاعل مع الموظفين لتحفيزه	3.07	1.19	متوسطة
6	اقوم بتقليد القائد في سلوكه القيادي	2.70	1.37	متوسطة
7	يتعامل مع الموظفين بموضوعية ودون تحيز	3.00	1.27	متوسطة
8	يؤمن الموظفين بقدرة القائد على قيادة المنظمة	3.04	1.29	متوسطة
9	يؤمن بقدرة موظفيه في التغلب على معيقات العمل	3.20	1.10	متوسطة
10	يقدر القائد عمل موظفيه	3.21	1.32	متوسطة
11	عندي ثقة وولاء لقائدي	3.22	1.28	متوسطة
12	يعمل القائد كمدرّب لموظفيه	3.10	1.26	متوسطة
13	يتفادى استخدام القوة لتحقيق مصالحه الشخصية	3.00	1.10	متوسطة
14	يعمل على احداث تغيير ايجابي في المنظمة	3.27	1.22	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.09	1.23	متوسطة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (6) الذي يعبر عن (مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة نمط القيادة التحويلية في وزارات دولة فلسطين) أن الدرجة الكلية لجميع المتوسطات بلغت (3.09) وانحراف معياري بلغ (1.23)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول نمط القيادة التحويلية في وزارات دولة فلسطين، فيما حصلت الفقرة (14) والتي تنص " يعمل القائد على احداث تغيير ايجابي في المنظمة" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.27) وانحراف معياري بلغ (1.22) وبدرجة موافقة متوسطة عند المستقيمين، وقد جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (6) والتي تنص على "اقوم بتقليد القائد في سلوكه القيادي" بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري بلغ (1.37) وبدرجة موافقة متوسطة عند المستقيمين،

ومن نتائج الجدول أعلاه يمكن الإشارة الى أن نمط القيادة التحويلية في مؤسسات دولة فلسطين موجود وبدرجة متوسطة.

ثانياً: الإجابة على سؤال الدراسة الثاني "ما واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين"

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات المحور الأول "مستوى تصورات الباحثين حول واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين"

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	إتاحة الفرصة للاستفادة من الخبرات السابقة	3.27	1.16	متوسطة
2	ساعدي قائدي على إبراز قدراتي ومهاراتي القيادية	3.02	1.27	متوسطة
3	أشارك القائد في اتخاذ القرارات	2.94	1.23	متوسطة
4	يتم تدريبي على أساليب القيادة	2.94	1.19	متوسطة
5	أشارك في وضع الخطط للوزارة	2.90	1.37	متوسطة
6	يوجد إستراتيجية واضحة تسهم في اعداد القادة	2.89	1.26	متوسطة
7	يسمح لي بالمنافسة في تولي المناصب القيادية	3.01	1.32	متوسطة
8	يتاح لي الفرصة للتنقل بين الوظائف	3.02	1.27	متوسطة
9	علاقتي مميزة مع قائدي	3.35	1.33	متوسطة
10	يتم تفويض صلاحيات قيادية لي	2.98	1.23	متوسطة
11	يتوفر لي المناخ الوظيفي الملائم لأتولى منصب قائد	2.83	1.17	متوسطة
12	أحصل على الحوافز المادية والمعنوية لنشاطي	3.04	1.30	متوسطة
13	يتمسك القائد بالموظف النشط	2.80	1.29	متوسطة
14	يتم ترقيتي بناءً على نشاطاتي	2.52	1.10	ضعيفة
15	يتاح لي الفرصة لاكتساب خبرات جديدة	2.49	1.25	ضعيفة
16	يوجد عدالة تامة في تقييم أداء العاملين بما يشجعهم على العمل لتولي مناصب قيادية	3.27	1.16	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.75	1.17	متوسطة

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $a = 0.05$

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (7) الذي يعبر عن (واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الثاني بلغت (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.17)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيمين حول

هذا المحور، فيما حصلت الفقرة (9) والتي تنص "علاقتي مميزة مع قائدي" على أعلى متوسط حسابي وبلغ (3.35) بانحراف معياري بلغ (1.33) وبدرجة موافقة متوسطة عند المستقيمين، وقد جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (15) والتي تنص على "يتاح لي الفرصة لاكتساب خبرات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (2.49) وانحراف معياري بلغ (1.17) وبدرجة موافقة ضعيفة عند المستقيمين، ومن نتائج الجدول أعلاه يمكن الإشارة الى أن واقع اعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات دولة فلسطين موجود وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: الإجابة على فرضيات الدراسة

الإجابة على فرضية الارتباط: "هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الانماط القيادية وواقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين؟

الجدول رقم (8) نتائج اختبار ارتباط بيرسون

اعداد قيادات الصف الثاني		
0.823**	معامل ارتباط بيرسون	الانماط القيادية
0.00	الدلالة الإحصائية	
81	حجم العينة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) بان علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة كانت علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية، حيث تشير نتائج الارتباط بين متغير الانماط القيادية ومتغير اعداد قيادات الصف الثاني بأنها علاقة موجبة معنوية وبدرجة ارتباط (** 0.823)، وبدلالة إحصائية (0.000) وتؤكد هذه النتيجة بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير اعداد قيادات الصف الثاني في دوائر وزارات دولة فلسطين محافظة أريحا ومتغير ممارسة الانماط القيادية، وتؤكد هذه النتائج صحة فرضية الارتباط للدراسة وتعطي مبرر لعدم رفض الفرضية. الإجابة على فرضيات الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية:

- الإجابة على فرضية الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

الدلالة	(ت)	أنثى		ذكر		الفرضية
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.635	1.171	0.64	2.94	0.75	3.14	

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

نصت الفرضية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ بين ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية"، وأظهرت النتائج الواردة في

الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ت" (1.171) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.635)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

- الاجابة على فرضية الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.000	27.797	26,658.67	2	53,317.34	بين المجموعات	
		959.04	78	74,804.83	داخل المجموعات	
			80	128,122.17	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) إلى أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي"، أي أن إجابات أفراد مجتمع الدراسة اختلفوا في الاجابة على كافة محاور الاستبانة وباختلاف مؤهلاتهم العلمية، مما يشير إلى تأثير المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (27.797) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما في الجدول رقم (11).

اختبار L.S.D. الفرضية الرابعة حسب متغير المؤهل العلمي الجدول 11

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	-72.32667*	0.000
	دراسات عليا	-44.71930*	0.000
بكالوريوس	دبلوم فأقل	72.32667*	0.000
	دراسات عليا	27.60737*	0.001
دراسات عليا	دبلوم فأقل	44.71930*	0.000
	بكالوريوس	-27.60737*	0.001

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي (دبلوم فأقل) وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس ودراسات عليا)، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي (دراسات عليا) وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "ممارسة الأنماط القيادية وإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

- الاجابة على فرضية الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة:

الجدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير الخبرة

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.568	0.569	921.111	2	1,842.22	بين المجموعات	
		1618.974	78	126,279.95	داخل المجموعات	
			80	128,122.17	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية واعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغير الخبرة"، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف الخبرة لديهم، مما يشير إلى عدم تأثير متغير الخبرة على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (0.569) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.568)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

- الاجابة على فرضية الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة

الفروق في الفرضية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية Sig - Value	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الفرضية
0.850	0.162	265.654	2	531.31	بين المجموعات	
		1635.780	78	127,590.86	داخل المجموعات	
			80	128,122.17	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (13) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية وإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي"، أي أن إجابات أفراد العينة لم تختلف على كافة محاور الاستبانة على الرغم من اختلاف المسمى الوظيفي للموظفين، مما يشير إلى عدم تأثير المسمى الوظيفي على إجابات الباحثين على فقرات هذه المحاور. حيث بلغت قيمة "ف" (0.162) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.850)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى عدم رفض الفرضية.

3.8 نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية التي تمارس في وزارات دولة فلسطين (الاستبدادية، التشاركية، التحويلية) كانت بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع

- الدراسة، كما أن مستوى تصورات المبحوثين حول واقع اعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين جاءت بدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة أيضاً.
2. أشارت نتائج الدراسة أن القائد يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويبلغ القائد موظفيه بأوامره وعليهم السمع والطاعة وبدرجة كبيرة من استجابات مجتمع الدراسة.
3. تبين من نتائج الدراسة أن القائد يستخدم الصرامة والشدة في التعامل مع موظفيه ولا يناقش موظفيه في قراراته ويستخدم أسلوب التخويف والتهديد مع موظفيه وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يتحملون المسؤولية في عملهم مع القائد وبدرجة كبيرة من استجابات مجتمع الدراسة.
5. يقوم القائد في الوزارات بتوزيع العمل على الموظفين بعدالة، ويعمل على احداث تغيير ايجابي في المنظمة ويؤمن الموظفين بقدرة القائد على قيادة منظماتهم بكفاءة وفاعلية وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة.
6. أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم ترقية الموظفين بناءً على نشاطهم، ويتاح لهم الفرصة لاكتساب خبرات جديدة برفع مؤهلاتهم العلمية وبدرجة ضعيفة من استجابات مجتمع الدراسة.
7. أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية وإعداد قيادات الصف الثاني في وزارات دولة فلسطين من وجهة نظر الموظفين فيها تبعاً لمتغيرات (الجنس، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، فيما انه توجد فروق عند متغير المؤهل العلمي.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الابتعاد عن نمط القيادة الاستبدادية والذي ما زال يمارس في بعض وزارات دولة فلسطين، وخاصة فيما يتعلق باحتكار سلطة اتخاذ القرارات بيد القائد واستخدام اللامركزية الادارية بدلاً من المركزية المطلقة، والابتعاد عن تطبيق أسلوب التهديد والوعيد والعقاب في العمل واللجوء الى أسلوب التحفيز وتفويض الصلاحيات قدر الامكان.

2. إن تنفيذ الاعمال في الوزارات بكفاءة وفاعلية ضرورة ملحة في علم الادارة الحديثة، لذلك يجب أن يتعاون القائد ويتشارك في تنفيذها مع مؤسسية لاجماع عمل الوزارة، وأن لا تنسب الانجازات لكل الموظفين وليس للقائد وحده، بل على القائد أن يقدر ويعزز عمل موظفيه.
3. تقوم القيادة الناجحة على مبدأ العمل ضمن الفريق، لذلك يجب مشاركة الموظفين في وضع خطط عمل الوزارة وأهدافها والأخذ بمقترحاتهم وتوصياتهم، حيث أن الموظف الذي يشارك في وضع خطط وزارته يساهم بشكل كبير في تنفيذها وعدم معارضتها.
4. إن الابداع والتميز من السمات الضرورية التي يجب أن يحفز الموظفين من قبل القائد عليها، وذلك عن طريق تشجيعهم لزيادة معارفهم وتحصيلهم العلمي وإستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف الوزارة بكفاءة وفاعلية.
5. ضرورة أن تقوم قيادة وزارات دولة فلسطين باحداث تغيرات ايجابية في هيكلها التنظيمية وبما يتلاءم ومتطلبات العمل والادارة الحديثة في عصر التكنولوجيا والعولمة والحكومات الالكترونية.
6. تعاني أغلب المؤسسات الحكومية العربية عامة وفلسطين خاصة من مشكلة اعداد قيادات الصف الثاني، لذلك يجب أن تعمل هذه المؤسسات على التحضير والتأهيل والتدريب وحسب التخصص العلمي والوظائف المطلوبة لعدد من القيادات البديلة لشغل المناصب الادارية العليا ضمن خطة زمنية محكمة لسد حاجة هذه الوظائف في حال شغورها.
7. يوصي الباحثان باستخدام نمط القيادة التشاركية ملائمتها لطبيعة عمل الموظفين الفلسطينيين الذين يمتازون بدرجة عالية من العلم والثقافة، وامتلاكهم الخبرات الكافية لأداء عملهم.

المراجع:

- البدري، عبد الحميد (2005). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر، عمان.
- جواد، شوقي (2010). المرجع المتكامل في ادارة الاعمال : منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان.
- جونز، جاريت (2001م). الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، الجزء الأول، الرياض: دار المريخ للنشر، السعودية.

- دروش، سعد، ومصطفى، مصطفى (2018). اعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة.
- عبد القادر، حسين، ومروان، علاونه، ويونس جعفر (2020) مهارة القيادة، دار الاستقلال للثقافة والنشر، جامعة الاستقلال، رام الله.
- العثمان، عبدالله (2013). أثر أنماط القيادة في عملية اتخاذ القرار الاداري وجودته في المصارف التجارية العاملة في الاردن، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الاردن.
- عليان، ربحي (2010). العمليات الادارية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- المرغجي، عادل حرحوش، وصالح، احمد علي (2003م). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, NJ: Prentice Hall. 7th edition