

The Islamic University–Gaza  
Research and Postgraduate Affairs  
Faculty of Commerce  
Master of Business & Administration



الجامعة الإسلامية – غزة  
شئون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التجارة  
ماجستير إدارة الأعمال

القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق  
الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

## Women's Leadership between Interactive and Transformational Leadership and its Impact on Achieving the Strategic Objectives of NGOs at Gaza Strip

إعداد الباحثة  
روز محمد رباح المصري

إشراف  
الدكتور  
أكرم إسماعيل سمور

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالاً لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ  
فِي بَرْنَامِجِ إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَّةِ التِّجَارَةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

مارس/2016م – جمادى ثاني/1438هـ

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق  
الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة  
**Women's Leadership between Interactive and  
Transformational Leadership and its Impact on  
Achieving the Strategic Objectives of NGOs at  
Gaza Strip**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

### Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	روز محمد رباح المصري	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:		التاريخ:



مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم: ..... ج س ع/35/

التاريخ: 2017/05/07م

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ روز محمد رباح المصري لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:  
القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

**Women's Leadership between Interactive and transformational Leadership and its Impact on Achieving the Strategic Objectives of NGOs at Gaza strip**

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأحد 10 شعبان 1438هـ، الموافق 2017/05/07م الساعة الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. أكرم اسماعيل سمور مشرفاً و رئيساً  
د. سامي علي أبو الروس مناقشاً داخلياً  
د. ميرفت محمد راضي مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التجارة/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا



أ.د. عبدالرؤوف علمي

## ملخص الرسالة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتحديد مستوى ممارسة القيادات النسائية لهذين النمطين في المنظمات المبحوثة، والخروج بتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المجموعات البؤرية واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية وتم اختيار عينة بلغ حجمها 320 شخص من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة الذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة امرأة، وقد تم استرداد 294 إستبانة بنسبة استرداد 91.9% .

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة موزعة على الأقسام التالية: (البيانات الشخصية، القيادة النسائية التبادلية، القيادة النسائية التحويلية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية) بإجمالي (62) فقرة وزعت على (11) مجال، وتحليل الاستبانة مستخدمة أسلوب الرزم الإحصائية (spss).

### وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة.
2. القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، توفير مستلزمات الأداء) مطبق بنسبة 67.85%. ولكن البعد " توفير مستلزمات الأداء" هو أكثر أبعاد القيادة التبادلية تأثيراً في تحقيق الأهداف.
3. القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) مطبقة بنسبة 67.24% وكان البعد " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية " هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: ضرورة قيام القيادات النسائية بالدمج بين

أبعاد القيادتين التبادلية والتحويلية سعياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، وتنظيم دورات تدريبية للقيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتعلق بماهية القيادتين التحويلية والتبادلية وأبعادهما وأهميتهما مع الأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات لهذين النمطين من القيادة، وتشجيعهن للارتقاء بمستوى تمكين الموظفين بمنحهم صلاحيات أكثر، وتعزيز ثقتهن بأنفسهن ليتمكنوا من أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

## **Abstract**

This study aims at identifying the impact of transactional and transformational leadership styles among the female leaders on achieving the strategic goals in NGO's in the Gaza Strip. It also aims at determining the level of practice performing by those leaders in the organizations under this study to reach a set of recommendations that can contribute in improving the level of executing the strategic goals in the NGO's. The study adopted the descriptive-analytical approach as it relied on focus groups and questionnaires as methods of primary data collection. The researcher used random stratified sampling, where (320) sampling units were selected from employees in different administrative levels within the NGO's in the Gaza Strip. The criterion of selecting such employees was to work under the authority of a female chair of board of directors. A Number of (294) questionnaires were retrieved representing (91.9%) as the response rate.

To achieve the study aims, the researcher designed a questionnaire consisting of (62) items, covering (11) areas. The questionnaire was analyzed using SPSS software package.

### **The study concluded with a set of findings, the main ones are:**

1. The level of achieving strategic goals of the NGO's studied is considerably high.
2. The four dimensions of transactional leadership (conditional bonus, conditional penalty, active management by exception, static management by exception, and providing performance requirements) are considerably implemented with a percentage rate of (67.85%). In this regard, the "Providing performance requirements" dimension is the most influencing one in achieving the strategic goals.
3. The five dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation, and empowerment) are considerably implemented with a percentage rate of (67.24%). In this regard, the "intellectual stimulation" dimension is the most influencing one in achieving the strategic goals.

### **The most important recommendations of the study are:**

Female leaders should integrate dimensions of both transactional and transformational leadership and focus on them in particular to achieve the strategic goals of the NGO's. Additionally, specialized training courses for female leaders should be organized in the NGO's regarding the concepts and the importance and best practices of the two leadership styles. Furthermore, female leaders should be encouraged to empower their employees by granting them more authorities and increasing their self-confidence to make them able to perform the required tasks efficiently which leads to achieve the organization strategic goals.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا  
غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ  
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

صدق الله العظيم

[سورة آل عمران، 159]

## الإهداء

إلى معلمنا وحبیبنا الأول... سيدنا محمد ﷺ

إلى من أدبني وأحسن تأديبي... إلى عزي وافتخاري ورمزي وحناني

والذي الحبيب

إلى اللؤلؤة الكريمة... والتي ما زالت تغدق علينا بعطائها... والدتي الحبيبة

إلى من شاركني الألم والأمل و سار معي نحو الحلم.. خطوة بخطوة

بذريته معاً.. وحصدناه معاً.. شريك حياتي " أبو عمرو "

لمن مضيئ أشقُ الطريقَ لأجلهم... رياحين قلبي وشموع حياتي

أبنائي " عمرو.. لميس .. قصي.. عدي.. أحمد "

إلى من هم لفؤادي مهجتي ولحياتي خير أنس وبهاء ... إخوتي وأخواتي

إلى بلد العزة والكرامة ... بلدي الحبيب " فلسطين "

إلى الذين سطروا بدمائهم أروع وأنصع صفحات المجد والفداء والتضحية

... شهداء فلسطين

إلى من ضحوا بحريتهم ... أسرى الحرية ... إلى الشعب المرابط في الداخل

والخارج

إلى المرأة الفلسطينية التي سطرت بمواقفها المشرفة أعظم العبر والبطولات

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني... يا من جعلتموني ما أنا عليه الآن

إليكم جميعاً... أهدي مجهودي هذا عربون شكر وامتنان.

الباحثة

## شكرٌ وتقديرٌ

قال تعالى: ﴿رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ [النمل، 19]

إن الحمد لله ... على إحسانه والشكر له على توفيقه وفضله وامتنانه، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له، رفع شأن العلم وأعلى قدر أهله، وأشهد أن نبينا محمداً عبده ورسوله، أشرف الأنبياء والمرسلين، وأفضل العلماء العاملين، صلى الله وسلم وبارك عليه وعلى آله وصحبه والتابعين، الذين كانوا بعلمهم، وعملهم مناراً للسالكين، وقدوة للعالمين، ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد ...

فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، وانطلاقاً من قوله عليه أفضل الصلاة والسلام " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور / أكرم سمور وذلك إقراراً وعرفاناً مني بعظيم معاونته لي وصادق توجيهاته ونصائحه، وشرفاً بإشرافه على هذا الرسالة، فله مني جزيل الشكر والتقدير ووافر الاحترام، وجزاه الله عنى خير الجزاء، وبارك الله فيه وجعله ذخراً للعلم.

كما أوصل شكري إلى الدكتورين الفاضلين : د. سامي أبو الروس مناقشاً داخلياً ود. ميرفت راضي مناقشاً خارجياً لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة وما قدماه من ملاحظات واقتراحات تثري الرسالة فبارك الله فيهما.

ولا يفوتني إلا أن أتقدم بعظيم الشكر لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بالجامعة الإسلامية على ما بذلوه من معاونته صادقة للباحث طوال مدة الدراسة والبحث، فلهم مني الشكر والتقدير.

وتتقدم الباحثة بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا بتحكيم الاستبانة، لما لإرشاداتهم من دور وفائدة في إثراء هذه الرسالة، وكذلك لجميع من تعاون معي ومنحني وقته لتعبئة الاستبانة، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

وأخيراً وليس بآخر، وليس إنقاصاً في الفضل أو تقليل من الشكر، ولكن توتى الأمور بخواتيمها، فالشكر والتقدير لكل الذين أعانوني وتعاونوا معي لإتمام هذه الرسالة ومراجعتها وإخراجها إلى النور، فلهم مني كل الحب والتقدير، والشكر والعرفان، وجزاهم الله عنى خير الجزاء.

الباحثة

روز محمد المصري



## فهرس المحتويات

إقرار	أ
ملخص الرسالة	ت
Abstract	ث
الآية القرآنية	ج
الإهداء	ح
شكر وتقدير	خ
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	د
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	
فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية	د
فهرس الملاحق	ض
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة:	2
1.2 مشكلة الدراسة:	4
1.3 نموذج الدراسة	7
1.4 أهداف الدراسة	7
1.5 فرضيات الدراسة	8
1.6 أهمية الدراسة	10
1.7 حدود الدراسة	11
1.8 مصطلحات الدراسة:	11
1.9 خلاصة الفصل الأول:	12
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	14
2.0 مقدمة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	
المبحث الأول القيادة	16
2.1.1 الإدارة والقيادة	16
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.	
2.1.1.1 مفهوم القيادة	17
2.1.1.2 مصادر قوة القيادة وتأثيرها:	20
2.1.1.3 المهارات القيادية:	20
2.1.2 نظريات القيادة:	21
2.1.2.1 النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك:	21
2.1.2.2 النظريات السلوكية:	2323

- 2.1.2.3 النظرية الموقفية ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.1.2.4 الاتجاهات الحديثة في القيادة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. 29
- 2.1.3 القيادة التبادلية: ..... 30
- 2.1.3.1 ميزات القيادة التبادلية: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.1.3.2 أبعاد القيادة التبادلية: ..... 31
- 2.1.4 القيادة التحويلية: ..... 32
- 2.1.4.1 خصائص القائد التحويلي: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.1.4.2 أبعاد القيادة التحويلية: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.1.4.3 الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية: ..... 38
- المبحث الثاني القيادة النسائية ..... 39**
- 2.2.1 المقدمة ..... 39
- 2.2.2 القيادة والنوع الاجتماعي: ..... 40
- 2.2.3 مفهوم السقف الزجاجي: ..... 42
- 2.2.4 الصفات القيادية التي تميز المرأة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.2.5 أدوات القوة للقيادة النسائية: ..... 45
- 2.2.6 قيادة الرجل وقيادة المرأة: ..... 46
- 2.2.6 المرأة الفلسطينية ومراكز القيادة وصنع القرار ..... 47
- 2.2.7 المعوقات الإدارية لعمل المرأة: ..... 50
- 2.2.8 القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة: .. خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- المبحث الثالث الإدارة الإستراتيجية ..... 53**
- 2.3.1 المقدمة: ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
- 2.3.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية ..... 53
- 2.3.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية ..... 54
- 2.3.4 المراحل الأربعة للإدارة الإستراتيجية ..... 54
- 2.3.5 أهداف المنظمة ..... 56
- 2.3.6 الأهداف الإستراتيجية ..... 57
- 2.3.7 مجالات الأهداف الإستراتيجية ..... 59
- 2.3.8 خصائص الأهداف الإستراتيجية ..... 59
- 2.3.9 خطوات صياغة الأهداف: ..... 60
- 2.3.10 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف: ..... 61

63	المبحث الرابع المنظمات غير الحكومية
63	2.4.1 المقدمة
63	2.4.2 تعريف المنظمات غير الحكومية:
65	2.4.3 أهمية المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وتقسيمات عملها:
65	2.4.4 التطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية في فلسطين
68	2.4.5 دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في خدمة المجتمع الفلسطيني
68	2.4.6 تصنيف المنظمات الغير حكومية وتعدادها في قطاع غزة
70	2.4.7 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:
72	المبحث الخامس القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية
72	2.5.1 المقدمة:
72	2.5.2 أهمية القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية
73	2.5.3 عوامل نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية:
73	2.5.3.1 توافر التفكير الاستراتيجي:
74	2.5.3.2 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:
74	2.5.3.3 توفر نظام للحوافز:
75	2.5.3.4 توفر نظام مالي:
57	2.5.3.5 توفر التنظيم الإداري السليم:
75	2.5.4 المعوقات التي تواجه مرحلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية:
76	2.5.5 القيادة النسائية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:
81	2.6 خلاصة الفصل الثاني:
83	الفصل الثالث الدراسات السابقة
84	3.1 مقدمة:
84	3.2 الدراسات الفلسطينية:
90	3.3 الدراسات العربية:
99	3.4 الدراسات الأجنبية:
105	3.5 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
106	3.5.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
106	3.5.2 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في المجالات التالية:
107	3.5.3 ملخص الدراسات السابقة
113	3.6 أوجه التميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

113.....	3.7 خلاصة الفصل الثالث
116 .....	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
117.....	4.1 المقدمة:
117.....	4.2 منهج الدراسة:
118.....	4.3 مجتمع الدراسة:
118.....	4.4 عينة الدراسة:
119.....	4.5 أداة الدراسة:
120.....	4.6 خطوات بناء الإستبانة:
121.....	4.7 صدق الاستبانة:
128.....	4.8 ثبات الإستبانة Reliability:
131.....	4.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
131.....	4.10 خلاصة الفصل الرابع
132 .....	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
133.....	5.1 المقدمة:
133.....	5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
136.....	5.3 المحك المعتمد في الدراسة:
136.....	5.4 تحليل فقرات الاستبانة
158.....	5.5 اختبار فرضيات الدراسة
173.....	5.6 خلاصة الفصل الخامس
174 .....	الفصل السادس النتائج والتوصيات
175.....	6.1 مقدمة
175.....	6.2 نتائج الدراسة
178.....	6.3 توصيات الدراسة
181.....	6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة
181.....	6.5 خلاصة الفصل السادس
183 .....	المصادر والمراجع
205.....	الملاحق

## فهرس الجداول

جدول (2.1): أبعاد القيادة التحويلية.....	37
جدول (2.2): يوضح دراسة صفات الرجل القيادي والمرأة القيادية.....	47
جدول (2.3): يوضح توزيع المنظمات غير الحكومية التي ترأسها امرأة كرئيس مجلس إدارة في قطاع غزة .	51
جدول (2.4): تصنيف المنظمات غير الحكومية وتعدادها حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2016 ..	69
جدول (2.5): المنظمات غير الحكومية العاملة في القطاع.....	69
جدول (3.1): ملخص الدراسات السابقة.....	107
جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة.....	120
جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال	122
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال	122
جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء(النشطة) " والدرجة الكلية للمجال	123
جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء(السكنة) " والدرجة الكلية للمجال	123
جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء " والدرجة الكلية للمجال	124
جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي على المرؤوسين " والدرجة الكلية للمجال	124
جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال .	125
جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال	125
جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارية الفردية " والدرجة الكلية للمجال	126
جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التمكين " والدرجة الكلية للمجال.....	126
جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	127
جدول (4.13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.....	128
جدول (4.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.....	129
جدول (4.15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....	130
جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....	133
جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....	134
جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	134
جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....	135

135	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
136	جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة
137	جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة "
138	جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة "
139	جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة) "
141	جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة) "
142	جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء "
144	جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " القيادة النسائية التبادلية "
146	جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي على المرؤوسين "
147	جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الإلهامي "
149	جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية "
150	جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارية الفردية "
152	جدول (5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التمكين "
154	جدول (5.18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " القيادة النسائية التحويلية "
156	جدول (5.19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية "
161	جدول (5.20): تحليل الانحدار الخطي المتعدد-الفرضية الرئيسة الأولى
164	جدول (5.21): تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسة الثانية
166	جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس
167	جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر
169	جدول (5.24): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المستوى التعليمي
171	جدول (5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

جدول (5.26): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.....172

### فهرس الأشكال والرسومات التوضيحية

- شكل (1.1): نموذج الدراسة بجميع المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.....7
- شكل (2.1): مفهوم القيادة الإدارية ..... 19
- شكل (2.2): الشبكة الإدارية..... 24
- شكل (2.3): خط سلوك القيادة نظرية البعدين ..... 25
- شكل (2.4): يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة ..... 26
- شكل (2.5): أبعاد وأنماط القيادة ..... 28
- شكل (2.6): مفهوم السقف الزجاجي ..... 43
- شكل (2.7): يوضح نسبة المشاركة في القوى العاملة عند النساء والرجال 15 سنة فأكثر ، 2001-2015 ..... 50
- شكل (2.8): مراحل الإدارة الاستراتيجية ..... 56
- شكل (2.9): خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمنظور (Goetsch& Davis, 1997) ..... 60
- شكل (2.10): ملخص العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة ..... 62

## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة المحكمين ..... 206
- ملحق رقم (2): قائمة المنظمات غير الحكومية (مجتمع الدراسة) ..... 207
- ملحق رقم (3): الاستبانة..... 210207
- ملحق رقم (4): قائمة المجموعة البؤرية ..... 211
- ملحق رقم (5): أسئلة المجموعة البؤرية..... 215
- ملحق رقم (6): تسهيل مهمة باحث ..... 217
- ملحق رقم (7): تسهيل مهمة باحث (وزارة الداخلية) ..... 218



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

تعتبر المنظمات غير الحكومية وما تقدمه من خدمات ركيزة مهمة جداً لحماية المجتمعات وبنائها والعمل على تقويمها وحمايتها من أي انحرافات وإسناد المجتمع بمنظومة متكاملة من الخدمات المختلفة التي قد لا تستطيع الحكومة الوفاء بها، لذا فهي الشريك الأول للحكومات في تحقيق عملية التنمية وأهدافها في إطار التكامل وتوزيع الأدوار.

وقد حظيت المنظمات غير الحكومية باهتمام كبير على المستوى الدولي، اعترافاً بدورها التنموي ( زقوت، 2013: 37)، حيث تعتبر مكملاً للقطاع الحكومي والخاص من حيث تقديم الخدمات، وتقديم الدعم لشرائح المجتمع المختلفة، (شبات واللوح، 2015: 6)

وفي البيئة الفلسطينية نشأت المنظمات غير الحكومية وتطورت في ظل غياب السلطة اليومية الشرعية نتيجة الاحتلال قبل قدوم السلطة الفلسطينية، لذا تتصف هذه المنظمات بخاصية فريدة نابعة من تطورها التاريخي بشكل مخالف لتطور المجتمعات المدنية في الدول الأخرى (كوستانتيني وآخرون، 2011 : 7). فهذه المنظمات تلعب دوراً مهماً في حجم المساعدة التي تقدمها وتؤثر إيجاباً في حياة الفرد والأسرة والمجتمع سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو الصحية أو الثقافية وغيرها.

وقد دأبت هذه المنظمات إلى وضع استراتيجية عمل متكاملة والتي أصبحت متطلب أساسي ضمن عملها للحصول على تمويل، وذلك ضمن نظام مترابط يعمل معاً للوصول إلى غايات وأهداف متفق عليها ضمن استراتيجية تم اعدادها وصياغتها مسبقاً، ولكن معظم هذه المنظمات يواجه تحدياً كبيراً وأكثر صعوبة في تطبيق وترجمة استراتيجياتها وأهدافها على أرض الواقع بشكل فعال.

وفي ظل البيئة الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة والتي تتميز بعدم الاستقرار وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يصبح لزاماً على المنظمات غير الحكومية أن تدير أنفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها على أفضل وجه، الأمر الذي لن يتحقق بدون تنفيذ الخطط الاستراتيجية ( صيام، 2010 م، ص 4 ).

وبوجود قيادة فعالة فهذا يساعد المنظمة في استغلال مواردها البشرية وغير البشرية وتعتبر عامل نجاح لأي منظمة غير حكومية، فالقيادة الفعالة هي الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات باختلاف أنواعها، وعليه فإن القيادة الناجحة تتطلب تحقيق التوازن بين شقين أساسيين، الأول: هو التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية، والثاني: هو التركيز على البعد الإنساني المتصل بعلاقة القائد مع تابعيه الذي يستهدف خلق الترابط النفسي والوجداني معهم بشكل يجعلهم ينظرون إليه على أنه الوحيد القادر للدفاع عن حقوقهم وتحقيق مطامحهم. (محمود، 2011م، ص 369)

وفي ضوء الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والتي لطالما ربطت هذا المفهوم بمفهوم الذكورة إلا أن مفهوم الأنوثة فرض نفسه في هذا المجال، فقد حصل تطور جذري في النظرة إلى المرأة ودورها ضمن الإطار الاجتماعي والاقتصادي الأوسع وتحديداً خلال العقود القليلة الأخيرة، حيث تمكنت العديد من النساء من شق مسار جديد عززن من خلاله دورهن ونجاحهن، من خلال زيادة رقعة مشاركتهن في مختلف القطاعات، وخاصة في تقلدها المناصب القيادية ومواقع اتخاذ القرار، وقد أثبتت قدرات فائقة في أداء الوظائف العليا، وعلى الرغم من محدودية هذه المناصب التي تقلدها المرأة، إلا أنها تساهم مساهمة فعالة في تنمية المجتمع وتطويره، وتولت بنجاح واقتدار قيادة اقتصادات كبرى كما نجحت أيضاً في تحقيق التوازن بين حياتها المهنية والأسرية.

ونظراً لندرة الدراسات التي تتحدث عن المرأة والقيادة كان لزاماً علينا كدارسين أن نهتم بالجوانب المرتبطة بالقيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية، والتي تضطلع شأنها شأن القيادات في المنظمات الأخرى بمسؤوليات عديدة تتمثل أساساً في توظيف الطاقات البشرية، حيث تشكل هذه الطاقات البشرية في المنظمات غير الحكومية نظاماً اجتماعياً يتفاعل فيه بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ولأن مفهوم القيادة يحمل بجعبته الكثير من المفاهيم والمداخل ظهر ما يعرف بالتوجهات الحديثة في القيادة ومنها مدخلي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. وقد عرفت القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة ( Murphy, 2005,p131 ) .

أما القيادة التبادلية فترتكز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الاجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب . ( Bass,1985,p27 )

وعلى الرغم من غزارة الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم القيادة وتأثيرها إلا أن قطاع المرأة -حسب علم الباحثة- لم يحظ بالدراسات الكافية التي تناقش الأنماط القيادية فيها وتأثيراتها، وأيضاً مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تحتاج عملية التنفيذ لمتطلبات، وأن الكشف عن هذه المتطلبات سيساهم مساهمة مباشرة في تقليل الجهود والتكلفة ويزيد من الفائدة والالتزام .

ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة من حيث أن القيادة الإدارية ومداخلها تعتبر منهجاً فعالاً في إحداث التغيير والتطوير وبالتالي فإن دراسة أثر القيادتين التبادلية والتحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية سيبصر بضرورة تبني هذين المدخلين ( كليهما أو أحدهما) من قبل المنظمات المبحوثة أولاً، والمجتمع ثانياً في تحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي خدمة المجتمع والشرائح المستهدفة. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لنمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وأثر هذه الخصائص والمهارات على قدرتها في قيادة عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل هذه المنظمات .

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تعد القيادة من الموضوعات التي شغلت العالم منذ القدم وعلى الرغم من اتفاق العديد من الباحثين والدارسين على استراتيجيات القيادة الكفوة والفعالة والتي تحقق أهداف المؤسسة إلا أن ما صلح منها بالماضي لا يصلح في الوقت الحاضر أو في المستقبل،

والقيادة التي نقصد هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط وإنما القيادة النسائية أيضاً، خاصة وأن الفرص المتاحة للمرأة لممارسة دورها القيادي أخذت تتطور وتزداد (Orth & Jacobs,1971, p139)، فالنهوض بالمجتمعات يحتاج إلى الجهود والتعاون المشترك بين مختلف فئاتها، حيث أصبحت مشاركة المرأة حاجة لا بد منها، خاصة عبر المنظمات غير الحكومية التي انتشرت وبشكل ملحوظ في مختلف المناطق والمحافظات، وبحسب الإحصائيات الواردة من وزارة الداخلية 2016م فإن النساء في قطاع غزة يقدن 216

منظمة من إجمالي 928 أي ما نسبته 23.3 % في منصب رئيس مجلس إدارة للمنظمات غير الحكومية.

ومع وجود هذا الكم من القيادات النسائية فقد لوحظ اتباعهن لعدد من الأنماط القيادية، ورغم أن المنظمات غير الحكومية كغيرها من المنظمات تشهد تطوراً سريعاً وتغيراً مستمراً ، ولكنها لا تتبنى نمطاً قيادياً واضحاً وخاصةً في الوقت الحالي، والذي اضمحلت فيه مصادر التمويل ولم تعد كافية لكي تقوم هذه المنظمات بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأن التنافس بين هذه المنظمات قد زادت حدته علاوة على الاهتمام الشديد من قبل الجهات المانحة والممولين بمخرجات الخطط الاستراتيجية ومدى تحقيق أهدافها، مما يستدعي إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة واستبدالها بأنماط قيادية حديثة لتساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويعد نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية هما من التوجهات الحديثة في القيادة والتي سيتم دراستها بالتفصيل في هذه الدراسة.

كما أنه من خلال عمل الباحثة في العديد من المنظمات غير الحكومية واطلاعها على طبيعة العمل عن قرب فإنها التمسّت ضرورة وجود قيادات تحويلية وتبادلية تعمل على قيادة العمل في المنظمات غير الحكومية نحو تحقيق أفضل للاستراتيجيات الموضوعة ، خصوصاً في ظل الأوضاع التي تعيشها هذه المنظمات في غزة من حصار مستمر، وقلة الموارد، وزيادة الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، كل هذه المعطيات تتطلب وجود قيادة قادرة على أن تُحول الفرص المتاحة لديمومة واستمرار تقديم الخدمة في الدرجة الأولى ومن ثم التطوير والرقي بالخدمات المقدمة.

لذلك تبلورت لدى الباحثة فكرة هذه الدراسة والتي تدور حول أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، فقامت بالاطلاع على نتائج بعض الدراسات التي عُيّنت بموضوع القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وان اختلف مجتمع الدراسة، أهمها دراسة (صالح والمبويضين، 2013) والتي خلصت لوجود تأثير لمُدخلي القيادين التبادلية والتحويلية على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وكان المدخل التبادلي أكبر من المدخل التحويلي في وزارة البيئة، ودراسة (أبو شرح، 2014) والتي خلصت على أن للقيادة دور في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، ودراسة (العابدي، 2015) والتي خلصت إلى وجود أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع، وغيرها من الدراسات التي سيتم سردها في فصل الدراسات السابقة.

وبالرغم من أهمية موضوع القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات إلا أن الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة في قطاع المنظمات غير الحكومية ما زالت قليلة -على حد علم الباحثة - وبحكم عملها في هذا القطاع والاحتكاك المباشر مع التعاملات في منظمات غير حكومية تقودها امرأة، حيث وجدت أن هناك عدد من المؤشرات التي قد يستنتج منها وجود بعض أوجه القصور في التطبيق لكلا النمطين مما يؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما أن التركيز في أغلب الدراسات السابقة على القيادة بشكلها الشمولي ولم يتم التركيز على القيادة النسائية، مما استدعى من الباحثة القيام بإجراء هذه الدراسة، وبناءً عليه فإن مشكلة الدراسة تبرز في السؤال الرئيسي التالي:

**هل يوجد أثر لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف**

**الاستراتيجية في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة؟**

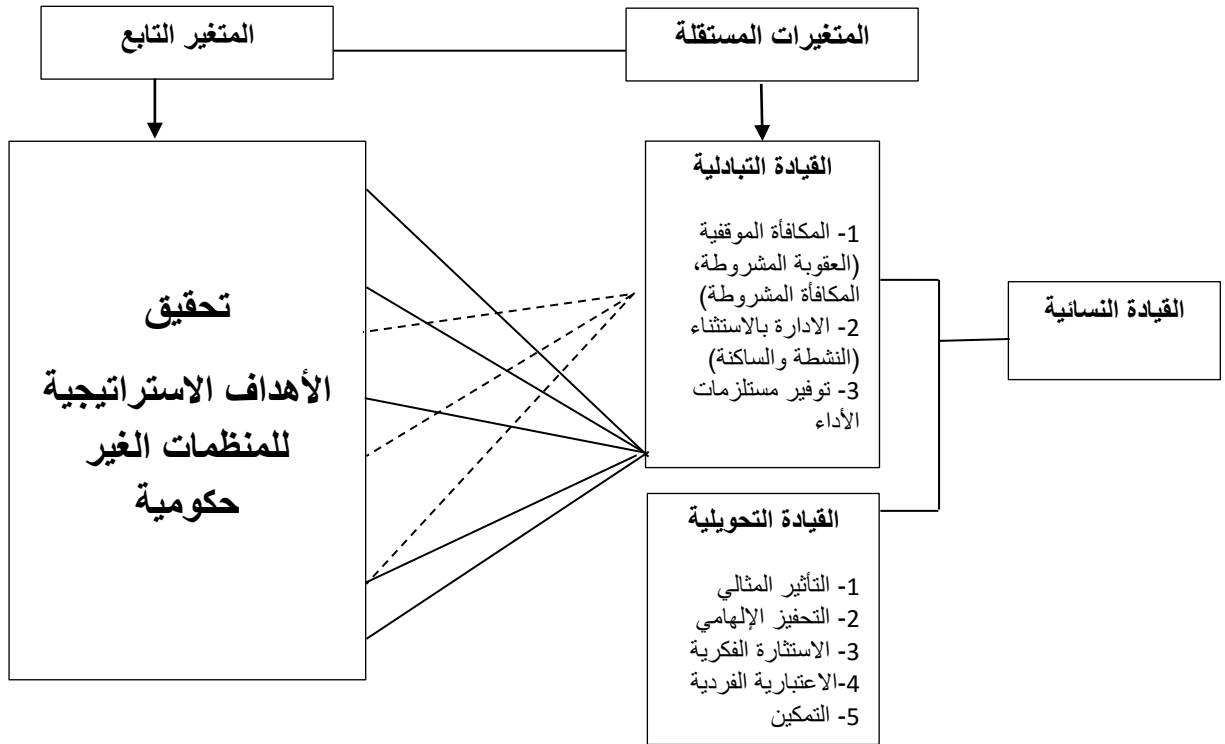
**ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:**

1. هل يوجد أثر للمكافأة الموقفية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. هل يوجد أثر لتوفير مستلزمات الأداء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
4. هل يوجد أثر للتأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
5. هل يوجد أثر للتحفيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
6. هل يوجد أثر للاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
7. هل يوجد أثر للاستثارة الفكرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
8. هل يوجد أثر للتمكين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### 1.3 نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1.1) نموذج الدراسة، حيث يتضمن متغيرين رئيسيين مستقلين متمثلين بأبعادهما الثمانية الرئيسية وهي المكافأة الموقفية (العقوبة المشروطة والمكافأة المشروطة)، الإدارة بالإستثناء (النشطة والساكنة)، توفير مستلزمات الأداء، والتأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين.

أما المتغير التابع فكان تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يفترض النموذج وجود أثر لأبعاد القيادتين التبادلية والتحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: بتصريف من الباحثة اعتماداً على دراسة (صالح، والمببطين، 2013م)

### 1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. توضيح المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية للقيادة الإدارية بنوعها القيادة التبادلية والتحويلية والأهداف الإستراتيجية وأبعادهما الأساسية، مع استعراض لأبرز الدراسات والجهود المعرفية حول المتغيرات المذكورة.

2. تحديد مستوى ممارسة القيادات النسائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية في المنظمات غير الحكومية.
3. معرفة أثر مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية التي ترأسها القيادات النسائية.
4. معرفة أثر العلاقة بين مدخل القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
5. معرفة أثر العلاقة بين مدخل القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
6. تقديم بعض التوصيات الإجرائية اللازمة لخدمة المجتمع، والتي يتوقع أن تساهم في تحسين مستوى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية في المنظمات الغير حكومية.
7. معرفة الفروق في آراء العينة في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة تعزى إلى المتغيرات التالية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

## 1.5 فرضيات الدراسة

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، حيث أن فرضيات الدراسة تُعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة، وتنطلق هذه الدراسة في بناء فرضياتها من خلال التحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)

**الفرضية الرئيسية الأولى:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمدخل القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمكافأة الموقفية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.



2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإدارة بالاستثناء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوفير مستلزمات الأداء على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدخل القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأثير المثالي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاعتبارية الفردية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستثارة الفكرية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتمكين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

## 1.6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين:

### أ- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من كونها الأولى - بحسب علم الباحثة - في قطاع غزة إلى حينها والتي تربط بين مدخلي القيادة (التبادلية والتحويلية) لدى القيادات النسائية والأهداف الاستراتيجية، وتهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والتبادلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية. إلى جانب ذلك فقد تفتح هذه الدراسة الباب لدراسات مماثلة تطبق على مؤسسات مختلفة أو شرائح أخرى لم يتم تناولها بالدراسة تكون مكملة للدراسات السابقة.

### ب- الأهمية العملية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجري على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المنظمات غير الحكومية، لما يبذله هذا القطاع من جهود مؤثرة لتنمية المجتمع الفلسطيني في مختلف المجالات، وبالتالي يؤمل أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية التي نرجوها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية مما يحقق مصالح أطراف عديدة مثل الفئات التي تستهدفها المنظمة وأصحاب القرار، والممولين لهذه المؤسسات. حيث أن النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة من مدلولات نظرية وفكرية ستوفر تغذية راجعة تستفيد منها القيادات النسائية باعتبار الدراسة تمثل استجابة حقيقية لإحدى أبرز القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجههن في إدارتهن للمنظمات غير الحكومية في بيئة غير مستقرة مثل قطاع غزة.

كما أن عملية تحقيق وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، تحتاج إلى متطلبات، وأن الكشف عن هذه المتطلبات سيساهم مساهمة مباشرة في تقليل الجهود والتكلفة ويزيد من الفائدة العائدة على المنظمة وعلى المستفيدين.

### ج- الأهمية للباحثة:

تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة في زيادة معرفتها ومعلوماتها حول موضوع القيادة النسائية بشكل عام، وموضوع القيادتين التبادلية والتحويلية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل خاص، بحيث يفتح لها الآفاق للتخصص العميق في علم القيادة ويتوافق مع تطلعاتها المهنية

لإدارة وقيادة منظمة من المنظمات غير الحكومية. وكذلك ستساعد هذه الدراسة الباحثة في الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

## 1.7 حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة موضوع القيادة النسائية بين التبادلة والتحويلية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.
2. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على محافظات قطاع غزة.
3. الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال العام 2016/2017م.
4. الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المنظمات غير الحكومية والتي ترأس رئيس مجلس إدارتها امرأة ( مدير مشاريع، منسق مشاريع، مدير برنامج، مدير تنفيذي، نائب المدير التنفيذي).
5. الحدود المؤسساتية: ستقتصر الدراسة على عدد (69) منظمة من المنظمات غير الحكومية وترأس مجلس إدارتها امرأة، والتي مضى على تأسيسها خمس سنوات فأكثر في خدمة المجتمع في قطاع غزة.

## 1.8 مصطلحات الدراسة:

### 1. القيادة

هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (الخطيب، أحمد وآخرون، 1998م، ص12)

### 2. القيادة النسائية:

القيادة النسائية هن نتاج عامل أساسي هو الرغبة الداخلية الشخصية والإحساس بالهدف والرغبة الجامحة التي تمكنهن من التغلب على الصعوبات التي تعترض طريقهن على صعيد المجتمع والعائلة، الأمر الذي يتيح لها تحقيق ما لم يكن بالإمكان تحقيقه، وذلك من خلال التطلع إلى آفاق جديدة. ( تقرير المرأة العربية والقيادة ، 2009 ، 21 )

### 3. القيادة التبادلية:

يعرّف Avolio and Yammarino القيادة التبادلية بأنها سلوكٌ قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخلّ بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندةٌ أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة -القائد والأفراد (الضمور وآخرون ، 2010م).

### 4. القيادة التحويلية:

" قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy ,2005,p 131).

### 5. مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

النتيجة النهائية لنشاط مخطط في المدى الطويل (Wheelen&Hunger,2012)

### 6. المنظمات غير الحكومية :

تعرف بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو مؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان بالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر وسواء كانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة أو بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعامل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك (شبير، 2004 م، ص86) .

### 1.9 خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل توضيح لأهم الأسس التي ستقوم عليها هذه الدراسة موضعاً مشكلة الدراسة وتعريفها من خلال سؤال رئيس تانبثق عنه عدة تساؤلات فرعية، تمت الإجابة عنها من خلال فرضيات صفرية وفرضيات بديلة، وبعد ذلك تطرقت الباحثة إلى أهداف وأهمية الدراسة ومن ثم وضع النموذج المقترح للدراسة والذي يشتمل على متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع). كذلك تم تحديد الحد الزمني والمكاني والحد البشري والفرضيات التي ستختبرها الدراسة . لتنتهي بمجموعة من النتائج والتوصيات يمكن الاستفادة منها على الصعيد العملي في

تطوير وتعزيز دور القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.

وستعرض الباحثة في الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة المكون من خمس مباحث أولها القيادة ، والثاني القيادة النسائية، والثالث الإدارة الاستراتيجية ، والرابع المنظمات غير الحكومية ، والخامس يتحدث عن القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية، أما الفصل الثالث يتحدث عن الدراسات السابقة، أما الفصل الرابع فتحدث عن الطريقة والإجراءات الخاصة بمنهج الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة، في حين تحدث الفصل الخامس عن الجانب العملي من الدراسة من حيث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها، وأخيراً في الفصل السادس أهم النتائج والتوصيات.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### 2.0 مقدمة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متنامياً بتفعيل دور المرأة في التنمية الشاملة، وبالحرص على تمكينها وخاصة في المجال الإداري وذلك من منطلق القناعة بأن الاستثمار في قدرات المرأة وتمكينها من أكثر السبل ضماناً لإسهامها في تنمية المجتمع. وموضوع القيادة النسائية هو من المواضيع الحديثة، وقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة، وبعد ولوج العنصر النسائي لشغل المناصب القيادية في المنظمات غير الحكومية كان لزاماً أن ندرس طبيعة القيادة التي تمارسها القيادات النسائية في هذه المنظمات.

حيث يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الرئيسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرة، ولها أهميتها ومكانتها كونها المعيار الذي يحدد على أساسه نجاح أي منظمة وتحقيقها لأهدافها، إذ أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها.

إن أي منظمة- مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات- فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف (أبو النصر، 2012، ص: 24)، ولقد برزت عدة أنماط قيادية بينتها الدراسات والأبحاث ومن أحدث هذه الأنماط وأشهرها هما نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية وهذان النوعان من القيادة تحتاجهما منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع وخاصة في المنظمات غير الحكومية.

يعد الإطار النظري لهذه الدراسة القاعدة التي تستند عليها الباحثة في تحديد القيادة النسائية بين تبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المرؤوسين".

وعليه سوف يتناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وعرض منطلقاتها النظرية، والإطار العام لها والعلاقة القائمة بين عوامل ومتغيرات الدراسة من خلال عدة مباحث وهي: القيادة، القيادة النسائية، الأهداف الاستراتيجية، المنظمات غير الحكومية، ويختتم الفصل بمبحث تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية.

## المبحث الأول

### القيادة

#### 2.1.1 الإدارة والقيادة

يعد موضوع القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة. إن نجاح الإدارة يتوقف على القيادة، وذلك لأن القائد يلعب دوراً هاماً في تحديد الأهداف ورسم الطريق، والتأثير في مرؤوسيه وحثهم على العمل.

إن القيادة الحكيمة الواعية تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. (حافظ، 2003م، ص83).

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب". (العساف، 2002م، ص 4-5)

كما أننا نجد أن الإدارة الناجحة هي الإدارة المقتدرة على الإفادة من جميع العناصر الإنتاجية وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد، وللقيادة أساليبها ومقاييسها التي تؤثر تأثيراً إيجابياً في العملية الإدارية. (ابو النصر، 2009م، ص9)

ولكن الباحثون والمفكرون اختلفوا في تناولهم للفرق بين الإدارة والقيادة إلى حد التداخل بين المفهومين، فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة. فالإدارة تعني إدارة الأشياء وليس إدارة الأفراد، فنحن ندير الشيء ولا نقوده، أما القيادة فتعني قيادة الأفراد وليس قيادة الأشياء فنحن نقود الأفراد وليس الأشياء. (الداعور، 2007م، ص37).

وقد أوضح المخلافي بأن هناك فروق مهمة بين الإدارة والقيادة فالإدارة هي فن جمع المصادر في إطار المنظمة بطريقة تؤدي للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن المحتمل جداً أن تكون مديراً فاعلاً دون أن تكون قائداً فاعلاً. أما القيادة فهي فن حث المصادر البشرية في إطار المنظمة للتركيز على أهداف المنظمة كاملة بدلاً من التركيز على أهداف الجماعات الفرعية، وهي تعتمد على القدرة على إقناع العاملين في المنظمة بتعديل أهدافهم لتناسب مع



الأهداف العامة للمنظمة . (المخلافي، 1992م ، ص38) وترى الباحثة أنه على الرغم من تكامل المفهومين إلا أننا بحاجة إلى القيادة والإدارة معاً.

### 2.1.1.1. مفهوم القيادة

**القيادة لغةً:** القيادة لغة من الفعل قود ونقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف، والقائدة من الإبل: التي تَقْدُمُ الإبل وتَأْلُفُها والاسم من ذلك كله القيادة، والانقياد هو الخضوع (الرقب، 2009م، ص36) منقول عن (ابن منظور، 1994م، ص370).

### القيادة اصطلاحاً:

لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة، فلكل ناظرٍ اتجاهٌ، ومنظارٌ يرى منه، وبالتالي ستختلف تعريفاتهم لأي مصطلح، كلٌ متخصصٍ يتناولها من زاويته، لذلك نجد أن تعريفات القيادة تنوعت حسب المحور الذي تمحورت حوله، وذلك حسب التصنيف التالي:

#### أولاً: تعريفات تمحورت أكثر حول شخصية القائد:

هذه التعريفات للقيادة اقتربت في فلسفتها ونظرتها للقائد نوعاً ما من نظرية الرجل العظيم، وأبرزت شخصية القائد، منها التالي:

- تعريف (الحريري): " القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة ". (الحريري، 2012م، ص 92).
- فقد عرفها (إسماعيل، 2006م) مقتبس من (عواد، 2013م، ص177) بأنها عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين.
- وكذلك عرفها كل من (Kouzes & Posner, 2012,p30) بأنها " العلاقة بين من طمح لأن يقود وبين من اختار لأن يتبع".

نجد أن التعريفات السابقة لمفهوم القيادة تمحور حول شخصية القائد، وانطلق منها، وأن امتلاك هذا القائد مقدرة خاصة على التغيير تجعله يسيطر على شخصيات المرؤوسين، واعتبرت تلك التعريفات أن القيادة ممتلئة للقائد وحده فهو عقل الجماعة، والأتباع هم أدوات يوجهها نحو هدفه دون إبراز شخصياتهم وخصائصهم النفسية وحاجاتهم وقدراتهم وتنوع مهاراتهم. إذاً يمكن القول إن التعريفات السابقة مبنية على تصور مفاده أن القيادة مختزنة أو مختزلة في شخصية واحدة هي شخصية القائد بما تمتلك من كاريزما ومميزات وصفات وقيم.

ثانياً: تعريفات للقيادة ركزت على مدى تحقق الأهداف ومنها:

- القيادة: "تنسيق لجهود الموارد البشرية، وهي توجيه، وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة". (الحريري، 2007م، ص 114).
  - القيادة: سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو هذه الأهداف وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة وتيسير الموارد لها. (بني جابر، 2004م، ص 192).
- أجمعت التعريفات السابقة على أن القيادة عملية، وليست لحظة عابرة، وأن الهدف الأسمى للقيادة هو إنجاز الأهداف، وتحقيق أعلى مردود ونتائج، وهنا القائد سيحاسب المرؤوسين فقط على مدى تحقيقهم للأهداف، وإنجازهم للأعمال، دون النظر إلى قناعاتهم، وشخصياتهم، وحاجاتهم المختلفة.

ثالثاً: تعريفات جعلت القيادة عملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوس:

- القيادة هي: "فن إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين مع المنظمة، وهي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الأهداف المنشودة". (الحريري، 2008م، ص 15).
  - هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيق لأهداف التنظيم يعد نجاحاً لهم وتحقيقاً لأهدافهم (الخطيب وآخرون، 1998م، ص 12)
  - رأي ( Smith and piele ) في القيادة أنها: "نشاط يوتر في الناس بطريقة تجعلهم يعملون بجد وبرغبة لتحقيق أهداف الجماعة" ( smith and piele, 1997, p 2)
  - في نظر تشالز بيرد ( Charles Bird ) المشار إليه في ( Smith, 1997 ) : أن القيادة في صورتها المثلى شكل من أشكال التعاون المتبادل تتمكن من خلاله المهارات المفتوحة لشخص معين من تمكين العاملين معه من تحقيق غايات أو إشباع دوافع".
- مما سبق ترى الباحثة أن التعريفات السابقة ركزت على أن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم والتأثير في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد عن طريق إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.

وتبعاً لكل ما سبق فإن الباحثة يمكن ان تستخلص التالي:

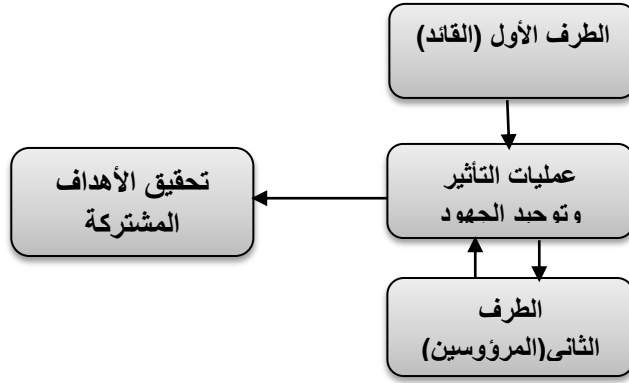
القيادة تأثير متبادل بين القائد والمرؤوس غايته التغيير في قناعات الشخص بإشباع شيء من رغباته وحاجاته أو على الأقل وضعها في الاعتبار لدى القائد، وأن القيادة الناجحة تتطلب تحقيق التوازن بين شقين أساسيين:

الأول: هو التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية

الثاني: التركيز على البعد الإنساني المتصل بعلاقة القائد مع تابعيه الذي يستهدف خلق الترابط النفسي والوجداني معهم بشكل يجعلهم ينظرون إليه على أنه الوحيد القادر للدفاع عن حقوقهم وتحقيق مطامحهم.

ولتسهيل فهم القيادة الإدارية وإجمال التعاريف السابقة يمكن وضعها في المخطط

الفرضي الآتي:



شكل (2.1): مفهوم القيادة الإدارية

المصدر: الباحثة بالاعتماد على أدبيات الدراسة

مما سبق يمكن استنتاج أن عناصر القيادة هي كما يلي:

القائد: وهو الشخص الذي يتميز عن زملائه، ويتميز بقدرته على التأثير فيهم، وقيادتهم.

الجماعة/المرؤوسين: وهم مجموعة من الأشخاص العاملين في المنظمة، ولديهم الاستعداد التام لطاعة القائد.

الهدف: وهو المقصد أو الغاية التي يسعى الأشخاص جميعاً بما فيهم القائد إلى تحقيقها، عن طريق التأثير في سلوكهم.

الموقف (الطرف): وهو بيئة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، إذ لا بد من وجود طرف أو مناسبة لممارسة (القائد) دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الطرف تحدث عملية التأثير (السعود، 2012، ص 78).

### 2.1.1.2 مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة إلى قسمين على النحو الآتي:

أولاً: السلطة الرسمية (قوة المنصب): (العايدي، 2015م، ص 26)

- قوة الحافز أو المكافأة: مقدره القائد على إعطاء العاملين الحوافز المادية والمعنوية، في الوقت المناسب لكي يكون لها الأثر الإيجابي.
  - قوة الجزاء أو العقاب: مقدره القائد على توقيع الجزاءات للعاملين في الوقت المناسب حتى لا ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين وإنتاجهم.
  - قوة السلطة: ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، فذلك يتمتع المدير بسلطات واسعة على العاملين مما يجعلهم يستجيبون له وينفذون أوامره.
- ثانياً: قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها (الاعا، 2003م، ص 252):

- القوة الفنية " التخصص: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد فينصاع الأفراد للقائد لمعرفتهم بقدرته ودرايته لحل المشكلات التي تعترضهم.
- القوة المستمدة من سمات القائد "الشخصية": وتعني ما يتمتع به القائد من شخصية جذابة وإعجاب وقبول لدى الأفراد تجعلهم يذعنون له ويأتمرون بأمره.

### 2.1.1.3 المهارات القيادية:

يتطلب نجاح كل قائد أن يتميز بصفات، أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، وهي كالاتي:

1. المهارات الفنية: وهي أن يكون القائد متقناً لعمله وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، وعارفاً لمراحلها، وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات، وتحليلها، ومدركاً للطرق، والوسائل المتاحة، والكفيلة بإنجاز العمل. وهذه المهارات يمكن اكتسابها من الخبرة في العمل، لذلك يجب أن يركز على المهارات الإبداعية مثل (التفكير الاستراتيجي، الرؤية الانتقادية الهادفة، القدرة على التفكير المتشعب)، وأن تكون هذه المهارات ضمن شروط اختيار القائد (Toledo,2002,p245).

2. **المهارات الإنسانية:** وتعني القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم، ودوافعهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم؛ لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة رؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين، وتحقيق الأهداف المشتركة. (العلاق، 2010م، ص 15).
3. **المهارات الفكرية:** وتمثل القابليات الذهنية، والعقلية (الفكرية) التي تمكن المدير أو القائد من تبصر أهداف المؤسسة، وتحديد سياساتها، وخططها، واستشراف مستقبلها برؤية ثاقبة، وقدرة عالية من الفراسة والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل، وما ينبغي أن تسير المؤسسة في إطاره من رؤية واضحة، وقدرة عالية في معالجة المشاكل، وتحديد الأهداف، والخطط المستقبلية.
4. **المهارات الفردية (الذاتية):** هي المهارات التي يمتلكها الفرد وتعزز من قدراته التأثيرية في الآخرين، والتي تتمثل بالقدرات الجسمية، والابتكار، وغيرها من المهارات التي ترتبط بطبيعة الفرد الجسمية، والعقلية، والسيكولوجية، وغيرها (حمود، 2010م، ص 103-104).

## 2.1.2 نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية، وقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وتطورت مما أدى إلى ظهور العديد منها تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدد العملية الإدارية (الشريف، 2004م، ص 42) فقد مرت نظريات القيادة الإدارية بالمراحل التالية:

أولاً: النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك

ثانياً: النظريات السلوكية

ثالثاً: النظرية الموقفية

رابعاً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

وستوجز الباحثة هذه النظريات وتبرز أهم عناصرها:

### 2.1.2.1 النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك:

تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ- نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، أكد فيها أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (الجارودي، 2011م، ص23)، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها (العميان، 2005م، ص 263).

وتتعارض هذه النظرية مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير (الشريف، 2004م، ص43)، ويعاب عليها إغفالها دور التعلم في صناعة القادة (الصالح، 2008م، ص25) ومع كل الانتقادات الموجهة لهذه النظرية فإنه لا يمكن إنكار أهميتها على كثير من الباحثين في دراساتهم.

#### ب- نظرية السمات (القيادة الموروثة):

تعد هذه النظرية امتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية " الرجل العظيم" (عباس، 2004م، ص165) وقد ركزت على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية (p5 Chang, 2005)، وتعتمد هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه وهي هبة من الله عز وجل، أي أن القائد يولد ولا يصنع وقد بدأت أولى المحاولات لفهم مفهوم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة بافتراض أن هناك سمات وخصائص محددة يشترك فيها القادة (Stoner, etal, 2004, p471) ولكن المشكلة الأساسية في هذه النظرية هي أن قائمة السمات استمرت بالتوسع مع زيادة عدد الدراسات؛ فمع كل دراسة جديدة نكتشف سمة جديدة، بحيث أصبحت قائمة هذه السمات مطولة جداً، وهذا يجعل عملية إيجاد أشخاصاً يتمتعون بهذه السمات أكثر صعوبة (برنوطي، 2001م، ص366)، وقد تم التوصل إلى أن بعض القادة يتميزون بدرجة أقوى ببعض الصفات الشخصية مثل الذكاء، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية، والقابلية للاستماع، والمشاركة الاجتماعية، والمثابرة (عباس، 2004م، ص164).

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها: عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة. (الشريف، 2004م،

ص45)، كما أن النظرية ركزت على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم، بالإضافة إلى بُعد نظرية السمات عن الواقع نوعاً ما فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين، وإنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، كذلك ولم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فمن النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (العجارمة، 2012، ص26).

### 2.1.2.2 النظريات السلوكية:

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) والتي تعتمد على الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة. وقد قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكياتهم ومعرفة ما يفعلونه في الواقع (نجم، 2015م، ص86-92) ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي: (السبيعي، 2009م، ص41)

- أ- نظرية الأنماط القيادية.
- ب- نظرية الشبكة الإدارية.
- ج- نظرية الخط المستمر في القيادة.
- د- نظرية البعدين.
- هـ- نظرية ليكرت لنظم القيادة.

وتوجز الباحثة هذه النظريات كالاتي:

أ- نظرية الأنماط القيادية

#### 1. نظرية (س) Theory X

هذه النظرية ترى أن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل، فهو يرى الوظيفة شاقة وضرورية من أجل البقاء، وبسبب كره العمل فإن معظم الأفراد يجب أن يرغموا على العمل وأن يراقبوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن الفرد العادي يفضل أن يقاد دائماً تجنباً للمسؤولية وهو بطبيعته غير طموح ويعتبر الأجور والمزايا المادية هي حوافز العمل. (مغاري، 2009م، ص53)

## 2. نظرية (Y) Theory

هذه النظرية تفترض أن الأفراد يقبلون المسؤولية ولا يحبون الرقابة ويعملون ضمن توجيهات، ويمارسون أفكارهم وقراراتهم في التنفيذ، وأنهم يحبون العمل لأنه مصدر إشباع حاجاتهم، ويرتبطون بأهداف العمل مما يؤدي إلى الأداء بشكل فعال عن طريق الرقابة الذاتية مع حصولهم على المكافأة المرتبطة بالإنجاز. (المغربي، 1995م، ص 206)

**وترى الباحثة:** أن افتراضات نظرية X في الغالب تأتي في العمل اليومي واستخدام القائد لهذا النمط الديمقراطي من القيادة يؤدي إلى نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف وجودة أفضل في العمل، وتساعد على تنمية المهارات الإبداعية والقيادية لدى الأفراد، أما افتراضات نظرية Y فهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.

### ب- نظرية الشبكة الإدارية:

جاء في هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد (الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالإنتاج)، وقد أطلق عليها مفهوم النماذج الثنائية للقيادة لأنها تبين أهمية البعد التنظيمي الذي يهتم بإنجاز أهداف المنظمة، والبعد الإنساني الذي يهتم بالأفراد، وقد أظهرت هذه النظرية أن القائد الذي يستطيع أن يحافظ على التوازن بين البعدين يكون أكثر فاعلية من القائد الذي يرجح واحداً على الآخر، ويصنف نمط القيادة لهذا النموذج على أساس المفهوم الحسابي وذلك عن طريق حساب العلاقات التي ينالها القائد على كل بعد من هذين البعدين. (إبراهيم عباس، 1980م، ص 213)

استطاع روبرت بلاك وجين ماوتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، والأنماط القيادية الخمسة كالتالي:

9	9.1	القيادة الإنسانية : الأهتمام عال							قيادة الفريق:اهتمام عال	9.9
8										
7										
6					5.5					
5									القيادة المعتدل: اهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج	
4									القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وضيف بالأفراد	
3										
2										
1	1.1									1.9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

شكل (2.2): الشبكة الإدارية



من الشكل السابق نلاحظ إمكانية استقراء أنماط السلوك التالية:

**القيادة الضعيفة (الربع الأول):** ويتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأفراد (الأسلوب الفوضوي)

**القيادة المتسلطة (الربع الثاني):** ويتميز باهتمام عال بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص (القيادة الأتوقراطية)

**القيادة الإنسانية (الربع الثالث):** ويتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد

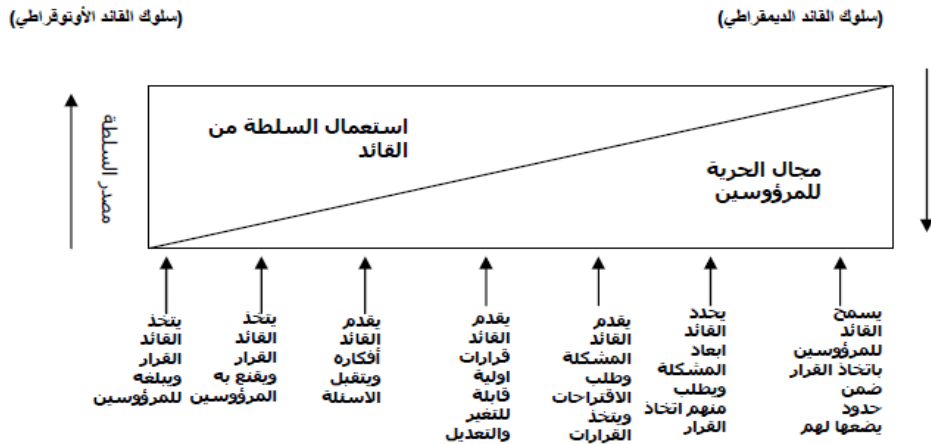
**قيادة الفريق (الربع الرابع):** ويتميز باهتمام عال بالإنتاج وبالأفراد ويركز القائد هنا على روح الفريق في العمل.

**القيادة المعتدلة:** وتتميز باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج والأفراد ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

وقد أشار الباحثين (بلاك وماوتون) إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة هو أسلوب (9,9) (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1998م، ص203).

#### ت- نظرية الخط المستمر في القيادة:

إن "تاننبوم وشميدت" حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، تمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط سلوك القائد الأتوقراطي، وتمثل نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي، وبين هاتين النهايتين تقع بقية أنماط السلوك القيادي السبعة، وقد حددت الأنماط القيادية بناء على كيفية اتخاذ القرارات. (مغاري، 2009م، ص 30).



شكل (2.3): خط سلوك القيادة نظرية البعدين

المصدر: (جراي، جيري، 1988، ص: 430)

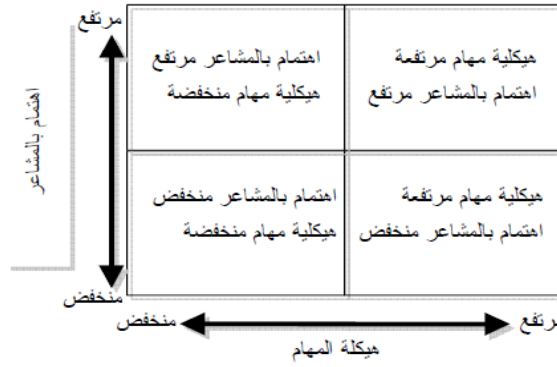
### ث - نظرية البعدين:

تعتبر من أهم دراسات سلوك القائد حيث قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950م، حيث درست خلالها محددات سلوك القائد، وتحديد فعاليات أنماط القيادة من جماعات العمل من حيث الإنجازات والرضا (العديلي، 1995م، ص336)، وقد تمكن الباحثان من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين

ولقد انتهت الدراسة إلى القول بأن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول أن تحقق الهدفين كليهما. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرهما، هما المبادرة والتنظيم، وتفهم اعتبار مشاعر الآخرين، ويوضح الشكل (2.4) نموذج جامعة أوهايو في القيادة . (العديلي، 1995م، ص338).



شكل (2.4): يوضح نموذج جامعة أوهايو في القيادة

المصدر: (العديلي، 1995م، ص338)

### ج - نظرية ليكرت في القيادة: (عبيد السبيعي، 2009م، ص44)

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديموقراطية تعطي أفضل نتائج، وتوصل إلى أربعة أنماط للقيادة بناءً على أسلوب اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

أ. النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهـم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.

ب. النمط التسلسلي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس.

ج. النمط الاستشاري: يظهر القادة ثقة بمرؤوسيههم، ويحرصون على استشاراتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية.

د. النظام الجماعي المشارك: يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

**ومما سبق تجد الباحثة** بأن النظريات الآتية الذكر اهتمت بالقائد من ناحية ما يتمتع من سمات أو من ناحية السلوك الذي يتبعه في عملية القيادة، وأن هذه النظريات غير كافية لتحليل فاعلية القيادة، فقد انطلقت من أن القادة يتعاملون مع ثلاثة من المتغيرات وهي: التابعون الذين يقودهم القائد، والمهام المطلوب إنجازها، والبيئة المحيطة، لكنها لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين هذه المتغيرات في مواقف مختلفة مما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية.

### 2.1.2.3 النظرية الموقفية

تعتمد هذه النظرية على أن القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته ولا ترتبط بسمات وموهبة، فالقائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة. ويتم تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية (Stoner,etal,2004, P480) ويؤثر في سلوك القادة أربعة متغيرات موقفية (العبادلة، 2003م ص22):

**أولاً:** خصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالنفس، وجاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم.

**ثانياً:** خصائص المرؤوسين، وهي الخصائص الشخصية أيضاً والحاجات والدوافع والثقافة.

**ثالثاً:** عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح المنظمة أو فشلها، ومن أهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، وهيكل الجماعة وطبيعة مهماتها ومدى تماسكه وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.

**رابعاً:** عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات.

وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم بعدة نماذج وهي على النحو التالي:

#### أ- النظرية الموقفية لفيدلر:

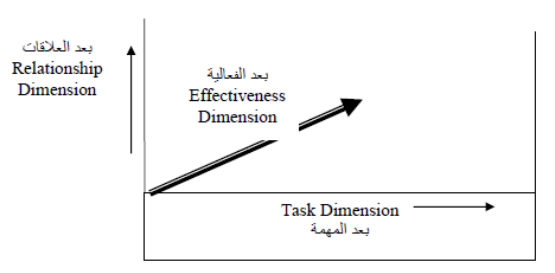
وضع الأمريكي فيدلر (2004م) هذه النظرية حيث أكد أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي. (الجارودي، 2011م، ص63)، ومن الممكن التمييز بين القادة بناءً على ما يحصلون عليه من درجات في مقياس سماه (زميل العمل الأقل تفضيلاً (Least-Preferred Co-worker) فالقادة الذين يحصلون على درجات عالية في هذا المقياس يكون توجههم نحو العلاقات الإنسانية، بينما الذين يحصلون على درجات منخفضة يكون توجههم القيادي نحو العمل. وعليه فإن عناصر الموقف المؤثرة هي:

- العلاقة بين القائد وموظفيه: تتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- البناء التنظيمي للعمل : يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً.
- سلطة القائد : تعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملاءمةً لاستخدام نمط قيادي معين. (كنعان، 2006م، ص365-367)

#### ب- نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري، وقد درس وليم ريدن الشبكة الإدارية، وأضاف لها بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية، وبذلك أصبحت ثلاثة أبعاد (العديلي، 1995م، ص350) ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء عليه فإن الثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية، وقد نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين. (القحطاني، 2001م، ص92)



شكل (2.5): أبعاد وأنماط القيادة

المصدر: (حسن، 2004م، ص50)

### ج- النظرية التفاعلية (التوافقية)

تقوم هذه النظرية على الجمع بين نظريتي السمات والموقف من خلال المدخل التوفيقي، وتعد القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، على أساس أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة ويتحقق النجاح حين يتم التفاعل بين العناصر الثلاثة (الشاعر، 2015م، ص35) عن (نجم، 2012م: ص94).

وعليه تتحدد خصائص النظرية التفاعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- السمات الشخصية للقائد
- العناصر المختلف للموقف
- إدراك متطلبات وخصائص الجماعة التي يقودها (الحربي، 1425هـ، ص52).

### د- نظرية المسار او الهدف

تحاول النظرية الربط بين السلوك القيادي وتحفيز المرؤوسين، حيث يحرص القائد على التأثير في سلوك العاملين من خلال تغيير سلوكه ليكون قدوة للآخرين، وتقوم على أن القادة والتابعين لهم يسيرون في طريق واحد لتوقعهم بأن ذلك سوف يقودهم لتحقيق رغباتهم. (كنعان، 2006م، ص341)، نجد أن النظرية استخدمت التوقع في الدافعية.

### هـ- نظرية نضج الأتباع (هيرسي وبلانشارد)

تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة، وتقتض النظرية أن هناك أربع مراحل لنضج الموظفين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد اتباع السلوك المناسب، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج (السبيعي، 2008م، ص46). وترى الباحثة أن هذه النظرية تعتمد على خبرة الموظف المكتسبة من العمل ومدى فاعليته وهي نظرية تشمل كل فترة عمل الموظف على مدار حياته ولذا تسمى نظرية دورة الحياة.

### 2.1.2.4 الاتجاهات الحديثة في القيادة:

بازدياد تطور العالم والمنظمات والمنافسات ازداد الجهد المقدم من القادة ليتماشى مع التطور ويحقق الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة، فقد شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك

القيادي بداية التحول في التفكير القيادي ، حيث بدى الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يأخذ منحى باتجاه دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير على التكيف، والتعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، وعليه خرج العلماء والباحثين بنظريتين حديثتين :

1- النظرية التبادلية (التفاعلية)

2- النظرية التحويلية

وسنستقيض في الحديث عن هاتين النظريتين كونهما موضوع الدراسة في الجزء التالي من البحث.

### 2.1.3 القيادة التبادلية

تركز القيادة التبادلية على علاقة التبادل بين الرئيس والمرؤوس، فالقائد يقدم حوافز لمرؤوسيه، في مقابل حصوله على أداء المهام والوظائف عند مستويات معينة. (الشمري، 2012م، ص31) وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين. (Cardona,2002,P945)

ووفقاً لـ (Vigoda-Gadot and Beerli, 2012) فإن القادة التبادليون يقدمون أشياء قيّمة (مكافآت، حوافز، ثناء، اعتراف بالجهود)، وهم ينتظرون ويتوقعون من الأفراد في مقابل ذلك تقديم أشياء قيّمة (أداء عالي، إخلاص في العمل، التزام بأهداف المنظمة). وبخلاف ذلك، يتلقى الأفراد إجراءات تأديبية أو عقوبات رادعة إذا ما فرطوا أو أهملوا القيام بواجباتهم الوظيفية).

في هذا الصدد، يلخص (صالح والمببطين، 2013م، ص58-74) أبرز سمات وخصائص القائد التبادلي، على النحو التالي:

- يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها.
- يمنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي الى تحقيق هذه الأهداف.
- يتجنب المخاطرة الى درجة كبيرة.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
  - يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية
- خلصت الباحثة** مما سبق أن القيادة التبادلية: هي عبارة عن نوع من القيادة تقوم على أساس تبادل المنافع والوعود المشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات مع الاعتماد على أسلوب التعزيز الإيجابي أو العقوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

### 2.1.3.1 ميزات القيادة التبادلية: (Travis And Media,2014)

1. **التكاليف المنخفضة:** إن اعتماد القيادة التبادلية على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.
2. **سلاسة ووضوح نهجها:** إن وجود نهج واضح يعرف من خلاله المدراء والتابعين ما لهم وما عليهم، ويوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).
3. **التحصيل على النتائج بسرعة:** تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن، مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).
4. **حافزتها قوية:** المكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبناتجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة والحافز الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات المتفق عليها، وإنجاز الأعمال في وقت أقل. ومما سبق يتضح للباحثة أن القيادة التبادلية سبب نجاحها أنها تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم، وهو ما قد يكون مناسباً لبيئة المنظمات غير الحكومية.

### 2.1.3.2 أبعاد القيادة التبادلية:

- 1- **المكافأة المشروطة:** عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة. (الرفاعي، 2013م ص 28).

2- **العقوبة المشروطة:** عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين. (Hernon and Rossiter, 2007, P117)

3- **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** هي أسلوب إداري قائم على أساس المتابعة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء. بمعنى أن القادة يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins,2008, P24)

4- **الإدارة بالاستثناء (الساكنة):** (الضمور وآخرون، 2010، ص521)  
هذا البعد يركز على استخدام مبدأ التغذية الراجعة أي متابعة الأداء وإجراء التصحيحات الملائمة لتحسينه والتصدي لأي انحرافات في الأداء من خلال إيقاع العقوبة عند التقصير والمخالفة (التدخل السلبي) أو مراقبة أنشطة وسلوك الأفراد، وتوقع المشاكل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل بروز أي صعوبات تعيق تحقيق الأهداف.

5- **المكافآت البدائية:** ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

وترى الباحثة أن هذا النوع من القيادة يكون واضحاً في الكثير من المنظمات التي تمتاز بالبيئة المستقرة، حيث تكون فيها المشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم ولا يختلف غدها كثيراً عن يومها. وكل قائد إداري فيها يسعى إلى أهداف محددة. ومن جهة ثانية فإن القيادة التبادلية لا تستطيع مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها، فهي تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع؛ حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي أنه يتدخل فقط عندما تظهر المشكلات.

#### 2.1.4 القيادة التحويلية :

يعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية، وأول من أتى بمفهوم القيادة التحويلية هو العالم بيرنز ماكجروجر (Burns) في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، الذي لاحظ أنه على الرغم من الكمية الهائلة من الأدب الذي تناول مفهوم القيادة، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد لها؛ وتبعاً لدراساته في علم النفس، والعلوم الإنسانية، وجد بيرنز أنه من الممكن إيجاد مفهوم شامل للقيادة يمكن تناوله في مختلف الأوقات، ولدى مختلف الثقافات، وقد ضمن



أفكاره حول القيادة كتابه الشهير القيادة (قطيبي وآخرون، 2016م) الذي قدم من خلاله مفهوم القيادة التحويلية وعرفها بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منها بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. (العبادي، 2007م).

وقد تعددت التعريفات للقيادة التحويلية ومن أهمها:

- تعريف (العامري، 2002م، ص7) بأنها "القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز العاملين وتشجيعهم على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية".

- عرفها (التلبناني، وآخرون، 2013م، ص736) بأنها: " العملية التي بمقتضاها يعمل كلاً من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، فالقائد التحويلي يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة والسلام والإنسانية".

- ورأى (Conger, 2002, P47) أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة".

- ويخلص (Colvin, 1999, P1) إلى التعريف الآتي: " أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويرى أن القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير".

ومن خلال العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية، فقد رأت الباحثة أن أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية هي كما يلي:

- القيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى.
- القائد التحويلي يشرك الآخرين ويتعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها الأهداف لكليهما، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتحويل المرؤوسين لقادة.
- يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم أهداف ووجهات نظر وبدائل ووسائل ورؤية جديدة.
- القادة التحويليين يشجعون النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدرته، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.

وقد عُبر عن القائد التحويلي بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في تابعيه فهو يتحدث للتابعين حول كيفية الأداء ويستخدم الكثير من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين، وقد عبر عن القيادة التحويلية بالعلاقة التالية (التلواني، وآخرون، 2013م، ص737):

جاذبية شخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = دافع أقوى وأداء

غير متوقع من المرؤوسين

#### 2.1.4.1 خصائص القائد التحويلي:

يتميز القائد التحويلي بالخصائص التالية (مصطفى، 2002م، ص 139-202):

1. صاحب رؤية مستقبلية: يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه المنظمة مستقبلاً، وكيف تبلغه.
  2. متمكن في الاتصال: لديه قدرة على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية.
  3. ذو مصداقية: إيمان التابعين بنزاهته واستقامته.
  4. ذو طاقة كبيرة: فهو مصدر للتفاعلات الطيبة مع تابعيه، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم.
- مما سبق تلاحظ الباحثة أن القادة التحويليين يتميزون عن القادة الإداريين التقليديين بأنهم يعتبرون كمحركين لجهود التغيير والتطوير في المنظمة ولديهم حسن التعامل مع المواقف المعقدة والمشكلات والتكيف مع الظروف المختلفة كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم ومن ثم ترجمة هذه الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يشاركون الآخريين في تحقيقها.

#### 2.1.4.2 أبعاد القيادة التحويلية

لقد طور باس وأفوليو نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد عرفت بـ (4Is) وهي: (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز). وقد أضاف كل من (Avolio,etal,1999) و (Rafferty& Griffin,2004) بعداً خامساً وهو التمكين.

#### 1. التأثير المثالي (Idealized influence):

ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. (Bass & Avolio, Ibid).

ويصف (Northouse, 2001,P193) الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالشيء الصحيح ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، ويجعلون الآخرين يرغبون باتباع الرؤى التي يطرحونها .

ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، ويزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، ويذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له، ويأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية والمهنية للقرارات التي يصدرها، ويظهر حساً بالقوة والثقة بالنفس، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكاراً عن مستقبل المنظمة، فالقادة الكاريزماتيون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين (شقوارة، 2013م، ص65).

## 2. الدافعية الإلهامية أو التحفيز الإلهامي (Inspirational motivation):

يركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ودفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة وأهدافها. وتعرف بأنها: "إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الإلهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه". وعلى ذلك فالقادة التحويليون يعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال توفير روح التحدي في العمل إلى جانب بناء العلاقات القوية مع المرؤوسين، وذلك من خلال الاتصالات المتفاعلة التي تكون الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة. (الرقب، 2009م، ص17).

إذاً التحفيز أو الدافعية هي العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية (Bass & Avolio, 1994,p 4).

## 3. الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

ويقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم (Krishnan, 1998,p 23).

وفيها يعمل القائد على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، وفيها يبرز قدرة القائد على بناء وعي عالي بالمشاكل وحلها، مما يجعل من المرؤوسين أشخاصاً مبدعين من خلال تحفيز التفكير المبدع والابتكار لديهم. (أحمد، 2008م، ص 101).

كما أشار أفوليو بأن الاستثارة الفكرية تعد ضرورة خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فالمشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولائهم للمنظمة وهذا يشجع الإبداع. (Avolio, etal, 1991)

#### 4. الاهتمام الفردي أو الاعتبارية الفردية:

إن القائد وفق هذا النمط يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل عامل لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه إذ يعمل المدير كمدرّب وناصح وموجه مع اهتمامه بالنواحي الشخصية لكل العاملين وابتكار فرص جديدة لتعلمهم مع مراعاة الفروق الفردية. ويحرص المدير على أن يكون مستمعاً جيداً ويعطي العاملين الثقة والاطمئنان ليعبروا عما يريدون، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية العاملين على أن يتم هذا التفويض بوجود مراقبة لتعرف مدى حاجة العاملين إلى توجيه إضافي أو تقييم. (قطيط واخرون، 2016م)

إن القائد يفوض الصلاحيات لموظفيه ويمكنهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم (Northouse, 2001, p194)

إن القائد يهتم اهتماماً شخصياً بمرؤوسيه، ويستجيب لهم ويوزع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، وتدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور، حيث يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة (الهالي، 2001م، ص 20).

#### 5. التمكين:

التمكين هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio, 1999) والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء

ومشاكلهم واحتياجاتهم ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها. يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيء الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تلك الرؤى بجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف ( Bass & Avolio, 1993, p 49-52) وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطوحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

ولقد أجملت النجار أبعاد القيادة التحويلية من خلال الجدول التالي (النجار، 2012، ص85):

جدول (2.1): أبعاد القيادة التحويلية

التأثير المثالي (الكاريزما)	الحفز الإلهامي	الاستثارة العقلية	الاعتبار الفردي
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الاحترام والثقة</li> <li>▪ الأداء المتميز</li> <li>▪ رؤية واضحة</li> <li>▪ يلتزم بأخلاقيات المهنة</li> <li>▪ يؤكد على الحرية</li> <li>▪ يؤكد على المشاركة</li> <li>▪ تدعيم الحوار</li> <li>▪ الجميع يعجب بالقائد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ دافعية قوية نحو العمل</li> <li>▪ قائد ورمز</li> <li>▪ مثالاً للعاطفة</li> <li>▪ فهم الأهداف</li> <li>▪ يلتزم بالأهداف</li> <li>▪ يهتم بالرؤية المشتركة</li> <li>▪ زيادة الوعي</li> <li>▪ يشجع العاملين</li> <li>▪ يجمع العاملين حوله</li> <li>▪ روح الفريق</li> <li>▪ ينشر الحماس</li> <li>▪ يهتم بالمستقبل</li> <li>▪ نظريته تقاولية</li> <li>▪ آراؤه مقنعة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يثير جهود تابعيه</li> <li>▪ يشجع الإبداع</li> <li>▪ يشجع الأفكار الجديدة</li> <li>▪ يشرك تابعيه بحل المشكلات</li> <li>▪ يبتعد عن الماضي</li> <li>▪ يحدد الحقائق التي يؤمن بها.</li> <li>▪ يقدم الحوافز لأصحاب الأفكار المبتكرة</li> <li>▪ ينظر إلى الأمام</li> <li>▪ يتفاعل مع تابعيه</li> <li>▪ يهتم بأرائهم</li> <li>▪ يقدر المجتهدين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التفاوض مع تابعيه</li> <li>▪ مراعاة شعورهم</li> <li>▪ يراعي الاعتبارات الفردية</li> <li>▪ هو بمثابة مدرب أو معلم خاص</li> <li>▪ يفرق بين الرغبات والاحتياجات</li> <li>▪ يقبل الاختلاف</li> <li>▪ يستمع للعاملين بطرق فردية</li> <li>▪ يتعامل مع العاملين بعدالة</li> </ul>

المصدر: (النجار، أمل، 2012م)

ومن خلال ما تم عرضه لاحظت الباحثة أن مفهوم القيادة التحويلية الذي تناولته الدراسة يتفق مع التصنيف الأول للقيادة المتمحور حول شخصية القائد فقط في اعتبار القائد هو نقطة الانطلاق للتغيير، فمنه تصدر الأوامر، والتوجيهات، ولكنه يتعارض مع هذا الاتجاه أنه لم يضع الاعتبار للمرؤوسين، وشخصياتهم التي ستتأثر بالقائد، وتحاكيه في القناعات والاتجاهات، حتى تتطبع شخصياتهم، وتمتلك السمات القيادية وفق التنوع الكبير بين شخصياتهم، وتفردها بالخصوصية في الجوانب المختلفة. بينما تتعارض القيادة التحويلية مع هذا الاتجاه الثاني (المتركز على مدى تحقق الأهداف)، لأنها تضع قناعات المرؤوسين، وعوامل تغييرها، والتأثير فيها في بؤرة الاهتمام. يعتبر الاتجاه الثالث للقيادة والذي يمثل عملية تأثير متبادل بين القائد والمرؤوس بالنسبة للباحثة المنحى الأقرب لموضوع القيادة التحويلية الذي هو المحور الأساسي في سياق هذه الدراسة.

### 2.1.4.3 الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية :

ظهر مفهوم التبادلية مرافقاً لمفهوم القيادة التحويلية، وإن التمييز بين هذين النمطين من القيادة جاء من خلال كتابات (Downton) عام 1973م، وأعاد التأكيد عليه بيرنز (Burns) عام 1978م، واعتبر بيرنز (Burns, 1978) القائد التبادلي بأنه قائد (عادي)، وهو الذي يشترى الولاء بالمكافأة، والأمن بالطاعة، في حين أن القائد التحويلي (فوق العادي)، هو الذي يحفز العاملين، ويرفع من توقعاتهم، من خلال طرق جديدة ومبتكرة، ويرى بأن هذين النمطين من القيادة على طرفي نقيض، فالمدير التبادلي يبادل الوظائف والأمن بالطاعة والانتماء مقابل الإذعان للقائد.

وبمقارنة موجزة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية فإن القيادة التحويلية ترمي إلى إثارة الإلهام لدى المرؤوسين والارتقاء بمستوى أدائهم إلى ما هو أعلى من المتوقع منهم الوصول إليه، في حين أن القيادة التبادلية تركز على الوصول إلى مستوى الأداء المتوقع من الأفراد بما يؤدي إلى تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، وذلك من خلال استخدام أنظمة الحوافز والمكافآت وكذلك العقوبات.

ويوضح Jones and George بان القيادة التحويلية تتضمن القيادة التبادلية، وتكون أكثر شمولية من حيث استخدام الحوافز لتشجيع المرؤوسين وذلك من خلال الرؤية العامة، ومن خلال استخدام القوة الخارقة للقائد. (علي، 2003م، ص 347)

## المبحث الثاني القيادة النسائية

### 2.2.1 المقدمة

إن التغيرات المتسارعة التي تشهدها منظمات الأعمال في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أسهمت في تغيير المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخاً وأوضاعاً جديدة تتميز بالحركية والتطور المستمر، الأمر الذي يجعل المنظمة مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال امتلاكها لطاقت وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية، تستطيع من خلالها الصمود في وجه المنافسة.

وعلى اعتبار أن المرأة تشكل نصف المجتمع، وأمست تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فلقد استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين، فها هي المرأة تعمل في مجالات اقتصادية عديدة منها التعليم والصحة والسياحة والإعلام والصحافة والعمل الحكومي، ليس هذا فحسب، فقد عملت المرأة أيضاً في مجالات المنظمات الأهلية والمنظمات التطوعية مثل مجال شؤون المرأة ورعاية الأسرة والطفولة والمؤسسات الخيرية، وأثبتت فيها نجاحاً ملموساً. (البواب، 2015، ص39)

إن المرأة هي بمثابة شريك استراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المنظمة، فإن هذه الأخيرة مطالبة بإزالة كافة العراقيل والحواجز التي تمنع استثمار كافة مهارات وقدرات المرأة، فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المنظمة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وبخاصة في هذا العصر الذي يدرك أهمية القيادة المشتركة ويشهد تحولات جريئة نحو تمكين المرأة، وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار سياسياً كان هذا القرار أم اقتصادياً.

وكما ذكرت جمعية الإدارة الأمريكية، فإن القيادة هي بمثابة المفتاح الأول لنجاح عملية التغيير في أية منظمة ( Gill,2002, p307). والقيادة التي نقصد هنا لا تقتصر على القيادة التي يتولاها الرجال فقط وإنما القيادة الأنثوية أيضاً، خاصة وأن الفرص المتاحة للمرأة لممارسة دورها القيادي أخذت تتطور وتزداد (Orth & Jacobs,1971, p139).

ونظراً للتطور الاجتماعي والصناعي، وارتفاع مستويات التعليم عند المرأة والرجل في كافة المجتمعات، وبروز قطاعات جديدة كإدارة الأعمال والخدمات، وظهور مستويات إدارية (تنظيمية) كثيرة فقد ظهرت الحاجة إلى إفساح المجال للمرأة لتشارك في شتى مجالات التنمية

والتطوير، ورغم ما حققته المرأة من إنجازات في البلدان المتقدمة صناعياً واقتصادياً فما تزال هناك عراقيل تحول دون وصول المرأة للمستويات الإدارية والقيادية العليا.

وبحسب تقرير الأمم المتحدة بعنوان "النساء يمثلن قوة دافعة في مجال الإدارة والأعمال" الصادر في 12 يناير 2015م والذي يشير بأن العشرين سنة الماضية شهدت ارتفاع ملحوظ في عدد النساء في المناصب الإدارية العليا والمتوسط، وقد أوضحت الدراسة أن 20% من النساء أو أكثر كن أعضاء في مجالس الإدارات في بلدان قليلة خلال العقدين الماضيين، إذ حققت النرويج أعلى نسبة لعدد النساء في المناصب الإدارية العليا بشركات عالمية 13.3%، تليها تركيا بنسبة 11.1%، كما لا يزال عدد النساء في منصب مدراء تنفيذيين للشركات الكبرى يصل إلى 5% أو أقل.

ووفقاً للتقرير، فإن أعلى نسبة للنساء في مناصب المديرات 59.3% موجودة في جامايكا، بينما أقل نسبة 2.1% في اليمن، وتأتي الولايات المتحدة بنسبة 42.7% في المركز 15 من مجموعة 108 دولة، في حين أن المملكة المتحدة في المركز 41 بنسبة 34.2%.

وبحسب الإحصائيات السابقة نجد أن تواجد المرأة في المناصب الإدارية العليا مرهون بسياسات الدولة وقوانينها والنسق الثقافي والقيم الاجتماعية فيها، وهو ما يختلف بطبيعة الحال من دولة إلى أخرى، ويفسر سبب تواجد الدول العربية في ذيل القائمة حيث مشاركة المرأة في المواقع القيادية خجولة وتواجه مقاومة اجتماعية وسياسية وثقافية، وخاضعة لحواجز ومقاييس اجتماعية تقليدية لازالت تحد من دافعية المرأة

## 2.2.2 القيادة والنوع الاجتماعي:

يلاحظ تاريخياً أن " القيادة" وخاصة العسكرية منها والإدارية قد اعتبرت "ظاهرة ذكورية" مع استثناءات تميزت بظهور قيادات نسوية في المجال العسكري، والحكم السياسي والإداري مثل بلقيس حاكمة سبأ(اليمن)، وزنوبيا ملكة تدمر(الأردن)، وشجرة الدر(عصر المماليك بمصر)، وبنازير بوتو(باكستان)، وغيرهن كثر خاصة في العصر الحديث، ولكن هذا لا يعني أن المرأة لم تؤثر في كثير من القضايا والقرارات المصيرية في تاريخ الإنسانية بل العكس هو الصحيح تماماً حيث أدت المرأة أدواراً خطيرة جداً في شتى المجالات السياسية والعسكرية والإدارية ولكن أغلب تأثيرها كان من وراء حجاب.

من أهم الدراسات القديمة نوعاً ما التي رجعنا إليها بهذا الصدد دراسة براون(1979م) الذي قام بمراجعة 32 دراسة ذات علاقة بالمرأة والقيادة. وقد تناولت هذه الدراسات الموضوع



انطلاقاً من نظريات مختلفة مثل "نظرية السمات" و" نظرية النمط القيادي" و" النظرية الموقفة". وقد خلص براون أن الدراسات التي انطلقت من " نظرية السمات" قد دعمت الاتجاه التقليدي الذي يؤكد أن النساء لا يملكن الصفات والسمات التي تؤهلن للقيادة ولكن هناك انقسام وتباين في نتائج النظريتين أخريين (نظرية النمط القيادي والنظرية الموقفة) فيما يخص مدى كفاءة المرأة في المراكز القيادية.

وفي دراسة أخرى أحدث من السابقة، قامت إيغلي (Eagly, M.S. 1979, p 595-611) بمراجعة البحوث والدراسات التي قارنت بين أنماط القيادة لدى الذكور والإناث، وتبين أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص الاهتمام بالعلاقات الإنسانية (بالنسبة للإناث)، والاهتمام بإنجاز العمل (المهام) بالنسبة (للذكور) ووجدت أيضاً أن الإناث يملن لاستعمال القيادة " الديمقراطية" أكثر من الذكور الذين يميلون أكثر من الإناث لاستعمال الأسلوب الدكتاتوري (الأوتوقراطي).

لم تتوقف البحوث والدراسات عند هذا الحد بل قام كل من زينغر وفولكمان (2012م) بمراجعة 360 دراسة أجريت بأمريكا الشمالية والجنوبية وأوروبا والمحيط الهندي، وإجراء دراسة مسحية اشتملت على 7280 قائداً يشتغلون في أكثر المؤسسات الحكومية والخاصة نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن النتائج الهامة التي انتهت إليها هي أن المرأة في مراكز القيادة تتفوق في مجمل الكفاءات الضرورية للقيادة الفعالة علماً بأن الباحثين قد حصروا 16 كفاءة في هذا المجال. وقد تفوقت المرأة خاصة في الكفاءات المتعلقة بالتعلم مثل تطوير الآخرين وبناء العلاقات الإنسانية وتطوير الذات. وقد حصلت المرأة في هذه الدراسة المسحية التي تناولت فعالية كل من الرجال والنساء في مراكز القيادة تقويماً أعلى مما حصل عليه الذكور في المجمل.

لكن ما خلص إليه يوكل (2013م، ص360) بعد مراجعته لمجمل الدراسات الغربية المتعلقة بالخصائص المرتبطة بالقيادة وفعاليتها حيث أشار إلى أنه كان ينظر للقادة الأكفاء - ولزمن طويل- بأنهم أشخاص يتصفون بخصائص وصفات معينة مثل: الثقة بالنفس، إنجاز المهام، المنافسة، الموضوعية، الحزم والجزم؛ وأن هذه الصفات كلها صفات ذكورية. ولكن يوكل (2013م) لم يغفل عن التأكيد بأن " القيادة الفعالة" وخاصة في المؤسسات الحديثة تتطلب أيضاً مهارات قوية في العلاقات الإنسانية وأنماطاً سلوكية قيادية كانت تعتبر تقليدياً من صفات الأنوثة مثل: الدعم والتطوير والتمكين.

وقد خلص يوكل (2013م) إلى نتيجة مهمة مفادها ان معظم " المناصب القيادية" تتطلب كل أنواع الصفات والمهارات المذكورة أعلاه. وبالتالي؛ فإن متغير (عامل) النوع الاجتماعي لا يصلح أن يكون عاملاً للتنبؤ بفعالية القيادة في هذه المناصب.

من جهة أخرى أشار (بيضون، 1988م) بأن الدراسات التي بحثت في "الذكورة" و"الأنوثة" والسمات المرغوبة اجتماعياً للمرأة والرجل أكدت أن القيادة محبذة للرجال، وأن مكوناتها من السمات والاتجاهات النفسية لا تصف المرأة إلا نادراً. وذلك يتوافق مع الصورة الثابتة في المخيلة العامة للجنسين؛ إذ تكاد تكون هذه الصورة ثابتة في المخيلة في وجه التغيرات التي طالت أدوارهما، وخاصة أدوار المرأة. ولا شك في أن النظم الاجتماعية والسياسية الأبوية تؤكد رفعة مكانة الرجل وتعلي من كفاءته بالمقارنة مع المرأة مما يقود إلى إرساء تقييدات مضمرة تقضي إلى تثبيت السقف الزجاجي الذي تصطدم به النساء في مسار سعيهن للتزقي في سلم الهرم الاجتماعي إلى أعلى درجاته.

### 2.2.3 مفهوم السقف الزجاجي:

مازالت المرأة العاملة تعاني من صعوبات جمة في عملها، تتمثل هذه الصعوبات بالنظرة الدونية للمرأة، والتمييز بينها وبين الرجل، وعدم تقبله لدورها الإداري، وعدم مراعاة ظروفها في مجال التدريب، وبخاصة أنها - أحياناً - لا تستطيع الالتحاق بالدورات والمؤتمرات بسبب التزاماتها البيتية مما يحول من تطورها الإداري.

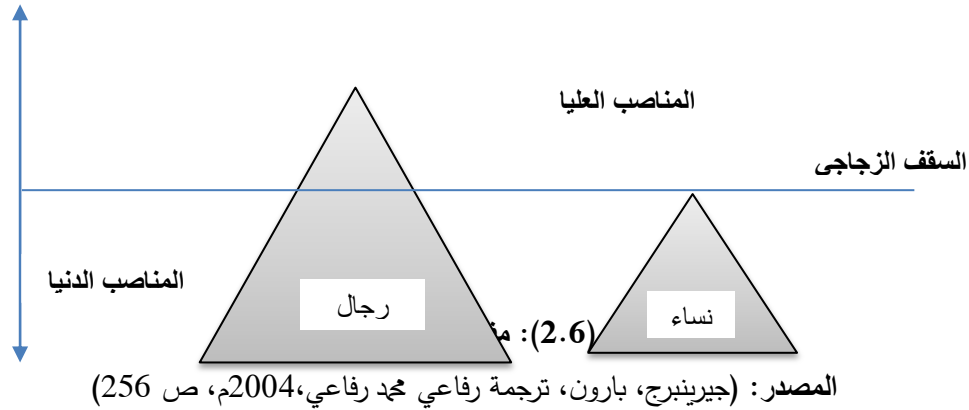
وقد بين (الرشيد، وأبو دولة، 2001م) إن التمثيل غير المتكافئ للمرأة في المراكز الإدارية العليا سواء في المؤسسات العامة أو منظمات الأعمال الخاصة، أو ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية المعاصرة مصطلح الحاجز الزجاجي الذي يجسد المعوقات الوظيفية التي تحول دون وصول المرأة إلي المراكز الإدارية العليا هو ظاهرة عالمية، وإن اختلفت في الدرجة وفي المسار من بلد إلى آخر ومن سياق إلى آخر، فبالرغم من سعي المرأة إلى تطوير مهارتها وكفاءتها العلمية والفنية، حتى تكون جديرة بدخول سوق العمل، وتقاسمها نفس الظروف وتعرضها لنفس الضغوط التي يتعرض لها الرجل، إلا أن حضورها وتقلدها لمناصب عليا بقي محدوداً.

تتنوع الأسقف الزجاجية التي تواجهها المرأة في عملها، فهناك حواجز اجتماعية، وحواجز تنظيمية، بحسب Whelan (2013م ، 60-63 )، فالصورة النمطية لكل من المرأة والمدير من أهم الحواجز الاجتماعية غير الواضحة التي تواجهها المرأة، فصورة المرأة النمطية

الراسخة في الأذهان هي أن المرأة دائماً هي الزوجة والأم، وعملها هو الاهتمام بالأطفال والمنزل، بينما صورة المدير دائماً هي صورة الرجل القوي، الحاسم، والمتسلط، أما الحواجز التنظيمية، فهي تنتج من داخل نظام المؤسسة التنظيمي والقانوني، والذي يتحيز دائماً للذمور في لاترقيات والبعثات وفرص العمل (البواب، 2015م، ص38).

ولا شك في أن النظم الاجتماعية والسياسية الأبوية تؤكد رفعة مكانة الرجل وتعلي من كفاءته بالمقارنة مع المرأة مما يقود إلى إرساء تقييدات مضمرة تقضي إلى تثبيت السقف الزجاجي الذي تصطدم به النساء في مسار سعيهن للتقدم في سلم الهرم الاجتماعي إلى أعلى درجاته. (بيضون، 1988م).

تشير الدراسات التي أسهمت في توضيح مفهوم السقف الزجاجي إلى أن الترقى لا يرتبط لدى النساء، وبخلاف ما هو عليه عند الرجال، بأدائهن أو تقييم قدراتهن التي تجلت في العمل، بل هو مرتبط بالمعتقدات الجندرية التي تقف لهن بالمرصاد لمحاسبتهن، ومعاقبتهن أحياناً على خرق الترتيب المتوقع للمكانة المرسومة لهن في ذلك النظام. ومن المعوقات التي وقفت حائلاً دون وصول المرأة إلى المناصب الإدارية العليا في محيطنا العربي.



#### 2.2.4 الصفات القيادية التي تميز المرأة:

لقد حدد السويديان وباشراجيل (2003م، ص201-211) الصفات التي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها وهي:

1. المشاركة: أصبح للمرأة دور في جميع التغيرات العقيدية والفكرية، ومن أنواع المشاركة: الاستشارة في عملية اتخاذ القرار: فهي تحب الاستشارة والمشاركة وهذه صفة ممتازة ينصح

بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث فهذه ملكة سبأ تقول: ﴿قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَفْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّى تَشْهَدُونِ﴾. [النمل، 32]

2. **التعاطف:** تتميز المرأة بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم مما يساعدها في بناء علاقات حقيقية وصادقة مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبته.

3. **الإبداع:** الدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي % 25 فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً فكل هذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقه والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تجري في العالم.

4. **تفهم حاجات النساء:** المرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل، ولما أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم أو الصحة، وأصبح لها دور أكبر في القرارات الرئيسية كشراء المنزل وغيرها فأضحى مهماً لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرارات والمرأة قادرة على ذلك أكثر من الرجل.

5. **التفويض وإعطاء الصلاحيات:** أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة جوديث روزنر والباحثة (سالي هيلجسن) في كتابتها الميزة الأنثوية The Female Advantage أن استعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً .

6. **الاتصال:** المرأة أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل، بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية، والمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها، واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل فهذه ملكة سبأ لم تختتر الحرب، بل بدأت بالمفاوضات على شكل هدية ﴿وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِمْ

بِهَدِيَةٍ فَنَاطِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ ﴿٣٥﴾ . [النمل،35] ويدل ذلك على إتقانها لمهارات الاتصال.

7. العلاقات: المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين بشكل ممنهج ومنظم وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلباً على العلاقات، وفي دراسة نشرت في لوس أنجلوس تؤكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله. (الرقب،2009م، ص56).

8. استعدادها للتضحية: يبرز هذا الاستعداد لدى المرأة نابغاً من قدرتها على تحمل الألم والتي تتجاوز المجال المادي إلى المجال المعنوي، حيث نجدها لا نكتفي بمجرد التعاطف مع آلام الآخرين، بل تعيش من خلال تلك الآلام، وتحاول التخفيف منها بقدر الاستطاعة.

### 2.2.5 أدوات القوة للقيادة النسائية:

تحتاج القيادة النسائية وخاصة العربية اليوم في عالم ما زالت الشكوك تنتابه نحو كونها الحلقة الأضعف في منظومة الإنجاز، أن تتسلح بأدوات تمنحها القوة وتقودها نحو مسرح التأثير بالأفعال لا بالأقوال، ومن هذه الأدوات " عشرية القوة" وهي كما يلي: (خليفة،2013م)

1. الاستعداد للتعلم

2. قبول الآخرين كما هم وعدم إصدار الأحكام

3. المصادقية

4. الثبات على المبدأ

5. الاعتراف بالخطأ

6. إظهار الاهتمام

7. القدرة على الإقناع

8. الصبر

9. الانفتاح

10. اللطف وعدم الفظاظة

وهذه الأدوات العشر بعضها تمتلكها المرأة بفطرتها لكنها إذ تستلم مهام القيادة في أي منظمة تحتاج أن تنقل هذه المهارات من العقل اللاواعي (الفطرة غير العاقلة) إلى العقل الواعي

(المهارة المقصودة)، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوعية ممكنة من المساهمة في عمليات التغيير والتطوير في المنظمات.

## 2.2.6 قيادة الرجل وقيادة المرأة:

تعددت الدراسات التي تدرس أثر الجنوسة أو النوع الاجتماعي (الجندر) على نمط القيادة وقد خلصت الدراسات الأجنبية أن الإناث أكثر ممارسة للقيادة مع الجماعة والتي توصف بالتعاون والإنتاج الجماعي، بينما الذكور أكثر ممارسة للقيادة فوق الجماعة والتي توصف بالتحكم والسيطرة الاجتماعية (Kadyrkulova,2008). بينما الدراسات العربية التي راعت الثقافة العربية واختلافها عن الثقافات الأجنبية فوجدت أن الغالبية العظمى من الذكور يمارسون نمط القيادة مع الجماعة، وإن الإناث يمارسن نمطي القيادة فوق الجماعة، والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللاتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط. (المنقاش، 2007م، ص40).

تواجه المرأة عوائق أكثر في مجال القيادة مقارنة بالرجل وخاصة في أدوار القائد والتي يهيمن عليها الذكور ويلاحظ أن أساليب القيادة للرجال والنساء مختلفة، وذلك لأن النساء أكثر تعاوناً وتآزراً ولكن أقل تراتبية من الرجال.

إن الاختلافات الرئيسية للرجل عن المرأة هي أن الذكر أكثر حزماً وهيمنة وثقة، على سبيل المثال فإنهم يتصرفون بالعدوانية، الطموح، الهيمنة، الاستقلالية، الثقة بالنفس والمنافسة. وعلى النقيض من ذلك النساء فهن يتصفن بالعاطفة، والسماحة والعطف والحساسية واللطف مع الأشخاص.

إن اختلاف الخصائص لكل من الذكور والإناث هي محاولة لاعتماد كل منهما على أسلوب الآخر في القيادة لكي تكون مكملة لأدوار القائد. وبالنظر لتعريف القائد "هو الشخص الذي له التأثير الأكثر على قرار الجماعة وهو الذي يقنّدي بسلوكيات القيادة". فإن القيادة لا تتعلق بالنوع الاجتماعي بغض النظر إذا ما كان ذكر أو أنثى.

ووفقاً لمقال نشر في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 2009م وهو نتيجة تقييم أداء المهارات القيادية للمشرفين الرجال والنساء في جامعة اينساد وهذه الأداة تضمنت جوانب قيادية مختلفة "تمكين، تنشيط، تصميم والتغذية المرتدة؛ بناء الفريق؛ التوجه الخارجي؛ عقلية عالمية؛ عناد؛ والذكاء العاطفي". وخلصت النتائج إلى أن النساء حققت أفضل ترتيب من أقرانهن من

الرجال في تسعة من الصفات العشرة، مما اعتبر ان النساء لهن القدرة على القيادة الفعالة (Ibarra and Obodaru,2009,p2)

وقد قامت (الرقب،2009م) بإجراء دراسة صفات الرجل القيادي والمرأة القيادية ولخصها بالجدول التالي:

جدول (2.2): يوضح دراسة صفات الرجل القيادي والمرأة القيادية

المرأة القيادية	الرجل القيادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة.</li> <li>◆ تعتبر الزيادات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتقهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم.</li> <li>◆ تخصص وقتاً للأمر الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية.</li> <li>◆ لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة</li> <li>◆ تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعلم نحوها.</li> <li>◆ تحب تبادل المعلومات</li> <li>◆ تعمل ممن خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع.</li> <li>◆ المقاطعات والزيادات تتركه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه</li> <li>◆ يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى.</li> <li>◆ له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.</li> <li>◆ يتبع أداء المهمة تلو المهمة دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.</li> <li>◆ يرتبط بعمله بشكل عميق</li> <li>◆ يحب يحتفظ بالمعلومات</li> <li>◆ يحرص على التسلسل التنظيمي</li> </ul>

المصدر: (الرقب، 2009، ص 53)

## 2.2.6 المرأة الفلسطينية ومراكز القيادة وصنع القرار

إن حال المرأة الفلسطينية لا يختلف عن حال المرأة في المجتمعات العربية وحتى العالمية، فمازالت مراكز السلطة والقرار مرتبطة بصفة الذكورة وبعيدة تمام البعد عن صفة الأنوثة إلا إذا تعلق الأمر بحالات استثنائية توفرت لها الظروف المساندة لتقلدها مناصب عليا وينسب ضئيلة.

فبالرغم من أن القانون الأساسي الفلسطيني ساوى بين المرأة والرجل في كل المجالات "الفلسطينيون أمام القانون والقضاء سواء لا تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو اللون أو الدين أو الرأي السياسي أو الإعاقة" (المادة رقم (9) القانون الأساسي الفلسطيني)

إلا أنه على مستوى التطبيق نلاحظ ضعف التمثيل النسوي بمراكز صنع القرار، ولكن ما ميز المرأة الفلسطينية نوعاً ما عن غيرها من النساء هي التغييرات السياسية التي مرت على المجتمع الفلسطيني والتي أتاحت لبعضهن في ظل ظروف كثيرة فرصة تاريخية من أجل تطوير أوضاعهن إيجاباً، من خلال الانخراط في العمل النضالي والجماهيري. وبالرغم من معاناة المرأة الفلسطينية من اضطهاد الاحتلال وتمييز المجتمع إلا أن ذلك لم يمنعها من أن تكون جزءاً حيوي من الحركة الوطنية الفلسطينية، بل أنها استغلت العملية النضالية ضد الاحتلال من أجل تحسين مواقعها، فأسست جمعياتها ومؤسساتها الخاصة منذ عشرينات القرن الماضي. (عبد العاطي، وأبو جياب، 2009م، ص136).

وفي فترة الانتفاضة على سبيل المثال استطاعت النساء الفلسطينيات فرض أنفسهن بقوة على الوعي الجماعي الفلسطيني، الشعبي والرسمي، لتقود بعد سنوات قليلة الكثير من المنظمات الأهلية والخيرية التي ساهمت بشكل أو بآخر في تأسيس مجتمع مدني في ظل غياب الدولة.

وفي الوقت ذاته عملت الحركات النسوية الفلسطينية، ومؤسسات المجتمع المدني على برامج ونشاطات لتمكين المرأة الفلسطينية من زيادة مشاركتها الفعالة في صناعة القرار؛ تماشياً مع الواقع الفلسطيني بشكل عام، وحاجات المرأة الفلسطينية بشكل خاص، وتنفيذ برامج مموله من الدول المانحة بنفس الوقت التي تهدف إلى مساعدة المرأة الفلسطينية وتفعيل دورها القيادي في المؤسسات الفلسطينية على اعتبارها جزءاً لا يتجزأ من العملية الديمقراطية والتحول الديمقراطي في فلسطين، لكن المرأة وجدت إشكالية من المجتمع الفلسطيني سواء من الموروث الثقافي والاجتماعي ومن العوامل الداخلية والخارجية. (نزال، 2007م، ص3-4)

وقد ضغطت المؤسسات النسوية في المنظمات غير الحكومية باتجاه تمثيل النساء بشكل أكبر في المواقع القيادية والسياسية وفرض نظام الكوتا النسوية، فقد شهد المجتمع الفلسطيني في العقود الماضية تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتربوية مهمة، أدت إلى استجابته لتوصية المؤتمرات الدولية والتوجهات العالمية، في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، حيث زادت مشاركة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية- وإن لم ترق إلى المستوى المطلوب- حيث قامت فلسطين بالمصادقة على العديد من الاتفاقيات الدولية، كان من أبرزها: اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة" في عام 2009 م، وهنا نجد لزاماً على الدولة والمجتمع عدم تجاهل دور المرأة الأساسي للنهوض بالفرد والمجتمع.



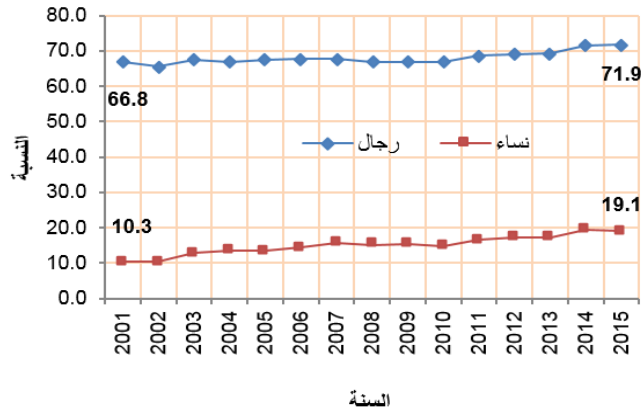
ولكن المرأة الفلسطينية برغم ما سبق واجهت أكبر تحدٍ في حياتها؛ وهو ما تمثل في العادات والتقاليد والتعصب الديني الذي فرض عليها بعض الاعمال والمناصب، ومنعها من تولي أعمال ومناصب أخرى، ما ساهم بشكل كبير في الحد من توليها مناصب عليا، لذلك نجد أن قلة من النساء الفلسطينيات استطعن الحصول على مناصب مهمة، أو استلمن إدارة مؤسسة أو وزارة ما.

وبشكلٍ عام فإننا نجد من الضروري الإشارة إلى أن نسب مشاركة المرأة الفلسطينية في مواقع صنع القرار في الحياة العامة والتي تنعكس بدورها على مشاركة المرأة في المنظمات غير الحكومية والمنظمات الخاصة، فنجد أن 84.4% من القضاة هم ذكور مقابل 15.6% إناث و 25.0% من الصحفيين إناث مقابل 75.0% ذكور في فلسطين خلال عام 2014. كما لم تزد نسبة السفيرات الفلسطينيات عن 5.8% مقارنة مع 94.2% للسفراء، وهناك 41.8% من الموظفين في القطاع العام المدني إناث مقابل 58.2% ذكور ونسبة الشرطيات 3.4% مقابل 96.6% ذكور لنفس العام. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016م)

وقفت المرأة الفلسطينية إلى جانب الرجل في ميادين الحياة سعياً لكسب الرزق واتخاذ القرارات، إلا أن مشاركتها في سوق العمل بقيت خجولة مقارنة بنسبة تواجدها في المجتمع والتي تمثل ما يقارب نصف المجتمع الفلسطيني 49.8% حسب جهاز الإحصاء المركزي 2016 ، حيث نجد أن نسبة مشاركة الإناث في القوى العاملة بلغت 19.1% من مجمل الإناث في سن العمل في العام 2015 مقابل 10.3% في العام 2001. وبلغت نسبة مشاركة الذكور 71.9% حيث تزيد عن 3 أضعاف مشاركة الإناث، مع وجود فجوة في معدلات الأجرة اليومية بين الإناث والذكور، إذ بلغ معدل الأجر اليومي للإناث 81.9 شيقل مقابل 108.0 شيقل للذكور في العام 2015م.

استمرت الحاجة لدخول المرأة في أعمال أخرى لتشكل بذلك قوة عاملة فاعلة في المجتمع الفلسطيني حيث بلغت نسبة النساء العاملات لعام 2015 (16.6%) في فلسطين (في الضفة الغربية وقطاع غزة)، وبينت النتائج في السنوات السابقة بأن نسبة القوى العاملة للنساء في الأراضي الفلسطينية قد كانت كالتالي: عام 2000م (12.7%)، عام 2005 (13.4%)، عام 2010م (14.7%)، كما أشارت النتائج إلى أن نسبة الذكور لنفس السنوات المذكورة هي: 1995 (66.9%)، 2000م (70.1%)، 2005 (67.6%)، 2010 (66.6%) ، 2011م (68.7%)، حيث أن نسبة الذكور أعلى بكثير من نسب الإناث في سوق العمل،

وهذا يدل على ضعف مشاركة المرأة في سوق العمل، وبالتالي ضعف مشاركتها في صنع القرار ومشاركتها بالمنظمات العامة والخاصة، والذي ينعكس سلباً على التنمية. مما سبق نخلص إلى أن المرأة الفلسطينية واجهت أكبر تحد في حياتها؛ وهو ما تمثل في العادات والتقاليد والتعصب الديني الذي فرض عليها بعض الاعمال والمناصب، ومنعها من تولي أعمال ومناصب أخرى، ما ساهم بشكل كبير في الحد من توليها مناصب عليا، لذلك نجد أن قلة من النساء الفلسطينيات استطعن الحصول على مناصب مهمة، أو استلمن إدارة مؤسسة أو وزارة ما.



شكل (2.7): يوضح نسبة المشاركة في القوى العاملة عند النساء والرجال 15 سنة فأكثر، 2015-2001

إذاً في المجتمع الفلسطيني الذي يتسم بالمحافظة واحتقاً أقل بإمكانات النساء في ظل هيمنة ذكورية، تستأثر بالنصيب الأكبر من فعاليات الحياة المختلفة، يُتوقع من النساء أن تبذل جهوداً مضاعفة من أجل إدماجها في عملية صنع القرار.

## 2.2.7 المعوقات الإدارية لعمل المرأة:

تشكل المعوقات والاتجاهات الإدارية نحو عمل المرأة أحد أهم المعوقات لوصولها إلى مراكز صنع القرار، فما زال الدور التقليدي للمرأة قائماً في أذهان غالبية المجتمع وما زال السلوك أثناء العمل في التمييز بين المرأة والرجل واضحاً وجلياً. ويتبع هذا السلوك من الثقافة التقليدية القائمة على ذكورية المجتمع الفلسطيني وضعف مكانة المرأة وضعف إمكانياتها، مما أدى إلى العزوف وتجنب الكثير من النساء الوصول لمراكز صنع القرار أو الحد من الطموحات الكبيرة لدى النساء في الارتقاء في السلم الوظيفي. قد تكون القوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل لا تميز بين الرجل والمرأة إلا أن السلوك والوقائع قد يكون مخالفاً ومغايراً لتلك النظم والأنظمة. وقد أشار تقرير المرأة العربية والقيادة " 2009-2011 م" تحت عنوان " مفهوم المرأة العربية في العالم العربي " أن العوامل الثلاثة الأكبر أهمية في تمكين المرأة للوصول إلى

المناصب القيادية في العالم العربي البيئة الاقتصادية وتمثل 69%، والوعي العام بالقيادة النسائية وتمثل 59% والتعليم ويمثل 59%، أما التحديات الثلاثة الأكثر أهمية في طريق المرأة للوصول إلى المناصب القيادية في العالم العربي هي البيئة بنسبة 44% والأطر القانونية بنسبة 42% والعادات والتقاليد بنسبة 41%.

(<http://iknowpolitics.org/ar/knowledge-library/report-white-paper4>)

## 2.2.8 القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

إن النشاط الاجتماعي للمرأة الفلسطينية وتوحيدها مع قضايا مجتمعتها واضح وجلي للعيان، فهي تحاول بكل طاقتها وإمكاناتها العمل على تطوير وتنمية ذلك المجتمع، فقد شاركت في العمل التطوعي والعمل النقابي، وفي المجال الإغاثي، والصحي، والثقافي، والتنموي، حيث نجد هناك العديد من المؤسسات الأهلية والجمعيات التي تشارك المرأة في إدارتها وعضويتها بجانب الرجل، فالعديد من الجمعيات الأهلية تخصص فيها قسماً نسائياً. (الرقب، 2009م، ص19)

وهذا يؤكد أن نجاح برامج التنمية وضمان استدامتها، وقدرة المجتمعات على مواجهة التغيرات العالمية مرهون بمشاركة المرأة كونها عنصراً مهماً في عملية التنمية .

وبمراجعة الإحصائيات الواردة من وزارة الداخلية 2016م نجد أن 216 مؤسسة حالياً تشغلها رئيس مجلس إدارة امرأة، وذلك من إجمالي 928 مؤسسة وجمعية. مما يشكل 23.3% من العدد الكلي لهذه المنظمات بحسب الجدول رقم (2.3)، وهذه نسبة لا تتناسب مع وجود المرأة في المجتمع، كما يلاحظ أيضاً أن محافظة غزة حظيت بالنصيب الأكبر من المنظمات غير الحكومية والتي ترأسها امرأة بما يزيد عن النصف.

جدول (2.3): يوضح توزيع المنظمات غير الحكومية التي ترأسها امرأة كرئيس مجلس إدارة في قطاع غزة

م.	اسم المحافظة	العدد	النسبة المئوية
1	الشمال	31	14.4%
2	غزة	113	52.3%
3	خانيونس	32	14.8%
4	رفح	16	7.4%
5	الوسطى	24	11.1%
	المجموع	216	100%

المصدر: (وزارة الداخلية، 2016م)

وهذا لا يرقى إلى المستوى المطلوب من مشاركة المرأة، لذلك لابد من توفير المعطيات الأساسية التي تساعد على القيام بدورها ودعم قدرتها الاقتصادية حيث يعتبر عمل المرأة في المؤسسات تدعيم لقدرتها الاقتصادية كما يعطي مؤشراً واضحاً على تفهم المرأة بدورها في بناء المجتمع وقدرتها على المشاركة الحقيقية في التنمية خاصة إذا ما أدركنا أن دورها في هذه المؤسسات في تطور مستمر.

**مما سبق تخلص الباحثة إلى أن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها، فالمرأة القيادية المثالية هي المرأة المثقفة، الواثقة من نفسها، والقادرة على تمكين الآخرين. وهي التي تحيط نفسها بفريق عمل نشيط يفوقها موهبة.**

فنتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصاً في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات وهو ما يسمى بالقيادة التفاعلية وهذا يعني أن القائدة تتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية بالآخرين، أي إن القائدة تفضل أسلوب الإجماع والعمل التعاوني وتؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية.

وإن الدراسات المستقيضة تشير إلى الترابط الايجابي بين مشاركة المرأة في أعلى مناصب اتخاذ القرار والهيكلية الإدارية وبين انجاز الأعمال وبالرغم من ذلك لا يزال الطريق طويل للقيادة النسائية لتحقيق المساواة الحقيقية بين الجنسين في مجال العمل، خاصة في المناصب الإدارية العليا، ويحتاج منا إلى تضافر كل الجهود لدعم تواجد المرأة وبقوة في مناصب صنع القرار، فالدور القيادي الذي يمارسه المدير في المنظمة لا ينبغي أن يستأثر به الرجل دون المرأة، وبخاصة في هذا العصر الذي يشهد تحولات جريئة نحو تمكين المرأة، وإشراكها في سوق العمل وصنع القرار سياسياً كان هذا القرار أم اقتصادياً.

## المبحث الثالث الإدارة الاستراتيجية

### 2.3.1 المقدمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من الأساليب الإدارية الحديثة والتي تسعى فيها الإدارة العليا لتطوير العمل الإداري في المنظمات من خلال مجموعة من العمليات من تخطيط وتنفيذ وتقييم، لتمكن المنظمة من إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى ووضعها موضع التنفيذ. وتعد الأهداف الاستراتيجية هي الأساس والسمة المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي نابعة من رسالة المنظمة ورؤيتها. تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية، والواقع أنه لا يمكن التكهن بمستقبل المنظمات ودورها الريادي إلا بعد معرفة أهدافها ورؤيتها، فالهدف يمثل الغاية المراد تحقيقها، ومعنى ذلك أن الأهداف تحدد غاية طويلة الأجل توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو تحقيقها. (توفيق، 1986م، ص 79).

وفي هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية أهميتها ومفهومها وأهدافها ومراحلها وكيفية صياغتها وتنفيذها كمدخل، كما سيتم التطرق في هذا المبحث بإسهاب عن الأهداف الاستراتيجية.

### 2.3.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

عرفت الإدارة الإستراتيجية أنها عملية إبداعية، عقلانية التحليل، حدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه مواردها المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة، ومخاطر أخرى مختلفة من أجل تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر، وقد أضاف أن هذه العملية إبداعية وتعتمد إلى حد ما على الحدس الشخصي، والتحليل العقلاني، ومما لا شك فيه أن وصف المسؤولين أو ممارسي هذه الإدارة بالإبداع، والقدرة على الابتكار، وإنتاج الأفكار الخلاقة، وتمتعهم بقوة الحدس والتوقع، واستشراق المستقبل بطريقة مبنية على التحليل العقلاني والواقعي الذي يرفع من

مستوى هذه العملية سيما أن الأمر يتعلق بالمستقبل المجهول وبمواجهة تحديات البيئة المتغيرة.  
(ياسين، 2010 م، ص 19)

هي أيضا مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد للشركة مشتملة مسح البيئة والبيئة الخارجية، وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها والتقييم والرقابة.(Wheelen and Hunger,2012, p20)

تلخص الباحثة بأن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة والعمل على تحقيقها من خلال خطط وسياسات طويلة المدى وباستغلال أمثل للموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة متخذة التغييرات البيئية بعين الاعتبار، وتشمل المراحل التالية :  
المسح البيئي وصياغة الاستراتيجيات، وتنفيذ إستراتيجية والتقييم والرقابة.

### 2.3.3 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تعتبر المنظمات التي تستخدم مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحيةً ونجاحاً من تلك التي لا تفعل ذلك. صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح بالصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة للإدارة الإستراتيجية ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة. (Wheelen and Hunger,2012,p12) فتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد :

- أ. تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافيا الأعمال في المستقبل.
- ب. يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- ج. يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- د. تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- هـ. يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى تجانس الفكر لدى المدراء.
- و. ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء. (الماضي،2003م، ص3).

### 2.3.4 المراحل الأربعة للإدارة الإستراتيجية

أ. التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة (الموقف البيئي):

يعد التحليل الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف الى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية ، وتحديد تأثيرات

تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات (الحسيني، 2006: 120).

#### ب. صياغة الإستراتيجية:

عرفت صياغة الإستراتيجية بأنها عملية قيام المنظمة بتحديد مجال عملها، وصياغة رسالتها وتحديد أهدافها وغاياتها الإستراتيجية، ومن ثم وضع استراتيجياتها والسياسات المرشدة إليها (Struwig and Smith, 2002, p21).

#### ج. تنفيذ الإستراتيجية:

تعد هذه المرحلة قبل الأخيرة من عمليات (مكونات) الإدارة الاستراتيجية، وأن أحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة. تنفيذ الاستراتيجية" يتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل". (مذكور، 2005م، ص 45).

ارتأت الباحثة وقبل الحديث عن تفاصيل أو متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ومحدداتها أن تعرض مفهوم التنفيذ الاستراتيجي، ولغرض تحديد أهمية التنفيذ لا بد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الاستراتيجي.

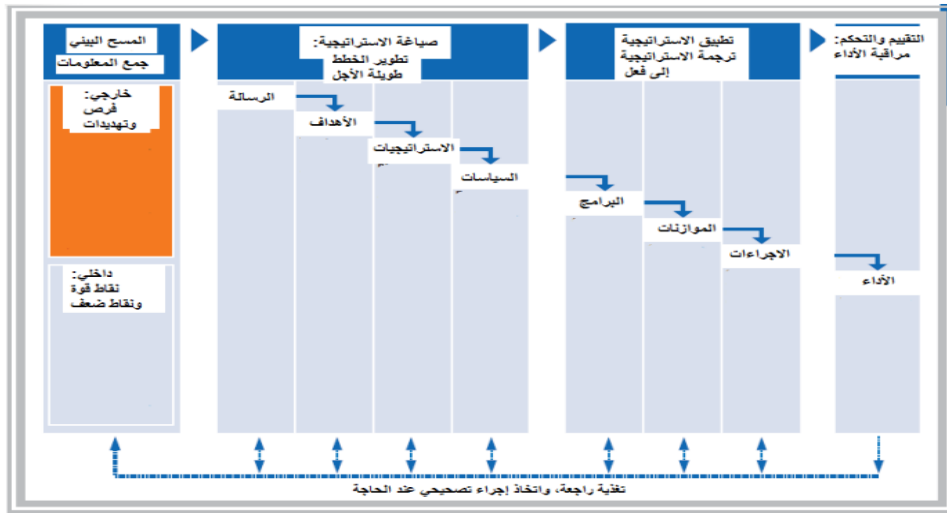
مفهوم التنفيذ الاستراتيجي:" عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات والأفراد والقيادة ونظام المكافآت والتعويض ونظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقييم والرقابة". (الدوري، 2005م، ص 293).

وترى الباحثة ان تنفيذ الاستراتيجية مرتبط بالعاملين بالمؤسسة؛ لذلك فنجاح عملية التنفيذ يعتمد على مدى تطبيق العاملين للاستراتيجية التي تم وضعها، لذلك فمن الأهمية بمكان إشراك العاملين في عملية وضع الخطط التنفيذية.

#### د. رقابة وتقويم الإستراتيجية:

إن هذه العملية لازمة للتحقق من أن المنظمة تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف من قبل، ويعتمد جوهر عملية الرقابة والتقييم على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، ثم توفير التغذية العكسية من المعلومات الضرورية للإدارة العليا

لتقويم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك (ادريس والمرسي، 2006م، ص 417-418 )



شكل (2.8): مراحل الإدارة الاستراتيجية

المصدر: (Wheleen & Hunger,2012)

### 2.3.5 أهداف المنظمة

**الهدف لغةً:** هو السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه كما جاء في المنجد، أما في مختار الصحاح فهو كل شيء مرتفع من بناء أو كتيب رملٍ أو جبل ومنه سمي الغرض هدفاً (داغر وصالح، 2000، 146).

**الهدف اصطلاحاً:** هو النتيجة التي يرغبها الشخص لتحقيق رغبة شخصية أو تنظيمية وهي نقطة نهاية التنمية المفترضة. حيث يسعى الكثير إلى تحقيق الأهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه الغاية أو القصد كثيراً. وتقود النتيجة المتوقعة إلى نقطة النهاية وهي الهدف سواء كان هدفاً محسوساً أو مجرداً وهو يحمل قيمة جوهرية. فالأهداف جداً مهمة عند إنشاء الأعمال التجارية وغير التجارية وبدونها لن تتجح تلك الأعمال. حتى وإن أنشأت أهداف بسيطة سيكون من الأفضل اتباع مسار استراتيجي للأهداف بدلاً من لسعي إلى تحقيق الشيء الذي تريده فقط (Hill,et al,2014,p 347).



إن الأهداف تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى واقع إداري ملموس، فالأهداف تمثل أيضاً شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق إنجازات إيجابية والوصول إلى مستويات محدد من النتائج. فالأهداف خلاصة هي دعوة إلى الإنجاز الواضح المعالم، وتحويل الآمال والتطلعات إلى واقع ملموس. (مساعدة، 2013 م، ص 85)

### 2.3.6 الأهداف الإستراتيجية

إن الرؤية والرسالة يوضحان الاتجاه العام للمنظمة، فيما تضيق الأهداف الإستراتيجية نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً.

وعليه تعرف الأهداف الاستراتيجية على أنها التزاماً إدارياً يحقق أهداف محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمها الأساسية، وهي القصد الاستراتيجي الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدي القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو ريادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية (Thompson & Strickland, 2006, p 46-49) وقد عرف (جاد الرب، 2009م، ص 23) الأهداف الاستراتيجية: " بأنها عبارة عن قائمة تحدد ما يجب إنجازه".

أما في نظر (خطاب، 2001) فإن الأهداف الإستراتيجية عادة ما ترتبط بالمركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه والنتائج التي تسعى لتحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها، ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد، وتوضع عادة على مستوى الإدارة العليا، وتترجم الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف على مستوى الوحدات أو البرامج أو على مستوى الإدارات الوظيفية، ثم تتدرج إلى أن تصل إلى مستوى التشغيل، يتطلب إنجازها جهوداً منسقة ومشاركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها دون استثناء (خطاب، 2001م، ص 189).

وقد ذكر أبو بكر بأنه يتم وضع الأهداف الاستراتيجية لتمثل ترجمة عملية للتوجيهات الإستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة، وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود أو التهديدات المحتملة. (أبو بكر، 2000م، ص 443).

لذلك تخلص الباحثة إلى أن الأهداف الإستراتيجية هي الأمل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، وبمعنى آخر الهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها.

## أهمية وضع الأهداف الاستراتيجية:

للأهداف الاستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظري الإدارة الاستراتيجية وقد أشارت (الملفوح، 2016م، ص 45) إليها كالاتي:

1. تحدد مسارات التوجه الاستراتيجي للمنظمة بوضوح.
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً وعتباراً للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.
4. تمثل معيار لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.
5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحذ هممهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعتها وانسجامها مع الإمكانيات المتاحة.
6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.

وتصنف الأهداف الاستراتيجية وفقاً لـ (Perrow، 1970) إلى خمسة أنواع (الصياح، 1999م):

- أهداف مجتمعية: وتتعلق بخدمة المجتمع ككل.
- أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور الذي تتعامل معه المنظمة.
- أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة.
- أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف البقاء، والنمو، والكفاءة.
- أهداف مشتقة: وترتبط بالاستخدامات التي من أجلها تخصص المنظمة القوم التي تولدها سعياً لتحقيق أهداف أخرى.

كما أن الأهداف الإستراتيجية يمكن تصنيفها على أساس الفترة الزمنية إلى أهداف طويلة الأجل (أكثر من ثلاث سنوات)، وأهداف متوسطة الأجل (من 1 إلى 3 سنوات) وأهداف قصيرة الأجل (من عام فأقل)، كما يمكن تقسيم الأهداف-من حيث تأثيرها-إلى أهداف عامة على مستوى المنظمة ككل وأهداف الإدارات وأهداف الأقسام. (أبو قحف، 2002م، ص 29).

ويرى (إدريس والمرسي، 2010م، ص 140-141) أن الأهداف الاستراتيجية الفعالة لا بد أن يتحقق فيها القبول والقابلية للقياس والمرونة والوضوح والفهم والملاءمة والقابلية للتحقيق والالتزام بالتحدي، وكلما توفرت تلك الشروط كلما ساعد ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي نجاح خطة المؤسسة ونجاح المؤسسة ككل.

مما سبق ترى الباحثة أن الأهداف الاستراتيجية إحدى الخصائص المنظمة والمهام والعناصر الجوهرية التي تحظى بأهمية على سواها، وهي أساس ولادة المنظمة ونموها ونضجها واضمحلالها حتى الموت، وتحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة يكون إذا تحققت فيها معظم الخصائص سابقة الذكر ولذا ينبغي إيلاءها الاهتمام المطلوب سعياً لتحقيقها بالشكل المطلوب.

### 2.3.7 مجالات الأهداف الاستراتيجية

- أهم المجالات التي تغطيها الأهداف الاستراتيجية للمنظمات بشكل عام فهي:
1. قيادة السوق (Market Leadership) وتتعلق بتحديد المركز التنافسي للمنظمة في قطاع الأعمال، كأن يكون الهدف الاستراتيجي للمنظمة هو السيطرة على 20% من الحصة السوقية لقطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة بحلول الأعوام الأربعة القادمة.
  2. قيادة التكنولوجيا (Technological Leadership): والتي تغطي حالات الابتكار والإبداع، كأن يكون الهدف الاستراتيجي للمنظمة هو تطوير استخدامات جديدة في قطاع الأعمال خلال الأعوام الثلاثة القادمة.
  3. الإنتاجية (Productivity) وتتعلق إما بزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف، مثال ذلك تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 20% خلال الأعوام الخمس القادمة.
  4. الاستخدام الكفء للموارد (Efficient use of resources).
  5. الربحية (Profitability) كالقيمة السوقية للأسهم، العائد على الاستثمار بالموجودات وغيرها.
  6. التطوير الإداري (Managerial development)، مثال ذلك زيادة نسبة المشاركين بالدورات التدريبية لتصل إلى 50% من عدد العاملين بحلول الأعوام الخمس القادمة.
  7. تغيير اتجاهات العاملين (Conduct of employees)، مثال ذلك تخفيض معدل دوران العاملين بنسبة 15% خلال الأعوام الثلاثة القادمة.
  8. المسؤولية الاجتماعية (Social responsibility)، مثل تقليل نسبة التلوث البيئي إلى النصف خلال الأعوام الثلاث القادمة أو توفير 2000 فرصة عمل خلال الأعوام الخمسة القادمة.

### 2.3.8 خصائص الأهداف الاستراتيجية

حددت الأدبيات المتخصصة مجموعة من الخصائص للأهداف الاستراتيجية، ويكاد يكون شبه إجماع عليها، (هل وجونز، 2008، ص 50-51) كما حددها (Goetsch & Davis 1997) بما يأتي:

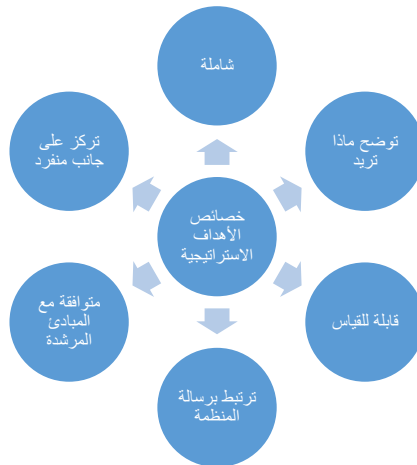
1. إنها أهداف شاملة.
  2. إنها قابلة للقياس.
  3. ترتبط مباشرة برسالة المنظمة.
  4. تركز على قضية مفردة أو على نتيجة مرغوبة مفردة.
  5. متوافقة مع المبادئ المرشدة للمنظمة.
  6. تبين بوضوح ما ترغب المنظمة تحقيقه.
- والشكل (2.9) يوضح تلك الخصائص.

### 2.3.9 خطوات صياغة الأهداف: (حمود والشيخ، 2010، ص 64-65)

عند صياغة المنظمة لأهدافها العامة لا بد أن تأخذ في الحسبان الخطوات الخمس

التالية:

1. **تحديد المدخلات:** وفيها تقوم القيادة بنشر رسالة المنظمة والتعريف بها والسؤال عن مدخلات العاملين وكل من له علاقة مباشرة بالمنظمة فيما يتوجب القيام به من أجل تحقيق رسالة المنظمة.
2. **القيام بتحليل المدخلات بشكل معمق:** بعد تجميع المدخلات من الخطوة السابقة وغربلتها بحيث يستفاد من الأجوبة التي تدعم رسالة المنظمة.
3. **معالجة الاختلافات معالجةً دقيقة:** مناقشة الاختلافات بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة مناقشةً عميقة، ويتم الأخذ بوجهات النظر وتوحيد هذه الاختلافات توحيداً يخدم مصالح المنظمة.



شكل (2.9): خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً لمنظور (Goetsch & Davis, 1997)

Source :Goetsch , Davis L.& Davis ,Stanley B.(1997)

4. **تحديد الأهداف النهائية:** بعد الانتهاء من المناقشات وتوحيد الأفكار، تتم بعد ذلك صياغة الأهداف بشكل كاف يشمل جميع المواصفات المتعلقة بالأهداف بحسب الشكل (2.9)، لكي تكون الصيغة قوية ومعبرة وتحمل فكر المنظمة وتوصل رسالتها بشكل صريح لجمهورها.

5. **نشر الأهداف:** بعد عمل جميع الخطوات السابقة في صياغة الأهداف، لا بد للمنظمة بعد ذلك القيام بنشر الأهداف بصورتها النهائية على جميع التابعين وأصحاب العلاقة الذين تربطهم علاقات بالمنظمة، من خلال موقعها الإلكتروني، أو تقاريرها السنوية، أو نشراتها التعريفية.

### 2.3.10 العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

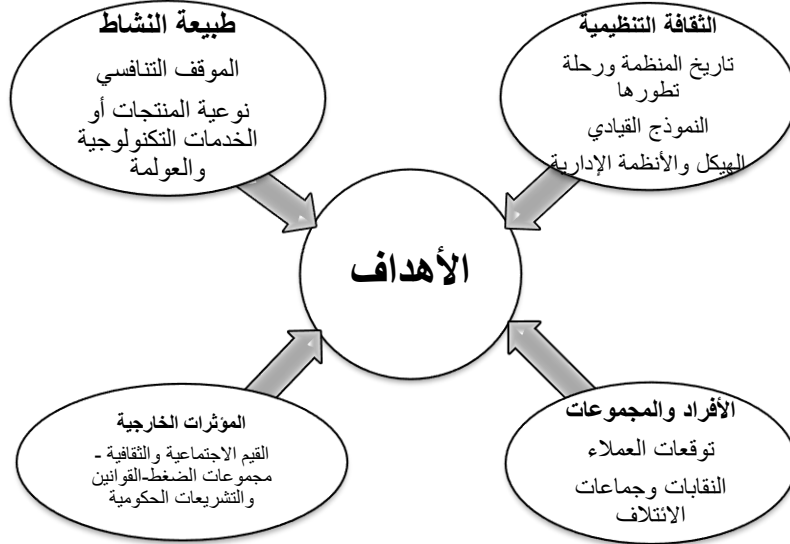
تتأثر المنظمات بالعديد من العوامل الثقافية، والسياسية، والتشريعية، والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف، وأن الأهداف لا توضع من فراغ بل تصاغ بناءً على عدة عوامل ومؤثرات وأهمها: (مساعدة، 2013م، ص 88-90)

1. **المؤثرات الخارجية:** تعتبر البيئة أهم العوامل الخارجية التي تؤثر بتحديد الأهداف حيث تحيا فيها المنظمة وتمارس داخلها أنشطتها المتنوعة، مع الأخذ بالاعتبار ما تفرضه البيئة على المنظمة من قيم اجتماعية متنوعة، ومعرفة القيم التي يقبلها المجتمع والأخرى التي يرفضها.

2. **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية على طريقة تصرف وتفكير الأفراد العاملين بالمنظمات، فهي تتكون من مزيج معقد من الرموز، والشعارات، والدين، والمعتقدات، والقيم، وطرق القيادة ونماذج الإدارة، وأن هذا المزيج المعقد يعمل على تحديد الهوية التنظيمية، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماط سلوكه في القيادة وفي التسويق.

3. **توقعات الأفراد والجماعات:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأولويات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها، ومن الممكن أن تكون هذه التوقعات متعارضة فيما بينها، مثل اعتبارات النمو، والربحية، والرقابة والمرونة، وهكذا، فالواجب على الإدارة حينها التوفيق فيما بين هذه التوقعات والتطلعات والوصول إلى أهداف توازن بين توقعات أصحاب المصلحة والفئات الأخرى لاتي تتعامل معها المنظمة.

4. **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها، ومراحل دورة حياة منتجاتها، والتكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ومجال الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها.



شكل (2.10): ملخص العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة  
المصدر: (مساعدة، 2013: 89)

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن الأهداف الاستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة مقرون بتحقيق التناسق مع طلبات البيئة. وتتبع أهمية الأهداف من كونها تقدم للقادة والتابعين في المنظمة الإرشادات اللازمة للعمل، إضافة إلى أن الأهداف تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام، مع تحديد الأدوار في الهيكل التنظيمي للمنظمة، لذا ينبغي للمنظمة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المنظمة.

## المبحث الرابع المنظمات غير الحكومية

### 2.4.1 المقدمة

يعد العمل في المنظمات غير الحكومية منذ تأسيسها من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمع الفلسطيني وحتى عصرنا الحالي، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، ولاسيما مع عمق الهوة بين موارد الحكومة وازدياد احتياجات الشعب الفلسطيني وتعقيدات ظروفه الحياتية، والارتفاع المتزايد في معدلات الفقر والبطالة، حيث برز دور المنظمات الغير حكومية كأحد مكونات المجتمع المدني الفلسطيني خلال العمل الاجتماعي لمحاولة سد تلك الفجوة وساهمت بشكل فاعل في تقديم برامج إغاثية وتنموية لفئات متنوعة من المجتمع الفلسطيني.

وفي هذا المبحث سيتم الحديث عن نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية في فلسطين عامةً وفي قطاع غزة خاصةً، وتصنيف البرامج التي تقدمها المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة، ودور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في خدمة المجتمع الفلسطيني.

### 2.4.2 تعريف المنظمات غير الحكومية:

إن المنظمات غير الحكومية جزء من النسيج المجتمعي تقيم وتعمل في وضع اجتماعي واقتصادي وسياسي وتمويلي يتحرك ويتبدل وفق تحولات المجتمع. كما يغيب ويتراجع أو يتغير بعضها ويظهر ما هو جديد. أي أنها ليست منظمات جامدة من حيث أوضاعها الداخلية، أو وظائفها، أو علاقتها مع جمهورها. أو مع غيرها من المنظمات غير الحكومية، أو مع مصادر تمويلها، أو السلطة المركزية. (ماس، 2001م، ص21)

لقد ظهر الاهتمام الدولي بالمنظمات غير الحكومية في أواخر السبعينيات من القرن العشرين حيث أصبحت عبارة "منظمات المجتمع المدني" لفظاً جارياً على ألسنة رواد الحركات الاجتماعية والديمقراطية في العديد من دول العالم، وذلك لعدة أسباب منها: زيادة الوعي بحقوق الإنسان، ورغبة المجتمع بالحصول على مزيد من الحقوق، ولممارسة نوع من الرقابة على الحكومات ولتأكيد حق الأفراد في المشاركة في إدارة المجتمع. (أبو النصر، 2007م)

يختلف مفهوم المنظمات غير الحكومية حسب الجهة المعرفة، وحسب القناعات السياسية والاجتماعية، حيث تتعدد مسمياتها، فتارة يطلق عليها المنظمات غير الهادفة للربح، وتارة أخرى يطلق عليها المنظمات الشعبية أو التطوعية، أو منظمات الأشخاص، أو متعاقدي

الخدمة العامة، وفي دول الخليج يطلق عليها الجمعيات ذات النفع العام، وفي الولايات المتحدة الأمريكية يطلق عليها القطاع الثالث. (Farhad and Myllya, 1998, p48)

وكل هذه المسميات تخلص لنتيجة واحدة وهو أنها مؤسسات غير ربحية أو غير حكومية، وهو بهذا ينطبق على المؤسسات التي قد تسمى "المنظمات الأهلية" أو "منظمات المجتمع المدني" وكل هذه المسميات تخلص لنتيجة واحدة وهي أنها مؤسسات غير ربحية. ونجد أن (أبو النصر، 2007م) عرفها بأنها مؤسسات لا تهدف للربح، والعمل فيها يقوم على أساس تطوعي، وتهدف إلى تقديم خدمات عديدة ومتنوعة يحتاج إليها المجتمع كما تفيد دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس، 2001م، ص 26) في تعريفها للمنظمة الغير الحكومية بأن: الجمعية أو الهيئة عبارة عن "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية".

**النشاط الأهلي:** أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطنين في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً (ماس، 2001م).

وبالرجوع لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الذي أصدرته السلطة الوطنية الفلسطينية في 16 يناير عام 2000 م، فقد عرف الجمعيات أو الهيئات على النحو التالي:

بأنها "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الأرباح المالية بهدف اقتسامها بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000م ص 7) ومن ناحية أخرى عرفت وثائق الأمم المتحدة الصادرة عام 1994 م المنظمات غير الحكومية على أنها كيان غير هادف للربح، وأعضاؤه مواطنون أو جماعات من المواطنين ينتمون إلى دولة واحدة أو أكثر، وتتحدد أنشطتهم بفعل الإرادة الجماعية لأعضائها (سمك، 2002م، ص 48).

وعرفها (الجديلي، 2005م) أنها هيئة ذات شخصية اعتبارية مستقلة لا تهدف لتحقيق ربح من مزاوله نشاطها، وإنما تهدف إلى تحقيق أغراض اجتماعية أو علمية أو اقتصادية أو تنموية، ومن أثلتها المؤسسات الخيرية والاجتماعية والإغاثية والصحية والتربوية.



وقد عرف د. مدني (1997م) المنظمات غير الحكومية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات التي تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، وبالقدر التي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء كانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك. (شبير، 2004م).

وبغض النظر عن تعدد التعريفات، إلا أنه هناك اتفاق على الصفات الرئيسية للمنظمات غير الحكومية وهي أنها: لا تهدف للربح، لها هياكل تنظيمية، الاستقلالية في الإدارة، العمل الطوعي ولها صفة قانونية وبرامج عمل وقدرة على التنفيذ وخدمة المجتمع.

### 2.4.3 أهمية المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة وتقسيمات عملها:

إن المنظمات غير الحكومية لها أهمية كبيرة خاصة بقطاع غزة حيث انعدام الاستقرار السياسي، وسياسة الإغلاق، وتقطيع أوصال الوطن والإجراءات التعسفية من قبل الاحتلال الإسرائيلي، والحصار الظالم على قطاع غزة، كل ذلك يزيد من أهمية المنظمات غير الحكومية حيث تقوم بعدة خدمات منها (الكلتي، 2012م):

1. توفير خدمات في مجالات أساسية منها رعاية الأيتام والأسر المحتاجة.
2. إنشاء مدارس ورياض أطفال ومرافق تربية.
3. رعاية المعاقين والعجزة وإعادة تأهيلهم.
4. تقديم خدمات صحية وزراعية واجتماعية على المستويات المختلفة.
5. إنشاء مشروعات إنتاجية وتوفير فرص للعمل.
6. متابعة وتوثيق الحقوق الإنسانية المنتهكة.
7. إيجاد نواد رياضية واجتماعية ومراكز ثقافية وفنية.

#### 2.4.4 التطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية في فلسطين

تعتبر حالة المجتمع الأهلي الفلسطيني على نحو الخصوص، حالة فريدة من نوعها، حيث تطور عملها في ظل الاحتلال وفي غياب الدولة ومؤسساتها الخدمية والتنمية، ولعبت المؤسسات الأهلية من الناحية الموضوعية دور مؤسسات الدولة في ظل غياب الدولة، من تعليم وصحة وإغاثة، واستطاعت الوصول الى أكثر الفئات احتياجاً كجزء من نضال الفلسطينيين ومقاومتهم للاحتلال (يونس، 2011م)

ويمكن تقسيم مراحل تطور المنظمات الأهلية الفلسطينية (المنظمات غير الحكومية)

إلى:

##### المرحلة الأولى: امتدت من اوائل القرن العشرين وحتى حزيران 1967:

عايشت هذه المرحلة الحكم العثماني والاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية واحتلال إسرائيل لأراضي عام 1948م كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى 4 حزيران عام 1967م، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والاعاثي وركز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل.... الخ.

##### المرحلة الثانية: امتدت من عام 1967م وحتى عام 1994م:

وقد تميزت المنظمات الأهلية خلالها بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها إضافة الى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية وعززت صمود الشعب الفلسطيني وأمدته بالوقود اللازم لمقاومة الاحتلال ومن الجدير ذكره ان هذه المرحلة شهدت تطوراً وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات بعد اندلاع انتفاضة عام 1987م لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني، والذي ذهب البعض الى اعتبارها بدايةً لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية اثبتت خلالها المنظمات الاهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة اشكال، حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة ودعمت قدرته في المحافظة على اقتصاده وحمايته من الانهيار جنباً إلى جنب مع المحافظة على خدمات قطاعات مختلفة من اهمها الصحة والتعليم والزراعة.

## المرحلة الثالثة: من 1994م وحتى العام 2006

ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو عام 1994م وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت الى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها مؤسسات السلطة الفلسطينية الرسمية والجهة المسؤولة والتي تحملت جزءاً هاماً في معادلات التنمية والسياسة والتحرير، وقد أصبح هناك اهتمام ملحوظ بتأسيس جمعيات ومؤسسات مدنية مشكلة بذلك طفرة في المجتمع المدني الفلسطيني من حيث الكم الهائل للمؤسسات التي وجدت في غضون سنوات قليلة (أبو سيف، 2005).

وفي شهر سبتمبر من العام 2000م كانت الانتفاضة الفلسطينية الثانية والتي شهدت الكثير من الخراب والدمار من قبل آلة الخراب والدمار من قبل آلة الحرب الإسرائيلية، فكان للمؤسسات الأهلية دور كبير في تقديم العديد من الخدمات سواء أكانت إغاثية أو اجتماعية أو صحية، كما نشطت المنظمات الأهلية في أعمال التعبئة والضغط من أجل الخروج بدستور فلسطيني وقانون انتخابات عصري، وقد استطاعت المنظمات بضغطها تعديل قانون الانتخابات وأثرت في صياغة الدستور الفلسطيني.

كما عقدت الانتخابات التشريعية الثانية في عام 2006 م وما نتج عنها من حالة عدم استقرار أدت إلى مقاطعة الدول المانحة للسلطة الوطنية (مسلم، 2011م).

في هذه المرحلة تنامي بشكل جلي دور وعمل المنظمات غير الحكومية وخصوصاً في ظل حالة عدم الاستقرار التي شهدها قطاع غزة .

### المرحلة الرابعة من (2007- حتى الآن ) ( أبو سعدة، 2017 : ص 25 ) :

شهدت هذه المرحلة دوراً مهماً للمنظمات غير الحكومية، حيث تنامي الدور الإغاثي بعد تدهور الأوضاع الإنسانية في قطاع غزة وبخاصة في ظل الانقسام الداخلي الفلسطيني والذي أدى انفصال شطري الوطن، وأدى إلى أن تعتبر إسرائيل قطاع غزة كياناً معادياً، واستمرار الحصار الإسرائيلي وتداعيات الحرب الإسرائيلية عام 2008م على قطاع غزة وما أعقبها من آثار وخيمة على المجتمع الفلسطيني، حيث ارتفعت نسب الأسر التي اعتمدت على المساعدات التي تقدمها المنظمات المحلية والدولية، فضلاً عن الدور الذي قامت به تلك المنظمات في إغاثة المتضررين جراء الحرب. (شهاب، 2013:15)

ثم تعرض قطاع غزة لعدوان متكرر والذي قام به الاحتلال الإسرائيلي في العامين 2012م، 2014 م، والذي أدى إلى تدمير العديد من منازل المواطنين وتشريد الآلاف من سكان القطاع، وتدمير البنية التحتية، مما أدى إلى تفاقم الوضع الإنساني، ولقد كان للمؤسسات الأهلية دور

هام في تقديم الخدمات الإغاثية والصحية والمساعدات للمنكوبين من أهل القطاع الذين طالتهم آلة البطش الإسرائيلية. (المؤقت وآخرون، 2007م).

وخيم خلال هذه الفترة توتر كبير في العلاقات بين شقي الوطن (قطاع غزة، والضفة الغربية)، مما أدى إلى سوء أوضاعها وبخاصة في قطاع غزة، حيث تم تجميد حسابات العديد من المنظمات في البنوك، وإيقاف التمويل الأجنبي لها، مما أدى إلى توقف عملها، كما تأثرت المنظمات الأهلية في الضفة الغربية أيضاً بإيقاف عمل بعض من فروعها في قطاع غزة، وضعف العمل المتبادل بين المنظمات المشتركة بين الضفة الغربية وقطاع غزة ( أبو الكاس، 2015: 68).

#### 2.4.5 دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في خدمة المجتمع الفلسطيني

تزايدت أهمية المنظمات غير الحكومية بشكل ملحوظ منذ نشأتها وإلى يومنا هذا، فأصبحت تقوم بدور كبير في مختلف المجتمعات الإنسانية المعاصرة، وتغطي جميع نواحي الحياة تقريباً، ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة واليتامى والمعاقين والبؤساء، وكذلك تسهم هذه المنظمات في إحداث التغيير الاجتماعي والسياسي في المجتمع، وهي أيضاً مراكز خدمية ورعائية تسد الثغرات في أداء السياسات العامة (الحكومية)، كذلك تقوم المنظمات الأهلية بدور رئيس في توفير العديد من أوجه الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع ( حماد، 2010، ص 50).

وبشكل عام فإن أنشطة المنظمات غير الحكومية عادة ما تصنف إلى ثلاث مجموعات: الأنشطة الخيرية وأنشطة الرعاية الاجتماعية، الأنشطة التي تهدف للمشاركة في تحقيق التنمية، الأنشطة التي تهدف إلى إعداد السكان وتأهيلهم للقيام بدور إيجابي في عمليات اتخاذ القرارات على المستوى المحلي والوطني.

وأظهرت دراسة (عبد الهادي، 2004م) بعض الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية

الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة وحددها كالتالي:

- التنقيف المدني والديمقراطي وحقوق الإنسان
- الاهتمام بالعمل التنموي المهني. والخدمات اجتماعية مختلفة كالصحة والتعليم والزراعة والقروض والتدريب والتطوير المؤسسي.
- الاهتمام بالعمل الخيري والإغاثة واشتملت أعمال ونشاطات هذه الجمعيات على الدفاع عن الأرض ودعم الأسرى وتعليم المحتاجين ومساعدة الفقراء وغيرها)

## 2.4.6 تصنيف المنظمات غير الحكومية وتعدادها في قطاع غزة

في الفترة الأخيرة رأينا هذا الكم الهائل من المنظمات الغير حكومية التي سجلت حسب الأصول والقوانين المعمول بها، وتشير أحدث الإحصائيات إلى أن عدد المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة قد بلغ (928) منظمة حتى نهاية عام 2016 مسجلين في وزارة الداخلية الفلسطينية تم تصنيفها حسب نوعها إلى (19) قطاعاً بما فيها الجمعيات الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة والمسجلة لدى مديرية الشؤون العامة بوزارة الداخلية الفلسطينية، كما هو موضح في جدول (2.4)، ويلاحظ زيادة ملحوظة في عدد المنظمات العاملة في القطاع الاجتماعي، وتعزى الزيادة من وجهة نظر الباحثة لتدهور الواقع الإنساني لسكان قطاع غزة نتيجة لاستمرار إغلاق المعابر والحصار المفروض على قطاع غزة، وارتفاع معدلات الفقر والبطالة، وندرة الموارد وفرص التشغيل في قطاع غزة لعام 2016 م.

جدول (2.4): تصنيف المنظمات الغير حكومية وتعدادها حسب قطاع العمل في قطاع غزة لعام 2016

م.	نوع الجمعية	العدد	م.	نوع الجمعية	العدد
1.	جمعيات المعافين	28	2.	جمعيات فروع الضفة	8
3.	الجمعيات النقابية	40	4.	جمعيات البيئة	11
5.	جمعيات الأخوة	2	6.	الجمعيات الأجنبية	89
7.	الثقافة والفنون	75	8.	جمعيات الأمومة والطفولة	49
9.	جمعيات السياحة والآثار	4	10.	الجمعيات الاجتماعية	415
11.	الجمعيات الزراعية	42	12.	جمعيات التعليم	1
13.	الجمعيات العائلية والعشائرية	10	14.	جمعيات التعليم العالي	33
15.	جمعيات حقوق الإنسان	13	16.	الجمعيات الطبية	50
17.	جمعيات الشباب والرياضة	51	18.	جمعيات الخريجين	5
19.	جمعيات الصداقة	2			
	المجموع الكلي للمنظمات غير الحكومية				<b>928</b>

المصدر: (وزارة الداخلية، 2016م)

وبالمقارنة بين عدد المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة عام 2008 والبالغ عددها (1061) منظمة مقارنة بـ (990) لعام 2015 و(928) منظمة عام 2016م، فإن سبب تناقص عدد المنظمات الغير حكومية يعود لعدة أسباب أهمها قيام وزارة الداخلية الفلسطينية بجل عدد من المنظمات غير المستوفية للشروط والإجراءات القانونية، ومن بين تلك المنظمات من لم تتمكن من الاستمرار في البقاء ولم تستطع مواصلة تقديم خدماتها للمجتمع الفلسطيني بسبب انعدام مصادر التمويل.

جدول (2.5): المنظمات الغير حكومية العاملة في القطاع

م.	اسم المحافظة	العدد	النسبة المئوية
1	الشمال	145	15.6 %
2	غزة	497	53.6 %
3	خانونس	115	12.4 %
4	رفح	78	8.4 %
5	الوسطى	93	10 %
	المجموع	928	100 %

المصدر: (وزارة الداخلية، 2016)

ويلاحظ من الجدول السابق (5.2) أن محافظة غزة حظيت بالنصيب الأكبر من المنظمات الغير حكومية العاملة في القطاع، حيث أن أكثر من نصف هذه المنظمات تعمل في نطاق محافظة غزة لعام 2016م، وتوزيع هذه المنظمات جغرافياً على محافظات غزة لا يعتبر طبيعياً حيث أنه لا يتناسب مع نسب الكثافة السكانية في المناطق المختلفة من محافظات غزة ولا مع نطاق الخدمة التي تقدمها هذه المنظمات في أماكن تواجدها، ولا يتفق ونسب الفقر المرتفعة نسبياً في المحافظات الأخرى والمناطق المهمشة.

#### 2.4.7 معوقات عمل المنظمات غير الحكومية:

حسب (مرصد، 2003م) فقد تم عرض أهم المعوقات كالتالي:

1. التمويل: تلعب المساعدات المادية دوراً محورياً في تحديد اتجاهات عمل المنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل بنوعية النشاط والتوجهات والأهداف المعلنة من قبل هذه المنظمات سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية، بالإضافة إلى التنافس على مصادر التمويل ذاتها يشكل عائقاً كبيراً في الحصول على التمويل اللازم.
2. ضعف أو غياب الممارسات الديمقراطية: إن نوعية المناخ السياسي وعدم الاستقرار السياسي أو غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي تعد من العوامل التي تؤثر على عمل وفعالية المنظمات غير الحكومية وتحد من نشاطها واستقلاليتها وحريتها في الحركة وآلي اتخاذ القرار فيها وتضع قيوداً على إدارتها.
3. ضعف البناء المؤسسي ونقص القدرات البشرية: إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها، بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي.

4. ضعف التنسيق والتنظيم بين المنظمات غير الحكومية: إن سوء وضع الوعي بأهمية التنسيق فيما بين المنظمات، وعدم توحيد الجهود في قضية معينة، كالبينة وحقوق الإنسان أو الفقر، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تشتت الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، ويضعف الدور الفعال المرتقب للمنظمات غير الحكومية كجهات ضاغطة للتأثير على السياسات العامة.

5. غياب الاستراتيجيات الإنمائية: وهذا يعتبر من أهم المعوقات لدور المنظمات غير الحكومية في التنمية المحلية، حيث أن دورها ما زال ضعيفاً وغير ملموس بالشراكة المطلوبة مع الحكومة في هذا المجال ، وقد ساهمت مشاركة المنظمات غير الحكومية في المؤتمرات العالمية بتوسيع أفاقها وانفتاحها وزيادة وعيها بالقضايا التنموية ذات الأهمية الحاسمة التي ركزت عليها معظم توصيات تلك المؤتمرات لتحسين نوعية الحياة ومنها قضايا الفقر، والدفاع عن حقوق الإنسان، ومحو الأمية الأبجدية والقانونية وتمكين المرأة، وقضايا النوع الاجتماعي، والمساواة بين المرأة والرجل ، وقضايا البيئة، والتنمية البشرية المستدامة، والعمل المنتج، وإدماج الفئات المهمشة في المجتمع، وقضايا السكان، والصحة الإنجابية، والتنمية المحلية، والعمل على بناء القدرات المؤسسية والبشرية.

مما سبق تخلص الباحثة إلى أن المنظمات غير الحكومية في فلسطين نشأت لمواجهة المشكلات التي عجزت المؤسسات الحكومية عن علاجها وخاصة في المناطق ذات المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المعقدة، فقد لعبت خلال العقد الماضي، دوراً مهماً في توفير الخدمات للمجتمع الفلسطيني في مجالات متنوعة؛ لتواجه مشكلات الفقر والحصار التي خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأن أهمية هذه المنظمات تنبع من كونها قريبة إلى المجتمعات، فهي الأكثر معرفة بحاجات المجتمع وبالتالي يسهل عليها التعامل مع هذه الحاجات بطريقة مباشرة، وسريعة، وعن قرب، وتقديم خدماتها للفئات المحتاجة والمهمشة في المجتمع، من خلال توفير التمويل اللازم والتنفيذ الجيد لبرامجها ومشاريعها، للوصول إلى مشاركة أفضل في تنمية المجتمع الفلسطيني.

## المبحث الخامس

### القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

#### 2.5.1 المقدمة:

إن القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجية وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تنمية وتطوير الكادر البشري، هي القيادة التي تتميز بالرؤية المستقبلية الجلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيقا حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة، وكذلك إنشاء شبكة اتصالات منفتحة على كافة المستويات المختلفة .

#### 2.5.2 أهمية القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

إن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، حيث يتصرف المرؤوسون حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وقد لخص الفراء أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة في النقاط التالية (الفراء، 2007م ص 186):

1. القيادة الإدارية قادرة على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. تعمل على توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. القيادة الإدارية تسهل التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

إذاً تحقيق أو تطبيق الاستراتيجية يعني رسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة، ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية، ويأتي التطبيق استجابة لما قرره المؤسسة في صياغة الاستراتيجية. (الخفاجي، 2004م، ص 224) فبعد أن يتم الاتفاق على الاستراتيجيات وصياغتها يصبح مطلوب من المؤسسة أن تطور إجراءات تنفيذ فعالة لفترات محددة، ويجب أن يتم تحديدها ووضعها ضمن خطة عمل تتناسب مع ردة فعل المؤسسة مع الحالات الطارئة بفعالية من جانب وفي الوقت المناسب من جانب آخر. (رستم، 2004م، ص 76).



كما أشار عوض إلى " إن أهم أسس نجاح تنفيذ الإدارة الاستراتيجية هو تحقيق التعامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية، ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة، وليس تقليدية" (عوض، 2001م، ص 16).

إننا بتطبيقنا للخطط الاستراتيجية للمنظمة يقودنا بالتأكيد إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وعليه فقد وضع (مرسي، 2003م) مجموعة من القواعد الرئيسة؛ لتطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح وفعالية وهي:

1. التزام الإدارة العليا بالإدارة الاستراتيجية.
2. مدى ملاءمة التنظيم الحالي للمؤسسة مع الاستراتيجية.
3. إعداد خطط استراتيجية جديدة بالثقة.
4. إعداد تخصيصات واقعية للموارد.
5. توافق الاستراتيجية مع ثقافة المؤسسة.
6. إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الاستراتيجية.
7. وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.
8. ربط المكافأة والحوافز بتنفيذ الاستراتيجية. (مرسي، 2003م، ص 352)

### 2.5.3 عوامل نجاح تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية:

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:

#### 2.5.3.1 توافر التفكير الاستراتيجي:

إن توافر التفكير الاستراتيجي للقائد يشير إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لديه لممارسة مهام القيادة الإدارية بشكل استراتيجي من حيث قدرته على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، وامتلاك مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في كونه نمطاً فكرياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات المنظمة وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية. حيث يشكل التفكير الاستراتيجي أحد التحديات

التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة، كونه يعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزاتها التنافسية من خلال تهيئة قدرًا من الاستعداد الذي يشكل وثبة للنجاح. (الدوري وصالح، 2009م، ص 27).

وقد ذكر المغربي (1999م) أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر.
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته (المغربي، 1999م، ص 45-50).

### 2.5.3.2 توفر نظم المعلومات الاستراتيجية:

إن المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود القادة الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (المغربي، 1999م، ص 51-52).

### 2.5.3.3 توفر نظام الحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية وأهدافها والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على

المستويات الإدارية المختلفة؛ ولتحقيق ذلك لابد من أن يقوم القائد بتصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه (القضامين، 2002م، ص175).

#### 2.5.3.4 توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج القائد ذلك قبل أن يبدأ بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.

#### 2.5.3.5 توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله (البراك، 1996م، ص633-634؛ حريم، 2003م، ص326).

مما سبق فإن وجود قيادات إدارية في المنظمات غير الحكومية لديها التفكير الاستراتيجي وتدرك الأدوار المطلوبة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمعوقات المحيطة بها سواء في داخلها أو في بيئاتها الخارجية، وقدرتها على التغلب على العقبات والمشكلات وتشكيل رؤى مستقبلية تواكب التغييرات وتحقق الطموحات متطلب يأتي من أولويات القيادات الإدارية. بالإضافة إلى توفر نظام مالي ونظام الحوافز ونظم معلومات وتنظيم إداري سليم، كما أن تطوير القيادات الإدارية لخططها وتمكينها من صقل مواهبها بالممارسة الفعلية والتدريب المتخصص يعد البداية الصحيحة لتصحيح الوضع الراهن وعوامل مساعدة لتحقيق الأهداف بشكل سليم والتأسيس لمستقبل أفضل للمنظمة.

#### 2.5.4 المعوقات التي تواجه مرحلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

يواجه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فاعلية التنفيذ للخطط الموضوعة؛ لذا لا بد من الإشارة إلى هذه المعوقات، لمحاولة تجنبها والتي من أهمها:

1. وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا.

2. قلة الموارد المتاحة للمنظمات لما يتطلبه تنفيذ الاستراتيجية، كالنقص في القدرات المالية المتاحة في المنظمة؛ مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة (البراك، 1996م، ص628).
3. شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المنظمات الحكومية؛ مما يؤثر سلباً على تنفيذ الاستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تم إعدادها (البريدي، 1426هـ، ص11).
4. وجود الصراع أو التعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة (عبد الرحمن، 1999م، ص130).
5. ثقافة المنظمة قد تصبح عدوانية تجاه الاستراتيجيات الجديدة؛ لرغبتها الإبقاء على الوضع الحالي (العارف، 2002م، ص282).

### 2.5.5 القيادة النسائية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية:

من خلال إجراء مجموعة بؤرية تم عقدها (بتاريخ 2017/1/18م) مع بعض القياديات والموظفات في بعض المنظمات غير الحكومية فقد تمحورت المقابلة حول مدى الرضا من القدر الذي وصلت إليه المرأة في مجال القيادة وبحث الأنماط القيادية التي تتبعها رئيسات مجلس الإدارة في المنظمات غير الحكومية، ومواضع القوة والضعف وأسباب نجاح بعض المنظمات التي تتقلدها امرأة ووصول هذه المنظمات إلى قدر عالٍ من النجاح والمنافسة مما يعكس نجاح المرأة في القيادة ضمن أسس إدارية ممنهجة أدت في مجملها إلى نتائج مرضية قياساً مع المسافة الزمنية في خوض المرأة مضمار الإدارة والقيادة في هذه المنظمات، مع مناقشة لنتائج الاستبيان الذي خرجت به هذه الدراسة للخروج بالتوصيات النهائية.

وقد عبرت المبحوثات عن الرضا بما توصلت إليه المرأة في مضمار القيادة مبيّناً ان الريادة والقيادة مكنهما الذهن أساساً سواء للنساء أو الرجال. وأضفن أن المرأة بطبيعتها تبحث عن الأفضل في مجال عملها، ولذلك تسعى إلى تحسين وضعها القيادي ضمن أسس علمية وعملية توصل الفكرة إلى النجاح بقدرٍ عالٍ، وهذا يحتاج إلى جهدٍ ومواكبة، مؤكّداً أن عدداً من النساء صنعن تاريخاً جيداً من القيادة الحسنة والناجحة. كما أنهن أكدن بأن على

المرأة ان تستثمر الاجواء الداعمة لها خاصة من المؤسسات الممولة، من أجل إيصال أفكارها بشكل واضح لتتمكن من تجاوز اي إعاقات او مصاعب تعترض طريق تحسين دورها الاداري والقيادي. ولقد بيّنت المبحوثات أن الإدارة الرشيدة والحيدة تنطلق من الثقة بالذات أولاً، وتوفير الامكانيات ومستلزمات النجاح للمرأة في مجال عملها ثانياً، مؤكدات في هذا السياق أن المرأة قادرة على ابتكار طرق قيادية تؤدي الى نتائج أفضل حال امتلاكها المقومات التي تؤهلها للنجاح ، وتوفر الخبرة في العمل ثالثاً فهو شرط أساسي للتميز.وأكدت المبحوثات على ضرورة التطوير في مجال قيادة المرأة للعمل ضمن أسس علمية ومواكبة لكل التطورات بما في ذلك الوسائل الالكترونية حتى تتمكن المرأة من الالمام ومعرفة تفاصيل ما يدور في عالم المعرفة والتطوير.

وقد أكد أن مبدأ التعامل الإيجابي مع الآخرين هو أحد أهم مقومات نجاح النساء في عملهن وتفوقهن الوظيفي، وأن النجاح في العمل ووصول المرأة إلى المواقع القيادية المتقدمة يرتكز على أساسين هما : الوعي الذاتي ، وقوة الشخصية .

كما أن أهم شروط النجاح الوظيفي هو قدرة المرأة على التوفيق بين الموقع القيادي وبين دورها الأسري والعائلي وكيفية التعامل مع الزملاء في العمل والمستفيدين وإكساب ثقة الآخرين بقدرتها وكفاءتها ، كما أن تشجيع الأهل والزملاء والظروف البيئية المواتية كان له تأثير على عمل القيادات النسائية ووصولهن إلى هذا الموقع القيادي.

كما أكد أن المرأة تسعى وبشكل حثيث لأخذ مكانتها الطبيعية في القيادة ويستوجب ذلك مساعدة المرأة للمرأة حتى تتمكن المرأة من التوصل الى نتائج مرضية بقصد الخدمة العامة وخاصة قطاع النساء، غير أنهن أشرن إلى ان المرأة لا تساعد المرأة في هذا المجال لاعتبارات تتعلق أحياناً بما يمكن ان نسميه (الغيرة السلبية) التي طالب الجميع بضرورة اقتلاع هذا الشعور من الصدور والعمل على مساندة المرأة ضمن إطار برنامجي بعيداً عن الاهواء الشخصية.

#### وعند التعليق على نتائج الاستبيان اكدت المبحوثات الآتي:

- أن المديرات في معظم الأحيان يقدمن الحوافز والمكافآت من منطلق ايمانهن أنه يسهم بشكل كبير في خلق جواً إبداعياً مما يؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة .
- المديرية شديدة في استخدام العقوبة المشروطة لقناعتهم بأنها تعمل على تحفيز الموظف وتدفعه للعمل بإيجابية عالية ليتجنب الوقوع في العقوبة المشروطة، واستغلال أن الموظف

عند وقوعه في العقوبة من الممكن أن تقل فرصته بالعمل في مشروع آخر كون المنظمات غير الحكومية تعتمد اعتماداً كلياً على المشاريع الموسمية من قبل المانحين.

■ المديرية الناجحة من وجهة نظرهن هي التي تستطيع متابعة سير عمل المؤسسة أولاً بأول وتقوم بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على عمل المؤسسة، وتوفير الإرشادات اللازمة للموظف ، ودائمة التنبؤ بالعقبات التي ستواجه تنفيذ العمل، ولكن في بعض الأحيان لا يتم إخبار جميع المرؤوسين بما يتم تحديثه من معلومات ولكن يكون فقط بالقدر المطلوب الذي يساعد على إنجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

■ المديرية تحرص على المتابعة الدورية لأشطة المؤسسة والتدخل في كل صغيرة وكبيرة وتتابع إنجاز المهام الموكلة للموظفين قدر المستطاع لكي تحقق أهداف المؤسسة.

■ هناك بعض المديرات المترددات اللواتي لا يعملن على حل المشكلات التي تواجههن حال حدوثها بالشكل المطلوب، بل يترثن قبل قيامهن باتخاذ أي إجراء إداري الأمر الذي قد يؤدي إلى إثارة قلق الموظفين. وأحياناً تعمل هؤلاء المديرات على انتظار حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي قرار، وأحياناً لا تتدخل المديرات إلا إذا طلب منهن التدخل، كما أنهن لا يتخذن أي قرار إزاء المشكلات الطارئة، لذلك فهن يعتقدن بضرورة أن تكون المشكلة مزمنة، تطفو على السطح ليتحركن عند ذلك فيتخذن القرار المناسب إزاءها ، وهؤلاء المديرات لا ينجحن بالشكل المطلوب مثل المديرات اللواتي يتبعن الصرامة والحزم والمتابعة الدائمة لكل صغيرة وكبيرة.

■ القيادة النسائية يحاولن قدر المستطاع توفير مستلزمات الأداء المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة لأن ذلك سيعكس صورة جيدة جداً عن المؤسسة خاصة أمام المؤسسات الممولة أو الشريكة، وتتابع بدقة ما تم إحضاره من مستلزمات، ولكن أحياناً لا تستطيع توفير كل المستلزمات وذلك لأن المنظمات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على تمويل المانحين، والذي يكون بشكل موسمي وعليه لا تستطيع المديرية توفيرها بشكل دائم.

■ النظرة التبادلية موجودة لدى القيادة النسائية بمعنى تبادل المنافع عملية قائمة على أساس التبادل بين القياديات النسائية والأتباع، وذلك من خلال منح المكافأة بناء على الأداء الذي ينجزه المرؤوسين.

■ المديرات يتسمن بقوة الشخصية واللباقة والمهنية ، والثقة بالنفس والصدق مع العاملين وتحرص المديرية الناجحة على خلق الثقة بينها وبين الموظفين وتوفير مناخ مريح للعمل

وتشجع على تحقيق التميز في الأداء، وتناقش مع مرؤوسيهما الأخلاقيات والقيم التي لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل.

■ تفنقر المديرات للقدرة لربط اهتمامات المرؤوسين الشخصية بأهداف المؤسسة ويرجع ذلك لوجود صعوبات تحول دون تنفيذ المديرية لما تعد به موظفيها بشكل كبير وذلك لاعتماد المنظمات غير الحكومية على التمويل من قبل المؤسسات المانحة.

■ القيادات النسائية تمارس التحفيز بطريقة أفضل من الرجال، إذ أنهن يمتلكن سمة الحفز الإلهامي للمرؤوسين وذلك نابع من إدراكهن لأهمية الحفز وتأثيره على التابعين في إثارة حب التحدي، والالتزام للأهداف التنظيمية، فهي تقوم على إثارة روح الحماس للعمل ودائماً وتكون مبادرة في المواقف، وتحاول خلق أجواء من التفاؤل والمنافسة والإيجابية والإبداع والتميز مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة إلى أبعد مما هو متوقع .

■ المديرية تهتم وتشجع عملية ابتكار جديدة واستثارة روح الإبداع لصالح تطبيق أهداف المنظمة، مما يعكس صورة للآخرين عن نجاح المديرية في إدارتها للمؤسسة، حيث تقوم بتوزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم، وتشجعهم على البحث المستمر عن أنشطة جديدة وطرح الأفكار الإبداعية .

■ القيادة النسائية قادرات على النظر بشكل فردي لمرؤوسيهن في المنظمة من خلال تشجيعهم للحصول على التدريب وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستماع لمشاكلهم، ولكن يتعلق اهتمامهن برعاية الأفراد بالمصلحة العامة ومصلحة المؤسسة أكثر من مصلحة الفرد الشخصية، لقناعتها الخاصة بأن الفرد يجب أن يوائم ظروفه حسب ظروف العمل .

■ تتعاون المديرية مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه وتحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات.

■ تشجع المديرية العاملين على تحمل المسؤولية ولكنها لا تدعم ممارستهم للصلاحيات المخولة لهم بالشكل المطلوب كون أن ثقافة التمكين بالمفهوم الصحيح غير موجودة بالشكل المطلوب لدى القيادات النسائية كونهن يعتقدن بأن تفويض الصلاحيات يُفقدن السيطرة على الأمور في المنظمة وأنه يؤثر سلباً نحو تحقيق أهدافها.

■ لا تعطي المديرية فرصة دائماً لمرؤوسيهما لاتخاذ القرار حسب ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المختلفة ولا تترك هامشاً للعاملين لتنفيذه إلا بعد الرجوع إليها، ولعل ذلك عائد لأن المنظمات غير الحكومية لها خصوصية نتيجة وضع قطاع غزة الذي يعرضها لأزمات

وحروب مما يجعل المديرات لا يمتلكن الثقة التامة بقدرة الموظفين للتصرف ذاتياً في هذه الأزمات.

■ مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في داخل المنظمات غير الحكومية التي ترأسها قيادات نسائية ممتاز، ويُعزى ذلك إلى توفر خطط تنفيذية وتشغيلية واضحة في المنظمات غير الحكومية تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى الزام المديرات للعاملين بالإطار الزمني لتطبيق الخطة الاستراتيجية وأنشطتها.

■ إن المنظمات غير الحكومية تواجه صعوبات في ضبط قواعد بياناتها وتحديثها خاصة المنظمات القاعدية في المناطق المهمشة ، وأحياناً يعود ذلك لدوران الموظفين في المنظمة كون أن عملهم غير ثابت ويعملون على بند مشاريع ممولة فلا يكونون متابعين للبيانات أولاً بأول ، وأحياناً كثيرة أيضاً لقلة الموارد المادية مثل الأجهزة التي يتم عليها حفظ البيانات ، أو للانقطاع المتكرر لكهرباء للظروف التي يمر بها قطاع غزة من حصار وإغلاقات . كما أن غالبية المنظمات يتم فيها تغطية بعض التكاليف من قبل جهات خارجية محلية أو دولية تعنى بتطوير قدرات المنظمات غير الحكومية، وهذا يعتمد على مقدرة هذه المنظمات على جلب التمويل.

قدمت المبحوثات عدد من التوصيات لتطوير أداء القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية وتعزيز دورهن في القيادة، تضمنت الآتي :

■ تجديد الدماء النسائية وخلق كوادر قيادية نسائية بديلة والأخذ بيد قيادات واعدة من النساء ومساندتهن من قبل من يمتلكن الخبرة في العمل العام والخاص القيادي، والتركيز على التمكين الإداري للمرؤوسين . مشيرات في هذا الصدد الى ان المرأة الفلسطينية تمكنت من تحقيق نجاحات جيدة قياساً مع المرأة العربية في المنطقة المحيطة نظراً لما وفرته الظروف ولكن يجب استثمارها بالطريق الصحيح.

■ ايجاد حلول مرنة للمرأة العاملة لإدارة الوقت بين التزامات عملها والأسرة كبديل لما تخضع له من معاملة خاصة في فترة الحمل والأمومة؛ وكذلك تغيير أنماط التفكير لدى الجنسين لكسر الحواجز الثقافية وتنفيذ سياسات وتدابير تراعي الفوارق بين الجنسين.

■ ضرورة مساندة المرأة للمرأة حتى تتمكن من التوصل الى نتائج مرضية للقطاعات النسائية وخاصة في مجال المزيد من التشريعات التي تساند المرأة في حياتها.

■ ضرورة أن تقوم القيادة النسائية بتشخيص المعوقات التي تجابهها عند تبوءها للموقع القيادي والعمل على تذليلها لتستطيع مواصلة عملها بنجاح وتقدمها وتحقيق طموحها



- التشجيع والدعم للوصول إلى الموقع القيادي
- ضرورة توفر المؤهلات العلمية لدى المرأة لتستطيع الإلمام بتفاصيل العمل وتساعدتها على تطويره وإن المرأة التي لا بد أن تتمتع بالمؤهلات العلمية كالشهادة والتخصص والخبرة والدورات التدريبية والثقافية وسعة الاطلاع.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة هو نتيجة العمل الدؤوب والحصاد والثمرة لجهود القادة حاملي الفكر الاستراتيجي والذين يعملون على تنفيذ الخطط الاستراتيجية ببراعة المدير وحنكة القائد، فكثير من المؤسسات تمتاز بتخطيطها ورسمها لاستراتيجياتها المميزة، لكن ما يلبث هذا التخطيط أن يصبح حبراً على ورق ولا تستطيع المؤسسة أن تطبق هذه الخطة، وحتى لو طبقتها فيكون هذا التطبيق جزئياً، فبقدر ما يكون التنفيذ متوافقاً ونابعاً من الخطوات التي رسمتها الخطة، بقدر ما يكون هذا التنفيذ ناجحاً، ويؤدي بدوره إلى نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي وقتنا الحاضر لم يعد العمل قاصراً على الرجل بحد ذاته لبناء وتطوير المجتمع، فالحاجة الاجتماعية وفي ظل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية قد ازدادت، وأصبحت مشاركة المرأة حاجه لا بد منها، على أن تكون هذه المشاركة حقيقية وفاعلة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة خاصةً عبر منظمات المجتمع غير الحكومية التي انتشرت وبشكل ملحوظ في مختلف المناطق والمحافظات لكي تلبي الحاجات المجتمعية، وعليه فإن تعطيل جزء مهم من الطاقة النسوية في أية مؤسسة هو تعطيل لأهداف المؤسسة، وتعطيل لمشاركتها المجتمعية والتنمية.

## 2.6 خلاصة الفصل الثاني:

قسمت الباحثة الفصل الثاني إلى خمسة مباحث، حيث تناول المبحث الأول تعريف عام بالقيادة مفهومها ونظرياتها ومداخلها وخاصة القيادتين التبادلية والتحويلية وتناولت في المبحث الثاني القيادة النسائية، كما تناولت في المبحث الثالث الأهداف الاستراتيجية، والمبحث الرابع ناقش المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة من حيث أنواعها وخصائصها، أما في المبحث الأخير فتحدثت الباحثة عن القيادة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية.

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف

المنشودة للفرد والمنظمة. ومن أهم الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وهذان النوعان من القيادة مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تميز حجر الأساس للقيادة التحويلية إلا أن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها، ولكنها تعتمد على القيادة التحويلية لأن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير فهي تسعى إلى تغييرات في مستويات إدارية مختلفة وثقافية واستراتيجية وهذا النوع من القيادة لا يعتمد على القوانين والتعليمات لتسيير أمور المنشأة، أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام والأدوار غير الآنية والتركيز على رضا الأفراد وتحسين الإنتاجية حيث تلزم هذه القيادة بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية، أما التحويلية فلديها رؤية مستقبلية ثاقبة وتحديث تغيرات جوهرية وجذرية وتهتم بالقيم الثقافية والمبادئ من أجل التحفيز وتهتم بتنمية مهارات الأفراد ونمو المؤسسة وعمل على تغيير واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماماً.

كما تم التطرق إلى القيادة النسائية، إذ أنه لم يعد يقتصر دور المرأة على كونها أم بل أصبحت تقوم بأدوار عديدة بجانب دورها الأساسي كأم، فعملت في الوظائف الإدارية والتعليمية والسياسية، فقد تكون مديرة، أو قائد أو كليهما، فالقيادة تتضح أثناء ممارسة العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، وتعتبر القدرات الذاتية للمرأة والتي تتوافق مع متطلبات العمل الذي تقوم به وثقتها بهذه القدرات ركيزة أساسية لتحقيق نتائج إيجابية في المجال القيادي لتتمكن من مواجهة الكثير من التحديات التي تقف أمام معارفها ومهاراتها.

وخلصت الباحثة إلى إن بناء مجموعة قوية من المواهب النسائية القيادية هو المفتاح لتعزيز وجود المزيد من الإناث في مجالس الإدارة ومناصب صنع القرار. فوجود النساء في المناصب العليا يُعد رافداً قوياً في قطاع الأعمال .

والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى.

وخلال الفصل الثالث ستتناول الباحثة بالتحليل العديد من الدراسات السابقة، والتي تم إجرائها في فلسطين والدول العربية إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية، ومن ثم تحديد الفجوة البحثية.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

### 3.1 مقدمة:

تناولت الباحثة خلال هذا الفصل العديد من الدراسات السابقة، والتي تم إجرائها في فلسطين والدول العربية إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية، وذلك لتوفير الخلفية والمصادر العلمية اللازمة لإجراء الدراسة، ومن ثم حددت الباحثة من الدراسات ما ترى أنها ذات علاقة مباشرة مع مشكلتها البحثية، وتلك التي لا ترى أن لها علاقة مباشرة، حيث راعت قدر المستطاع ترابط فقرات الدراسات السابقة بشكل متسق ومنطقي، حيث خصص لكل دراسة الحيز والمكان الذي يتناسب مع نوعيتها ومدى ارتباطها بدراساتها، مع تصنيف الدراسات إلى دراسات فلسطينية، دراسات عربية، ودراسات أجنبية، وعرضها من الأحدث إلى الأقدم. ولقد استعرضت الباحثة كل دراسة بطريقة مناسبة ومنهجية موحدة وأبرزت مناهج الباحثين السابقين في مجال البحث والدراسات، مع عرض لأهم النتائج والتوصيات، وانتهى هذا الفصل بخلاصة تتضمن القيمة الإجمالية للدراسات السابقة، والإسهام الذي ستقدمه الدراسة، وجوانب تميزها عن الدراسات السابقة، وأوجه الشبه والاختلاف عن الدراسات السابقة.

### 3.2 الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة العايدى (2015م) بعنوان: أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات الغير حكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من (17) مؤسسة مؤسسات تأهيل المعاقين الأهلية المحلية في قطاع غزة، وقد استخدمت العينة القصدية بحيث تم توزيع 7 استبيانات على مراكز وظيفية محددة في (عينة الدراسة) بإجمالي 119 استبانة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

▪ يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (73.45 %)

■ يوجد أثر للأبعاد (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي كالتوالي (78.41%، 76.05%، 73.38%، 81.24%، 59.66%).

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- أن تتبنى مؤسسات تأهيل المعاقين أسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح، وأن تدرج ضمن إجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع.
- توعية التابعين وأصحاب القرار بأهميته لتنفيذ المشاريع ودورها في تطوير المؤسسات وضمان استمراريتها، وأن يكون هناك تفاهماً مشتركاً بين القائد والتابعين حول المستلزمات المطلوبة في تنفيذ المشاريع، وأن يتم تعزيز فكرة المكافآت والعقوبات المشروطة بشكل أكبر.

#### 2. دراسة القانوع (2015) بعنوان : دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية ( دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة).

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، مستند على الاستبيان الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة هو نفسه عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ (191) قائداً لعام 2014 م والتي تكوّنت من جميع قيادات الصف الأول، والثاني، والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمدت متغيرات دراسة على المتغير المستقل وهو (أبعاد القيادة التحويلية الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) بينما المتغير التابع هو (تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية)، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وافقت العينة بدرجة كبيرة على أبعاد القيادة التحويلية وكان ترتيبها كالتالي: الحفز الإلهامي، التأثير المثالي، يليه الاعتبارات الفردية، ثم الاستثارة الفكرية، وأخيراً التمكين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة أبعاد القيادة التحويلية بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى للمتغيرات الشخصية.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة مهارات وخصائص القيادة التحويلية
- التوفيق بين أهداف التنظيمات الفلسطينية للخروج بمشروع وطني متكامل.

### 3. دراسة البواب (2014م) بعنوان: " أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين "، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني،

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، من خلال دراسة وتقييم أثر تطبيق القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية، على حفز العاملين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة على الاستبيان، فقد تم توزيع 170 استبانة، مع استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي .

#### وقد خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بالبنك:

- تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها، وتهتم بتوفير الحوافز المعنوية للعاملين، من أجل رفع مستوى كفاءتهم وإنتاجيتهم وإبداعهم في العمل.
- لديها قدرة على التأثير المثالي وتهتم ببعدها رعاية الأفراد وتهتم بالتحفيز العقلي والإلهامي.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البنوك والتعريف بها وبمفهومها.
- تعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية مع توفير دورات تدريبية وتنقيفية لهم بمفهوم القيادة التحويلية وخصائصها.
- رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل لا يلبي كل احتياجاتهم الخاصة وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.

### 4. دراسة أبو شرح (2014م) بعنوان: " دور القيادة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية-دراسة حالة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق الخطط الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة تأثير عناصر القيادة المختلفة مثل الأسلوب القيادي، الاتصال والتواصل، المرونة، التحفيز المعنوي والفكري، القدرات التحليلية، التأثير المثالي، تقدير الاعتبارات الفردية، والخصائص المثالية، على تنفيذ الخطط الاستراتيجية. وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على 130 منظمة غير حكومية من المنظمات الأنشط، وتفق موازنتها 100000 دولار بواقع 240 استبانة، وكانت نسبة الاستجابة 95.8%.

وقد خلصت الدراسة إلى أن : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ الخطط الاستراتيجية والأسلوب القيادي، التواصل الفعال، المرونة، التحفيز الفكري والمعنوي، القدرات التحليلية، التأثير المثالي، تقدير الاعتبارات الشخصية والخصائص المثالية للقائد.

#### وأوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة زيادة اهتمام مدراء المنظمات غير الحكومية بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتطوير مهاراتهم .
- التركيز على تعزيز الاتصال الفعال، خصوصاً طرح أسئلة ومناقشات حول أنشطة الخطة الاستراتيجية والأفكار المبدعة.

#### 5. دراسة الرقب (2010 م) بعنوان: " علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع عدد 660 استبانة على الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- سلوكيات (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي/ الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) متوفرة في الجامعات الفلسطينية، مع توفر عنصر التمكين في الجامعات الفلسطينية
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي/ الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير (طبيعة العمل، الجنس، اسم الجامعة، سنوات الخدمة).

#### كما أوصت الدراسة بما يلي:

- زيادة الاهتمام بحاجات العاملين الشخصية والعملية وتشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التفويض والتمكين.
- تعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار وزيادة الدورات التدريبية في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالقائد التحويلي، والاهتمام بسلوكيات وعناصر القيادة التحويلية لزيادة تمكين العاملين.

6. دراسة صيام، آمال (2010م) بعنوان: " تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتمادها على الاستبانة ، حيث وزعت 69 استبانة واستردت 67 وكذلك قامت الباحثة بإجراء 5 مقابلات ومجموعة مركزة واحدة مع مدراء/ات المؤسسات الأهلية النسوية أو أعضاء مجلس الإدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي البيئي، وجود توجهات استراتيجية" رؤية ورسالة وأهداف"، خطة استراتيجية مع خطة تنفيذها ومتابعتها وتقييمها ) وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.
  - لدى إدارات المؤسسات الأهلية النسوية فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجع العاملين/ات على المشاركة فيه، وتقوم بتطوير خطط استراتيجية وتنفيذية مكتوبة .
  - تختار المؤسسات الأهلية النسوية استراتيجيتها بما يتلاءم مع قدرتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجهها وتتسجم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبما يتلاءم مع احتياجاتها.
- كما أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة الاستمرار بتطبيق التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات النسوية، والعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها.
- ضرورة عقد الدورات التدريبية للإدارة العليا لهذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي.
- إنشاء دائرة لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسات النسوية، مع تبني نظم للرقابة والتقييم.

7. دراسة الرقب، مؤمنة صالح (2009م) بعنوان: "معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أكثر المعوقات شيوعاً والتي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ثلاث جامعات (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) والمفرغين على الكادر (الأكاديمي، الأكاديمي إداري، إداري)، وقد بلغت عينة الدراسة (301) عامل وعاملة وقامت الباحثة باستخدام برنامج (SPSS) . وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :



- المعوقات الاجتماعية هي أكثر المعوقات التي عبر عنها أفراد عينة الدراسة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجامعة، التصنيف الوظيفي، سنوات الخدمة).
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لدرجة تقديرات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة للمعوقات التي تحول دون ممارسة المرأة للسلوك القيادي في تلك المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور.
- كما أوصت الدراسة بما يلي:**

- عقد برامج تدريبية لتنمية وتطوير المهارات الإدارية والقيادية للمرأة، بهدف رفع كفاءتها العلمية والمهنية التي تؤهلها لإشغال مواقع قيادية.
- التركيز على أهمية استمرارية الدور الذي تلعبه القيادات السياسية العليا في دعم حصول المرأة على حقوقها لما له من أثر على التغيير المجتمعي.
- ضرورة تبني خطة وطنية للمؤسسات الحكومية بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني والتي لها اهتمام بشئون المرأة تقوم على البرامج المدروسة من أجل النهوض بواقع المرأة، وتذليل الصعوبات التي تواجه عدم إنصافها مجتمعياً، وتشريعياً ووظيفياً.

#### 8. دراسة عيسى، سناء (2008م) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة"،

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، وواقع ممارستهم لها من وجهة نظرهم، وقد تناولت الدراسة في إطارها النظري مفهوم التغيير ومقوماته وعناصره وأهدافه وقوى التغيير ومعوقاته، ومدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة، ومن ثم تناولت الحديث بإسهاب عن القيادة التحويلية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الـ SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتشكل مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الثانوية في محافظات غزة ذكوراً وإناثاً والبالغ عددهم 116 مديراً ومديرة، والعينة تكونت من 10 مدير ومديرة.

**وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- للقيادة التحولية أثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحولية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.
- كما أوصت الدراسة بما يلي:**
- ضرورة العمل على تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
  - ضرورة أن يتم التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه.

### 3.3 الدراسات العربية:

#### 1. دراسة أبو العلا (2014م) بعنوان " استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف "

- هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف، وطبقت عليهن استبانة مكونة من 42 فقرة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تشارك القيادة النسائية السعودية بدرجة متوسطة في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف.
  - تشارك القيادة النسائية السعودية بدرجة عالية في المرحلتين: تنفيذ القرار ومتابعته، وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها، وبدرجة متوسطة لباقي مراحل صناعة القرار التربوي.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:**

- تطبيق الاستراتيجية المقترحة والعمل على مشاركة القيادة النسائية السعودية باللجان والمجالس العلمية على مستوى القسم، والكلية، والجامعة.
- تمكين القيادة النسائية السعودية في كلية التربية من عملية اتخاذ القرار التربوي، وإعطائها فرصاً لاختيار البديل الأنسب.

- العمل على توفير الحرية لعضوات هيئة التدريس في اختيار المقررات والمراجع، وتصميم وقت المحاضرات بما لا يتعارض مع مصلحة الكلية والطلّابات.

## 2. دراسة صالح والمبيضين (2013م) بعنوان: " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة ".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20 %) وكان عددها (13) شركة وقد طبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمُدخلي القيادة التبادلية والتحويلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة ومنفردة والمتوسط الحسابي للمدخل التبادلي كان أكبر من التحويلي.
- وجود ممارسات للقيادة التبادلية في الشركات المبحوثة، وأن أغلب عمليات التأثير في التابعين تأتي من إفهامهم أن المكافآت والتقديرَات تأتي بعد إتمام الأعمال وإنجاز المهمات، وأن حجم هذه المكافآت والتقديرَات تكون بحجم الإنجاز.
- هناك ممارسات للقيادة التحويلية في الشركات المبحوثة وهنا دافع لدى القادة في هذه الشركات في تحفيز طموحات العاملين واستثارة جهودهم وخلق التحديات في الأعمال والمهارات.

### كما أوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع المديرين في الشركات المبحوثة على اعتماد مدخل القيادة التحويلية لما له من أثر كبير في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة.
- حث المديرين في الشركات المبحوثة على توسيع ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية.
- تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ (التعلم مدى الحياة) وزيادة الوعي بالبيئة وحسن التعامل مع مواردها.

### 3. دراسة الرفاعي (2013م) بعنوان " علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت الدراسة من (370) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وقد استخدم الباحث ثلاثة استبيانات: الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية، وإلى الثالثة كانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.
- جاءت أبعاد الإدارة في المستوى المتوسط، فقد جاء في الرتبة بُعد "الإدارة بالاستثناء الساكنة"، وفي الرتبة الثانية بُعد " المكافأة المشروطة"، وفي الرتبة الأخيرة بُعد " الإدارة بالاستثناء النشطة". وقد أوصت الدراسة بالآتي:
- تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تتعلق بماهية القيادتين التحويلية والتبادلية وأبعادهما وأهميتها في العمل الإداري التربوي.
- تشجيع مديري المدارس الثانوية الكويتية على لارتقاء بمستوى تمكين المعلمين بمنحهم صلاحيات أكثر، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

### 4. دراسة المطيري (2011م) بعنوان " أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم (500) مديراً، وقد استخدم الباحث عينة قصدية بلغ عددها (120) مديراً، تم استرداد 105 استبياناً.

#### وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) والإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:**

- استثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على تمكين العاملين في حل مشكلات العمل، وإسناد المناصب القيادية المهمة لهم.
  - تطوير قدرات الأفراد والإداريين في تصحيح أية انحرافات في أعمالهم قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
  - اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة
- 5.دراسة فضيلة سلمان داود (2012م) بعنوان: النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب)**

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي، وقد استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة وقد ركزت على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية)، وقد طبقت الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام استبانة مكونة من 49 سؤال وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 استمارة وتم استلام 47 استمارة، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات.
- حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج ايجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له.
- تبين أن كل من الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وأبعاد الأداء المنظمي ذات دلالة معنوية.

## 6. دراسة ( Samour & Analoui ، 2012م)، بعنوان : الإدارة الاستراتيجية-دراسة حالة المنظمات الأهلية غير الحكومية في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مدارء المنظمات الأهلية غير الحكومية للإدارة الاستراتيجية في فلسطين، ومعرفة أثر تطبيقها على الأداء. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على 127 مدير في المنظمات غير الحكومية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تملك أكثر من نصف المنظمات غير الحكومية نظم إدارية استراتيجية، وهذا يعني مدى أهمية تطبيق الإدارة وإدراك مدارء المنظمات غير الحكومية أهمية الإدارة الاستراتيجية في زيادة جودة الخدمات، وتحقيق الأهداف، وزيادة الأداء التنظيمي ككل.
- وجود قناعة لدى مدارء المنظمات غير الحكومية أن تقنيات الإدارة الاستراتيجية تساعد على ترتيب المشاكل التنظيمية، تقليل الصراع التنظيمي، وزيادة التطوير التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة توظيف تقنيات الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية حيث يساعد بشكل كبير على حل المشاكل التنظيمية والحد من النزاعات التنظيمية والتطوير التنظيمي.
- ضرورة تمتع المنظمات غير الحكومية بالإدارة الاستراتيجية حيث تصبح أكثر مرونة من حيث التعامل والتكيف مع العوامل البيئية.

## 7. دراسة (الضمور، 2009م) بعنوان: أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين في المستشفيات الأردنية مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وطبقت الدراسة على (55) مديراً يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الأردن ويتوزعون على ثلاثة مستويات إدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياسين: مقياس القيادة متعدد العوامل "نموذج القائد " الذي أعده الباحثان (1996م & 1995م) Bass & Avolio ومقياس تقدير الحكم المهني الذي صممه (1998م) Facione et al وقد استخدمت الاستبانة حيث بلغ عدد المستجيبين (266) مديراً يعملون في ثلاث مستويات إدارية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مديري المستشفيات الأردنية يسلكون القيادتين التبادلية والتحويلية، وان درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية أعلى مقارنة بالقيادة التبادلية.
  - يوجد أثر إيجابي وقوي لبعد المكافأة الموقفية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، ومن جهة ثانية لا يوجد تأثير دال إحصائياً لبعد الإدارة بالاستثناء.
  - دلت النتائج على وجود أثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية، وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد وهما غير دالين إحصائياً.
  - وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد، بينما كان تأثير أبعاد القيادة التبادلية غير دال إحصائياً.
- وقد أوصت الدراسة بالآتي:**

1. تبني البرامج التدريبية اللازمة لتشجيع ودعم القيادة التحويلية، والاهتمام بتطوير مهارات التفكير الناقد باستخدام إستراتيجيات تعليم فعالة.
  2. إجراء دراسات مشابهة توضح أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على إكساب مهارات التفكير الناقد في قطاعات أخرى غير القطاع الصحي، ودراسات أخرى تقيس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات في الأردن.
- 8. دراسة (الشريفي والتنج، 2009م) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم "**
- وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة لمدخل القيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة البحث من (690) معلماً معلمة اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية. ولقد استخدم الباحثين استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية، مع استخدام للمنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
  - هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي ماجستير فما فوق.
- وقد أوصت الدراسة:** بإجراء بحث مماثل للبحث الحالي عن القيادة التحويلية في مؤسسات تربوية أخرى، يتناول متغيرات أخرى لمعرفة أثرها.

9. دراسة المنقاش، سارة (2007م) بعنوان: " القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض".

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور والإناث. وقد استخدمت الباحثة مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، وقد تألفت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين الذكور في جامعة الملك سعود ممن لديهم وكيلات أقسام في الفروع النسائية من الجامعة والبالغ عددهم 34 رئيساً، كما شملت العينة جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية الإناث في الفروع النسائية من الجامعة نفسها والبالغ عددهن 34 وكيلة قسم، بإجمالي 68 استبانة تم استردادها جميعاً.

#### وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث عند ممارتهم لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، وذلك بأن لنوع الجنس أثر كبير على النمط القيادي الذي يتم ممارسته.
- غالبية الذكور (رؤساء الأقسام الأكاديمية) يمارسون نمط القيادة مع الجماعة.
- اتضح أن الإناث من (وكيلات الأقسام الأكاديمية) يطبقن نمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ولكن نسبة الإناث اللواتي يمارسن نمط القيادة فوق الجماعة كانت أكبر من نسبة الذكور الذين يمارسون هذا النمط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط قيادة الذكور والإناث تعزى لاختلاف التخصص أو الرتبة الأكاديمية أو سنوات الخبرة.

#### وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تعريف القادة التربويين بأنماط القيادة الإدارية واستخداماتها وأثرها على الآخرين من خلال التدريبات العملية والتطبيقية.
- دعم وتعزيز نمط القيادة مع الجماعة من خلال عقد دورات وورش العمل لكافة القادة التربويين، خاصة الإناث، ليكون نمطاً ثانوياً يعتمد على الموقف الإداري.
- وضع معايير لاختيار وتعيين القيادات التربوية في الوظائف القيادية بناءً على نتائج الدراسات العلمية.



## 10.دراسة (بني عيسى، 2006م) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن": دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن إذ تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الاجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية) وشكل الأداء المتغير التابع. كما هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص القيادة التحويلية في إدارة هذه المؤسسات ومعرفة أثر العوامل الشخصية والوظيفية في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات العامة، وقد تم تطوير استبانة مكونة من إحدى وأربعين فقرة، وُزعت على عينة الدراسة المكونة من (450) عاملاً في أربع مؤسسات عامة أردنية اختيرت بشكل عشوائي. وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- تتمتع المؤسسات العامة الأردنية بمستوى متوسط من خصائص القيادة التحويلية.
  - وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على أداء المؤسسات العامة الأردنية.
  - عدم وجود فروق في اتجاهات المرؤوسين نحو أثر القيادة التحويلية على الأداء تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- وأوصت الدراسة إلى أنه يجب خلق جو من المشاركة الفعالة بين العاملين على هذه البرامج والمستخدمين لها وذلك من اجل تطويرها ومتابعتها.

## 11.دراسة (بني عطا، 2006م) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقة الشخصية عند المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحترق النفسي والعلاقات الشخصية بين المعلمين. وقد تكونت الدراسة من عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة تبلغ (668) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لكل من نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية جاءت متوسطة، وكان مستوى الاحترق النفسي لدى المعلمين مرتفعاً.

- توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية وتكرار الاحتراق النفسي وشدته عند المعلمين.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التحويلية ومستوى العلاقة الشخصية بين المعلمين ومديري مدارسهم.

## 12.دراسة (العمرى،2004م) بعنوان " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض "

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بمدينة الرياض، حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من 312 فرداً، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لمجتمع الدراسة المكون من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض.

### وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في هذه المؤسسات لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
- وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية وتوفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.
- عدم تأثر آراء الموظفين نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي بشكل جوهري بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.
- عدم تأثر آراء الموظفين نحو توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأعمارهم أو مراتبهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

### وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- يجب أن تعمل المؤسسات العامة على اختيار القيادات الكفؤة التي تتوفر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة وذات شخصية إلهامية قادرة على تشجيع التابعين واستثارة أفكارهم
- عقد برامج تدريبية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة للتعريف بالقيادة التحويلية وبيان أهميتها.
- الاهتمام بالكوادر الوطنية الشابة ممن يتوفر فيها الاستعداد المبدئي للقيادة التحويلية واكتشافهم والعناية بهم ورعايتهم.

### 3.4 الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة (Tyssen,et al. 2014) :

**Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects"** تأثيرات القيادة التبادلية والتحويلية على التزام التابعين في المشاريع

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التبادلية (المكافآت والعقوبات المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة) والقيادة التحويلية (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) على التزام التابعين بتنفيذ المشاريع داخل مؤسساتهم. حيث قام الباحثون باختيار 6540 شخصاً من العاملين في شركة (IPMA) في فروعها الثلاثة في النمسا وسويسرا وألمانيا. وقد قام الباحثين بتصميم استبانة على الإنترنت بعثوا برابطها إلى جميع العاملين في الشركة بفروعها الثلاثة. وبعد ذلك قاموا بتصفية الاستبانات المعبأة ليصل عددها إلى 162 استبانة صالحة للدراسة. وبعد اختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي.

توصل الباحثون إلى النتائج التالية:

- أثرت القيادة التحويلية بعناصرها (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) تأثيراً إيجابياً على التزام العاملين بتنفيذ المشروع.
- أثرت القيادة التبادلية بعنصرها (المكافآت والعقوبات المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة) تأثيراً إيجابياً على التزام العاملين بتنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.
- زيادة تعقيد المشاريع لا يحد من تأثير القيادة التبادلية على نجاح المشاريع.

#### 2. دراسة (Cortney Baker , 2014)

**"Stereotyping and women's roles in leadership positions", Industrial and Commercial Training"** القوالب النمطية ودور المرأة في المناصب القيادية

الغرض من هذه الدراسة هو تقديم استعراض الأدب الإداري في الاتجاهات الحالية فيما يتعلق بوجود النساء في المناصب القيادية. وقد أكدت الدراسة على أن النساء يحتجن بشكل متزايد لمهارات القيادة المتقدمة أكثر من الرجال. كما ذكرت أهمية وجود الصفات والأساليب التي ترتبط مع أداء القيادة الفعالة.

وقد استعرضت الدراسة أدبيات الأبحاث التي تحدثت عن الفوارق بين الجنسين في الرجال والنساء في أدوار القيادة العليا، وأشارت إلى أنه على الرغم من الأدلة على أن المرأة قادرة على أن تكون الأفضل أداء في مراكز القيادة إلا أنها لا تزال غير موجودة في المناصب

القيادية المتقدمة بالشكل المطلوب مقارنة بالذكور. وتطرقت إلى الأسباب وأهمها: أن المرأة لديها صعوبة في تسلق سلم الشركات فضلا عن مناقشة الأفكار النمطية والمساواة بين الجنسين من حيث صلته الصفات القيادية. حاولت الدراسة توفير الدليل لأرباب العمل على كفاءة المرأة واستحقاقها لتقلد المناصب القيادية العليا في شركاتهم. وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- تشجيع أصحاب العمل على توظيف وترقية النساء في شركاتهم أعلى المناصب القيادية.
- الاستفادة من الاختلافات في أسلوب القيادة للرجال وأساليب القيادة النسائية حيث يجب أن تقدم المرأة نموذجها الخاص والتركيز على مواطن القوة لديهم وتقييم الذات وتطوير المهارات المطلوبة لكي تكون قائداً مثالياً.

### 3. دراسة ( Loughlin et al. ، 2012 )

#### **Lost Opportunity: Is transformational Leadership accurately recognized and rewarded in all managers**

هل القيادة التحويلية معروفة ومعمول بها من قبل جميع المديرين؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المدراء الكبار الحكوميين في كندا للقيادة التحويلية من كلا الجنسين، وشملت عينة الدراسة (120) فرداً جمعت البيانات منهم بواسطة استمارة الاستبانة (مقياس القيادة متعدد العوامل) وحللت النتائج باعتماد وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقاموا بتقييم ومراجعات لأداء المحاكاة في السلوك القيادي التحويلي. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الذكور أكثر ممارسة للقيادة التحويلية من الإناث.
- عدم نجاح كلا الجنسين في سلوك الاعتبارية الفردية وبالنسبة لنظام المكافأة (الراتب والترقيات) فقط نجد أن المدراء الرجال استفادوا من حيث (تقييم الكفاءة، التقدير، المكافأة)، وأنه لا يُعترف بكفاءة المرأة كما هو الحال لدى المدراء الذكور.

وقد أوصت الدراسة بالآتي: دعم القيادة النسوية، وبحث السبل لتزويد المدراء بالمعلومات التي يحتاجونها لتطوير مهاراتهم القيادية وخاصة في مجال الاعتبارية الفردية وتنمية الأفراد.

### 4. دراسة ( Edwards and Gill. , 2011 )

#### **Hierarchical levels in UK manufacturing organizations Transformational leadership across**

"القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية في المنظمات الصناعية في المملكة المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى مستوى ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الإدارية في المنظمات التصنيعية في المملكة

المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (432) مدير وقد تم استرجاع (367) فرداً بواقع (55) من الإناث و(312) من الذكور، أي بنسبة 15% إناث، و85% ذكور من 38 منظمة في قطاع الصناعة في المملكة المتحدة. وجمعت البيانات منهم بواسطة الاستبانة .

**وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- فعالية القيادة التحويلية والتبادلية ثابت في المستويات الهرمية للمنظمات.
- تتباين فاعلية القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الأعلى.
- تكون القيادة التبادلية فاعلة عند المستوى الهرمي الأدنى وغير فاعلة عند المستوى الأعلى
- تكون قيادة عدم التدخل غير فاعلة في جميع المستويات الهرمية.

**وقد أوصت الدراسة بالآتي:**

- تعميم نموذج القيادة كامل المدى عبر المستويات الهرمية في المؤسسات لتناسب بشكل أفضل احتياجات ومتطلبات القيادة للمدراء في المستويات الهرمية المختلفة للمنظمة.
- التركيز على القيادة التحويلية وتطويرها لتناسب جميع المستويات الهرمية.

5. دراسة ( Chein-Wen Tsai, 2009 )

### **Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in International Tourist Hotels**

"أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق السياحة الدولية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي السائد على الرضا الوظيفي في خدمات السياحة وخصوصاً في إدارة الفنادق. وركزت الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، والمبادرة وتحديد العمل والرضا الوظيفي في السياحة الفندقية العالمية. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من الموظفين الهاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة، واستعيد منها (300) أي ما نسبته (73%). وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الموظفين يكونون أكثر رضاً مع نمط القيادة الذي يحترم المرؤوسين ويركز على تنمية العلاقات معهم عن ذلك النمط من القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل، وأسس تنظيمه وتوزيع المهام بين العاملين.
- عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وأنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ضرورة وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين، كي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف التخصصات.
- العمل على وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق، ليكونوا قادة فعالين في المستقبل.

6. دراسة (Bruch & Walter, 2007)

### Leadership in Context Investigating hierarchical impacts on Transformational Leadership

"القيادة في سياق التحقيق في المستويات الهرمية في القيادة التحويلية"

هدفت الدراسة إلى التحقق الميداني من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

استهدفت الدراسة عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة. وقد تم توزيع (286) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في لمستويات الإدارية العليا، كما تم توزيع (162) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى.

وقد خلصت الدراسة إلى :

- تتمركز غالبية سلوك القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.
- يؤثر كل من التأثير والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.
- يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

## 7. دراسة (Hoyt & Blascovich, 2003)

### Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments.

" اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئة الواقعية والبيئة الافتراضية"

هدفت الدراسة إلى اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين؛ البيئة الواقعية والبيئة الافتراضية، وقد طبقت الدراسة على ثلاث مجموعات يمثلون 144 طالباً تم اختيارهم بشكل عشوائي من جامعة سانتا باربرا في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تم توزيع استبانة خاصة عليهم لتقييم السلوك القيادي لمديريهم، كما استخدمت الدراسة أداة المقابلة ولكنها اقتصرت على القيادات النسائية وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة التحويلية تسهم في رفع الأداء النوعي والرضا، فضلاً عن تماسك المجموعة في المنظمات مقارنة بالقيادة التبادلية، وأن القيادة التحويلية غير فاعلة في المهمات قصيرة المدى.

- تسهم القيادة التبادلية في رفع الأداء الكمي مقارنة بالقيادة التحويلية، كما أن نسبة عالية من أفراد العينة يؤكدون أن التفاعل الحقيقي للقائد مع المرؤوسين يرفع مستوى الرضا.

## 8. دراسة (Korkmaz,2007)

### The effect of leadership styles on organizational health, Educational Research Quarterly

"تأثير النمط القيادي على الصحة التنظيمية، بحث تربوي فصلي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي المعتمد لدى المدارس التركية من جهة وبين رضى المعلمين عن العمل، والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى، وتقييم العوامل التي تؤثر في نجاح الطلاب. وقد صمم الباحث استبانة وزعها على عينة مكونة من (875) معلماً في المدارس التركية، تم استرداج (635) استبياناً. وقد استخدم الباحث Path Analysis لشرح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادتين التحويلية والتبادلية لهما تأثير كبير على الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.
- القيادة التحويلية لها تأثير في رضى العاملين أكبر بكثير من القيادة التبادلية.

وقد أوصت الدراسة بالآتي:

- ينبغي إيلاء المزيد من الأهمية في البرامج التعليمية التي تهدف إلى تدريب مدراء المدارس.
- التركيز في الدراسات المستقبلية على الصحة التنظيمية والعوامل ذات الصلة التي قد تدرس عن كثب القيادة التحويلية والعوامل المتعلقة الرضا الوظيفي.

9. دراسة (Jogulu ., and Wood , 2006)

### **The Role of Leadership in Raising the Profile of Women in Management, Equal Opportunities International**

بعنوان: "دور نظرية القيادة في رفع مكانة المرأة في الإدارة".

- هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظريات القيادة ودورها في تعزيز مكانة المرأة من أجل ممارسة أدوارها القيادية والإدارية باستخدام أساليب القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- هناك فروق في أساليب القيادة التي يستخدمها كل من الرجال والنساء، وأن القيادات النسائية أكثر استخداماً للأساليب الديمقراطية وأسلوب المشاركة من القادة الرجال.
  - النساء يستخدمن أسلوب القيادة التحويلية وبصورة أكبر من زملائهن الرجال، وهذا يرجع لمكان عملهن في منظمات ذات هياكل تنظيمية مسطحة.

10. دراسة (Piccolo,2006)

### **Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وركزت الدراسة على التحفيز الداخلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وطبقت على عينة الدراسة المكونة من (2836) موظفاً من قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القائد الذي يمارس الأنماط السلوكية للقيادة التحويلية المختلفة (التأثير المثالي، والحفز الفكري، والتحفيز الإلهامي، ورعاية الأفراد) يدرك مرؤوسه المستويات المرتفعة من خصائص الوظيفة التي تشمل (التنوع، وأهمية الوظيفة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة).



- وجود ارتباطي إحصائي بين نموذج خصائص الوظيفة والالتزام بالأهداف التي تنعكس على الشعور بالمواطنة التنظيمية وعلاقة بين التحفيز الداخلي وارتباطه بأداء مهمات العمل.

### 11. دراسة ( Polities, 2002 )

#### **Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Management Team: Consequences for performance"** .

(دور القيادة التحويلية والتبادلية في تمكين أو تعطيل اكتساب المعرفة لفريق القيادة المشتركة المرتبطة بالأداء)

تهدف للتعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في أستراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس أثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة، وقد تم مسح 239 موظفا يعملون في مجال المعرفة وإكسابها. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية، ومتغيرات اكتساب المعرفة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التأثير المثالي والخصائص الشخصية للقادة، وعوامل اكتساب المعرفة والاستثارة الفكرية، وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية.
- توجد علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

### 3.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

اشتمل العرض السابق لدراسات فلسطينية وعربية وأجنبية تناولت موضوع الدراسة، وبعد الاطلاع على تلك الدراسات ومراجعتها تبين للباحثة أنها مشابهة لهذه الدراسة من حيث الأهداف العامة التي تهدف إلى دراسة علاقة القيادة التبادلية والتحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وقيادة المرأة، حيث تناول كل منها جانباً من الجوانب المتعلقة بدراستنا، ولكن لا توجد دراسة-على حسب علم الباحثة- تحدثت بشكل كامل عن القيادة النسائية ما بين التبادلية والتحويلية وأثرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ولذلك فقد استفادت الدراسة إجمالاً من الأطر النظرية التي وردت في الدراسات السابقة ، ومن نتائج الدراسات السابقة التي استعرضتها هذه الدراسات.

### 3.5.1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في جوانب كثيرة من أهمها ما يلي:
- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار موضوع الدراسة وبناء فكرتها.
- العرض السليم للإطار النظري
- ساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الإحصائية المناسبة التي تناسب الدراسة.
- ساعدت في تحديد مستويات متغيرات الدراسة، وبناء أداة الدراسة الحالية وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- ساعدت الدراسات السابقة في اختيار مجتمع وعينة الدراسة.
- تفسير النتائج، ومناقشتها، والتعليق عليها، وربطها بما توصلت إليه الدراسة الحالية.
- تقديم التوصيات والمقترحات.

### 3.5.2 أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في المجالات التالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة وخاصة القيادتين التحويلية والتبادلية، وضرورتها لتطوير الإدارة والقيادة للمؤسسات بوجه عام، والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، وزادت بعض هذه الدراسات بإيجاد علاقات بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبعض المتغيرات الهامة والمؤثرة في العملية الإدارية للمنظمات، وبعض الدراسات بحثت في القيادة النسائية، والمقارنة بين أسلوب الذكور والإناث في القيادة. وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها استكمالاً لها في تناولها لموضوع القيادة التحويلية والتبادلية، وإلى التعرف على القيادة النسائية، ومدى امتلاكها وتطبيقها لمهارات القيادة والصعوبات والمعوقات التي تمنع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد كانت أكثر الدراسات السابقة اتفاقاً مع الدراسة الحالية في أكثر من متغير هي دراسة صالح والمبييضين، (2013م) في تناوله موضوع القيادتين التبادلية والتحويلية، واستخدامه نفس المنهج، ولكن ليس نفس مجتمع الدراسة والعينة وإن اختلفت في الحد المكاني للدراسة حيث طبقت في الأردن، حيث كان سؤاله الأول هو: ما هو أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية؟

وقد تم تلخيص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة في جدول

رقم ( 3.1 )

### ملخص الدراسات السابقة- جدول رقم (3.1)

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
1-	العايدي (2015)	119 استبانة من جمعيات تأهيل المعاقين	تحقيق أهداف مشاريع المنفذة المنظمات الغير حكومية	- اتفقت في المتغير القيادة التبادلية كمتغير مستقل وتحقيق الأهداف كمتغير تابع - طبقت على المجتمع الفلسطيني المعاقين	- تناولت مدخل واحد ، موضوع القيادة التبادلية - تخصصت الدراسة بجمعيات تأهيل المعاقين	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
2-	القانوع (2015)	191 قائداً لعام 2014 م والتي تكوّنت من جميع قيادات الصف الأول، والثاني، والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة	تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، وتوضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات في التنظيمات الفلسطينية، ومعرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية،	- اتفقت في المتغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع - طبقت على المجتمع الفلسطيني	- تناولت مدخل واحد ، موضوع القيادة التحويلية - تخصصت الدراسة في معرفة مستوى كفاءة القيادات الفلسطينية في ممارسة القيادة التحويلية - جميع قيادات الصف الأول، والثاني، والثالث في التنظيمات الفلسطينية في قطاع غزة	المنهج الوصفي المسحي + استخدام الاستبانة
3-	أبو شرخ (2014)	240 استبانة وزعت على المنظمات غير الحكومية	بحثت في دور القيادة في تطبيق الخطط الاستراتيجية	- اتفقت في مجتمع الدراسة دور القيادة بأنماطها المختلفة على تطبيق الخطط الاستراتيجية - طبقت على المجتمع الفلسطيني - اتفقت نوعاً ما مع مجتمع الدراسة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة ولكنه في عينته اختار 130 منظمة غير حكومية للمنظمات الأنشط، وتقوم موازنتها 100000 دولار	- كانت أكثر عمومية وشمولية - اشتملت على أبعاد وصفات القائد عناصر القيادة المختلفة بشكل عام ولم تحدد طبيعة ونوع القيادة بشكل مخصص	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
4-	البواب (2014)	170 استبانة	بحثت في أثر القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين	القيادة التحويلية وأثرها على حفز العاملين طبقت على المجتمع الفلسطيني	تناولت موضوع القيادة التحويلية فقط اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت على البنك الإسلامي الفلسطيني	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
5-	الرقب (2010)	660 استبانة	تبحث علاقة القيادة التحويلية بأبعادها	اتفقت في متغير واحد وهو أبعاد القيادة	اختلفت في مجتمع الدراسة، وأسهمت في	الوصفي التحليلي

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
			بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.	التحويلية الأربعة - اتفقت في أنه ربطت القيادة التحويلية بمتغير آخر هو التمكين - طبقت على المجتمع الفلسطيني	الحديث عن التمكين	+ استخدام الاستبانة
6-	دراسة صيام، 2010	69 مؤسسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة	- اتفقت الدراسة في الجزء الخاص بالحديث عن التخطيط الاستراتيجي - طبقت على شريحة في المنظمات غير الحكومية	مجتمع الدراسة يقتصر فقط على المنظمات النسوية ، واختلفت في عدم تناول المتغيرات المستقلة الموجودة في دراستنا	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
7-	Samour & Analoui 2012	127 مدير	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مدراء المنظمات الأهلية غير الحكومية للإدارة الاستراتيجية في فلسطين، ومعرفة أثر تطبيقها على الأداء الفلسطيني	- اتفقت مع دراستنا في الجزء النظري المتعلق بالإدارة الاستراتيجية، وطبيعة المنظمات غير الحكومية - اتفقت في أنها طبقت على المجتمع الفلسطيني	اختلفت في عدم تناول المتغيرات المستقلة الموجودة في دراستنا كأداة للبحث	استخدام الاستبانة
8-	الرقب، صالح (2009)	301	عالجت معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها	- اتفقت الدراسة نوعاً ما في متغير الدراسة من حيث أنها تناولت مهارات القيادة لدى المرأة - طبقت على المجتمع الفلسطيني	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث استهدفت مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة.	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
9-	عيسى (2008)	العينة 119	بحث دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة،	- اتفقت في متغير واحد وهو القيادة التحويلية - طبقت على المجتمع الفلسطيني	مجتمع الدراسة تناولت موضوع القيادة التحويلية بشكل مستقل دون ربطه بمتغيرات أخرى	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
10-	صالح والمبيضين، 2013	336	القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية	اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث كانت في الشركات الصناعية الكبيرة، واختلف الحد المكاني للدراسة حيث طبقت في الأردن	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
11-	أبو العلاء (2014)		وضعت استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة النسائية السعودية في صناعة القرار التربوي في كلية التربية بجامعة الطائف.	تكون مجتمع الدراسة من قيادات نسائية وان اختلف الحد المكاني	اختلف مجتمع الدراسة وعينتها من جميع عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف	الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة
12-	الرفاعي (2013)	370	هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية	- اتفقت الدراسة مع دراستنا من حيث البحث عن مدى العلاقة بين نمطي القيادة	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث استهدفت دراسته مديري المدارس	المنهج الوصفي التحليلي مع

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
			والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"	التبادلية والتحويلية - اتفقت الدراسة في استخدام الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية وبعدين من الإدارة التبادلية (الإدارة بالاستثناء - سلبية وإيجابية - والمكافأة المشروطة) وأفرد الحديث عن التمكين	الثانوية في دولة الكويت ، اختلفت في أنها تناولت التمكين كمتغير تابع كما أنها تناولت فقط بعدين من القيادة التبادلية	استخدام ثلاث استبيانات كأداة للبحث
13	المطبري (2011)	105	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.	استخدم بعدين من أبعاد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء والمكافأة الموقفية) اتفقت في المتغير التابع "الأهداف الاستراتيجية"	تناولت مدخل القيادة التبادلية فقط ، واختلفت مجتمع الدراسة	استخدام الاستبانة كأداة للبحث، مع استهداف عينة قصدية "المدراء"
14	فضيلة سلمان داود (2012)	47	تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي	ركزت على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية، والاستتارة الفكرية)، ثم تطبيق الدراسة	- الاختلاف في المتغير التابع تحدثت عن القيادة التحويلية فقط واستنتت التمكين من أبعاد القيادة - اختلفت في الحد مكان التطبيق حيث طبقت في العراق - اختلفت في طبيعة العينة حيث كانوا من أفراد الهيئة العامة للضرائب	استخدام الاستبانة كأداة للبحث،
15	الضامور (2009)	266 مديراً يعملون في ثلاث مستويات إدارية	هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين في المستشفيات الأردنية مهارات التفكير الناقد والاستعدادات	اتفقت مع الدراسة بالمتغيرات المستقلة	-اختلفت في المتغير التابع حيث كان إكساب مهارات التفكير الناقد -اختلفت في الحد مكان التطبيق حيث طبقت في الأردن -اختلفت في طبيعة العينة حيث كانوا من العاملين في المستشفيات العامة	استخدام استبانة مقياس القيادة متعدد العوامل
16	الشـريفي والتتج (2009)	690	تبحث الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم	اتفقت من ناحية دراسة مدخل القيادة التحويلية بشكل مستقل	اختلفت في مجتمع الدراسة ، والحد المكاني	المنهج الوصفي التحليلي + استخدام الاستبانة متعددة العوامل
17	المنقـاش (2007)	68 استبانة 34 رئيساً، كما	تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير عامل الجنس على نمط قيادة الذكور	اتفقت من ناحية الحديث عن القيادة اتفقت جزئياً في دراسة نمط القيادة النسائية	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت في جامعة الملك سعود	المنهج الوصفي التحليلي + استخدام

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
		شملت العينة جميع وكيلات الأقسام الأكاديمية الإناث 34 وكلية (قسم)	والإناث. وقد استخدمت الباحثة مقياس فدلر لتحديد مدى ممارسة الجنسين لنمطي القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة		- اختلفت في الحد المكاني حيث نفذت في السعودية	الاستبانة
18	بني عيسى (2006)	110	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن	تمثل المتغير المستقل بأبعاد القيادة التحويلية وهي (الجادبية، الدافعية والإلهام، التشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية)	- اختلفت في الحد المكاني حيث طبقت في الأردن - اختلفت في المتغير التابع حيث تناول الأداء في المؤسسات	دراسة ميدانية وقد استخدمت الاستبانة
19	(بني عطا، 2006)	668	هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتهم بالاحترق النفسي والعلاقات الشخصية بين المعلمين	اتفقت مع الدراسة بالمتغيرات المستقلة	- اختلفت في المتغير التابع حيث كان بالاحترق النفسي والعلاقات الشخصية بين المعلمين - اختلفت في الحد مكان التطبيق حيث طبقت في الأردن - اختلفت في طبيعة العينة حيث كانوا من مديري المدارس الثانوية	المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة،
20	(العمرى، 2004)	312	العلاقة بين القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض"	اتفقت من ناحية دراسة مدخل القيادة التحويلية بشكل مستقل	- اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت على موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض - اختلفت في الحد المكاني حيث نفذت في السعودية - اختلفت في المتغير التابع حيث تناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة	واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي لمجتمع الدراسة
21	Tyssen, et al. 2014	6540	ركزت على القيادتين التبادلية والتحويلية وتأثيرها على التزام التابعين في المشاريع	استخدم بعددين من أبعاد القيادة التبادلية، وثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية،	ولكن استخدام ثلاث أبعاد فقط من أبعاد القيادة التحويلية (التمكين والتأثير المثالي) فقط يوجد بعددين من أبعاد القيادة التحويلية ما عدا (توفير مستلزمات الأداء)	استخدم الاستبانة.

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
					اختلاف في مجتمع الدراسة حيث نفذت في شركة (IPMA) في النمسا وسويسرا وألمانيا	
22	Cortney Baker, 2014		أسهبت في الحديث عن المرأة في المناصب القيادية الإطار النظري	تتفق نوعاً ما مع الفئة المستهدفة	، لم تستخدم استبانة اختلفت في مجتمع الدراسة حيث تناولت المؤسسات الصناعية والتجارية والشركات	لم تستخدم استبانة فهو تقديم استعراض الأدب الإداري في الاتجاهات الحالية لم تستخدم استبانة
23	Loughlin et al. (2012)	عينة الدراسة (120) فرداً	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المدراء الكبار الحكوميين في كندا للقيادة التحويلية من كلا الجنسين،	-اتفقت في الحديث عن القيادة النسائية -اتفقت في الحديث عن مدخل القيادة التحويلية	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت على المدراء الكبار الحكوميين -اختلفت في الحد المكاني حيث طبقت في كندا	استمارة الاستبانة (مقياس القيادة متعدد العوامل)
24	Edwards and Gill., 2011	367	ركزت على ممارسة القيادتين التبادلية والتحويلية في المستويات الهرمية المختلفة – المنظمات التصنيعية في UK	اتفقت الدراسة مع دراستنا من حيث البحث في مدخلي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأبعادهما	اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبقت على قطاع الصناعة في المملكة المتحدة -اختلفت في الحد المكاني حيث طبقت في المملكة المتحدة	استمارة الاستبانة (مقياس القيادة متعدد العوامل) نموذج القيادة كامل المدى
25	Chein-Wen (2009) Tsai	300 استبانة تم استرجاعها من 500	أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في فنادق السياحة الدولية – تحدثت عن القيادة بشكل عام	اتفقت في الحديث عن القيادة ونظرياتها وأنماطها	-اختلفت في المتغير التابع حيث كان الرضا الوظيفي للعاملين -اختلفت في الحد المكاني - اختلفت في عدم التخصيص في أنواع القيادة -اختلفت في مجتمع الدراسة حيث كان الفنادق السياحية	المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة
26	Bruch & Walter, 2007	448 قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا	هدفت الدراسة إلى التحقق الميداني من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي، والحفز	اتفقت الدراسة في تناول مدخل القيادة التحويلية بأبعادهما	-اختلفت في مجتمع الدراسة حيث كان شركة متعددة الجنسيات في السويد -اختلفت في المتغير التابع حيث كان الرضا الوظيفي	-استخدام الاستبانة - المنهج الوصفي التحليلي

م	الدراسة	العينة المستهدفة	الغرض من الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف	المنهج المستخدم
			الإلهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالتابعين واحترامهم.		- اختلفت في الحد المكاني حيث نفذت في السويد	
27	Hoyt & Blascovich , 2003	144 طالباً	اختبار نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في بيئتين مختلفتين هما البيئة الحقيقية والبيئة الافتراضية.	اتفقت الدراسة مع دراستنا من حيث البحث في مدخلي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأبعادهما	- اختلفت في مجتمع الدراسة والحد المكاني حيث كانوا طلاب من جامعة سانت باربرا في الولايات المتحدة - اختلفت في المتغير التابع حيث كان رضا العاملين	تم استخدام الاستبانة مع استخدام أداة المقابلة
28	Korkmaz, 2007	875 معلماً في المدارس التركية	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأسلوب القيادي المعتمد لدى المدارس التركية من جهة وبين رضى المعلمين عن العمل، والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى، وتقييم العوامل التي تؤثر في نجاح الطلاب	اتفقت الدراسة مع دراستنا من حيث البحث في أنماط القيادة، وجاءت نتائجها ذات تركيز على مدخلي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بأبعادهما	- اختلفت في المتغيرات التابعة وهي الصحة التنظيمية ورضى المعلمين اختلفت في الحد المكاني حيث طبقت في تركيا - اختلف مجتمع الدراسة حيث طبق على المدارس التركية	استخدم الاستبانة
29	Jogulu, and Wood) , 2007		هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نظريات القيادة ودورها في تعزيز مكانة المرأة من أجل ممارسة أدوارها القيادية والإدارية باستخدام أساليب القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية.	-اتفقت في الحديث عن أسلوب القيادة النسائية -اتفقت في الحديث عن مدخل القيادة التحويلية	اختلفت في المتغير التابع	استخدام الاستبانة
30	Piccolo ,2006	عينة الدراسة المكونة من (2836) موظفاً من قطاعات مختلفة	التعرف على الآليات التي تستطيع القيادة التحويلية من خلالها أن تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وركزت الدراسة على التحفيز الداخلي	اتفقت الدراسة في تناول مدخل القيادة التحويلية بأبعادهما ما عدا التمكين	-اختلف مجتمع الدراسة والحد المكاني حيث تناول قطاعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية	استخدام الاستبانة
31	Polities, (2002	239 موظف	دور القيادة التحويلية والتبادلية في تمكين المعرفة وعدم اكتسابها لفريق القيادة المشتركة المرتبطة بالأداء (عوامل اكتساب المعرفة. - اربع أبعاد	اقتصرت على القيادات النسائية	- اختلفت في مجتمع الدراسة حيث طبق على موظفين الذين يعملون في مجال المعرفة وإكسابها - اختلفت في الحد المكاني حيث نفذت في المنظمات الصناعية في أستراليا	تم استخدام استبانة



### 3.6 أوجه التميز للدراسة الحالية والفجوة البحثية

وجه المقارنة	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
منهج الدراسة	اتفقت مع جميع الدراسات السابقة اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي	-----	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أداة الدراسة	اتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وأضاف المجموعات البورية	-----	استخدمت أداتين للدراسة هما الاستبانة كأداة رئيسية، والمجموعة البورية كأداة مساندة
حدود الدراسة أ. الحد الموضوعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت العديد من الدراسات السابقة مواضيع لها علاقة مباشرة بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية كل على حدة</li> <li>- جميع الدراسات السابقة اتفقت في الموضوع، حيث إنها تناولت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية إما بشكل مستقل أو مجتمعين مع بعضهما مع اقتراحها بمتغير آخر، ودراسة أثرها وعلاقتها بالمتغير الثاني.</li> <li>- لقد ركزت الدراسات السابقة على عدة مواضيع متنوعة وهي : مجال القيادة التحويلية، ومجال القيادة التبادلية وذلك لأهميتها في إدارة ونجاح المنظمات سواء القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، حيث تناولت بعض الدراسات السابقة كل مجال على حدة وتم اعتباره كمتغير مستقل في أغلب الدراسات، ما عدا دراسة صالح والمبعضين، (2013م) في تناوله موضوع القيادتين التبادلية والتحويلية، واستخدامه نفس المنهج، ولكن ليس نفس مجتمع الدراسة والعينة وإن اختلفت في الحد المكاني</li> <li>- لقد تنوعت الدراسات السابقة بين محلية، وعربية، وأجنبية، وتم تطبيقها على منظمات تعليمية ومالية وخدمية ومصرفية وقطاع الصناعة، ومنظمات حكومية، ومستشفيات ومؤسسات خاصة</li> <li>- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة وخاصة القيادتين التحويلية والتبادلية، وضرورتها لتطوير الإدارة والقيادة للمؤسسات بوجه عام، والمنظمات غير الحكومية بشكل خاص، وزادت بعض هذه الدراسات بإيجاد علاقات بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبعض المتغيرات الهامة والمؤثرة في العملية الإدارية للمنظمات،</li> <li>- تنوعت الدراسات في المتغيرات المستقلة حيث ربطت القيادة التحويلية بحفز العاملين، أو تمكين العاملين، بمدى توفر مبادئ إدارة الجودة بالأداء التنظيمي والمواطنة التنظيمية الشاملة أو تطوير أداء مديري المدارس الثانوية</li> <li>- بعض الدراسات بحثت في القيادة النسائية، والمقارنة بين أسلوب الذكور والإناث في القيادة. ودراسات أخرى بحثت أثر تطبيق القيادة على الأداء، وعلى الرضا الوظيفي، وأخرى ربطت الهيكلية التنظيمية بسلوكيات القادة التحويليين،</li> <li>- ربطت بين العلاقة بين الأسلوب القيادي وبين رضى المعلمين عن العمل، والصحة التنظيمية في المدارس، وأخرى ربطت القيادة التحويلية بالأداء المنظمي وتحقيق النجاح الاستراتيجي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لم تجد الباحثة دراسة تهدف التعرف على أثر أبعاد القيادتين التبادلية والتحويلية لدى القيادة النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>- لم ينل قطاع المرأة داخل المنظمات غير الحكومية اهتماماً كافياً في تناوله لأثر القيادتين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخاصة في البيئة العربية والفلسطينية.</li> <li>- الدراسات السابقة تناولت دور القيادتين التبادلية والتحويلية وأثرهما في العديد من المتغيرات المستقلة لكن هناك اختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من ناحية عدم جمعها بين ثلاثة متغيرات (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والأهداف الاستراتيجية)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تميزت الدراسة الحالية بالشمول حيث شملت الحديث عن المداخل الحديثة في القيادة .</li> <li>- تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستنارة الفكرية، التمكين) وثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية ( الإدارة بالاستثناء، المكافأة الموقفية، عدم التدخل) إن أهم ما يميز هذه الدراسة هو أنها مكتملة للدراسات النظرية السابقة، وهدفها التعرف على دور القيادتين التبادلية والتحويلية حيث أنه- في حدود علم الباحثة- ومن خلال البحث في المكتبات الجامعية- والمصادر الإلكترونية لم يظهر ما يدل على دراسة موضوع القيادة الحالية وخاصة في موضوع القيادات النسائية الإدارية، مما يعني تحقيق إضافة علمية جديدة ونقطة انطلاق لأبحاث أخرى</li> <li>- جمعت بين ثلاثة متغيرات (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، والأهداف الاستراتيجية) لم تجمعها الدراسات السابقة، وهذا يبسط الضوء أكثر على آفاق</li> </ul>

<p>وننتائج جيدة.</p> <p>- طبقت متغيرات الدراسة على موضوع في غاية الأهمية وهو القيادة النسائية، وهذا ما لم يتم تناوله في الدراسات العربية والأجنبية، ويمكن أن يعطي هذا التطبيق نتائج مفيدة للمسؤوليات على دور المرأة القائد في المنظمات.</p> <p>- اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها استكمالاً لها في تناولها لموضوع القيادة التحويلية والتبادلية، وإلى التعرف على القيادة النسائية، ومدى امتلاكها وتطبيقها لمهارات القيادة والصعوبات والمعوقات التي تمنع من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.</p> <p>- تناولت الدراسة خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين)</p>		<p>- بعض الدراسات ربطت نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية بعدة متغيرات مثل تمكين المعلمين، إكساب مهارات التفكير الناقد، تمكين المعرفة، والاحترق النفسي والعلاقات الشخصية مثل دراسة (بني عطا، 2006م)، (صالح والمبيضين، 2013م)، (الضمور، 2009م)، (الرفاعي، 2013م)، ( Hoyt&amp;Blascovich,2003 )، ( Tyssen,etal.2014 )،</p> <p>- ربطت القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p> <p>- أغلب الدراسات السابقة فتناولت أربعة أبعاد هي (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية.</p> <p>- كانت أكثر عمومية وشمولية</p> <p>- اشتملت على أبعاد وصفات القائد عناصر القيادة المختلفة بشكل عام ولم تحدد طبيعة ونوع القيادة بشكل مخصص</p>	
<p>المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة</p>	<p>لم ينل موضوع القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة أو في فلسطين</p>	<p>تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة فمنها المحلية (غزة والضفة )، ومنها العربية ( الأردن ، السعودية، الكويت، العراق، الإمارات العربية المتحدة) ، ومنها الأجنبية (النمسا وسويسرا وألمانيا، كندا، المملكة المتحدة ، السويد، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا )</p>	<p>ب. الحد المكاني</p>
<p>اقتصرت الدراسة على فئة رئيسيات مجلس الإدارة</p>	<p>أغلب الدراسات السابقة لم تستهدف القيادة النسائية</p>	<p>جمعيات تأهيل المعاقين، المعلمون، موظفين من قطاعات مختلفة، طلاب، قادة من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، العاملين في فنادق السياحة، المدراء الكبار الحكوميين، وكيلات الأقسام الأكاديمية، المدراء العاملون في ثلاث مستويات إدارية، مديري المدارس الثانوية، القيادة النسائية، مدراء المنظمات الأهلية، العاملين في الجامعات الفلسطينية، العاملون في البنوك</p>	<p>ج. الحد البشري</p>
<p>نفذت الدراسة عام 2016</p>	<p>عدم وجود دراسات حديثة عن القيادة النسائية</p>	<p>أحدث تلك الدراسات كانت خلال العام 2015م، وأقدمها كان في عام 2002</p>	<p>د. الحد الزماني</p>
<p>- اعتمدت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ،</p>		<p>- أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي بمدخله المختلفة، وقليل منها استخدم المنهج التاريخي.</p>	<p>أسلوب الدراسة وأداتها</p>

-أداة الدراسة هي الاستبانة والمجموعة البؤرية.		- أداة الدراسة كانت في الغالبية العظمى للدراسات السابقة هي الاستبانة، وأحياناً استخدمت بعض الدراسات أداة إضافية، وهي المقابلة الشخصية.	
---	--	--	--

جاءت بواسطة الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

### 3.7 خلاصة الفصل الثالث :

في هذا الفصل قامت الباحثة باستعراض عدد (30) دراسة منها (8) فلسطينية، و (11) دراسة عربية ، و(11) دراسات أجنبية بتسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم حول موضوع الدراسة وقد تناولت كل دراسة من الدراسات السابقة: الهدف العام، مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات الدراسة، وأداة الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات، وقد راعت الباحثة الاختلاف في الدراسات السابقة من حيث الزمن، ومجال وبيئة التطبيق؛ وذلك بهدف الحصول على كم وفير من المعلومات حول مشكلة الدراسة الحالية، وأيضاً من أجل استخدام النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية والتعرف على أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتم توضيح كيفية الاستفادة من هذه الدراسات، وأهم ما يميز هذه الدراسة، والفجوة البحثية.

أما في الفصل الرابع فستتناول الباحثة وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية .

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

### الطريقة والإجراءات

#### 4.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 4.2 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006م، ص100) 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".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وذلك للتعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض. كما تم عقد مجموعة بؤرية لبعض الإداريين في المنظمات غير الحكومية في يوم 18/يناير/2017 م ، لتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في المستويات الإدارية كافة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة امرأة، والتي تبلغ 226 مؤسسة، بمتوسط 5 موظفين لكل مؤسسة وبإجمالي 1130 موظف، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية على عدد (69) منظمة والتي مضى على تأسيسها خمس سنوات فأكثر في خدمة المجتمع في قطاع غزة.

### 4.4 عينة الدراسة:

#### العينة الاستطلاعية

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 35 موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

#### العينة الأصلية "الفعلية":

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 320 إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 294 إستبانة بنسبة 91.9%. وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore,2003):

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).  
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

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

حيث أن مجتمع الدراسة  $N = 1130$ ، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 * 1130}{1130 + 384 - 1} \cong 287$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 287 على الأقل.

#### 4.5 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المرؤوسين"، حيث تتكون إستبانة الدراسة من أربع أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن القيادة النسائية التبادلية، ويتكون من 23 فقرة، موزع على 5 مجالات:

المجال الأول: المكافأة المشروطة، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثاني: العقوبة المشروطة، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الإدارة بالاستثناء (النشطة)، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الرابع: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الخامس: توفير مستلزمات الأداء، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن القيادة النسائية التحويلية، ويتكون من 28 فقرة، موزع على 5 مجالات:

المجال الأول: التأثير المثالي على المرؤوسين، ويتكون من (5) فقرات.

- المجال الثاني: التحفيز الإلهامي، ويتكون من (4) فقرات.
- المجال الثالث: الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، ويتكون من (5) فقرات.
- المجال الرابع: الاعتبارية الفردية، ويتكون من (7) فقرات.
- المجال الخامس: التمكين، ويتكون من (7) فقرات.
- القسم الرابع: وهو عبارة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويتكون من (11) فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.1) يوضح ذلك:

جدول (4.1): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً	←								موافق بدرجة قليلة جداً	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

#### 4.6 خطوات بناء الإستبانة:

- قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على " القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المرؤوسين "، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة: -
- 1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.
  - 2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.
  - 3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.
  - 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  - 5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.
  - 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.



7- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (14) متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

#### 4.7 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010م، ص105) ، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص179). وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

##### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

9- يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 14 متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات الفلسطينية.

وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (1).

##### 2- صدق المقياس:

#### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " القيادة النسائية التبادلية "

يوضح جدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبيق المديرية في المؤسسة سياسة المكافأة المشروطة	.769	*0.000
2.	تكافئ المديرية الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع منه في عمله	.893	*0.000
3.	تنتهي المديرية على الأساليب الجديدة والخلاقة التي تساهم بتحقيق الأهداف	.756	*0.000
4.	تشارك المديرية الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات	.882	*0.000
5.	تنتهي المديرية على الموظف الذي قام بتعديل سلوكه أثناء تنفيذ عمله	.761	*0.000

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

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تطبيق المديرية سياسة العقوبة المشروطة	.563	*0.000
2.	تتفقد المديرية العقوبة في حال أهمل الموظف العمل المطلوب منه	.871	*0.000
3.	تستبعد المديرية الموظف صاحب الأداء غير النشط عن دائرة صنع القرار	.657	*0.000
4.	تتعامل المديرية بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	.645	*0.000
5.	تقوم المديرية بفرض العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق واضح في الانجازات	.716	*0.000
6.	ترفع المديرية العقوبة عن الموظف بعد التأكد من تعديل سلوكه أو أدائه أثناء تنفيذه لأهداف المؤسسة	.560	*0.000

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

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تقوم المديرية بتحديث المعلومات التي تساعد المؤسسة على إنجاز عملها وإخبار المرؤوسين بها	.787	*0.000
2.	تستطيع المديرية التنبؤ بالعقبات التي ستواجه تنفيذ العمل ومصارحة المرؤوسين بها	.831	*0.000
3.	تحرص المديرية على توفير الإرشادات اللازمة للموظف لتحقيق المعايير الموضوعة للعمل	.845	*0.000
4.	تقوم المديرية بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها	.698	*0.000

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

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تركز المديرية اهتمامها التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط	.615	*0.000
2.	تترك المديرية الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف	.471	0.002
3.	تتأخر المديرية في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق العمل	.747	*0.000
4.	تتجنب المديرية التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة ولا تؤثر على إنجاز العمل	.702	*0.000

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

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تناقش المديرية مع العاملين متطلبات ومستلزمات الدوائر والأقسام لإنجاز أعمالهم	.719	*0.000
2.	تعطي المديرية الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء اللازمة لعملهم	.876	*0.000
3.	توفر المديرية المستلزمات التي يطلبها المرؤوسين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق العمل	.889	*0.000
4.	تتابع المديرية وتقيم ما تم إحضاره من مستلزمات الأداء ومدى دوره وفعاليتها في إنجاز العمل	.873	*0.000

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

#### - الاتساق الداخلي لـ " القيادة النسائية التحويلية"

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي على المرؤوسين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي على المرؤوسين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتعرف المديرية على اهتمامات المرؤوسين الشخصية وتربطها بأهداف المؤسسة	.669	*0.000
2.	تشجع المديرية العاملين لديها على تحقيق التميز في الأداء	.783	*0.000
3.	تناقش المديرية مع المرؤوسين أخلاقيات وقيم لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل	.880	*0.000
4.	تعمل المديرية على خلق الثقة بين الموظفين وتوفير مناخ مريح للعمل	.810	*0.000
5.	تتقبل المديرية اقتراحات مرؤوسيهما بخصوص سلوكها في العمل	.875	*0.000

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

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الإلهامي " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.957	تخلق المديرية أجواء من التقاؤل وتوفر إحساس جماعي لدى العاملين في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية
2.	*0.000	.925	تعمل المديرية على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين
3.	*0.000	.835	تستطيع المديرية أن تربط بين المستقبل الشخصي للمرؤوسين وتحقيق الخطة الاستراتيجية
4.	*0.000	.945	تكون المديرية هي الشخص المبادر في المواقف الصعبة

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

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.893	تستطيع المديرية توزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية
2.	*0.000	.950	تبحث المديرية عن وجهات النظر المختلفة عند مناقشة عوائق تحقيق الأهداف الاستراتيجية
3.	*0.000	.931	تقترح المديرية أساليب جديدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
4.	*0.000	.925	تشجع المديرية مرؤوسيه على البحث المستمر عن أنشطة جديدة تساهم في الوصول لأهداف الخطة الاستراتيجية
5.	*0.000	.924	تشجع المديرية المرؤوسين على طرح أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل بخصوص تحقيق الأهداف الاستراتيجية

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

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارية الفردية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارية الفردية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تشجع المديرية المرؤوسين على الحصول على تدريبات لازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	.922	*0.000
2.	تهتم المديرية بالمرؤوسين كأفراد بالإضافة إلى الفريق	.931	*0.000
3.	تستطيع المديرية التعامل مع الاحتياجات المختلفة للمرؤوسين	.727	*0.000
4.	تخصص المديرية وقتاً لمساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم بما يتناسب وتحقيق الخطة الاستراتيجية	.912	*0.000
5.	تقوم المديرية بعمل اجتماعات فردية مع مرؤوسيه للاستماع لملاحظاتهم بما يخص تحقيق الخطة الاستراتيجية	.891	*0.000
6.	تهتم المديرية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية	.841	*0.000
7.	تتفهم المديرية أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	.913	*0.000

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

جدول (4.11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التمكين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تمكن المديرية الموظفين من الإبداع في عملهم من خلال منحهم الصلاحيات على أسس علمية	.903	*0.000
2.	تشجع المديرية العاملين على تحمل المسؤولية وتدعم ممارستهم للصلاحيات المخولة لهم	.939	*0.000
3.	تحرص المديرية على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات	.919	*0.000
4.	تعمل المديرية على توطيد العلاقات بين جميع العاملين	.929	*0.000
5.	تتعاون المديرية مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	.846	*0.000
6.	تعطي المديرية فرصة لبعض مرؤوسيه لاتخاذ القرار حسب ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المختلفة	.854	*0.000
7.	تقدم المديرية تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	.707	*0.000

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

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " التمكين " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0.05  $\alpha \leq$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### - الاتساق الداخلي لـ " تحقيق الأهداف الاستراتيجية "

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	توجد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة يشترك في إعدادها العاملين	.768	*0.000
2.	هناك زيادة ونمو في عمل المؤسسة	.715	*0.000
3.	تقوم المؤسسة بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف	.843	*0.000
4.	تسعى المؤسسة لتجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	.873	*0.000
5.	تزود المؤسسة الدوائر والأقسام بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	.792	*0.000
6.	تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الدوائر والأقسام المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف	.869	*0.000
7.	تراعي المؤسسة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية وأهدافها والخطة التنفيذية.	.865	*0.000
8.	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ أهداف المؤسسة	.784	*0.000
9.	تراعي المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها.	.878	*0.000
10.	يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية من قبل المؤسسة	.895	*0.000
11.	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	.694	*0.000

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

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

يبين جدول (4.13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (4.13): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.796	المكافأة المشروطة.
*0.000	.573	العقوبة المشروطة.
*0.000	.658	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
*0.000	.498	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
*0.000	.628	توفير مستلزمات الأداء.
<b>*0.000</b>	<b>.862</b>	<b>القيادة النسائية التبادلية.</b>
*0.000	.870	التأثير المثالي على المرؤوسين.
*0.000	.908	التحفيز الإلهامي.
*0.000	.948	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
*0.000	.970	الاعتبارية الفردية.
*0.000	.955	التمكين.
<b>*0.000</b>	<b>.975</b>	<b>القيادة النسائية التحويلية.</b>
<b>*0.000</b>	<b>.713</b>	<b>تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</b>

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

## 4.8 ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم



فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.14).

جدول (4.14): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.933	0.871	5	المكافأة المشروطة.
0.861	0.741	6	العقوبة المشروطة.
0.892	0.797	4	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.812	0.607	4	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.918	0.842	4	توفير مستلزمات الأداء.
<b>0.889</b>	<b>0.790</b>	<b>23</b>	<b>القيادة النسائية التبادلية.</b>
0.959	0.919	6	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.966	0.934	4	التحفيز الإلهامي.
0.977	0.955	5	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
0.972	0.945	7	الاعتبارية الفردية.
0.973	0.948	7	التمكين.
<b>0.992</b>	<b>0.984</b>	<b>28</b>	<b>القيادة النسائية التحويلية.</b>
<b>0.974</b>	<b>0.948</b>	<b>11</b>	<b>تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</b>
<b>0.986</b>	<b>0.972</b>	<b>62</b>	<b>جميع المجالات معا</b>

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.607، 0.984)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.972). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.812، 0.992)، بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.986) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.15).

جدول (4.15): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.436	0.869	المكافأة المشروطة.
0.799	0.645	العقوبة المشروطة.
0.660	0.730	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.724	0.692	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.732	0.687	توفير مستلزمات الأداء.
<b>0.226</b>	<b>1.043</b>	القيادة النسائية التبادلية.
0.542	0.801	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.521	0.814	التحفيز الإلهامي.
0.232	1.037	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
0.156	1.130	الاعتبارية الفردية.
0.249	1.020	التمكين.
<b>0.319</b>	<b>0.957</b>	القيادة النسائية التحويلية.
<b>0.392</b>	<b>0.900</b>	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
<b>0.400</b>	<b>0.895</b>	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة 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 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والصدق الذاتي لمعرفة ثبات فقرات الإستمبانه.
4. اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستمبانه وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
6. الانحدار الخطي المتعدد.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

#### 4.10 الخلاصة:

تناول هذا الفصل منهجية وإجراءات الدراسة التي تم اتباعها، حيث تم تحديد مجتمع، وعينة الدراسة والذي تكوّن من أصحاب الوظائف الإدارية العليا تحت إمرة مديرات مجلس إدارة في المنظمات غير الحكومية في غزة، وتم استخدام الإستمبانه كأداة لجمع البيانات من الفئة المستهدفة، وذلك بعد أن تم اختبار صدق وثبات الإستمبانه، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي. ويتضمن الفصل الخامس عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الإستمبانه والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

الفصل الخامس  
تحليل البيانات واختبار  
فرضيات الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### 5.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية عن المستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### 5.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

##### - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
67.7	199	أنثى
32.3	95	ذكر
100.0	294	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 67.7% من عينة الدراسة إناث، بينما 32.3% ذكور. إننا نجد في عينتنا العشوائية ارتفاع نسبة الإناث بما يعادل الضعف ويُعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة عدد الإناث اللاتي يشغلن مناصب إدارية خاصة أن عدد لا بأس به من المؤسسات المبحوثة هي مؤسسات نسوية بحتة ( أي أنها مؤسسات تعمل في قضايا النساء وكلعاملات هن من الإناث) أو من المؤسسات التي تعمل في الأمومة والطفولة ، وهذه النتيجة تدل على غياب الرجال عن المنظمات النسوية التي تحتكرها المرأة، ولكنه من جهة أخرى لا يعكس فعلياً تواجد في المؤسسات التي تعمل في مجالات أخرى والتي يكتسح فيها الرجل المناصب الإدارية العليا الأخرى.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	40	13.6
25 إلى أقل من 30 سنة	114	38.8
30 إلى أقل من 40 سنة	106	36.1
40 سنة فأكثر	34	11.6
المجموع	294	100.0

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 88.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة، بينما 11.6% أعمارهم 40 سنة فأكثر.

شكلت الفئة العمرية (25-30) أعلى نسبة فقد فاقت ثلث العينة بقليل، وأيضاً شكلت الفئة (30-40) عاماً ما يعادل الثلث تقريباً، وهذا دليل على مدى اتساع فئة الشباب في المجتمع الذي يشكل شبابه نحو 30% من الفئة العمرية (15-29) سنة من إجمالي سكان فلسطين، ودليل على أن المنظمات غير الحكومية تقسح المجال للشباب للعمل لديها أكثر من أي فئة أخرى وذلك لطبيعة عمل هذه المنظمات والتي تحتاج إلى طاقة الشباب ونشاطهم.

- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	4	1.4
ماجستير	47	16.0
بكالوريوس	212	72.1
دبلوم فأقل	31	10.5
المجموع	294	100.0

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 17.4% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي دراسات عليا، 82.6% مستواهم التعليمي بكالوريوس فأقل.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع المؤهل العلمي لمفردات الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه تحديد أثر القيادة النسائية، كما أننا نجد أن غالبية المستوى التعليمي للعاملين في المناصب الإدارية يحملون درجة البكالوريوس، وأن المستوى التعليمي كان في حده الأدنى دبلوم متوسط، حيث تعكس هذه النتيجة المستوى الثقافي

العالي للعاملين في هذه المؤسسات، وارتفاع نسبة البكالوريوس بين عينة الدراسة يعزى إلى أن أغلب الوظائف الإدارية في المنظمات غير الحكومية تتطلب بالحد الأدنى درجة البكالوريوس للتوظيف، كما أن قلة نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والماجستير لا يعني أن المؤسسة لا تتمتع بمؤهلات وكفاءات عالية فعينتنا كانت عشوائية.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الإداري الوظيفي
32.6	96	مدير المشاريع
46.3	136	منسق مشاريع
6.8	20	مدير برنامج
9.2	27	مدير تنفيذي
5.1	15	نائب المدير التنفيذي
100.0	294	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 33.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير المشاريع، 44.2% منسق مشاريع، 6.8% مدير برنامج، بينما شكلت مسميات أخرى نسبة 15.3% موزعين على (مدير تنفيذي و نائب المدير التنفيذي) .

وتعزو الباحثة وجود النسبة الأكبر للعينة كمنسق مشاريع و يليه مسمى مدير مشاريع مشكلين بذلك الغالبية العظمى من مفردات العينة المبحوثة، لاعتماد هذه المنظمات على المشاريع الممولة، مما ينعكس أيضاً على قلة نسبة العينة تحت مسمى مدير برنامج ويرجع ذلك لافتقار هذه المنظمات أحياناً كثيرة لبرامج دائمة في المؤسسة.

#### - توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية
20.1	59	أقل من 3 سنوات
27.9	82	من 3 إلى أقل من 5 سنوات
33.6	99	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
18.4	54	10 سنوات فأكثر
100.0	294	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 48 % من عينة الدراسة سنوات خبرتهم في وظيفتهم الحالية أقل من 3 سنوات إلى 5 سنوات، أما 52 % تتراوح سنوات خبرتهم من 5 سنوات فأكثر.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة وأن ما يزيد عن 60 % تقريباً من مجتمع الدراسة من ذوو الخبرة المتوسطة، حيث تعد الخبرة أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء، وهذه العينة لديها ما يكفي من الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

### 5.3 المحك المعتمد في الدراسة:

(Ozen et al., 2012) لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5.6): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10% - 28%	من 1 - 2.8
منخفضة	أكثر من 28% - 46%	أكثر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكثر من 46% - 64%	أكثر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكثر من 64% - 82%	أكثر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكثر من 82% - 100%	أكثر من 8.2 - 10

### 5.4 تحليل فقرات الاستبانة

أولاً: تحليل فقرات " القيادة النسائية التبادلية "

- تحليل فقرات مجال " المكافأة المشروطة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.7).



جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تطبق المديرية في المؤسسة سياسة المكافأة المشروطة	6.14	2.43	61.44	5	متوسطة
2.	تكافئ المديرية الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع منه في عمله	6.44	2.46	64.40	4	كبيرة
3.	تنثني المديرية على الأساليب الجديدة والخلقة التي تساهم بتحقيق الأهداف	7.48	1.99	74.81	1	كبيرة
4.	تشرك المديرية الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات	7.00	2.35	70.03	3	كبيرة
5.	تنثني المديرية على الموظف الذي قام بتعديل سلوكه أثناء تنفيذ عمله	7.08	2.05	70.82	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.83	1.77	68.32		كبيرة

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تنثني المديرية على الأساليب الجديدة والخلقة التي تساهم بتحقيق الأهداف " يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تطبق المديرية في المؤسسة سياسة المكافأة المشروطة " يساوي 6.14 أي أن الوزن النسبي 61.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " المكافأة المشروطة " يساوي 6.83 أي أن الوزن النسبي 68.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وأن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب المكافأة المشروطة بشكل كامل.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان المديرات بأن المكافأة المشروطة تلعب دوراً هاماً في تحفيز العاملين نحو تحقيق العاملين لأهداف المؤسسة بالإضافة أنها تخلق جواً إبداعياً وحفزاً للأفكار الخلاقة بشكل ملحوظ.
- واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صالح والمبيضين، 2013م)، ودراسة (المطيري، 2011م)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010م)، ودراسة (مرعي، 2008م)، ودراسة

(Tyssen, et al.2014) ودراسة ( Polities, 2002 ) في أن تقديم المدراء للمكافآت يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضى الوظيفي والعمل الجاد نحو تحقيق الأهداف، وسبب هذا الاتفاق أن هذه الدراسات أجريت على مصانع وشركات ربحية ومدارس خاصة قامت من أجل الربح لا الخسارة فهي تُعنى بالمكافآت من أجل تحفيز الأداء لتحقيق الأهداف.

- وقد اختلفت النتائج مع دراسة (الرفاعي،2013م)، ودراسة (أبو تايه،2003م)، ودراسة (Korkmaz, 2007) ،في أن تقديم المدراء للمكافآت ليس له أثر في تحفيز الذات وتحقيق الأهداف، حيث اعتبرت هذه الدراسات أن تحقيق أهداف المؤسسة نابع من الذات ومن ثقافة القائد والمرووسين وشعورهم بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم وأنه غير منوط بحوافز مالية.

**تحليل فقرات مجال " العقوبة المشروطة "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.8).

**جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة "**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تطبق المديرية سياسة العقوبة المشروطة	6.58	2.32	65.80	5	كبيرة
2.	تنفذ المديرية العقوبة في حال أهمل الموظف العمل المطلوب منه	7.27	2.10	72.66	1	كبيرة
3.	تستبعد المديرية الموظف صاحب الأداء غير النشط عن دائرة صنع القرار	6.94	2.18	69.38	3	كبيرة
4.	تتعامل المديرية بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	6.87	2.10	68.74	4	كبيرة
5.	تقوم المديرية بفرض العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق واضح في الانجازات	6.22	2.35	62.15	6	متوسطة
6.	ترفع المديرية العقوبة عن الموظف بعد التأكد من تعديل سلوكه أو أدائه أثناء تنفيذه لأهداف المؤسسة	7.12	2.02	71.24	2	كبيرة
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>6.83</b>	<b>1.46</b>	<b>68.31</b>		<b>كبيرة</b>

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تنفذ المديرية العقوبة في حال أهمل الموظف العمل المطلوب منه " يساوي 7.27 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تقوم المديرية بفرض العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق واضح في الانجازات " يساوي 6.22 أي أن الوزن النسبي 62.15%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " العقوبة المشروطة " يساوي 6.83 أي أن الوزن النسبي 68.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- وهذا يوضح وجود منهجية العقوبة المشروطة في مجتمع الدراسة مؤسساتهن بدرجة كبيرة. وتزور الباحثة ذلك إلى أن القيادة النسائية تطبق العقوبة المشروطة مثلها مثل المكافأة المشروطة، لقناعتها بأنها تعمل على تحفيز الموظف وتدفعه للعمل بإيجابية عالية ليتجنب الوقوع في العقوبة المشروطة، وأن الموظف عند وقوعه في العقوبة من الممكن أن تقل فرصته بالعمل في مشروع آخر كون المنظمات غير الحكومية تعتمد اعتماداً كلياً على المشاريع الموسمية من قبل المانحين. وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Tyssen,et al. 2014) ودراسة (العايدي، 2015) في أن المدراء يطبقون العقوبة المشروطة لتحقيق أهداف المشاريع في المنظمة.
- تحليل فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة) "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تقوم المديرية بتحديث المعلومات التي تساعد المؤسسة على إنجاز عملها وإخبار المرؤوسين بها	7.79	1.77	77.92	1	كبيرة
2.	تستطيع المديرية التنبؤ بالعقبات التي ستواجه تنفيذ العمل ومصارحة المرؤوسين بها	7.27	1.78	72.70	4	كبيرة
3.	تحرص المديرية على توفير الإرشادات اللازمة للموظف لتحقيق المعايير الموضوعة للعمل	7.63	1.88	76.31	3	كبيرة
4.	تقوم المديرية بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها	7.79	1.96	77.88	2	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.62	1.55	76.20		كبيرة

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تقوم المديرية بتحديث المعلومات التي تساعد المؤسسة على إنجاز عملها وإخبار المرؤوسين بها " يساوي 7.79 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.92%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تستطيع المديرية التنبؤ بالعقبات التي ستواجه تنفيذ العمل ومصارحة المرؤوسين بها " يساوي 7.27 أي أن الوزن النسبي 72.70%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول المتوسط الحسابي لمجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة) " يساوي 7.62 أي أن الوزن النسبي 76.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء (النشطة) بشكل كامل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بالاستثناء النشطة تسمح للقيادة وأصحاب القرار بمتابعة سير عمل المنظمة أولاً بأول مما يعمل على تقليل تفاقم المشكلات، وضمان سير خطط المؤسسة كما تم الاتفاق عليها، وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطيري، 2011م)، ودراسة (Chaudhry, 2009)، ودراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Howell and Meren, 1999)، في أن المدراء يطبقون سلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة، ويرجع هذا الاتفاق إلى حساسية مجتمعات الدراسة التي تستوجب على القادة والمدراء المتابعة وتصحيح الانحرافات أولاً بأول.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الرفاعي، 2013م)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010م)، من حيث انخفاض مستوى استخدام المدراء للإدارة بالاستثناء النشطة، لأن هذه الدراسات طبقت على مجتمعات وصل مستواها الثقافي إلى أن يقوم القائد نفسه بتصحيح انحرافاته أولاً بأول قبل تدخل الجهات العليا داخل هذه المجتمعات حسب النتائج التي توصلت لها الدراسات.

#### تحليل فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة) "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تركز المديرية اهتمامها التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط	6.37	2.37	63.69	2	متوسطة
2.	تترك المديرية الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف	6.42	2.10	64.16	1	كبيرة
3.	تتأخر المديرية في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق العمل	4.58	2.64	45.84	3	منخفضة
4.	تتجنب المديرية التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة ولا تؤثر على إنجاز العمل	4.48	2.65	44.81	4	منخفضة
	جميع فقرات المجال معاً	5.46	1.82	54.62		متوسطة

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تترك المديرية الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف " يساوي 6.42 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 64.16%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتجنب المديرية التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة ولا تؤثر على إنجاز العمل " يساوي 4.48 أي أن الوزن النسبي 44.81%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة) " يساوي 5.46 أي أن الوزن النسبي 54.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يعني أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء (الساكنة) بشكل متوسط.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أسلوب الإدارة بالاستثناء يعمل على خلق فجوة تواصل بين القيادة والعاملين في المنظمة ويقلل من المتابعة الدورية لأنشطة المنظمة، ومن التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها أو انتظار المشاكل حتى تتفاقم وهذا يعمل على إحداث خلل في العمل ضمن المنظمة.

وانتقدت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرفاعي،2013) التي أظهرت وجود تأثير بدرجة متوسطة بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وبين التمكين، وأن الإدارة بالاستثناء الساكنة جاءت في المرتبة الثالثة من بين أبعاد القيادة التبادلية.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطيري،2011م) ودراسة (مرعي،2008م) ودراسة (Chaudhry,2009) التي انتقدت على وجود علاقة سلبية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وتحقيق أهداف، وسبب الاختلاف وعي المدراء وأصحاب القرار تجاه مشكلات العمل ووجوب التدخل وعدم انتظار المشاكل إلى أن تتفاقم وذلك لمكانة هذه الشركات وحساسية عملها.

#### - تحليل فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتأقش المديرة مع العاملين متطلبات ومستلزمات الدوائر والأقسام لإنجاز أعمالهم	7.50	1.94	74.97	2	كبيرة
2.	تعطي المديرة الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء اللازمة لعملهم	6.75	2.37	67.48	3	كبيرة
3.	توفر المديرة المستلزمات التي يطلبها المرؤوسين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق العمل	6.53	2.43	65.31	4	كبيرة
4.	تتابع المديرة وتقيّم ما تم إحضاره من مستلزمات الأداء ومدى دوره وفعاليته في إنجاز العمل	7.89	1.91	78.94	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.17	1.67	71.66		كبيرة

من جدول (5.11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تتابع المديرة وتقيّم ما تم إحضاره من مستلزمات الأداء ومدى دوره وفعاليته في إنجاز العمل " يساوي 7.89 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.94%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " توفر المديرية المستلزمات التي يطلبها المرؤوسين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق العمل " يساوي 6.53 أي أن الوزن النسبي 65.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " توفير مستلزمات الأداء " يساوي 7.17 أي أن الوزن النسبي 71.66%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق توفير مستلزمات الأداء بشكل كامل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية توفير مستلزمات الأداء لأنها تمثل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تحقيق أهداف المنظمة بشكل مباشر، وأن توفير هذه المستلزمات يعكس صورة جيدة جداً عن المؤسسة خاصة أمام المؤسسات الممولة أو الشريكة، فلولاً وجدوها لما كان بالإمكان البدء أصلاً في تنفيذ أي خطة أو أهداف وبذلك تبرز أهميتها لدى صنّاع القرار والعاملين بالمنظمة ووعيهم تجاه هذا المجال.

ولهذا احتلت الفقرة الرابعة في الجدول (5.11) المرتبة الأولى، وهذا ليس بغريب عن الصفات التي تتميز بها القيادات النسائية من المتابعة والدقة لإنجاز أهداف المنظمة.

واحتلت الفقرة الثالثة في الجدول (5.11) المرتبة الأخيرة وذلك لأن المنظمات غير الحكومية تعتمد بشكل أساسي على تمويل المانحين، والذي يكون بشكل موسمي وعليه لا تستطيع المديرية توفيرها بشكل دائم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرعي، 2008م) حيث أن هذه الدراسة طبقت على الشركات الدوائية الأردنية والتي تعي أهمية توفير مستلزمات الأداء لنجاح الشركة وقدرتها على المنافسة والاستمرار، ودراسة (العايدي، 2015م) حيث يقوم المدراء في جمعيات تأهيل المعاقين بتوفير مستلزمات الأداء بشكل دائم.

#### - تحليل جميع فقرات القيادة النسائية التبادلية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات

" القيادة النسائية التبادلية "

البنء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
المكافأة المشروطة.	6.83	1.77	68.32	3	كبيرة
العقوبة المشروطة.	6.83	1.46	68.31	4	كبيرة
الإدارة بالاستثناء (النشطة).	7.62	1.55	76.20	1	كبيرة
الإدارة بالاستثناء (الساكنة).	5.46	1.82	54.62	5	متوسطة
توفير مستلزمات الأداء.	7.17	1.67	71.66	2	كبيرة
جميع فقرات القيادة النسائية التبادلية.	6.79	1.03	67.85		كبيرة

من جدول (5.12) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة النسائية التبادلية يساوي 6.79 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 67.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة النسائية التبادلية بشكل عام. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.46-7.62) ويوضح ذلك أن نمط القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية موجود فعلاً ويتبع في المنظمات غير الحكومية التي ترأسها نساء.

مما سبق يظهر أن مستوى توافر القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، توفير مستلزمات الأداء) لدى القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية كان كبيراً.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة التبادلية يُنظر إليها بوصفها عملية قائمة على أساس التبادل بين القيادات النسائية والأتباع، وذلك من خلال منح المكافأة بناء على الأداء الذي ينجزه الأتباع.

وربما جاءت هذه النتيجة بالموافقة بدرجة كبيرة لأن المديرات يعملن في ضوء ما يتوقعه المرؤوسين منهن، مما يعني إدراكهن لتوقعات العاملين معهن، وبذلك يكون مؤثراً في سلوكهم، وقد يدفعهم هذا التأثير إلى العمل المستمر لإنجاز الأهداف المكلفين بها.

وقد حصل البعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)" أعلى موافقة وتعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يعطين اهتماماً كافياً من حيث الالتزام بالمعايير التي يستند إليها في تدبير شؤون المنظمة، كما أنه -وبحسب المجموعة المركزة- قد يعود إلى أن المديرات لا يركزن بالدرجة الأولى على نقاط فشل الموظفين، ويتابعن دوماً الإخفاقات المترتبة على أدائهم، وقد يكون



لاقتناع المديرات بممارسة هذا البعد لإيمانهم بأن ذلك يعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتفق مع دراسة (العايدي، 2015) من حيث درجة الموافقة الكبيرة ، ويختلف مع دراسة (الرفاعي، 2013)، من حيث أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان متوسطاً.

وقد حصل البعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" درجة متوسطة وتعزى هذه النتيجة إلى أن الموظفين يعتقدون ان المديرات لا يعملن على حل المشكلات التي تواجههن حال حدوثها بالشكل المطلوب، بل يترثن قبل قيامهن باتخاذ أي إجراء إداري الأمر الذي قد يؤدي إلى إثارة قلق الموظفين. وأحياناً تعمل هؤلاء المديرات على انتظار حدوث الخطأ قبل اتخاذ أي قرار، وربما لا تتدخل المديرات اللواتي يتبعن هذا النمط القيادي إلا إذا طلب منهن التدخل، كما أنهن لا يتخذن أي قرار إزاء المشكلات الطارئة، لذلك فهن يعتقدن بضرورة أن تكون المشكلة مزمنة، تطفو على السطح ليتحركن عند ذاك فيتخذن القرار المناسب إزاءها.

وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (العايدي، 2015م) في أن القيادة وأصحاب القرار داخل مجتمع الدراسة لا يميلون إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة بشكل كامل (أي بشكل متوسط). واختلفت مع دراسة (الرفاعي، 2013م) حيث كان اتفاق العينة المبحوثة على أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت كان مرتفعاً.

وبشكل عام فقد اتفقت النتائج السابقة مع بعض الدراسات كدراسة (الرفاعي، 2013م) ، (الخصاونة، 2012م) في أن الفئة المبحوثة تتبع نمط القيادة التبادلية بشكل مرتفع، وقد اختلفت النتيجة نوعاً ما مع (بني عطا، 2005م) في درجة تطبيق القيادة التبادلية حيث جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية بدرجة متوسطة. في حين اختلفت مع دراسة (Korkmaz, 2007) والتي لم يكن فيها المدراء يمارسون أبعاد القيادة التبادلية بالشكل الكامل.

**ثانياً: تحليل فقرات " القيادة النسائية التحويلية "**

**- تحليل فقرات مجال " التأثير المثالي على الرؤوسين "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.13).

جدول (5.13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التأثير المثالي على المرؤوسين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتعرف المديرية على اهتمامات المرؤوسين الشخصية وتربطها بأهداف المؤسسة	6.41	2.39	64.12	5	كبيرة
2.	تشجع المديرية العاملين لديها على تحقيق التميز في الأداء	6.94	2.19	69.39	3	كبيرة
3.	تناقش المديرية مع المرؤوسين أخلاقيات وقيم لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل	7.03	2.10	70.27	2	كبيرة
4.	تعمل المديرية على خلق الثقة بين الموظفين وتوفير مناخ مريح للعمل	7.05	2.34	70.51	1	كبيرة
5.	تقبل المديرية اقتراحات مرؤوسيه بخصوص سلوكها في العمل	6.58	2.55	65.77	4	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	6.80	1.99	68.00		كبيرة

من جدول (5.13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل المديرية على خلق الثقة بين الموظفين وتوفير مناخ مريح للعمل " يساوي 7.05 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 70.51%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتعرف المديرية على اهتمامات المرؤوسين الشخصية وتربطها بأهداف المؤسسة " يساوي 6.41 أي أن الوزن النسبي 64.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التأثير المثالي على المرؤوسين " يساوي 6.80 أي أن الوزن النسبي 68.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب التأثير المثالي على المرؤوسين بشكل كامل.

مما يدل على أن المديرات بشكل عام يذهبن إلى أبعد من مصالحهن الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويتسمن بقوة الشخصية واللباقة والمهنية، والثقة بالنفس والصدق مع العاملين وهو مؤشر على تمتع المديرية ببعد التأثير المثالي أي الكاريزما، ولكن يتضح من الجدول السابق أن البعد "المديرة تتعرف على اهتمامات المرؤوسين الشخصية وتربطها بأهداف المؤسسة" جاء

في المرتبة الأخيرة من مراتب هذا البعد ويرجع ذلك على وجود صعوبات تحول دون تنفيذ المديرية لما تعد به موظفيها بشكل كبير لاعتماد المنظمات غير الحكومية على التمويل من قبل المؤسسات المانحة .

وبشكل عام يمكن القول أن نمط القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية يتسم بالتأثير المثالي "الكاريزما"، وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرقب، 2010م) التي توصلت إلى أن القيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تتسم بالتأثير المثالي "الكاريزما" وتختلف مع دراسة (العمرى، 2004م) والتي أفضت نتائجها على وجود انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها التأثير المثالي (الكاريزما) في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

#### تحليل فقرات مجال " التحفيز الإلهامي "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.14).

جدول (5.14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " التحفيز الإلهامي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تخلق المديرية أجواء من التفاؤل وتوفر إحساس جماعي لدى العاملين في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية	7.12	2.23	71.19	3	كبيرة
2.	تعمل المديرية على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	7.23	2.07	72.28	2	كبيرة
3.	تستطيع المديرية أن تربط بين المستقبل الشخصي للمرؤوسين وتحقيق الخطة الاستراتيجية	6.26	2.27	62.55	4	متوسطة
4.	تكون المديرية هي الشخص المبادر في المواقف الصعبة	7.48	2.11	74.80	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.02	1.86	70.20		كبيرة

من جدول (5.14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تكون المديرية هي الشخص المبادر في المواقف الصعبة " يساوي 7.48 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 74.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تستطيع المديرية أن تربط بين المستقبل الشخصي للمرؤوسين وتحقيق الخطة الاستراتيجية " يساوي 6.26 أي أن الوزن النسبي 62.55%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التحفيز الإلهامي " يساوي 7.02 أي أن الوزن النسبي 70.20%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وأن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب التحفيز الإلهامي بشكل كامل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادات النسائية تملك سمة الحفز الإلهامي للمرؤوسين وذلك نابع من إدراكها من أهميته وتأثيره على التابعين في إثارة حب التحدي، والالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية وخلق المنافسة والإبداع والتميز في أداء العاملين داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة إلى أبعد مما هو متوقع، أي أن إنجازات العاملين تفوق المتوقع منهم عبر عمليات التحفيز المادية والمعنوية، ويفسر ذلك لوجود نوع من التنافس الواضح بين المنظمات غير الحكومية من حيث الأهداف والغايات، ومن جهة أخرى فقد جاء في أدنى سلم ترتيب الفقرات أن المديرية تستطيع أن تربط بين المستقبل الشخصي للمرؤوسين وتحقيق الخطة الاستراتيجية ولكن بدرجة متوسطة، وذلك يعود لطبيعة العمل في المنظمات غير الحكومية المتذبذب والذي يتبع التمويل من قبل المؤسسات المانحة.

وبذلك تتفق النتيجة مع دراسة (Piccolo,2006) التي وجدت أن التحفيز الداخلي يرتبط إحصائياً بأداء مهمات العمل، ودراسة (الرقب، 2010 م) أشارت إلى امتلاك القيادات الإدارية الجامعية سمة الحفز الإلهامي، ودراسة (Polities, 2002) التي توصلت إلى أهمية الحفز الإلهامي ودوره في تحفيز اكتساب المعرفة عبر الحماسة والمثالية، واختلفت مع دراسة (العمرى، 2004م) والتي أشارت نتائجها على أن هناك انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الإلهامي في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وهي تختلف أيضاً مع دراسة (الجريد، 2007م) التي توصلت إلى ودراسة (العكش، 2007م) التي توصلت إلى أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز المعنوية في الوزارات.

- تحليل فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.15).

جدول (5.15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تستطيع المديرية توزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.56	1.87	75.60	1	كبيرة
2.	تبحث المديرية عن وجهات النظر المختلفة عند مناقشة عوائق تحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.33	1.74	73.27	4	كبيرة
3.	تقترح المديرية أساليب جديدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.26	1.85	72.63	5	كبيرة
4.	تشجع المديرية مرؤوسيهي على البحث المستمر عن أنشطة جديدة تساهم في الوصول لأهداف الخطة الاستراتيجية	7.55	2.17	75.54	2	كبيرة
5.	تشجع المديرية المرؤوسين على طرح أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل بخصوص تحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.44	2.23	74.38	3	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.43	1.69	74.31		كبيرة

من جدول (5.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تستطيع المديرية توزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.56 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 75.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تقترح المديرية أساليب جديدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.26 أي أن الوزن النسبي 72.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية " يساوي 7.43 أي أن الوزن النسبي 74.31%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. حيث يتفق أفراد العينة بأن المديرية داخل مجتمع الدراسة يميلون إلى تطبيق أسلوب الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية بشكل كامل كون المديرية تهتم وتشجع عملية ابتكار جديدة واستثارة روح الإبداع لصالح تطبيق أهداف المنظمة، مما يعكس صورة للأخريين عن نجاح المديرية في إدارتها للمؤسسة.

ويتضح من الجدول السابق أن مظاهر مجال استثارة التفكير من وجهة نظر الموظفين بين (75.60 - 72.63) ، وتعزو الباحثة هذا التقارب إلى أن الأبعاد لم تأخذ درجة شاذة والسبب أن هذه الأبعاد متكاملة ومتراصة إلى حد كبير ، وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (البواب، 2015م) التي أفضت أن القيادة الإدارية بالبنك الإسلامي الفلسطيني تهتم بالتحفيز العقلي لموظفيها، كما اتفقت مع دراسة (الديب، 2012م) التي توصلت إلى أن القيادات الإدارية الأكاديمية تهتم بالاعتبارات الفردية بشكل كبير جداً، ودراسة (الرقب، 2010 م) والتي نصت على أن القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية تتمتع بسمة الحفز الفكري وتمتلكها، بينما اختلفت الدراسة مع دراسة (عيسى، 2008م) التي بينت أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين (الاستثارة الفكرية) ودراسة (العمرى، 2004م) والتي أشارت نتائجها بوجود انقسام حول مدى ممارسة السلوك القيادي التحويلي ومنها الحفز الفكري أو الاستثارة العقلية، في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية.

#### - تحليل فقرات مجال " الاعتبارية الفردية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.16).

جدول (5.16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتبارية الفردية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تشجع المديرية المرؤوسين على الحصول على تدريبات لازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	7.79	2.25	77.86	1	كبيرة
2.	تهتم المديرية بالمرؤوسين كأفراد بالإضافة إلى الفريق	6.96	2.23	69.59	3	كبيرة
3.	تستطيع المديرية التعامل مع الاحتياجات المختلفة للمرؤوسين	6.97	2.09	69.69	2	كبيرة
4.	تخصص المديرية وقتاً لمساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم بما يتناسب وتحقيق الخطة الاستراتيجية	6.36	2.19	63.58	4	متوسطة
5.	تقوم المديرية بعمل اجتماعات فردية مع مرؤوسيه للاستماع لملاحظاتهم بما يخص تحقيق الخطة الاستراتيجية	6.13	2.32	61.33	5	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
6.	تهتم المديرية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية	5.77	2.43	57.71	7	متوسطة
7.	تتفهم المديرية أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	5.94	2.79	59.35	6	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.56	1.86	65.65		كبيرة

من جدول (5.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تشجع المديرية المرؤوسين على الحصول على تدريبات لازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.79 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تهتم المديرية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 5.77 أي أن الوزن النسبي 57.71%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاعتبارية الفردية " يساوي 6.56 أي أن الوزن النسبي 65.65%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويتفق أفراد العينة بأن القيادة النسائية قادرات على النظر بشكل فردي لمرؤوسيهن في المنظمة من خلال تشجيعهم للحصول على التدريب وتطوير مهاراتهم، والاستماع لمشاكلهم، وقد كانت الموافقة الأكبر من قبل العينة المبحوثة على الفقرة على أن القيادة النسائية يشجع المرؤوسين على الحصول على التدريبات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأحياناً كثيرة يكون هناك تدريبات ممولة من قبل الجهات المانحة للمنظمات غير الحكومية تُلزم المديرية بضرورة وجود الموظفين ضمن برنامج تعزيز القدرات للمؤسسة.

على الرغم من أن النتائج تقضي إلى ان القيادة النسائية تهتم ببعد الاعتبارية الفردية داخل المؤسسة، إلا أن النتائج أعطت مؤشراً آخر يتعلق باهتمامهم برعاية الأفراد يتعلق بالمصلحة العامة ومصلحة المؤسسة أكثر من مصلحة الفرد الشخصية، وقد ظهر ذلك في أن أقل فقرتين في فقرات هذا المحور حصلتا على اهتمام وفقاً لآراء العينة الفقرة (6)، (7)،

وكلاهما لها أثر مباشر على العمل والمصلحة العامة في الالتزام والثقة والحماس، وذلك يمكن تفسيره من أن القيادة النسائية تعطي أولوية للمصلحة العامة على مصالح الفرد لقناعتها الخاصة نوعاً ما بأن الفرد يجب أن يوائم ظروفه حسب ظروف العمل .

وتتفق النتائج مع دراسة أفوليو (2009 Strategy & Leadership: Leadership the five big ideas -) والتي تؤكد على أن خريجي الجامعات وإن كانوا من خريجي الدراسات العليا فخبيرتهم العملية ضئيلة وبحاجة إلى تدريب وهنا تكون مهمة المنظمة لاكتشاف إمكاناتهم وإرسالهم إلى التدريب اللازم.

وقد تطابقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (بن حمدان، 2009م) والتي أكدت على أن القيادات الأمنية في قطاع الشرطة تتوفر لديها سلوكيات القيادة التحويلية ومنها الاعتبارات الفردية، ودراسة (الرقب، 2010م) والتي أثبتت وجود اتجاه عام للقيادة الإدارية في الجامعات الفلسطينية بالاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين، ودراسة (عباس، 2010م) التي أظهرت أن مستوى توفر سلوك الاعتبارات الفردية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية مرتفع جداً، ودراسة (خلف، 2010م) بينت أن القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة تتمتع ببعد الاعتبارات الفردية بدرجة كبيرة مما يؤثر إيجاباً على رؤساء الأقسام الأكاديميين، وقد اختلف بذلك مع دراسة (الغامدي، 2011م) التي أثبتت أن القيادات الأمنية بحرس الحدود يمارسون بعد الاعتبارات الفردية بدرجة متوسطة، ودراسة (العمرى، 2004م) التي أثبتت أن ممارسة بعد الاعتبارات الفردية للمديرين لا يرقى إلى المستوى المأمول.

#### - تحليل فقرات مجال " التمكين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.17).

جدول (5.17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

#### "التمكين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تمكن المديرية الموظفين من الإبداع في عملهم من خلال منحهم الصلاحيات على أسس علمية	6.18	2.62	61.80	5	متوسطة
2.	تشجع المديرية العاملين على تحمل المسؤولية وتدعم ممارستهم للصلاحيات المخولة لهم	6.22	2.58	62.21	4	متوسطة



م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
3.	تحرص المديرية على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات	6.23	2.31	62.25	3	متوسطة
4.	تعمل المديرية على توطيد العلاقات بين جميع العاملين	6.56	2.41	65.63	1	كبيرة
5.	تتعاون المديرية مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	6.45	2.29	64.49	2	كبيرة
6.	تعطي المديرية فرصة لبعض مرؤوسيه لاتخاذ القرار حسب ما يرويه مناسباً لمواجهة المواقف المختلفة	5.84	2.82	58.36	6	متوسطة
7.	تقدم المديرية تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	5.59	2.66	55.86	7	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	6.16	2.22	61.59		متوسطة

من جدول (5.17) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تعمل المديرية على توطيد العلاقات بين جميع العاملين " يساوي 6.56 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 65.63%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
  - المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تقدم المديرية تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه " يساوي 5.59 أي أن الوزن النسبي 55.86%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " التمكين " يساوي 6.16 أي أن الوزن النسبي 61.59%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة ذلك إلى التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحولية الحديثة والتي أحياناً يختلط مفهومها لدى المديرات ولدى الموظفين، فالافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، وبأن القيادة يجب أن تؤمن بالمشاركة والتشاور وتقديم التدريب اللازم في هذا الإطار. وفي دراستنا هذه فإننا نجد أن درجة الموافقة على ما يتعلق بالعلاقات مع الموظفين والتعاون معهم كانت كبيرة كونها تصب في مصلحة المنظمة وفي سرعة الإنجاز، بينما نجد أن درجة الموافقة على البنود التي

تتعلق بمنح الصلاحيات جاء متوسطاً، كون أن ثقافة التمكين بالمفهوم الصحيح غير موجودة بالشكل المطلوب لدى القيادات النسائية كونهن يعتقدن (وبحسب المجموعة المركزة) بأن تفويض الصلاحيات يُفقدن السيطرة على الأمور في المنظمة وأنه يؤثر سلباً نحو تحقيق أهدافها.

وتتفق النتيجة مع دراسة (بني عيسى، 2006م) والتي أظهرت مستوى توافر سلوك التمكين لدى القيادة في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطاً

واختلفت مع دراسة (عباس، 2010م) حيث مستوى توافر سلوك التمكين لدى المديرين في شركات تصنيع الأدوية مرتفعاً، وكانت نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (الغزالي، 2012م) والتي طبقت على مدراء شركات التأمين الأردنية.

#### - تحليل جميع فقرات القيادة النسائية التحويلية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.18).

جدول (5.18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات

#### " القيادة النسائية التحويلية "

الدرجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
كبيرة	3	68.00	1.99	6.80	التأثير المثالي على المرؤوسين.
كبيرة	2	70.20	1.86	7.02	التحفيز الإلهامي.
كبيرة	1	74.31	1.69	7.43	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
كبيرة	4	65.65	1.86	6.56	الاعتبارية الفردية.
متوسطة	5	61.59	2.22	6.16	التمكين.
كبيرة		67.24	1.74	6.72	جميع فقرات القيادة النسائية التحويلية.

من جدول (5.18) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة النسائية التحويلية يساوي 6.72 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 67.24%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة النسائية التحويلية بشكل عام.

مما سبق يظهر أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) لدى القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية كان كبيراً، وهذا يدل على حرص هذه القيادات تدرك أهمية الجانب الأخلاقي في العمل الإداري، والذي ينعكس في ممارساتهم القيادية، مما يعطي انطباعاً إيجابياً عن أدائهم، وقد حاز البعد الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية على أعلى ترتيب بين أبعاد القيادة التحويلية،

وهذا يدل على أن القيادة النسائية لديها سمة الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية. ذلك نابع من إدراكهن لمدى الحاجة للتغيير ومدى تأثير مشاعر العاملين واستقرارها في عملية التغيير وبالتالي فهن يراعينها، ولذلك فهن يستثنن المرؤوسين من أجل الإبداع والتجديد، ويسمحن بمخاطرة محسوبة في العمل في اتخاذ القرارات.

وقد حاز التمكين على أقل ترتيب بين الأبعاد وبدرجة متوسطة نظراً لأن التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي لا يزال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، وفي حالتنا هذه نجد أن القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية لها خصوصية نتيجة وضع قطاع غزة الذي يعرضها لأزمات وحروب مما يجعل القائدات لا يمتلكن الثقة التامة بقدرة الموظفين للتصرف ذاتياً في هذه الأزمات، من جهة ثانية كمتطلب للتمكين مطلوب توافر المكافآت حيث أنها تعد من أهم متطلبات التمكين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. وفي المنظمات غير الحكومية لا يتوفر دائماً التمويل اللازم لأنشطة المؤسسة الأساسية مما يجعل التركيز على الأولويات أكثر من التركيز على إعطاء المكافآت، كما أن التدريب المستمر كمتطلب للتمكين غير متوافر للعاملين بالشكل المطلوب لاحتياجه لتمويل دائم لا تستطيع كل المنظمات غير الحكومية توفيره، عدا على أن هذه المنظمات أغلب العاملين فيها يعملون على بند العقود على مشروع، وينتهي عملهم بانتهاء المشروع، مما يجعل صعوبة أحياناً في استثمار وتمكين هؤلاء العاملين.

وبشكل عام اتفقت النتيجة بأن درجة توافر سلوكيات وسمات القيادة التحويلية لدى القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية كبيرة مع دراسة (عباس، 2010م)؛ و(الرقب، 2010م)؛ و(الشريفي، والتنح، 2010م)؛ و(عواد، 2012م)؛ و(العمري، 2010م)؛ و(كنعان، 2014م)؛ و(الجارودي، 2007م)؛ و(شقوارة، 2012 2013 م).

بينما اختلفت نوعاً ما مع بعض الدراسات والتي أظهرت أن مستوى توافر نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة مثل دراسة (الغامدي، 2000م) والتي طبقت على القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، ودراسة (بني عطا، 2005م) والتي طبقت على مديري المدارس الثانوية ودراسة (بني عيسى، 2006م) والتي أظهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية أيضاً كان بدرجة متوسطة.

### ثالثاً: تحليل فقرات " تحقيق الأهداف الاستراتيجية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.19).

جدول (5.19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	توجد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة يشترك في إعدادها العاملين	7.29	2.02	72.87	4	كبيرة
2.	هناك زيادة ونمو في عمل المؤسسة	7.43	1.82	74.25	3	كبيرة
3.	تقوم المؤسسة بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف	7.23	1.87	72.35	5	كبيرة
4.	تسعى المؤسسة لتجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها	7.17	1.91	71.70	6	كبيرة
5.	تزود المؤسسة الدوائر والأقسام بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	6.54	2.01	65.41	11	كبيرة
6.	تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الدوائر والأقسام المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف	6.85	1.93	68.47	10	كبيرة
7.	تراعي المؤسسة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية وأهدافها والخطة التنفيذية.	7.02	1.78	70.17	9	كبيرة
8.	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ أهداف المؤسسة	7.05	1.89	70.54	8	كبيرة
9.	تراعي المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها.	7.07	2.01	70.68	7	كبيرة
10.	يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية من قبل المؤسسة	7.45	1.91	74.54	2	كبيرة
11.	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	7.71	1.99	77.12	1	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	7.16	1.42	71.64		كبيرة

من جدول (5.19) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر " تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.71 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 77.12%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تزود المؤسسة الدوائر والأقسام بقاعدة بيانات تساعدهم في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 6.54 أي أن الوزن النسبي 65.41%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يساوي 7.16 أي أن الوزن النسبي 71.64%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ودال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وهذا ما أكدته نتيجة المقابلات التي قامت بها الباحثة وكذلك نتيجة المجموعة المركزة مع بعض العاملين في المنظمات غير الحكومية بأنها تقوم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية بقدر المستطاع.

احتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى، ويعزى ذلك لأن وجود أهداف استراتيجية يعني أن وجود خطة استراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية هو تحصيل حاصل، وأيضاً وجود خطط تنفيذية تتسجم مع الخطة الاستراتيجية، وتشتمل هذه الخطط على تفصيليات تتعلق بطبيعة الأنشطة والزمن المطلوب لتنفيذها وتكاليفها، فإذا كانت هذه الخطط تتضمن الجدول الزمني للتنفيذ فمن المتوقع في ضوء ذلك ارتفاع نسبة التنفيذ، وأن يكون هناك التزام بعناصرها كالوقت الزمني، كما أن متطلب نجاح هذه المنظمات أمام الممولين هو التزامها بوقت التنفيذ.

ومن جهة أخرى احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5)، ويعزى ذلك إلى أن المنظمات غير الحكومية تواجه صعوبات في ضبط قواعد بياناتها وتحديثها خاصة المنظمات القاعدية، وأحياناً يعود ذلك لدوران الموظفين في المنظمة كون أن عملهم غير ثابت ويعملون على بند مشاريع ممولة فلا يكونون متابعين للبيانات أولاً بأول ، وأحياناً كثيرة أيضاً لقلة الموارد المادية مثل الأجهزة التي يتم عليها حفظ البيانات ، أو للانقطاع المتكرر لكهرباء للظروف التي يمر بها قطاع غزة من حصار وإغلاقات . كما أن غالبية المنظمات يتم فيها تغطية بعض التكاليف من قبل جهات خارجية محلية أو دولية تعنى بتطوير قدرات المنظمات غير الحكومية، وهذا يعتمد على مقدرة هذه المنظمات على جلب التمويل.

وبشكل عام فإن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في داخل المنظمات غير الحكومية كان كبيراً، ويُعزى ذلك إلى توفر خطط تنفيذية وتشغيلية واضحة في المنظمات غير الحكومية تتسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى التزام العاملين بالإطار الزمني لتطبيق الخطة الاستراتيجية. ووجود قنوات اتصال فاعلة بين الإدارة العليا والمستويات المختلفة في المنظمة مما يدعم مبدأ المشاركة في صياغة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها وسهولة التقييم والحصول على تغذية راجعة حول مدى كفاءة تطبيق الاستراتيجية في كل مراحلها.

مما سبق تؤكد الباحثة على أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها على أرض الواقع، فلا معنى لوجودها وصياغتها وأن تبقى حبر على ورق إن لم تخرج إلى حيز التنفيذ، وهذا يتفق مع ما ذكره (بن حبتور، 2004م، ص 322) بأن عملية تصميم وصياغة الاستراتيجيات المناسبة تصبح بلا معنى إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنقل إلى خطوات تنفيذية صحيحة وهي تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. وارتفاع نسبة مجال " تحقيق الأهداف الاستراتيجية " يعكس وعي المنظمات غير الحكومية بأهمية هذه المرحلة وأن لا فائدة من صياغة الأهداف ما لم تدخل حيز التنفيذ وهو ما يتفق مع نتائج المجموعة المركزة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (الديب، 2015م) والتي خلصت لموافقة المبحوثين لوجود اتجاهات إيجابية مرتقعة نحو آليات تطبيق الاستراتيجية، ودراسة (المطيري، 2011م) والتي خلصت لارتفاع مستوى الموافقة على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت يهتم بتحقيق أهدافه الاستراتيجية، ودراسة (حنا، 2012م) التي توصلت إلى تقدير كبير من استجابة المبحوثين حول أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وإمكانية تطبيقها في كلية التربية في دمشق، إلا أن دراسة (الكردي، 2010م) توصلت إلى وجود درجة متوسطة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها.

## 5.5 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدخل القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.635، ومعامل التحديد المعدل = 0.393، وهذا يعني أن 39.3% من التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 60.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 38.795، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية لدى القيادات النسائية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. مما سبق يتضح أن نمط القيادة التبادلية موجود فعلاً ويتبع في المنظمات غير الحكومية التي ترأسها نساء ويؤثر بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك بنسبة 39.3%، وأن نسبة 60.7% من التغيير تعود لعوامل أخرى مثل (الإبداع، كفاءة الأداء الوظيفي، تميز المنظمة، المناخ التنظيمي، ثقافة الإنجاز، فاعلية عملية اتخاذ القرار، الرقابة، نظم المعلومات الإدارية ... الخ).

- متغير المكافأة المشروطة، قيمة اختبار t تساوي 4.679 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للمكافأة المشروطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ولذلك يعتبر مجال " المكافأة المشروطة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويوضح ذلك أن القيادة النسائية تطبق منهج المكافأة المشروطة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- متغير العقوبة المشروطة، قيمة اختبار t تساوي -0.104 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.917 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للعقوبة المشروطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. مما يدل على أن سواء ارتفعت العقوبة المشروطة أو انخفضت فلن تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية.

- متغير الإدارة بالاستثناء (النشطة)، قيمة اختبار t تساوي 4.415 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي للإدارة بالاستثناء (النشطة)

- في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ولذلك يعتبر مجال " المكافأة المشروطة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويوضح ذلك أن القيادة النسائية تطبق منهج المكافأة المشروطة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- متغير الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، قيمة اختبار t تساوي 0.104 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.917 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للإدارة بالاستثناء (الساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ولذلك يعتبر مجال " الإدارة بالاستثناء(الساكنة)" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني عدم وجود تأثير للإدارة بالاستثناء(الساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- ويبين أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة لا يميلون إلى تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة بشكل كامل.
- متغير توفير مستلزمات الأداء، قيمة اختبار t تساوي 4.830 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. ولذلك يعتبر مجال " توفير مستلزمات الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويوضح ذلك أن القيادة النسائية تطبق منهج توفير مستلزمات الأداء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تحقيق الأهداف الاستراتيجية" حسب قيمة اختبار t هي على الترتيب: توفير مستلزمات الأداء، ومن ثم المكافأة المشروطة، ومن ثم الإدارة بالاستثناء(النشطة)، وأخيراً العقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء (الساكنة).
- وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى أن القيادة التبادلية بأبعادها تُعنى بالمرجات ومبادلة المنفعة والمصلحة وأن المنظمات غير الحكومية تحرص كل الحرص على أن تتحقق أهداف مؤسستها وذلك لضمان استمرارية التمويل لمنظمتها من المؤسسات المانحة حتى لا تشل ولا تتوقف عن العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صالح والمبيضين، 2013م)، ودراسة (الخصاونة، 2012م)، ودراسة (المطيري، 2011م) ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010م)، ودراسة



(مرعي، 2008م)، ودراسة (زايد، 1999م) ودراسة (Chaudhry, 2009)، ودراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Korkmaz, 1999)، في أن للقيادة التبادلية تأثير مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والسبب الرئيس في ذلك الاتفاق التشابه في المناخ الإداري الذي يحمل البعد الاقتصادي المبني على تبادل المصلحة.

وقد اختلفت النتائج مع دراسة (الرفاعي، 2013م)، من حيث أن الدراسة طبقت على المدراء في دولة حديثة عهد بالديمقراطية مثل الكويت وبالتالي فإن الدراسة تمت في مناخ إداري مفتوح يقوم على مبادئ القيادة التحويلية ذات البعد الديمقراطي المنفتح أكثر من التبادلية.

جدول (5.20): تحليل الانحدار الخطي المتعدد-الفرضية الرئيسة الأولى

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	4.910	2.268	المقدار الثابت
0.000	4.679	0.226	المكافأة المشروطة
0.917	-0.104	-0.005	العقوبة المشروطة
0.000	4.415	0.221	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.917	0.104	0.004	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)
0.000	4.830	0.235	توفير مستلزمات الأداء
معامل التحديد المُعدّل = 0.393		معامل الارتباط = 0.635	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 38.795	

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمدخل القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام " الانحدار الخطي المتعدد " لمعرفة أثر القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.707، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.491، وهذا يعني أن 49.1% من التغيير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 50.9% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية. ويوضح ذلك أن نمط القيادة التحويلية موجود فعلاً ويتبع في المنظمات غير الحكومية والتي ترأسها نساء ويؤثر بشكل

- مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن نسبة 50.9% من التأثير تعود لعوامل أخرى مثل (الإبداع، تميز المنظمة، المناخ التنظيمي، كفاءة الأداء الوظيفي، ثقافة الإنجاز، فاعلية عملية اتخاذ القرار، الرقابة، نظم المعلومات الإدارية ... الخ).
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 57.488، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية لدى القيادات النسائية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- متغير التأثير المثالي على المرؤوسين، قيمة اختبار t تساوي 0.530- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.597 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للتأثير المثالي على المرؤوسين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال وهذا يعني أن المديرات يمتلكن مهارة التأثير الإلهامي بدرجة متوسطة، وهذا لا يعني أنها نتيجة غير مرضية، ولكنها لم ترق إلى المستوى المطلوب الذي يُطمح إليه، وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى عدم اهتمام المديرية بالمصلحة العامة وتقديمها على مصلحتها الشخصية بما يكفي وبما يتماشى ومبدأ الإيثار، فضلاً عن رفع الروح المعنوية للموظفين بدرجة متوسطة، والتي تجعلهم يشعرون بالعزة والافتخار من خلال ما يطرحه من قيم ومبادئ أخلاقية تعزز أداءهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- متغير التحفيز الإلهامي، قيمة اختبار t تساوي 0.087 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.930 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير للتحفيز الإلهامي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويبين ذلك أن القيادة النسائية داخل مجتمع الدراسة لا يملن إلى تطبيق أسلوب التحفيز الإلهامي بشكل كامل ويمكن أن يعزى ذلك لعدم إدارة القيادة النسائية بما يكفي لنوعية أو أسلوب التحفيز الإلهامي الأنسب الذي يتوجب اتباعه لتحفيز العاملين.
- متغير الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، قيمة اختبار t تساوي 4.201 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع

غزة. وهو ما يبين أن القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية تعمل على إثارة العاملين للتفكير بسبل إبداعية في حل المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وهو ما يتطلب من القيادات النسائية جعل العاملين أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، وذلك من خلال تعاطفهن مع العاملين واستماعهم لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهن أحاسيسهم ومشاعرهم، وبالتالي ممارستهم سبل التمتع العاطفي لتحفيزهم على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة مما يسهم في تحقيق أهدافها.

- متغير الاعتبارية الفردية، قيمة اختبار  $t$  تساوي 2.303 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.022 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للاعتبارية الفردية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وهو ما يعكس احترام المديرة لمروسيها، وإشباع حاجاتهم المتنامية، ومراعات للفروق الفردية بينهم، وإشعارهم بأهميتهم بوصفهم أعضاء في فريق عمل يسعى لتحقيق أداءات تفوق التوقعات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- متغير التمكين، قيمة اختبار  $t$  تساوي 2.960 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير ايجابي للتمكين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. تفسر الباحثة هذا الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية والتمكين إلى العديد من الأسباب، منها انه من الممكن أن يبدي الشخص عطاءً وانتماءً أكثر إذا توفر له بيئة عمل مريحة، وإذا وجد أمامه قدوة في الالتزام والانتماء.

إن تمتع المديرات بسمات القائد التحويلي وسلوكياته يتطلب منهن تمكين الموظفين، وحثهم على تحمل المسؤولية وإشراكهم في وضع الخطط والأهداف، وبالتالي يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة، فتزيد خبراتهم ويندفعوا نحو تحقيق أهداف المؤسسة بإخلاص وبنية صادقة، كونهم يتلقون الدعم والتأييد والتحفيز المستمر والاهتمام المتواصل من مديرة المؤسسة التي انتقلت من النمط التقليدي في إدارة المؤسسة إلى نمط حديث تزيد فيه مشاركة الموظفين في إدارة المؤسسة.

- أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع " تحقيق الأهداف الاستراتيجية" حسب قيمة اختبار  $t$  هي على الترتيب: الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، ومن ثم التمكين، ومن ثم الاعتبارية الفردية، ومن ثم التأثير المثالي على المرؤوسين، وأخيراً التحفيز الالهامي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرات يركزن بشكل أساسي على ضرورة توفير الفرص المناسبة أمام العاملين في المنظمة للخروج بطرق إبداعية جديدة وإيجاد أفضل الطرق الممكنة

لتحسين الأداء الإداري للمنظمة بجوانبه المتعددة بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كون أن المديرية تهتم بإثبات ذاتها ونجاح مؤسستها في ظل مجتمع ذكوري يؤمن بقدرة الرجل على إدارة المؤسسات أكثر من المرأة ، ولذا كان لزاماً عليها أن تولي جانب الحفز الذهني (الاستثارة الفكرية) الاهتمام الأكبر -حسب وجهة نظرها- وقد تعزى هذه النتيجة إلى التسارع الذي يمر به العالم اليوم، وتأثيرات الثورة التكنولوجية في مجالات الحياة المختلفة، مما يتطلب من المديرية مواكبة ما يستجد في مجالات العمل الإداري، والإفادة منه وتوظيفه والتميز فيه.

إذاً يظهر لدينا أهمية مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) في المنظمات غير الحكومية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وبهذا تتفق الباحثة مع دراسة (بني عيسى، 2006م) والتي أظهرت بأن مستوى توافر القيادة التحويلية في المؤسسات العامة الأردنية كان متوسطاً، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مرعي، 2008م)؛ و(الضمور، 2009م) من حيث الارتباطات الإيجابية لأبعاد القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية والثقة بالنفس، والأهداف الشخصية وتحقيق الذات ، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(عواد، 2012م) والتي توصلت لوجود ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي، ودراسة (العطوي، 2011م) التي توصلت لوجود علاقة بين القيادة التحويلية وتميز المنظمة (العززي، 2005م) والتي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

فيما تختلف الباحثة مع دراسة(عباس، 2010م) والتي أظهرت بأن مستوى توافر سلوكيات القيادة التحويلية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية كان مرتفعاً.

جدول (5.21): تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	11.444	3.111	المقدار الثابت
0.597	-0.530	-0.031	التأثير المثالي على المرؤوسين
0.930	0.087	0.005	التحفيز الالهامي
0.000	4.201	0.259	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية
0.022	2.303	0.181	الاعتبارية الفردية
0.003	2.960	0.180	التمكين
معامل التحديد المُعدّل = 0.491		معامل الارتباط = 0.707	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 57.488	

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس.  
من النتائج الموضحة في جدول (5.22) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، القيادة النسائية التبادلية، الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث، ما عدا مجال العقوبة المشروطة كان لصالح الذكور، وتعزو الباحثة إلى التشابه في بعض النقاط إلى أن ممارسة القياديتين التبادلية والتحويلية وتطبيقهما من قبل القيادات النسائية لا يتوقف على الإناث دون الذكور أو العكس، وأن الجميع يقبل بتطبيقهما، ولكننا نجد في دراستنا أن حجم عدد الإناث في الدراسة أكبر من حجم الذكور، وهذا

أثر نوعاً ما على المجالات ما عدا مجال العقوبة المشروطة حيث أن هناك حساسية أكبر تجاه تطبيق المديرية للعقوبة من قبل الذكور.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الرقب، 2010م) والتي أظهرت وجود فروق بين الجنسين لصالح الذكور وذلك لكبير حجم عدد الذكور في الدراسة على الإناث.

واختلفت الدراسة في نتائجها مع دراسة (الديب، 2012م) التي استنتجت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابة أعضاء هيئة التدريس نحو تقدير ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة (العمرى، 2004م)، ودراسة (عيسى، 2008م)، واللاتي استنتجت أنه لا توجد فروق في آراء الجنسين حول ممارسة القيادة التحويلية.

جدول (5.22): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		ذكر	أنثى	
*0.007	2.737	6.43	7.02	المكافأة المشروطة.
*0.000	-3.555	7.26	6.63	العقوبة المشروطة.
0.900	0.126	7.60	7.63	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.074	1.792	5.19	5.59	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
*0.001	3.495	6.68	7.40	توفير مستلزمات الأداء.
0.170	1.377	6.67	6.84	القيادة النسائية التبادلية.
*0.000	3.595	6.21	7.08	التأثير المثالي على المرؤوسين.
*0.038	2.087	6.69	7.18	التحفيز الإلهامي.
0.687	-0.404	7.49	7.40	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
*0.000	4.092	5.94	6.86	الاعتبارية الفردية.
*0.000	5.074	5.25	6.59	التمكين.
*0.000	3.660	6.20	6.98	القيادة النسائية التحويلية.
0.170	1.376	7.00	7.24	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
*0.004	2.924	6.52	6.97	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (5.23) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين " المكافأة المشروطة، التمكين " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر.

جدول (5.23): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		40 سنة فأكثر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 25 إلى أقل من 30 سنة	أقل من 25 سنة	
*0.049	2.647	6.40	6.58	7.08	7.17	المكافأة المشروطة.
0.332	1.144	6.55	6.99	6.72	6.95	العقوبة المشروطة.
0.425	0.933	7.54	7.55	7.58	8.00	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.070	2.379	4.76	5.66	5.56	5.28	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.444	0.895	6.73	7.21	7.25	7.19	توفير مستلزمات الأداء.
0.144	1.819	6.41	6.80	6.83	6.93	القيادة النسائية التبادلية.
0.405	0.975	6.37	6.78	6.82	7.16	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.178	1.649	6.49	6.98	7.06	7.44	التحفيز الإلهامي.
0.527	0.744	7.26	7.55	7.30	7.64	الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
0.061	2.481	5.82	6.52	6.79	6.69	الاعتبارية الفردية.
*0.020	3.344	5.05	6.25	6.30	6.45	التمكين.
0.118	1.974	6.08	6.75	6.80	6.99	القيادة النسائية التحويلية.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		40 سنة فأكثر	من -30 أقل من 40 سنة	من -25 أقل من 30 سنة	أقل من 25 سنة	
0.823	0.303	7.10	7.23	7.08	7.28	تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
0.164	1.716	6.39	6.85	6.86	7.02	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع العاملين أو الموظفين في المنظمات غير الحكومية يتم التعامل معهم من قبل المديرات بنفس الأسلوب تقريباً، وهم يخضعون لنفس الآليات والضوابط الإدارية، أي يعيشون في نفس بيئة العمل بكافة حيثياتها. إلا أنه كان للعمر تأثير في آراء العينة فيما يخص المكافأة المشروطة والتمكين فقط حول تطبيق القيادة النسائية لأبعاد القيادتين التبادلية والتحويلية بأبعادهما على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو شرح، 2014م) حيث أظهرت الدراسة فروق في الإجابات تعزى للعمر وذلك لصالح من هم أكبر من 40 عام، وتختلف مع دراسة (عباس، 2010 م) و(الرفاعي، 2013م)، و(الضمور وآخرون، 2010م)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المستوى التعليمي.  
من النتائج الموضحة في جدول (5.24) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "التمكين" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المستوى التعليمي وذلك لصالح الذين مستواهم التعليمي دبلوم فأقل.

مما سبق ترى الباحثة أن النتيجة تُعزى إلى أن جميع الفئات من المؤهلات العلمية في مجتمع الدراسة تخضع لسياسة القيادة النسائية التبادلية أو القيادة النسائية التحويلية من أجل تحقيق المصالح المشتركة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولكن عامل المستوى



التعليمي (وخاصة الدبلوم) يلعب دوراً بارزاً في تعزيز مبدأ التمكين ويبين ذلك أن العينة المبحوثة مع اختلاف مستواهم التعليمي إلا أن لديهم إدراك ووجهة نظر واحدة تجاه أثر التمكين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذ أن موافقة حملة درجة الدبلوم كانت الأكبر كونهم ينخرطون للعمل في المنظمات غير الحكومية مباشرة بعد تخرجهم ولكون مفهوم التمكين يقتصر على التدريب فقط، ولكن فعلياً المديرية تهتم أكثر بتدريبهم لرغبتهم في التعلم والتدريب عدا عن أن حملة الشهادات العليا لهم نظرة مختلفة وذات بعد مختلف، فهم يعتقدون بأنهم يمتلكون بعداً معرفياً مقارنة مع زملائهم ذوو المؤهل العلمي الأقل وهذا يعطيهم فهماً أكبر تجاه التمكين.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة ما فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المستوى التعليمي.

جدول (5.24): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.082	2.526	7.50	6.75	6.76	المكافأة المشروطة.
0.316	1.156	6.93	6.75	7.09	العقوبة المشروطة.
0.191	1.667	8.06	7.54	7.70	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.306	1.189	5.10	5.56	5.28	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.159	1.850	7.39	7.23	6.77	توفير مستلزمات الأداء.
0.434	0.837	7.01	6.76	6.75	القيادة النسائية التبادلية.
0.253	1.381	7.21	6.82	6.47	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.289	1.248	7.50	6.99	6.86	التحفيز الإلهامي.
0.238	1.444	7.82	7.33	7.60	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
0.133	2.033	6.98	6.60	6.16	الاعتبارية الفردية.
*0.013	4.417	6.65	6.28	5.37	التمكين.
0.131	2.043	7.16	6.74	6.38	القيادة النسائية التحويلية.
0.567	0.569	7.34	7.11	7.28	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
0.275	1.296	7.14	6.81	6.68	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

وتعزو الباحثة ذلك إلى خضوع جميع الموظفين لنفس بيئة العمل ولنفس أسلوب التعامل مع المديرات ، ولنفس الضوابط والآليات التي يخضعها لها كافة الموظفين ولأن المنظمات غير الحكومية لها نفس الظروف تقريباً، والممارسات القيادية التي تقوم بها القيادات النسائية تتشابه إلى حد كبير، وبالتالي من الصعب الحديث عن فروق هنا أو هناك تعزى للمستوى التعليمي، عدا عن الجزئية التي تتعلق بالتمكين.

ولقد اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو شرح، 2014م)، (الرفاعي، 2013م)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010م)، ودراسة (كنعان، 2014م) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي وفقاً لاستجابة أفراد العينة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (5.25) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "الإدارة بالاستثناء (النشطة)، الاعتبارية الفردية، التمكين، القيادة النسائية التحويلية، تحقيق الأهداف" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع لمجال الإدارة بالاستثناء (النشطة) ولصالح الذين مساهم الوظيفي نائب المدير التنفيذي للمجالات " الاعتبارية الفردية، التمكين، القيادة النسائية التحويلية، تحقيق الأهداف".

تعزو الباحثة هذه النتائج والفروق لصالح مدير المشاريع ونائب المدير التنفيذي في المجالات المذكورة، كون أنهم حلقة الوصل بين الإدارة وبين المستوى التنفيذي، وهم أكثر احتكاكاً واطلاعاً على الممارسات التي تقوم بها المديرية من حيث قيامها بتحديث المعلومات لديهم الخاصة بالعمل والتنبؤ بالعقبات وتوفير الإرشادات اللازمة للعمل وقيامها بتصحيح الانحراف أولاً بأول، وإعطائهم أولوية للحصول على التدريبات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، عدا على أن المديرية تعمل على التودد والتقرب لهم، حيث تحرص على بناء علاقات طيبة معهم كونهم حلقة الوصل بينها وبين المستوى التنفيذي من الموظفين.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المسمى الوظيفي.

يعزى السبب من وجهة نظر الباحثة إلى أن جميع فئات المسمى الوظيفي تحمل هم نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وخاصة الفئة المختارة فهم أكثر المراكز الوظيفية حساسية وارتباطاً بصياغة وتحقيق أهداف وخطط المنظمة الاستراتيجية لضمان استمرارية العمل وعدم تراجع المنظمة مالياً وإدارياً.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو شرح، 2014م) والتي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مسماهم الوظيفي مدير مشاريع، وتختلف الدراسة مع (جربوع، 2013م) ، (ديراوي ، 2012م) ، (العايدي، 2015) من حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (5.25): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		نائب المدير التنفيذي	مدير تنفيذي	مدير برنامج	منسق مشاريع	مدير المشاريع	
0.219	1.446	7.28	6.46	6.28	6.89	6.94	المكافأة المشروطة.
0.060	2.293	6.28	6.81	7.12	7.11	6.64	العقوبة المشروطة.
*0.015	3.124	7.72	6.97	7.03	7.63	7.86	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.469	0.892	5.93	5.57	5.81	5.50	5.28	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.200	1.506	7.72	7.60	6.71	7.07	7.20	توفير مستلزمات الأداء.
0.789	0.427	6.94	6.68	6.62	6.85	6.78	القيادة النسائية التبادلية.
0.139	1.750	7.29	6.78	6.01	6.73	6.98	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.070	2.191	7.65	6.82	6.22	7.03	7.17	التحفيز الإلهامي.
0.345	1.125	8.05	7.15	7.07	7.54	7.42	الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية.
*0.018	3.030	7.43	6.39	5.65	6.56	6.72	الاعتبارية الفردية.
*0.007	3.560	7.29	6.22	5.06	5.97	6.41	التمكين.
*0.024	2.858	7.51	6.62	5.90	6.68	6.88	القيادة النسائية التحويلية.
*0.016	3.104	7.54	6.43	6.79	7.38	7.20	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
0.086	2.060	7.30	6.61	6.33	6.87	6.90	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المفحوصين العاملين لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية. من النتائج الموضحة في جدول (5.26) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

جدول (5.26): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5- أقل من 10 سنوات	من 3- أقل من 5 سنوات	أقل من 3 سنوات	
0.493	0.803	6.85	6.63	6.91	7.05	المكافأة المشروطة.
0.669	0.520	6.61	6.85	6.92	6.86	العقوبة المشروطة.
0.394	0.999	7.67	7.47	7.56	7.90	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.057	2.537	5.18	5.44	5.90	5.16	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.691	0.488	7.01	7.12	7.17	7.38	توفير مستلزمات الأداء.
0.504	0.783	6.67	6.71	6.88	6.88	القيادة النسائية التبادلية.
0.358	1.080	6.86	6.52	6.92	7.05	التأثير المثالي على المرؤوسين.
0.273	1.304	6.94	6.80	7.08	7.39	التحفيز الإلهامي.
0.523	0.750	7.60	7.29	7.34	7.63	الحفز الذهني أو الاستشارة الفكرية.
0.272	1.308	6.30	6.40	6.73	6.85	الاعتبارية الفردية.
0.100	2.102	5.60	6.09	6.29	6.60	التمكين.
0.307	1.208	6.55	6.56	6.81	7.04	القيادة النسائية التحويلية.
0.471	0.843	7.22	6.99	7.20	7.34	تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
0.334	1.137	6.71	6.69	6.91	7.03	جميع المجالات معاً

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى توحيد الظروف المحيطة وتوحد العادات والتقاليد والأعراف، وبالتالي توحد المعتقدات والتصورات تجاه ممارسة المرأة للقيادة.

اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (كنعان، 2014م) التي استنتجت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تقدير أفراد العينة لتوفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال

فلسطين تعزى لمتغير سنوات الخبرة التعليمية على جميع مجالات الدراسة ما عدا مجال العلاقات الإنسانية (كانت الفروق لصالح الخبرة أقل من 5 سنوات).  
اختلفت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (عيسى، 2008م) حيث أن المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة القليلة والمتوسطة قد حددوا ممارسة أعلى للقيادة التحويلية لمديريهم مقارنة مع زملائهم من ذوي الخبرة الطويلة، ودراسة (عواد، 2012م) حيث وجود أثر للخبرة التعليمية في تطبيق القيادة التحويلية.

### 5.5 الخلاصة:

في هذا الفصل تم استعراض نتائج الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي الذي قامت به الباحثة، حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها من خلال هذا التحليل، ، بالإضافة إلى بيان أوجه التشابه، والاختلاف مع الدراسات السابقة بشكل مفصل. مما نتج عنه التعرف على واقع القيادتين التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية، وتوضيح إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المفحوصين من الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة ) وبطبيعة الحال فإن الباحثة قامت بتفسير النتائج، والتعقيب عليها حيث توصلت إلى أن هناك أثر لأنماط القيادتين التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية.

أما في الفصل السادس سيتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وكذلك تقديم أهم التوصيات والمقترحات .

# الفصل السادس

## النتائج والتوصيات

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

### 6.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة في ضوء النتائج والتي قد تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.

### 6.2 نتائج الدراسة

في ضوء التحليلات النظرية والتطبيقية، والإجابة عن تساؤلات الدراسة والفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج صُنفت حسب محاور الدراسة وتمثلت بالتالي:

#### أولاً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التبادلية):

- مستوى توافر القيادة التبادلية بأبعادها لدى القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية كان بدرجة موافقة كبيرة ونسبة 67.85%، وقد كان ترتيب هذه الأبعاد كالتالي:
  1. بُعد "الإدارة بالاستثناء (النشطة)" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 76.20%.
  2. بُعد "توفير مستلزمات الأداء" جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 71.66%.
  3. بُعد "المكافأة المشروطة" جاء في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 68.32%.
  4. بُعد "العقوبة المشروطة" جاء في المرتبة الرابعة بنسبة 68.31%.
  5. بُعد "الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" جاء في المرتبة الأخيرة وبلغ الوزن النسبي 54.62%.

#### ثانياً: نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

- مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها لدى القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية كان بدرجة كبيرة ونسبة 67.24%، وقد كان ترتيب هذه الأبعاد كالتالي:
  1. بُعد "الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية" جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.31%.
  2. بُعد "التحفيز الإلهامي" جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.20%.

3. بُعد " التأثير المثالي على المرؤوسين " جاء في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 68.0%.
4. بُعد " الاعتبارية الفردية " جاء في المرتبة الرابعة بوزن نسبي 65.65%.
5. بُعد " التمكين " جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 61.59%.

### ثالثاً: نتائج الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل القيادة التحويلية بأبعادها لدى القيادات النسائية بنسبة متوسطة 49.1% على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. وقد كانت وفق الترتيب التالي: الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، ومن ثم التمكين، ومن ثم الاعتبارية الفردية، ومن ثم التأثير المثالي على المرؤوسين، وأخيراً التحفيز الإلهامي.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "التحفيز الإلهامي" على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدخل القيادة التبادلية بأبعادها لدى القيادات النسائية بنسبة متوسطة 39.3% على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وقد كانت وفق الترتيب التالي: توفير مستلزمات الأداء، ومن ثم المكافأة المشروطة، ومن ثم الإدارة بالاستثناء (النشطة)، وأخيراً العقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء (الساكنة).
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء (الساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

### رابعاً: الفروق حول إجابات المبحوثين:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات التالية منفردة "الإدارة بالاستثناء(الساكنة)، القيادة النسائية التبادلية، الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية، تحقيق الأهداف الاستراتيجية"، تعزى إلى الجنس. أما باقي المجالات والمجالات مجتمعة معاً فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث، ما عدا مجال العقوبة المشروطة كانت لصالح الذكور.



■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات منفردة ومجموعة تعزى إلى العمر، ما عدا المجالين " المكافأة المشروطة، التمكين " حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 25 سنة.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات والمجالات مجموعة معا تعزى إلى المستوى التعليمي. ما عدا مجال التمكين حيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة وذلك لصالح الذين مستواهم التعليمي دبلوم فأقل.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات "الإدارة بالاستثناء(النشطة)، الاعتبارية الفردية، التمكين، القيادة النسائية التحويلية، تحقيق الأهداف" تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير مشاريع لمجال الإدارة بالاستثناء(النشطة) ولصالح الذين مساهم الوظيفي نائب المدير التنفيذي للمجالات " الاعتبارية الفردية، التمكين، القيادة النسائية التحويلية، تحقيق الأهداف "، أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجموعة معا فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حولها تعزى إلى المسمى الوظيفي.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة النسائية للقيادة التبادلية والقيادة التحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية تعزى إلى سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية.

#### خامساً: نتائج عامة:

■ للقيادة الإدارية مداخل عديدة، ويعد مدخلي القيادة التبادلية والتحويلية من المداخل المعاصرة ويتمتعان بخصائص وممارسات تساهم في رفع إنتاجية المنظمات وتحسين مواقعها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

■ يمكن تجسيد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية بوسائل وممارسات إدارية عديدة، وتعد القيادة من الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنها تمنح الحرية

للمدراء في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبراتهم ومهاراتهم ومستوى تعليمهم من جهة أخرى.

- تبين أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة، ويُطمح لأن يصبح أفضل.
- تبين أن نمطي القيادة التبادلية والتحويلية موجودان ويؤثران في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، إلا أن النمط التحويلي له تأثير أكبر في هذا المجال، وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة.

### 6.3 توصيات الدراسة

واستناداً للاستنتاجات السابقة فقد أوصت الدراسة بالآتي:

أولاً: توصيات عامة:

1. ضرورة قيام القيادات النسائية بالدمج بين المجالات الفرعية للقيادتين التبادلية والتحويلية مع التركيز على هذه المجالات تحديداً سعياً نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.
2. تنظيم دورات تدريبية للقيادات النسائية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتعلق بماهية القيادتين التحويلية والتبادلية وأبعادهما وأهميتهما في العمل الإداري، وبماهية (أهدافهما ومجالتهما الفرعية والفوائد التي يمكن تحقيقها عند ممارستها كل نمط على صعيد العمل في قطاع " المنظمات غير الحكومية"
3. زيادة الاهتمام بتطوير القدرات القيادية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من خلال التدريب والإعداد والتأهيل الجيد للقادة بما ينسجم ويتوافق والمسؤوليات المكلف بها القائد، والسعي لخلق القيادات البديلة.
4. ضرورة تزويد صانعي القرار والقادة في المنظمات الغير حكومية بنتائج هذه الدراسة لعمل الخطط الكفيلة لنشر هذه الأنماط بين مديري المنظمات غير الحكومية سعياً نحو تحقيق الغايات المنشودة ومنها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. إعادة هذه الدراسة مع إضافة متغيرات أخرى وتطبيقها على منظمات أخرى مثل الجامعات والمستشفيات والمؤسسات الحكومية.

## ثانياً: في مجال القيادة التبادلية:

1. أن تتبنى المنظمات غير الحكومية أسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وأن يدرج ضمن إجراءات تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. أن توفر القيادة النسائية المستلزمات المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومشاركة المرؤوسين في اختيارها.
3. ضرورة تبني استراتيجية فعالة لتوفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كونها قد كانت الأكثر تأثيراً عليها.
4. ضرورة اهتمام القيادات النسائية بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة كونها قد جاءت في المرتبة الثانية من حيث مستوى التأثير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال ربط الحافز المقدم بنسبة الإنجاز.
5. تعزيز فكرة العقوبة المشروطة، وأن يتم مناقشتها مع المرؤوسين وإدراجها ضمن اللوائح والقوانين الداخلية للمنظمات غير الحكومية بشكل واضح، وتشكيل لجنة لمتابعة عدالة تطبيقها.
6. توجيه وإرشاد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم دوماً لضمان سلامة سير العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.
7. زيادة حرص القيادة دوماً على زيادة الرقابة والمتابعة الدورية للأنشطة والبرامج حتى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
8. العمل أولاً بأول على تصحيح انحرافات العمل وخاصة في مراحلها الأولى والاهتمام بمتابعة العاملين وتدريبهم، وذلك تقادياً لتفادي لتفاد المشكلات وخروجها عن مسارها المطلوب.

## ثالثاً: في مجال القيادة التحويلية:

1. تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة المنظمات غير الحكومية وذلك لزيادة تحقيق الأهداف الاستراتيجية فيها.
2. إعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز التي تتبعها القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية.

3. تعزيز قدرة القيادة النسائية في المنظمات غير الحكومية على إقناع المرؤوسين وزيادة حماسهم للعمل وإثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين تحت قيادتهم وتعزيز اهتمامهم بضرورة التعرف على ما يود العاملون تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.
4. تعزيز اعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القيادة النسائية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.
5. تعزيز اهتمام القيادة النسائية باستشارة العاملين عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات مما يزيد من فاعليتها ويسهل قبولهم لها.
6. الارتقاء بمستوى تمكين الموظفين بمنحهم صلاحيات أكثر، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
7. ضرورة تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرات من أجل إيجاد موظفين يتصرفون بقناعة عالية، ووفق قيم داخلية حاكمة للسلوك والتصرفات.
8. دعوة مديرات المنظمات الغير حكومية لتبني البرامج التدريبية اللازمة لتشجيع ودعم القيادة التحويلية بشكل أكبر من القيادة التبادلية والاهتمام بتطوير مهارات التفكير الناقد باستخدام
9. تصميم برامج لتنمية القيادات في المنظمات غير الحكومية، بحيث يتضمن منهجاً تقنياً يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادتين التبادلية والتحويلية.
10. تعزيز الإمكانيات القيادية فيما يتعلق بالقدرة العالية على إقناع العاملين والقدرة العالية على استشراف المستقبل وإثارة روح الحماس للعاملين.
11. تعزيز دور العاملين في المشاركة في وضع الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.
12. رفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للمرؤوسين بشكل يلبي كل احتياجاتهم الخاصة، وتصميم نظام فعال للحوافز لمكافأة المبدعين المتميزين من العاملين.
13. زيادة الاهتمام بالحاجات الشخصية والعملية للمرؤوسين، وحسن الاستماع إليهم من قبل القادة.
14. العمل على خلق مناخ تنافسي إيجابي يحرك طاقات المرؤوسين وينمي قدراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والتميز.

## 6.4 الدراسات المستقبلية المقترحة

1. أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات غير حكومية
2. أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المستشفيات في قطاع غزة
3. إجراء دراسات أخرى مشابهة توضح أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاعات أخرى غير قطاع المنظمات الغير حكومية.
4. إجراء دراسة ارتباطية تتناول العلاقة بين القيادتين التحويلية والتبادلية ومتغيرات أخرى مثل: الثقة التنظيمية أو الرضا الداخلي، الفعالية التنظيمية، الجودة الشاملة، الإبداع الإداري، التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي وغيرها من المتغيرات التي تتأثر بالنمط التحويلي في القيادة أو النمط التبادلي
5. إجراء دراسة ارتباطية بين تطبيق القيادتين التبادلية والتحويلية في المنظمات غير الحكومية، وأثرها في ضمان جودة المخرجات.

## 6.5 الخلاصة :

تناول الفصل الأخير أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي نتائج متعلقة بتأثير المتغيرين المستقلين ( القيادة التبادلية ) و(القيادة التحويلية ) بأبعادهما على المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية)، ومن ثم قدمت الدراسة عدة توصيات بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية المختلفة والمختارة بناءً على أسس علمية، حيث تم استعراض النتائج وفقاً لمحاور الدراسة الرئيسية، ومقسمة بطريقة تسهل على القارئ ربط النتائج مع محاور الدراسة ومع التحليلات الإحصائية التي تم استعراضها في الفصل الخامس، كما أبرزت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### القرآن الكريم

ابن منظور، أبو الفضل، جمال الدين محمد. (1994م). لسان العرب. الطبعة الثالثة : دار صادر. بيروت .

إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. (2010م). الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

أبو سعدة، يوسف. (2017م). " نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات منظمات المجتمع المدني كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء معايير التميز".(رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، 2017.

الاغا، وفيق حلمي. (2003م). دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق.

البديري، طارق. (2001م). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. (د.ط)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

البراك، عبد الرحمن. (1996م). مدى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام. مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 33 (1)، 595-640.

برنوطي، سعاد نايف. (2001م)، الإدارة-أساسيات إدارة الأعمال. (د.ط)، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

البريدي، عبد الله. (18-20 نوفمبر 1426هـ). أمراض الاستراتيجيات العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية ؟. ورقة مقدمة إلى ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أبها

بعلوشة، محمود أحمد. (2013م). واقع الشراكة بين مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

أبو بكر، مصطفى محمود. (2000م). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

أبو شرخ، (2014). دور القيادة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية-دراسة حالة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (دراسة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

البكوع، فيحاء عبد الخالق يحيى. (2006م). التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة-حالة دراسية. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة الموصل، العراق.

بني جابر، جودة. (2004م). علم النفس الاجتماعي. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

بني عطا، سالم محمود. (2006م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقة الشخصية عند المعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

بني عيسى، أحمد محمد. (2006م). أثر القيادة التحويلية على الأداء في المؤسسات العامة في الأردن-دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.

البواب، سماح. (2015م). دور برنامج القيادة الحكومية النسائية التدريبي في تطوير الأداء الوظيفي لدى القيادات النسائية في الوزارات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة

البواب، وسام. (2014م). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين - دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة



بيضون، عزة. (1988م). الهوية النسائية الجديدة. دراسة ميدانية في التتميط الجنسي الرباعي عند الشابات اللبنانيات. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة اللبنانية، بيروت.

تقرير الأمم المتحدة. (2015). النساء يمثلن قوة دافعة في مجال الإدارة والأعمال. منظمة العمل الدولية 12 (ILO) يناير 2015

التلبناني، نهاية، رامز بدير، احمد الرقب. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 27، العدد الرابع.

توفيق، جميل أحمد. (1986م). ادارة الأعمال، مدخل وظيفي. (د.ط)، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

جاد الرب، سيد. (2009): موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. جامعة قناة السويس، مصر.

الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2011م). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. (د.ط)، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الجديلي، محمد (2005). دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية ف قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

الجرجاوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. ط2، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.

الجهاز المركزي الإحصائي (2016): الجهاز المركزي الإحصائي يصدر بياناً صحفياً بمناسبة اليوم العالمي للسكان، 11 يوليو 2016م.

حافظ، فرج أحمد ومحمود، صبري حافظ. (2003م). إدارة المؤسسات التربوية. (د.ط)، القاهرة: عالم الكتب.

- حماد، رشاد (2010). تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة. فلسطين .
- الحري، قاسم بن عائل. (1425هـ). القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة. الرياض: مكتبة الرشيد.
- الحري، رافدة عمر. (2007م). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. ط1، عمان: دار الفكر.
- الحري، رافدة عمر. (2008م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. ط1، عمان: دار الفكر.
- حريم، حسين. (2003م). إدارة المنظمات-منظور كلي. ط1، الأردن: دار الحامد للنشر.
- حسن، ماهر محمد. (2004م). القيادة. أساسيات ونظريات ومفاهيم. (د.ط)، الأردن: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الحسين، إيمان بشير محمد. (2012م). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، 27(4،3)، 413\_473.
- حسين، سلامة عبد العظيم وآخرون. (2006م). النكاه الوجداني للقياد التربوية. ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- حسين، عبد الفتاح. (1998م). مهارات قيادة الآخرين. (د.ط)، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- حسين، محمد عبد الهادي. (2011م)، القيادة النكية. (د.ط)، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. (د.ط)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- حمود، كاظم خضير. (2010م). منظمة المعرفة. ط1، عمان: دار صفاء.

- الخصاونة، سلام المنتصر محمد. (2012م). القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن.
- خطاب، عايدة وآخرون(2001). العلوم السلوكية. دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الخطيب، احمد، وآخرون. (1998م). تقويم مدى فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. عمان: المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.
- الخفاجي، عباس(2004): الإدارة الاستراتيجية. مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خلف، محمد كريم حسني. (2010م). علاقة القيادة التحولية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- خليف، جميلة. (2013). دور القيادة التنظيمية في عمليات التغيير والتطوير ودور المرأة العربية فيها، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات الندوة الإقليمية -المرأة من التمكين إلى التمكن.
- الداعور، سعيد خضر. (2007م). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.
- داغر، منقذ، وصالح، عادل. (2000): نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مدير دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.
- داود، فضيلة سلمان. (2012م). النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحولية (دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب). مجلة دراسات محاسبية ومالية، (20) 7-153-179.

درويش، محمد أحمد. (2009م)، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة. ط1، القاهرة: عالم الكتب.

الدوري، زكريا مطلق. (2005م). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية. عمان: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

ربيع، أسامة. (2007م). التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، ج1، ط2، مصر: جامعة المنوفية.

رشيد، صالح وجلاب، إحسان. (2007م). الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الرفاعي، زهراء سيد عبد الله. (2013م). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الرقب، أحمد (2010م). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

الرقب، مؤمنة. (2009م). معوقات ممارسة المرأة للسلوك القيادي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وسبل التغلب. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

الرويجي، حنان. (2005م). الإدارة في العمل. (د.ط)، القاهرة: دار الشرق.

زقوت، خليل. (2013 م). واقع تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بقدرة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة على الحفاظ على الأعداد اللازمة من العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2009م). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2009م). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. (رسالة دكتوراة غير منشورة) جامعة أم القرى، السعودية.

السعود، راتب سلامة. (2012م). القيادة التربوية - مفاهيم وآفاق. (د.ط)، عمان: دار صفاء.

السلمي، علي. (1996م). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للآيزو 9000. (د.ط)، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السويدان، طارق وبارشحبيل، فيصل. (2003م). صناعة القائد. ط 2، لبنان: دار ابن حزم.

السيد، إسماعيل. (2000م). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية. (د.ط)، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

شقوارة، سناء علي (2013م). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن - دراسة تحليلية. رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

شهاب، عبد الرحيم (2013م). دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة - دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية، (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة

أبو سيف، عاطف. (2005م). المجتمع المدني والدولة قراءة تأصيلية لواقع الفلسطيني. ط1، فلسطين: دار الشروق للنشر والتوزيع.

أبو شرح، محمد. (2014م). دور القيادة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية - دراسة حالة المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

الشاعر، بلال. (2015م). فاعلية القيادة وعلاقتها بالذكاء الانفعالي لدى قادة منظمات المجتمع المدني بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.

شبات، جلال واللوح، نبيل (2015م). دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية -دراسة حالة مستشفى العودة في قطاع غزة. (مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية). جامعة القدس المفتوحة، غزة.

شبير، رحاب.(2004). واقع إدارة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية- غزة.

الشريف، طلال عبد الملك. (2004م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الشريفي، عباس، عبد ; مهدي; التتح، منال محمود. (2009م). درجة ممارسة مديري الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، (45)، 15

شفيق، محمد. (2009م). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة. (د.ط)، القاهرة: دار النهضة للنشر.

الشيخ سالم، فؤاد وآخرون. (1998م). المفاهيم الحديثة للإدارة. ط6، عمان: مركز الكتب الأردني.

صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب. (2013م). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. (دراسة دكتوراة غير منشورة) جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

صالح، أحمد علي. (2012م). إدارة الأعمال الدولية -مدخل منهجي متكامل. ط3، عمان: دار وائل للنشر.

الصالح، سميرة. (2008م). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الحاج الحضرة، الجزائر.

صبري، داليا. (2010م). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة-دراسة تطبيقية البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

صيام، آمال (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الضمور، ابتسام علي; أبو صالح، محمد صبحي; العلي، عبد الستار. (2010م). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. 37 (2)، 543-522 .

العارف، نادية. (2002م). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. (د.ط)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

العارف، نادية. (2011م). الإدارة الاستراتيجية. ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

العالول، عبد الماجد، وآخرون. (2012م). مدخل إلى منظمات المجتمع المدني والتنمية. (د.ط)، فلسطين.

العامري، أحمد سالم. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد التاسع، ع(1)، ص 39-19.

العايدي، عز الدين. (2015م). أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات الغير حكومية- دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة . (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

العبادي، هاشم فوزي. (2007م). علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغيير.مجلة الاقتصاد. العدد 67. العراق.

العبدلة، عبد الرحمن فالح. (2003م). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

عباس، شريف. (2010م). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

عباس، علي. (2004م) أساسيات علم الإدارة. ط 10، عمان: دار المسيرة للنشر.

عبد الرحمن، ابتهاج. (1999م). الإدارة الاستراتيجية. (د.ط)، القاهرة: الشركة العربية.

عبد الهادي، عزت. (2004م). رؤية أوسع لدور المنظمات الأهلية الفلسطينية في عملية التنمية. (د.ط)، رام الله: مركز بيسان للبحوث والإنماء

عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001م). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه. ط7، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسنين. (2008م). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (د.ط)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي \_ منظور كلي مقارن، الرياض. معهد الإدارة العامة.

العساف، أحمد بن عبد المحسن. (2002م). مهارات القيادة وصفات القائد. تاريخ الاطلاع: 16 أكتـوبر 2016، الموقع الإلكتروني: <http://vb.medi.u.edu.my/showthread.php?t=859>

العلاق، بشير (2010): القيادة الإدارية، دار اليازوري: عمان، الأردن



العمري، مشهور (2004م). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة" دراسة مسحية على المؤسسات العامة بمدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك سعود، السعودية.

العميان، محمود سلمان. (2005م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

عواد، فتحي أحمد (2013). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء: عمان، الأردن.

عوض، محمد أحمد. (2001م). الإدارة الاستراتيجية -الأصول والأسس العلمية. ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الفرا، ماجد وآخرون. (2007م). الإدارة -المفاهيم والممارسات. (د.ط)، غزة: الجامعة الإسلامية.

فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، (1998). المفاهيم الإدارية الحديثة. ط6، عمان، الشرق الأوسط للطباعة.

القحطاني، سالم. (2001م). القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

أبو قحف، عبد السلام. (2002م). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

القطامين، أحمد. (2002م). الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية. ط1، الأردن: دار مجدلاوي.

القطب، رولا عبد الرحيم حمدي. (2012م). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (1995-2010). (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

القانون، عبد اللطيف. (2015م). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية (دراسة مطبقة على القيادات السياسية الفلسطينية بقطاع غزة). (رسالة ماجستير غير منشورة) أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

قطيط، غسان. وآخرون. (2016م). تطبيقات الحاسوب في الإدارة التربوية. (د.ط)، عمان: دار الثقافة.

الكلتي، آلاء. (2012م). درجة ممارسة الإدارة المدرسية للعلاقات الإنسانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو الكاس، المعتصم بالله. (2015). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

كنعان، نواف سالم. (2006م). القيادة الإدارية. ط2، عمان: دار الثقافة.

كنعان، نواف. (1992م). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق. ط1، عمان: دار الثقافة للنشر.

كوستانتيني، عثمانة، وآخرون. (2011م). دراسة مسحية تحليلية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين. دراسة مسحية مقدمة إلى الاتحاد الأوروبي، فلسطين.

الماضي، محمد المحمي. (2003م). السياسات الإدارية. (د.ط)، القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

محسن، محمود. (2008م). مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم 1. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011م). إدارة المنظمات. (د.ط)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المخلافي، محمد عثمان. (1992م). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان.

مذكور، فوزي شعبان. (2000م). الإدارة الاستراتيجية. ط1، مصر: جامعة القاهرة.

مرسي، محمد نبيل. (2003م). الإدارة الاستراتيجية- تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس. ط1، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013م). إدارة المنظمات، منظور كلي. (د.ط)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

مسلم، خالد تيسير. (2011م). مدى فاعلية التدقيق الخارجي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. دراسة استطلاعية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

المغربي، عبد الحميد (1999م). الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين). الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة. مصر.

مصطفى، أحمد السيد. (2008م). تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية-مهارات التفكير الاستراتيجي. ط1، القاهرة: الدار الهندسية.

مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2002) أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. العدد السابع. السنة الخامسة. ص 139-202.

المطيري، عبد العزيز مجعد. (2011م). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، عمان.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. (ماس 2001). لداودوة، حسن وآخرين. علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها ومع السلطة الوطنية الفلسطينية والممولين، رام الله، فلسطين.

مغاري، تيسير عبد القادر. (2009م). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.

مقداد، زياد. (2004م). دور الدولة في الاقتصاد الإسلامي، مبادئ الاقتصاد الإسلامي والوضعي. ط2، تحرير: محمد مقداد وزياد مقداد، غزة: دار المقداد للنشر.

الملفوح، فاتن. (2016م). تمكين العاملين ودوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة الإسلامية بغزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة

المؤقت، فاطمة ومحمد، جبريل ولداودوة، حسن (2007)، مساءلة العمل الأهلي الفلسطيني- دراسة تقييمية. منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة-أمان، رام الله.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد. (1994م). لسان العرب. ط3، بيروت: دار صادر للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطور والتشبيك والجودة، القاهرة. مصر. إيتراك للنشر والتوزيع.

أبو النصر، مدحت. (2009م). قادة المستقبل. ط 1، القاهرة: المجموعة العربية للنشر  
مرصد، الهيئة الفلسطينية لحماية حقوق اللاجئين. (2003). دور المرأة الفلسطينية في الهيئات والمنظمات غير الحكومية، ورقة عمل مقدمة لمركز الدراسات (أمان)  
المنقاش، سارة عبد الله. (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة دراسة مقارنة بين قيادة الذكور والإناث في جامعة الملك سعود بالرياض، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، عدد (28).

مؤسسة دبي للمرأة. (2009 م). مفهوم المرأة القيادية في العالم العربي. تقرير المرأة العربية والقيادة 2009-2011. الإصدار الأول

النجار، أمل عبد الرحمن محمد. (2012م). ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

نجم، نجم عبود. (2015م). القيادة وإدارة الابتكار. ط2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
النجوم، إسماعيل (2006 م). قيادة التغيير التربوي، دليل المدرب والمدير -مركز تطوير المعلم.

نواف كنعان. (1982م). القيادة الإدارية. ط2، الرياض. دار العلوم للطباعة والنشر.  
أبو النور، مروة. (2012م). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدي القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني. (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة.

نورث هاوس. بيتر. (2006م). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. (د.ط)، ترجمة: صلاح المعيوف، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

هاينز، ستيفن، وألان، جون. (2001م). التخطيط الاستراتيجي الناجح. ط1، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

الهالي، الهالي (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مجلة مستقبل التربية العربية، الناشر. المكتب الجامعي الحديث، العدد 21، إبريل 2001م.

هل، شارلز وجاريت، جونز. (2008م). الإدارة الاستراتيجية. ج1، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، الرياض: دار المريخ.

الهوري، سيد. (1996م). ملامح مدير المستقبل، من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. (د.ط)، القاهرة: مكتبة عين شمس.

وزارة الداخلية والأمن الوطني(2016). كشف بيانات المنظمات الأهلية في قطاع غزة، غزة، فلسطين.

الوقائع الفلسطينية (2000). قانون الجمعيات الأهلية رقم 1 / 2000 م، العدد 32. فلسطين

ياسين، سعد غالب. (2010م). الإدارة الاستراتيجية. ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد عبد الفتاح. (1996م). درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني بعمان، الاردن

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Analoui, F., & Samour, A. (2012). Strategic management: the case of NGOs in Palestine. *Management Research Review*, 35(6), 473-489.
- Avolio, B. J. & Yammarino F. J (2002). *Transformational and charismatic leadership, The road ahead*, New York: Erlbaum
- Avolio, Waldman, D., Yammarino, F.(1991), Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, (15) : 9- 16
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Baker, C. (2014). Stereotyping and women's roles in leadership positions. *Industrial and Commercial Training*, 46(6), 332-337.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1993). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B.M. and Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership: A Response to Critiques* .New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage Publications.
- Caradon, P. (2002). *Transcendental Leadership*. Retrieved: 16 Oct. 2016, from: [www.management.com](http://www.management.com)\*\*.
- Chang, C. H. (2005). *Effects of transformational leadership on followers' feedback seeking, feedback preference, and reactions to feedback through cognitive and motivational processes* (Un published Doctoral dissertation), University of Akron.
- Conger, M. (2002). Leadership: learning to share the vision, *organizational dynamics*, 19(3) 201-230

- Colvin, Robber (1999): Transformational leadership: a *prescription for contemporary organizations, leadership: a values philosophy model, international journal of value-bades management*
- Eagly, M.S.(1979). Male versus Female Leaders: A *Comparison of empirical Studies. Sex Roles, vol.5,n 5, 595-611.*
- Edwards, G. and Gill, R. 2011. Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations, *Leadership and Organization Development Journal, 33(1)*
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of organizational change management, 12(2), 80-89.*
- Fugate, M. (2012). The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 177-208). Emerald Group Publishing Limited.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management, 3(4), 307-318.*
- Hernon, P., & Rossiter, N. (2007). *Making a difference: Leadership and academic libraries.* Libraries Unlimited.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: theory: an integrated approach.* Cengage Learning.
- Hoyt, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small group research, 34(6), 678-715.*
- Ibarra, H., & Obodaru, O. (2009). Women and the vision thing. *Harvard business review, 87(1), 62-70.*
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international, 25(4), 236-250.*
- John D. Politics, (2002). "Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Management Team:



- Consequences for performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23 Iss: 4, pp.186-197.
- Jones .G, Geurge.J. (2003). *Essentials of Contemporary Management*, McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768
- Kadyrkulova, A. (2008). *Female and gender leadership*. (Un published master thesis), University of Kalmar
- Krishnan, V. R. (1998). Influencing the transformational leadership: strategies used by followers, *international Association of management*, 16(1), 21-27
- Krishnan, V. R. (2004). Impact of transformational leadership on followers' influence strategies. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 58-72.
- Korkmaz, M (2007).The effect of leadership styles on organizational health, *Educational Research Quarterly*, Vol 30, 155-3, pp 22-55
- Kouzes, J. ,Posner, B.( 2012): The leading challenge, 5<sup>th</sup> ed. , Jossey-Bass Awiley Imprit, USA .
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Leithwood, K. A., & Poplin, M. S. (1992). Transformational leadership. *Educational leadership*, 49(5), 8-12.
- Liontos, L. B. (1993). Transformational Leadership. *Emergency Liabrarian*, 20(3), 34-36.
- Loughlin, C., et al.2012. Lost Opprtunity: Is transformational Leadership accurately recognized and rewarded in all managers? Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, 31(1).
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W., & Alwan, L. (2003). *The practice of business statistics*.

- Myllylä, S. (1998). Development for whom? From Opportunist NGOs to People's Organiza-tions. *NGOs under challenge. Dynamics and drawbacks in develop-ment, The Ministry for Foreign Affairs of Finland, Dept. for Interna-tional Development Cooperation, Helsinki*, 47-59.
- Northouse , P.G. (2001) . *Leadership theory and practice*. 2<sup>ed</sup>, Los Angeles: Sage Publications.
- Northouse , P.G. (2013) . *Leadership theory and practice*. 6<sup>ed</sup>, Los Angeles: Sage Publications.
- Orth, C. D. & Jacobs, F. (1971). *Women in Management: Pattern for Change*.Harvard Business Review, 49(4), 139-147.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. *The Online Journal of Recreation and Sport* , 1(2).
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Psychologists Press. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15
- Robber, C. (1999): *Transformational leadership: a prescription for contemporary organizations, leadership: a values philosophy model*, international journal of value-bades management 16, 103-110.
- Roberts, N. C. (1985). Transforming Leadership: A Process of Collective Actio. *Human Relations*, 38(11), 1023-1046.
- Rothaermel, F. T. (2015). *Strategic management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R. (2002). *Management and Organizational Behavior*, U.S.A: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, R. (2013). *Introduction to Management*. 12<sup>ed</sup>, International Student Version

- Smith, D. (1998). Invigorating change initiatives. *Management Review*, 87(5), 45.
- Smith, S. C., & Piele, P. K. (Eds.). (1997). *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. 3<sup>ed</sup>, Corwin Press. University of Oregon.
- Smith, S.C. & Piele, P.K. (Eds.) (1997). *School Leadership: Handbook for Excellence*. (3rd ed.). Eugene, Oregon: ERIC, Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon
- Stoner, J. & Freeman, R.E. & Gilbert, J. D. (2004). *Management*, 6<sup>ed</sup>, India: Baba Barkha Nath Printers .
- Struwig, F. W., & Smith, E. E. (2002). The relationship between organisational culture and strategy formulation in South African firms. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 21-29.
- Farhad Analoui, Akram Samour, (2012). Strategic management: the case of NGOs in Palestine, *Management Research Review*, Vol. 35 Issue: 6, pp.473-489,
- Farhad, Hossain & Susanna, Myllyla. (1998). NGOs under challenge dynamics and drawbacks in development, (*Finland: Ministry for foreign affairs*)
- Thomas L. Wheelen, & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13<sup>ed</sup>, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Thompson, R. and Strickland, A. 2006. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Richard, D. Irwin Book Team, New York.
- Travis, Eryn. Media, Demand (2014) . *A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style*. March 13.
- <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactional-leadership-style-15346.html>
- Tyssen, Ana K. Wald, Andreas. Heidenreich, Sven (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 21(4) 376-393

- Toledo-Pereyra, L. H. (2002). Genius, Creativity, and Leadership. *Journal of Investigative Surgery*, 15(5), 245-246.
- Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Watkins, D. (2008). *The common factors between coaching cultures and transformational leadership, transactional leadership, and high-performance organizational cultures*. ProQuest.
- Wheelen.Th & Hunger.D .(2012). *Strategic Management and Business Policy,Toward Global Sustainability “, 13th ED , Pearson Education, Inc , New Jersey*
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2013) : *Leadership in organizations , 8th ed. , Pearson Education Inc.upper sadel river,New Jersey , USA.*

# الملاحق

## الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

م.م	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. سمير خالد صافي	الجامعة الإسلامية
2.	د. سامي علي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
3.	د. يوسف عبد بحر	الجامعة الإسلامية
4.	د. محمد جودت فارس	جامعة الأزهر
5.	د. وفيق حلمي الأغا	جامعة الأزهر
6.	د. خالد عبد دهليز	الجامعة الإسلامية
7.	د. محمد إبراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
8.	د. ميرفت محمد راضي	كلية فلسطين التقنية - دير البلح
9.	د. أمين كمال بكير	جامعة الأزهر
10.	د. وائل حمدي الداية	الجامعة الإسلامية
11.	د. آمال عبد المجيد الحيلة	كلية فلسطين التقنية - دير البلح
12.	د. ياسر العالم	جامعة فلسطين

ملحق رقم (2)

قائمة بالجمعيات غير الحكومية التي ترأسها نساء (مجتمع الدراسة)

#	اسم الجمعية	عنوانها
1	جمعية الأدهم للتنمية والتطوير	الشمال/بيت حانون
2	جمعية العطاء الخيرية	الشمال/بيت حانون
3	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	الشمال/بيت حانون
4	جمعية المحبة والسلام	الشمال/بيت حانون
5	جمعية مركز النشاط النسائي "بيت حانون"	الشمال / بيت حانون
6	جمعية المستقبل الصحية	الشمال / تل الزعتر
7	جمعية فكرة للتنمية والتطوير المجتمعي	الشمال / تل الزعتر
8	جمعية الساحل للتنمية والتطوير	الشمال / تل الزعتر
9	جمعية النشاط النسائي "معسكر جباليا"	الشمال/ معسكر
10	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	الشمال/ جباليا التوام
11	جمعية سما الشمال الخيرية	الشمال / بيت لاهيا
12	جمعية نبراس الأجيال للتنمية المجتمعية	الشمال / جباليا
13	جمعية نوى للثقافة والفنون	الوسطى / دير البلح
14	الهيئة الفلسطينية للتنمية	الوسطى / دير البلح
15	جمعية روافد للتنمية الاجتماعية	الوسطى / دير البلح
16	جمعية نبراس للتنمية المجتمعية	الوسطى / دير البلح
17	جمعية دعم الأسرة الفلسطينية	الوسطى / دير البلح
18	جمعية شمس الحرية	الوسطى / دير البلح
19	جمعية النور للتنمية المجتمعية	الوسطى / دير البلح
20	جمعية مركز النشاط النسائي "دير البلح"	الوسطى / دير البلح
21	جمعية مركز النشاط النسائي "البريج"	الوسطى/ البريج
22	جمعية مودة لرعاية الأسرة	الوسطى/ البريج
23	جمعية تطوير وتأهيل البيت الفلسطيني	الوسطى/ البريج
24	جمعية الزهراء لتطوير المرأة والطفل	الوسطى/ البريج
25	جمعية تنمية قدرات المرأة الريفية	الوسطى/ الزوايدة
26	جمعية المغازي للتنمية المجتمعية	الوسطى/ مخيم
27	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	غزة / الرمال

#	اسم الجمعية	عنوانها
28	جمعية الدراسات النسوية الفلسطينية للتنمية	غزة / الرمال
29	جمعية مؤسسة CHF الدولية فرع أجنبي	غزة / الرمال
30	فرع هيئة خدمات الاصدقاء الامريكية - الكويكرز "فرع أجنبي"	غزة / الرمال
31	فرع جمعية فلسطينيات - فرع ضفة	غزة / الرمال
32	جمعية الإتحاد النسائي الفلسطيني	غزة / الرمال
33	جمعية المرأة المبدعة	غزة/ الرمال
34	جمعية خليل عويضة للتنمية	غزة/ الرمال
35	جمعية فتيات الغد الفلسطينية	غزة/ الرمال
36	فرع جمعية أطباء العالم فرنسا فرع أجنبي	غزة / انصار
37	جمعية أجيال للإبداع والتطوير الخيرية	غزة / النفاح
38	جمعية الخريجات الجامعيات	غزة / النصر
39	جمعية المرأة العاملة الفلسطينية	غزة / النصر
40	جمعية مركز شؤون المرأة	غزة / النصر
41	مركز الإعلام المجتمعي	غزة / النصر
42	الهيئة الفلسطينية للدعم المعنوي والاجتماعي	غزة / النصر
43	جمعية رياحين الخيرية	غزة / النصر
44	مركز الاستشارات القانونية	غزة / النصر
45	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية(مهم)	غزة / النصر
46	جمعية العمل النسائي لتأهيل المرأة والطفل غزه	غزة / النصر
47	جمعية مجموعة غزه للثقافة والتنمية	غزة/ش المختار
48	فرع جمعية مؤسسة الخليج التعليمية "فرع ضفة"	غزة/ الميناء
49	لجنة المساعدات النرويجية NORWAC	غزة/ الميناء
50	جمعية الآمال الخيرية لإحياء وتطوير جحر الديك	غزة /جحر الديك
51	جمعية زاخر لتنمية قدرات المرأة الفلسطينية	غزة / الشجاعية
52	جمعية عالم الطفل	غزة/ الرشيد
53	جمعية الأصول الطبية للتنمية والتطوير	غزة/ الجلاء
54	جمعية الشابات المسلمات	غزة
55	جمعية الزهراء التنموية	غزة/ الزهراء
56	هيئة الصباح الخيرية	غزة/النفق



عنوانها	اسم الجمعية	#
عزة	جمعية العطاء للأم والطفل	57
خانيونس / المعسكر	جمعية المستقبل لتطوير الأسرة	58
خانيونس/بني سهيلا	جمعية إشراق للتنمية المجتمعية	59
خانيونس/حي الأمل	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	60
خانيونس	جمعية رائدات المستقبل	61
خانيونس/ خزاعة	جمعية الوليد الخيرية	62
رفح / حي جنينة	جمعية الريحانة لتنمية المرأة والطفل	63
رفح	جمعية رواد الغد لتنمية المرأة والطفل	64
رفح	جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل	65
رفح	جمعية ملتقى إعلاميات الجنوب	66
رفح	جمعية حواء المستقبل	67
رفح / الشوكة	جمعية الشوكة الخيرية	68
رفح / حي النصر	جمعية النصر الخيرية	69

ملحق رقم (3): المجموعة البؤرية

#	اسم الجمعية	المدينة
1	جمعية الأدهم للتنمية والتطوير	الشمال/بيت حانون
2	جمعية العطاء الخيرية	الشمال/بيت حانون
3	جمعية تطوير الأسرة الخيرية	الشمال/بيت حانون
4	جمعية المحبة والسلام	الشمال/بيت حانون
5	جمعية سما الشمال الخيرية	الشمال / بيت لاهيا
6	جمعية مركز النشاط النسائي "دير البلح "	الوسطى / دير البلح
7	جمعية مركز النشاط النسائي "البريج "	الوسطى/ البريج
8	مركز البرامج النسائية "الدرج "	الوسطى/ البريج
9	جمعية النهوض بالأسرة الفلسطينية	غزة / الرمال
10	الاتحاد العام للمرأة الفلسطينية	غزة /النصر
11	جمعية مركز شؤون المرأة	غزة /النصر
12	مركز الأبحاث والاستشارات القانونية	غزة /النصر
13	جمعية المنتدى الفلسطيني لتعزيز التنمية الاجتماعية والتمكين الديمقراطي "بالفد"	غزة
14	جمعية الآمال الخيرية لإحياء وتطوير جحر الديك	غزة /جحر الديك
15	جمعية إشراق للتنمية المجتمعية	خانيونس/بني سهيلا
16	جمعية الريحانة لتنمية المرأة والطفل	رفح / حي جنينة
17	جمعية النصر الخيرية	رفح / حي النصر

ملحق رقم (4): الاستبانة

Islamic University – Gaza  
Deans of Graduate Studies  
Faculty of Commerce  
Department of Business  
Administration



الجامعة الإسلامية - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم ... الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة بإعداد بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية  
-غزة، تحت عنوان

" القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات  
غير الحكومية في قطاع غزة "

إن تعاونكم سيساهم في نجاح هذا البحث وتطوير المنظمات غير الحكومية في قطاع  
غزة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط.  
لذا نأمل من حضرتكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية،  
ووضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم.  
ولكم خالص تحياتي وجزيل شكري،،،

الباحثة

روز المصري

الجزء الأول: (بيانات شخصية) يرجى وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة:

1-الجنس			
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
2-العمر			
<input type="checkbox"/>	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	25-أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	30 - أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	40 سنة فأكثر
3-المستوى التعليمي			
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم فأقل
4-المسمى الوظيفي			
<input type="checkbox"/>	مدير المشاريع	<input type="checkbox"/>	منسق مشاريع
<input type="checkbox"/>	مدير برنامج	<input type="checkbox"/>	أخرى (حدد من فضلك) .....
5-سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:			
<input type="checkbox"/>	أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/>	3 سنوات - أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: يرجى التكرم وضع الدرجة (1-10) التي تتناسب مع قناعتك حيث كلما اقتربت الدرجة إلى (10) كلما دل على الموافقة العالية لما ورد في العبارة والعكس صحيح.

### أولاً: القيادة النسائية التبادلية

1. <b>المكافأة المشروطة:</b> عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية تقدمها المديرية للمرؤوسين في حال تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب وفي حال الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة. والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقاً من قبل الطرفين.	
-1	تطبق المديرية في المؤسسة سياسة المكافأة المشروطة
-2	تكافئ المديرية الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع منه في عمله
-3	تشثني المديرية على الأساليب الجديدة والخلافة التي تساهم بتحقيق الأهداف
-4	تشرك المديرية الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات
-5	تشثني المديرية على الموظف الذي قام بتعديل سلوكه أثناء تنفيذ عمله
2. <b>العقوبة المشروطة:</b> عبارة عن عقوبة مادية وغير مادية تلحقها المديرية بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة كما يتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين.	
-1	تطبق المديرية سياسة العقوبة المشروطة
-2	تنفذ المديرية العقوبة في حال أهمل الموظف العمل المطلوب منه
-3	تستبعد المديرية الموظف صاحب الأداء غير النشط عن دائرة صنع القرار
-4	تتعامل المديرية بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة
-5	تقوم المديرية بفرض العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق واضح في الانجازات
-6	ترفع المديرية العقوبة عن الموظف بعد التأكد من تعديل سلوكه أو أدائه أثناء تنفيذه لأهداف المؤسسة
3. <b>الإدارة بالاستثناء (النشطة):</b> تعني قيام المديرية بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها من أجل تصحيحها وتقويمها فور ظهورها.	
-1	تقوم المديرية بتحديث المعلومات التي تساعد المؤسسة على إنجاز عملها وإخبار المرؤوسين بها
-2	تستطيع المديرية التنبؤ بالعقبات التي ستواجه تنفيذ العمل ومصارحة المرؤوسين بها
-3	تحرص المديرية على توفير الإرشادات اللازمة للموظف لتحقيق المعايير الموضوعية للعمل
-4	تقوم المديرية بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على عمل المؤسسة وتحقيق أهدافها
4. <b>الإدارة بالاستثناء (الساكنة):</b> تعني تجنب المديرية التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف انها غير متطابقة لأهداف الخطة بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد.	
-1	تركز المديرية اهتمامها التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط
-2	تترك المديرية الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف
-3	تتأخر المديرية في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق العمل
-4	تتجنب المديرية التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة ولا تؤثر على إنجاز العمل

5. <b>توفير مستلزمات الأداء:</b> تعني توفير المديرية لجميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (الإدارة والعاملين) قبل البدء بتنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية	
1-	تناقش المديرية مع العاملين متطلبات ومستلزمات الدوائر والأقسام لإنجاز أعمالهم
2-	تعطي المديرية الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء اللازمة لعملهم
3-	توفر المديرية المستلزمات التي يطلبها المرؤوسين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق العمل
4-	تتابع المديرية وتقيم ما تم إحضاره من مستلزمات الأداء ومدى دوره وفعاليتها في إنجاز العمل

### ثانياً: القيادة النسائية التحويلية

1. <b>التأثير المثالي على المرؤوسين:</b> هو امتلاك المديرية للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيهما مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم.	
1-	تتعرف المديرية على اهتمامات المرؤوسين الشخصية وتربطها بأهداف المؤسسة
2-	تشجع المديرية العاملين لديها على تحقيق التميز في الأداء
3-	تناقش المديرية مع المرؤوسين أخلاقيات وقيم لها علاقة بتحقيق وإنجاز العمل
4-	تعمل المديرية على خلق الثقة بين الموظفين وتوفير مناخ مريح للعمل
5-	تتقبل المديرية اقتراحات مرؤوسيهما بخصوص سلوكها في العمل
2. <b>التحفيز الإلهامي:</b> تعني أن تثير المديرية في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، وتدفع القائدة الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة والأهداف والرؤى المشتركة.	
1-	تخلق المديرية أجواء من التفاؤل وتوفر إحساس جماعي لدى العاملين في سبيل تحقيق الخطة الاستراتيجية
2-	تعمل المديرية على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين
3-	تستطيع المديرية أن تربط بين المستقبل الشخصي للمرؤوسين وتحقيق الخطة الاستراتيجية
4-	تكون المديرية هي الشخص المبادر في المواقف الصعبة
3. <b>الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية:</b> قدرة القائدة على قيادة مرؤوسيهما وإثارتهم بجعلهم يتصدون للمشكلات وتعليمهم مواجهة الصعوبات وإيجاد حلول إبداعية لها والاستماع لمقترحاتهم	
1-	تستطيع المديرية توزيع المهام على المرؤوسين بما يتناسب مع قدراتهم في اتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية
2-	تبحث المديرية عن وجهات النظر المختلفة عند مناقشة عوائق تحقيق الأهداف الاستراتيجية
3-	تقترح المديرية أساليب جديدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
4-	تشجع المديرية مرؤوسيهما على البحث المستمر عن أنشطة جديدة تساهم في الوصول الأهداف الاستراتيجية
5-	تشجع المديرية المرؤوسين على طرح أفكار إبداعية لم يتم طرحها من قبل بخصوص تحقيق الأهداف الاستراتيجية
4. <b>الإعتبارية الفردية:</b> اهتمام المديرية بمرؤوسيهما وإدراكها مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه والعمل على تدريبهم ومعرفة جوانب الضعف والقوة في إدايمهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور	
1-	تشجع المديرية المرؤوسين على الحصول على تدريبات لازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
2-	تهتم المديرية بالمرؤوسين كأفراد بالإضافة إلى الفريق

3-	تستطيع المديرية التعامل مع الاحتياجات المختلفة للمرؤوسين
4-	تخصص المديرية وقتاً لمساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم بما يتناسب وتحقيق الخطة الاستراتيجية
5-	تقوم المديرية بعمل اجتماعات فردية مع مرؤوسيه للاستماع لملاحظاتهم بما يخص تحقيق الخطة الاستراتيجية
6-	تهتم المديرية بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وتربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية
7-	تتفهم المديرية أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.
<b>5. التمكين:</b> المديرية لديها القدرة على إمداد مرؤوسيه بالطاقة، وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم بروية للمستقبل، وتخلق مناخاً للمشاركة والعمل الجماعي وتهيئة الظروف بحيث يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.	
1-	تمكن المديرية الموظفين من الإبداع في عملهم من خلال منحهم الصلاحيات على أسس علمية
2-	تشجع المديرية العاملين على تحمل المسؤولية وتدعم ممارستهم للصلاحيات المخولة لهم
3-	تحرص المديرية على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات
4-	تعمل المديرية على توطيد العلاقات بين جميع العاملين
5-	تتعاون المديرية مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه
6-	تعطي المديرية فرصة لبعض مرؤوسيه لاتخاذ القرار حسب ما يروونه مناسباً لمواجهة المواقف المختلفة
7-	تقدم المديرية تصوراً شاملاً للعمل تاركة الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه

### ثالثاً: تحقيق الأهداف الاستراتيجية

هو تحقيق المركز الذي ترغب المنظمة الوصول إليه والنتائج التي تسعى لتحقيقها خلال فترة قادمة، ويتم بموجبها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المنظمة إلى أهداف يمكن تحقيقها، ويمكن قياسها، ومحددة بإطار زمني محدد.

1-	توجد أهداف استراتيجية واضحة للمؤسسة يشترك في إعدادها العاملين
2-	هناك زيادة ونمو في عمل المؤسسة
3-	تقوم المؤسسة بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف
4-	تسعى المؤسسة لتجديد الأموال اللازمة لتنفيذ خططها
5-	تزود المؤسسة الدوائر والأقسام بقاعدة بيانات تساعد في تنفيذ مهامهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية
6-	تعتمد المؤسسة مبدأ المشاركة والتعاون بين الدوائر والأقسام المختلفة لتنفيذ البرامج وخطط العمل لتحقيق الأهداف
7-	تتراجع المؤسسة خطوات التنفيذ للأنشطة التي وضعتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية وأهدافها والتنفيذية.
8-	تقوم المؤسسة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ أهداف المؤسسة
9-	تتراجع المؤسسة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والصلاحيات للتأكد من مناسبتها لتحقيق الأهداف التي وضعتها.
10-	يتم استخدام معايير ومؤشرات واضحة للحكم على تنفيذ الاستراتيجية من قبل المؤسسة
11-	تلتزم المؤسسة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### ملحق رقم (5): أسئلة المجموعة البؤرية

1. كيف تصفون القيادة النسائية وبعقاداتكم ما هي الجوانب الإيجابية والسلبية فيها؟ وهل أن قيادتهن لمنظمات غير حكومية تؤسس لمثال قيادي جديد يمكن نعته بـ "القيادة النسائية"؟
2. هل تمنحك المديرية صلاحيات للقيام بمهام محددة بشكل مستقل؟ إذا كانت الإجابة نعم فما طبيعة هذه الصلاحيات وما هي المهام التي تمنحك فيها صلاحية التنفيذ المستقل؟ وإذا كانت الإجابة لا، فلماذا برأيك إدارة المؤسسة لا تمنحك مثل هذه الصلاحيات؟
3. هل تشعرين بالراحة بالعمل مع إدارة المؤسسة الحالية؟ ولماذا؟
4. ما مدى الرضا من قبلكم على القدر الذي وصلت إليه المرأة في مجال القيادة؟
5. ما هي أسباب نجاح بعض المنظمات التي تتقلدها امرأة ووصول هذه المنظمات إلى قدر عال من النجاح والمنافسة؟
6. ما هي أهم المعوقات التي تواجه المرأة في المناصب الإدارية؟
7. ما مدى تقديم المديرات للحوافز والمكافآت لتحقيق أهداف المؤسسة ؟
8. إلى أي درجة تستخدم المديرية العقوبة المشروطة ؟
9. إلى درجة تستطيع المديرية متابعة سير عمل المؤسسة وتصحيح الانحرافات والأخطاء في المؤسسة ؟
10. إلى أي درجة تستخدم المديرية الصرامة والحزم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؟
11. ما مدى توفير المديرية لمستلزمات الأداء المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة ؟
12. ما هي أهم الصفات التي تتميز بها المديرات الناجحات ليحققن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ؟
13. ما مدى ربط اهتمامات المرؤوسين الشخصية بأهداف المؤسسة؟
14. إلى أي مدى تمارس المديرية التحفيز لموظفيها ، وهل هناك فرق بينها وبين ممارسة الرجال للتحفيز ؟
15. هل تمتلك المديرات ميزة الابتكار واستثارة روح الإبداع للموظفين لصالح تطبيق أهداف المنظمة وإلى أي مدى ؟
16. هل القيادة النسائية قدرات على النظر بشكل فردي لمرؤوسيهن في المنظمة؟

17. هل تفضل المديرية الاهتمام بالمصلحة العامة أكثر من المصلحة من مصلحة الفرد الشخصية ، ام

العكس، وإلى أي درجة؟

18. كيف تتم عملية اتخاذ القرارات المختلفة (القرارات الإدارية والقرارات ذات العلاقة بتحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمنظمة؟ هل هنالك مشاركة من قبل الموظفين بهذه العملية؟ إذا كانت الإجابة لا فلماذا؟ وإذا

كانت الإجابة نعم فكيف تكون طبيعة هذه المشاركة.

19. ما مدى إيمان القيادة النسائية بضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض الصلاحيات؟

20. ما مدى ممارسة المديرات لخاصية التمكين لموظفيها ، وهل تشجع المديرة العاملين على تحمل

المسؤولية والصلاحيات؟

21. ما مدى تواجد ثقافة التمكين لدى المديرات ، ويراكم ما أسباب أن بُعد التمكين كان أقل بُعد حظي

بالموافقة من قبل عينة البحث في تحليل نتائج الاستبيان.

22. هل تعطي المديرة فرصة دائماً لمرؤوسيه لاتخاذ القرارات داخل المنظمة وخصوصاً ما يتعلق بتحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

23. في اعتقادكن ما هو سبب أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في داخل المنظمات غير

الحكومية التي ترأسها قيادات نسائية ممتاز؟

24. ما هي المعوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؟

25. ما هي توصياتكم لتطوير أداء القيادات النسائية في المنظمات غير الحكومة وتعزيز دورهن في

القيادة ؟



ملحق رقم (6): تسهيل مهمة باحث

  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الجامعة الإسلامية غزة  
The Islamic University of Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1150

الرقم: ج 35/ع 135  
2016/10/08  
التاريخ: Date:

**لن يشمه الأمر**  
**الموضوع/ تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تهدىكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة  
الطالبة/ روز محمد رباح المصري ، برقم جامعي 220120212 المسجلة في برنامج  
الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال في تطبيق أدوات دراستها والحصول على  
المعلومات، لمساعدتها في اعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

**القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**

**Women's Leadership between Interactive and transformational  
Leadership and its Impact of Achieving the Strategic Objectives  
of NGOs at strip**

  
والله ولي التوفيق ...

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

  
أ.د. عبد الكاروم علي المناعمة

صورة إلى:  
التف.

ملحق رقم (7): تسهيل مهمة باحث (وزارة الداخلية)

  
The Islamic University of Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا  
شاتف داخلي (1154)

الرقم: ج ح 8/35  
التاريخ: 2016/10/08

الأخوة الأفاضل / وزارة الداخلية  
حفظهم الله،،،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

**الموضوع / تسهيل مهمة طالبة ماجستير**

تسليكم شئون البحث العلمي والدراسات العليا أطهر تحياتها، ونرجو التكرم بمساعدة  
الطالبة/ روز محمد رباح المصري ، برقم جامعي 220120212 المسجلة في برنامج  
الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال في تطبيق لنوات دراستها والحصول على  
المعلومات، لمساعدتها في اعداد رسالة الماجستير والتي بعنوان:

**القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية  
للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**

**Women's Leadership between Interactive and transformational  
Leadership and its Impact of Achieving the Strategic Objectives  
of NGOs at strip**

والله ولي التوفيق ،،،

  
نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا  
أ.د. عبدالرؤوف علي المناعمة

صورة التوقيع  
الخط