

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على
جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة

**The Impact Of Transactional Leadership on Achieving Goals of
NGOs' Projects: An Applied Study on Disabled Rehabilitation
Associations in Gaza Strip**

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

DECLARATION

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

Student's name:

اسم الطالب: عز الدين أحمد عبدالكريم العائدي

Signature

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 2016/12/15



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

**أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير
الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة**

**The Impact Of Transactional Leadership on Achieving
Goals of NGOs' Projects: An Applied Study on Disabled
Rehabilitation Associations in Gaza Strip.**

اعداد الباحث

عزالدين أحمد العايدي

تحت اشراف

د. يوسف عبد عطية بحر

رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة
الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015 م



هاتف داخلي 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم... ج. س. غ/35/ Ref

التاريخ 2015/03/11 Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ عزالدين أحمد عبدالكريم العايدي لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية
دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة

The Impact of Transactional Leadership on Achieving Goals of NGOs' Projects
An Applied Study on Disabled Rehabilitation Associations in Gaza Strip

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الأربعاء 20 جمادى الأولى 1436 هـ، الموافق 2015/03/11م

الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

مشرفاً ورئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

د. أكرم اسماعيل سمور

مناقشاً خارجياً

د. نبيل عبد شعبان اللوح

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

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ويزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز





الى من علماني السلوك والادب، والاخلاص والعطاء
وزرعوا حب التعليم في نفسي... أبي وامي أمد الله في عمرهما وأحسن خاتمتهما

الى من انتظرت وصبرت حتى يتحقق الحلم
ومنحتني الدعم والتعزيز أثناء دراستي
زوجتي الغالية.. شذى روي وابنائي الاعزاء

الى الشموع الرائجة التي جعلت طريقي نوراً واهراق
وزرعوا في الهممة والنشاط
اخواتي العزيزات

الى معاني الوفاء والاخلاص والرجولة
أصدقائي الرائعين

الى من ضحو بدمائهم رخيصة في سبيل الله
شهداء ... فلسطين
اليوم جميعا

اهدي ثمرة هذا الجهد العلمي
راجيا من الله أن يكون في ميزان حسناتي وان ينفع به الاسلام والمسلمين

الباحث / عز الدين أحمد العابدي

شكراً وتقديراً

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر...

فبعد شكر المولى عز وجل ، المتفضل بجليل النعم ، وعظيم الجزاء ...

يجدر بي أن أتقدم ببالغ الامتنان ، وجزيل العرفان إلى كل من وجهني ، وعلمني ، وأخذ بيدي في سبيل إنجاز هذا البحث .. وأخص بذلك مشرفي ، الأستاذ الدكتور: يوسف عبد عطية بحر ، الذي قوم ، وتابع ، وصوب ، بحسن إرشاده لي في كل مراحل البحث ، والذي وجدت في توجيهاته حرص المعلم ، التي تؤتي ثمارها الطيبة بإذن الله...

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذين الكريمين عضوي لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: نبيل اللوح ، والأستاذ الدكتور : أكرم سمور، على جهودهم في قراءة الرسالة وتصويبها ؛ وقد أفدت من توجيهاتهم بإذن الله ، فجزاهما الله عني خير الجزاء ...

كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بالعلم ، والمعرفة ، وأسدى لي النصح والتوجيه، وإلى هذا الصرح العلمي الشامخ الجامعة الإسلامية بغزة ، وأخص بالذكر كلية التجارة، وعمادة الدراسات العليا ، والقائمين عليها...

وأقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من قدم لي الدعم والرعاية، والصبر على انشغالي عنهم أثناء دراستي، أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

وأخيرا كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء ولم يبخل على بالعتاء والدعاء وأسأل الله العلي التقدير أن يجزيهم عني خير الجزاء .

الباحث / عزالدين أحمد العابدي

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
ط	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
الفصل الأول الاطار العام للدراسة	
2	اولا: مقدمة
3	ثانيا: مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	ثالثا: فرضيات الدراسة
5	رابعا: متغيرات الدراسة
5	خامسا: أهداف الدراسة
6	سادسا: أهمية الدراسة
6	سابعا: مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة	
9	اولا : الاطار النظري
9	المبحث الأول: القيادة التبادلية
26	المبحث الثاني: الأهداف
36	المبحث الثالث: جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة
39	ثانيا: الدراسات السابقة
39	اولا: الدراسات العربية
45	ثانيا الدراسات الاجنبية

49	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث الطريقة والاجراءات	
54	اولا: المقدمة.
54	ثانيا: منهج الدراسة
55	ثالثا: مجتمع الدراسة
55	رابعا: عينة الدراسة
55	خامسا: أداة الدراسة
56	سادسا: خطوات بناء الاستبانة
57	سابعا: صدق الاستبانة
63	ثامنا: ثبات الاستبانة
65	تاسعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
68	اولا: المقدمة
68	ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
71	ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس النتائج والتوصيات	
95	اولا: النتائج
96	ثانيا: التوصيات
المراجع	
99	اولا: المراجع العربية
103	ثانيا: المراجع الاجنبية
105	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
58	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء " والدرجة الكلية للمجال	(2-3)
59	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال	(3-3)
60	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال	(4-3)
61	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة)" والدرجة الكلية للمجال	(5-3)
62	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)" والدرجة الكلية للمجال	(6-3)
63	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(7-3)
64	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(8-3)
65	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(9-3)
68	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(1-4)
69	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2-4)
69	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3-4)
70	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(4-4)
71	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(5-4)
72	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان	(6-4)
74	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء	(7-4)
76	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة	(8-4)

79	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة	(9-4)
81	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة)	(10-4)
84	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	(11-4)
87	جدول نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين - الجنس	(12-4)
88	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر	(13-4)
90	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	(14-4)
91	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي	(15-4)
92	نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخبرة في العمل	(16-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة	(1-1)
15	نموذج الشبكة الإدارية	(1-2)
31	مواصفات الأهداف العامة للمنظمة	(2-2)
33	العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف للمنظمة	(3-2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
105	اعضاء لجنة تحكيم الاستبانة	1
106	جمعيات تأهيل المعاقين	2
107	الاستبانة في صورتها الاولية	3
115	الاستبانة في صورتها النهائية	4

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مؤسسات تأهيل المعاقين الأهلية المحلية في قطاع غزة والبالغ عددهم (17) جمعية. وقد استخدمت العينة القصدية بحيث تم توزيع 7 استبيانات على مراكز وظيفية محددة (عينة الدراسة) في 17 جمعية لتأهيل المعاقين (مجتمع الدراسة) وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 119 استبانة، وتم استردادها جميعاً بحيث كانت نسبة الاسترداد (100%). وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والاجابة على اسئلتها .

حيث 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 لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (78.41%)، يوجد أثر للمكافأة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (76.05%)، يوجد أثر للعقوبة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (73.38%)، يوجد أثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (81.24%)، يوجد تأثير بدرجة متوسطة للإدارة بالاستثناء (الساكنة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (59.66%).

وقد توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

أن تتبنى مؤسسات تأهيل المعاقين اسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وأن تدرج ضمن إجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع، العمل على توعية التابعين وأصحاب القرار بأهميته المشاريع ودورها في تطوير المؤسسات وضمان استمراريتها، ان يكون هناك تفاهما مشتركا بين القائد والتابعين حول المستلزمات المطلوبة في تنفيذ المشاريع وان يتم مشاركة التابعين في هذا المجال، أن يتم تعزيز فكرة المكافآت والعقوبات المشروطة بشكل أكبر وان يتم مناقشتها مع التابعين وادراجها ضمن اللوائح الداخلية للمؤسسة بشكل واضح مع تشكيل لجنة متابعة، ان يعمل القادة دوما على ارشاد وتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم. والوقوف على متطلباتهم واحتياجاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن ادائهم دوما ليضمن سلامة سير العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.

Abstract

The study aimed to know the impact of Transactional leadership in achieving the NGO,s projects goals: An Applied Study on the rehabilitation of the disabled associations in the Gaza Strip.

To achieve the objectives of the study the researcher used descriptive analytical approach, the study population consist of 17 NGO Rehabilitation of disabled societies on Gaza Strip.

Purposive sample was used so that the 7 questionnaire were distributed to specific functional centers to 17 NGO Rehabilitation of disabled societies which equal 119 questionnaires, so recovery percentage was (100%).

The researcher used a questionnaire to collect data of study and answer its questions.

The study reach to the following results:

There is an effect of the Transactional Leadership on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (73.45%), There is an effect of Bring performance requirements on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (78.41%), There is an effect of contingent reward on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (76.05%), There is an effect of contingent penalty on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (73.38%), There is an effect of Management By Exception(active) on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (81.24%), There is an effect of Management By Exception(static) on achieving the goals of the Rehabilitation associations projects with relative weight (59.66%).

the study reach to the following recommends:

The Rehabilitation of disabled institutions adopt the Transactional leadership style clearly and include it within the policies of execution strategic plans, Educate the subordinates and decision-makers the importance of project and it role in the development of institutions, promote and ensure continuity, Found a common understanding between the leader and followers around performance requirements of projects, and participate the followers in filed, Strengthen the style of contingent reward & penalty and discussing this style with followers, and included it in the internal regulations of the institution clearly with the formation of a committee to follow, Always leaders working to guide and direct followers towards achieving the goals of their organizations. And stand on their requirements and needs and continuously providing feedback to ensure the accuracy of work in accordance with the plans.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

اولا: مقدمة

ثانيا: مشكلة الدراسة واسئلتها

ثالثا: فرضيات الدراسة

رابعا: متغيرات الدراسة

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: اهمية الدراسة

سابعا: مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

إن الواقع الذي تعيشه المنظمات في العصر الحالي واقع مليء بالتحديات والصعوبات، حيث أن المنافسة باتت شديدة خاصة في زمن العولمة الذي نعيشه، الذي تقاربت فيه المسافات وخفت عنه صرامة الاجراءات، فأصبحت المنظمات تسعى جاهدةً للدفاع عن منتجاتها أو خدماتها، وزيادة عدد مواردها للخروج بالمنتج أو الخدمة التي تخدم مصالحها وتضمن بقاءها واستمرارية انتاجها نحو تحقيق رؤاها وأهدافها الاستراتيجية.

تعتبر القيادة من الوظائف الادارية الهامة المؤثرة على فعالية المنظمات. وتزداد اهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة والتي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب ادارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتتمسك بالأساليب والطرق الادارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي. (محمود، 2011: 369).

على الرغم من الفروق الجوهرية بين مفهومي القيادة والرئاسة، الا أن التطبيقات الحديثة في الادارة تعمل على التقريب بين هذين المفهومين بحيث يتحول الرئيس الى قائد يسعى الى تحقيق التعاون بين الأفراد، وبث روح التنافس الشريف بينهم، وجعل الانسجام واضحاً في تنفيذ الاعمال والسياسات، ومنع التعارض في اجراءات التنفيذ في جميع المراحل الانتاجية من أجل تحقيق الأهداف. (غنيم، 2002: 235).

شكلت نظريات القيادة القديمة المتعلقة بالمواقف والسلوكيات بداية التحول في التفكير القيادي. فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعّال، وارتبط ذلك بالظروف المتغيرة وعواملها، فبدأ البحث يخرج من حدود السمات والأنماط الى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومن هذه الاتجاهات القيادة التحويلية والمتسامية والتبادلية. فالقيادة التبادلية قائمة على تبادل المنفعة بين القائد وتابعيه في منظمات تعي جيداً أهدافها وتسعى دوماً لتحقيقها وذلك من خلال تحفيز العاملين بالمكافئات، والتقييم المستمر لأداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف المنشودة. (عياصرة والفاضل، 2006: 157).

ثانياً: مشكلة الدراسة

ان المشاهد ومن خلال عمل الباحث في قطاع جمعيات تأهيل المعاقين ان هذه الجمعيات لا تتبنى نمطاً قيادياً واضحاً وخاصةً انها في الوقت الراهن تعصف بها ظروف صعبة، فقد اضمحلت مصادر التمويل ولم تعد كافية لكي تقوم هذه المؤسسات بواجباتها تجاه ابنائها المعاقين، وان التنافس في استقطاب المشاريع قد زادت حدته علاوة على الاهتمام الشديد من قبل الجهات المانحة بمخرجات المشاريع ومدى تحقيقها لأهدافها، فهذه المشكلات استدعت الباحث ابراز نمط القيادة التبادلية لما له من امكانية في تحسين أداء العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المشاريع، وذلك استناداً على ميزات القيادة التبادلية كما يراها Travis and Media (2014) في انخفاض تكاليفها وقدرتها على تحفيز العاملين بالمكافآت والعقوبات معاً علاوة على استجلاب النتائج بسرعة، بما يضمن استمرارية هذه المؤسسات، ويتضح ذلك كله من خلال الاجابة على السؤال التالي:

السؤال الرئيسي : ما أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية ؟
- 2- هل يوجد أثر للمكافئة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية ؟
- 3- هل يوجد أثر للعقوبة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية ؟
- 4- هل يوجد اثر لأسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية ؟
- 5- هل يوجد اثر لأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية ؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

هناك تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المشروع.

من خلال التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة فإن هذه الفرضية تسعى إلى اختبار

الفرضيات الفرعية التالية :

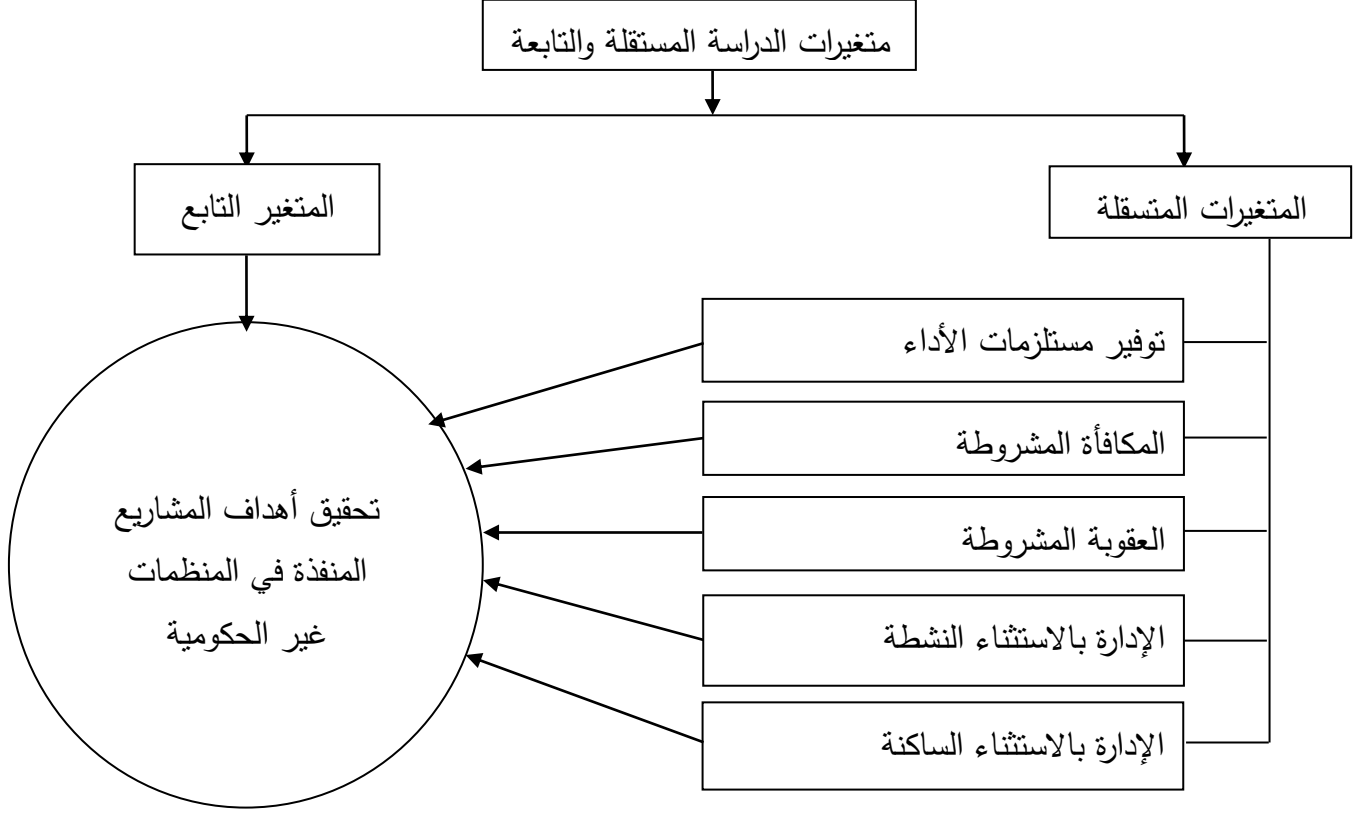
1. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين توفير مستلزمات الاداء وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
2. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المكافأة المشروطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
3. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين العقوبة المشروطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
4. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الادارة بالاستثناء النشطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
5. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الادارة بالاستثناء الساكنة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات اجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لصفات المبحوثين الشخصية والتعليمية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

رابعاً: متغيرات الدراسة

شكل (1-1) يوضح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة



جرده الباحث اعتادا على/

Lai, Andrea (2011). "Transformational-Transactional Leadership Theory". 2011 AHS Capstone Projects. Paper 17.

خامساً: أهداف الدراسة

1. التعرف على مفهوم القيادة التبادلية.
2. قياس واقعية استخدام القيادة التبادلية من قبل المنظمات غير الحكومية .
3. معرفة مدى العلاقة بين القيادة التبادلية وبين تحقيق أهداف المشاريع .
4. بيان أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق أهداف المشاريع .
5. تقديم توصيات قد يستفيد منها صناع القرار .

سادساً: أهمية الدراسة

تتصل هذه الدراسة على أهميتها من خلال:

1. ان الدراسة هي الاولى في جامعات قطاع غزة الى حينها والتي هدفت الى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.
2. توفر تغذية راجعة قد يستفيد منها المدراء وصناع القرار في المنظمات غير الحكومية حول سلوكهم القيادي والنمط القيادي المناسب لطبيعة مؤسساتهم وشخصياتهم القيادية.
3. قد يستفيد من الدراسة العاملين في مجال المشاريع من مدراء ومنسقين ومنفذين ومحاسبين بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في مؤسساتهم.
4. قد تشكل هذه الدراسة منصة انطلاق للباحثين للقيام بدراسات حول انماط القيادة الحديثة وتطبيقها على مجتمعات اخرى غير مجتمع هذه الدراسة .
5. قد تضيف الدراسة شيئاً جديداً في مجال القيادة التبادلية ومجال أهداف المشاريع الى المكتبة الفلسطينية والعربية .

سابعاً: مصطلحات الدراسة

- القيادة التبادلية:

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج، والمراقبة للنتبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً. (صبري، 2005: 11).

- المكافئة 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، 2013: 28).

- 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: 117).

- الإدارة بالاستثناء (النشطة) :

هي اسلوب اداري قائمة على أساس المتابعة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء. بمعنى أن القادة يتخذون الاجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية. (Watkins, 2008: 24).

- الإدارة بالاستثناء (الساكنة) :

أسلوب إداري قائم على مبدأ ردة الفعل، حيث القادة يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، ونسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة لمواصفاتها. (Smothers, 2008: 12).

- مستلزمات الأداء:

جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (القائد والمرؤوس). (Sornarajah, 2010: 342).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

• أولاً: الإطار النظري

- (1) المبحث الأول: القيادة التبادلية
- (2) المبحث الثاني: الأهداف
- (3) المبحث الثالث: جمعيات تأهيل المعاقين غير الحكومية بقطاع غزة

• ثانياً : الدراسات السابقة

- (1) أولاً : الدراسات العربية
- (2) ثانياً: الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والذي يتناول ثلاث مباحث رئيسية وهي القيادة التبادلية، الأهداف وجمعيات تأهيل المعاقين من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري، ثم استعراض الدراسات السابقة حسب تسلسلها التاريخي.

أولاً: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التبادلية

تمهيد

تعتبر القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. فالقيادة تعبر عن علاقة شخص بآخر، أي أنها قائمة بين الرئيس ومروسيه. ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين. (عواد، 2013: 177).

إن القيادة الناجحة تتطلب تحقيق التوازن بين شقين أساسيين:

الأول : هو التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية

الثاني : التركيز على البعد الانساني المتصل بعلاقة القائد مع تابعيه الذي يستهدف خلق الترابط النفسي والوجداني معهم بشكل يجعلهم ينظرون اليه على انه الوحيد القادر للدفاع عن حقوقهم وتحقيق مطامحهم. (محمود، 2011: 369).

أولاً : مفهوم القيادة:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم القيادة حيث قام الباحث بجمع بعض منها:

أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو حتى جماعة وتوجيههم وارشادهم نحو تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة. (دودين، 2012: 267).

ويرجع العميان (2005: 257) قوله إلى Kelly and Lazer في تعريف القيادة أنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة محددة وهي تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف، وايضا الى Fiffner الذي يعرف القيادة على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة، وإلى Koontez الذي عرفها على انها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف.

القيادة هي القدرة التي يمتلكها احدهم في التأثير على أفكار الاخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي انسان يكون قادرا على التأثير في الاخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فانه يقوم بمهمته كقائد. (محمود، 2011: 370).

ويتفق كل من امبروسيو (Ambrosio, 2002) و كاردونا (Cardona,2002) على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذي اختاروا لان يقودوا وأولئك الذين قرروا ان يتبعوهم.

نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية التأثير والهيب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة الى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة والفاضل، 2006: 78).

وبصورة مجملية فانه يمكن القول أن القيادة هي عملية رشيدة تركز على طرفين الأول هو الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، أما الثاني فهم المرؤوسون الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والارشاد بغية تحقيق الأهداف. (عواد، 2013: 178).

ثانيا: أهمية القيادة:

بعد استعراض عدة تعاريف للقيادة يمكننا استنباط أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيا كان نوع النشاط الذي تمارسه، وهذه الأهمية تتمثل في الدور الذي تؤديه القيادة من تحفيز للمرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث أن أساس وجود المنظمات منوط بتحقيق أهداف معينة ، لذا فإن وجود قيادة سليمة لديها القدرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين ، التوازن في تحقيق

الأهداف، وتقليل التعارض بين هذه الأهداف ، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع الأهداف. (خلف، 2010: 14).

ويرى العجمي (2010: 65-66) بأن أهمية القيادة ، تكمن في:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

فعند الحديث عن الجانب الإنساني للإدارة فإن أهمية القيادة تبرز وبشكل خاص وذلك من خلال دور القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يخص شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم ، وتقدير كل فرد بما يتناسب مع جهده المبذول ، وتحفيز العاملين على العمل بحماس، وإشباع حاجات تابعيه ومتطلباتهم (كنعان، 1992: 108) .

ثالثاً: وظائف القيادة:

وضع عواد (2013: 180-182) وغنيم (2002: 235-238) عدة وظائف للقيادة باعتبار أن القيادة هي الفرع الرئيس للإدارة ، وأن هذه الوظائف التي يؤديها القائد تعتبر أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تأدية هذه الوظائف وهي كالتالي :

- 1- **التجديد المستمر في أهداف المنظمة:** يقع على عاتق القائد ضرورة التجديد المستمر في أهداف المنظمة بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات المحيطة بها سواء كانت هذه العوامل والمتغيرات داخلية أو خارجية .
- 2- **تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها:** إن القائد هو المسؤول الأول عن المنظمة التي يمثلها، وخاصة أمام أصحاب العلاقة من مستهلكين ومديرين وعملاء والجهات

الحكومية، فوجب عليه خلق انطباع إيجابي لدى أصحاب العلاقة باعتباره رمزاً للمنظمة التي يمثلها .

3- **التحكيم بين الأطراف المتصارعة في المنظمة** : باعتبار أن القائد هو صاحب الحكمة فوجب عليه الفصل في المنازعات التي تحدث بين أعضاء المنظمة والتوفيق بين آرائهم بما يخدم مصلحة العمل.

4- **توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة** : لا بد للقائد أن يمد التابعين بكل الحوافز المشجعة للسلوك الجيد الذي يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة.

5- **تقدير الآخرين ومدحهم** : بإمكان القائد أن يدفع التابعين نحو النجاح وذلك بإظهار نواحي التقدم ومدح العاملين والثناء عليهم .

6- **توفير الأمن** : يعتبر القائد هو القدوة للعاملين ولهذا فهو يوفر لهم الأمان من خلال مواجهته للمشكلات بثبات واتزان فيشعرون بالأمان مما يدفعهم نحو العمل باجتهد.

7- **التأثير في الآخرين**: يستطيع القائد أن يدفع الأفراد التابعين له في العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف.

8- **المشاركة وتقديم الاقتراحات**: يقدم القائد لمرؤوسيه بعض المقترحات التي تتيح الفرصة لهم لتقديم أفكارهم وإشعارهم بأهميتها.

ويرى البديري (2001: 60-92) أن أهم الوظائف الأساسية للقيادة هي :

1- القائد كمصدر للفكر.

2- القائد كخبير .

3- القائد كمبرمج للسياسة .

4- القائد كمخطط .

5- القائد كنموذج وقدوة ورمز .

6- القائد كممثل خارجي للجماعة .

7- القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية .

8- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية .

9- القائد كراع أبوي .

رابعاً: نظريات القيادة:

انشغل العالم بظاهرة القيادة منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن تخرج بهذا العدد، والعديد من الآراء ، وأن تقدم حولها البحوث العديدة لمعرفة أبعادها وطبيعتها ومقوماتها ، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة عن نظريات القيادة .(العجمي، 2001: 30).

وفيما يلي استعراض للنظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة ومنها :

1- نظرية الرجل العظيم :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الرومان والإغريق ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا. (عياصرة والفاضل، 2006: 82).

وتقوم هذه النظرية على أساس ان الشخص صاحب الصفات والخصائص المميزة عن باقي المجموعة يفرض نفسه على هذه المجموعة ويعتبر قائدا عليهم، حيث يستطيع احداث تغيير ملحوظ في سمات وخصائص هذه المجموعة التي ينتمي اليها. (عواد، 2013: 183).

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية: (العميان، 2005: 263)

أ- يمتلك الرجال العظام حرية الارادة المطلقة.

ب- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.

ت- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القوَّاد يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والقطاعي والرأس مالي كل هؤلاء يولدون قادة لان لديهم الصفات الوراثية لذلك (العجمي، 2010: 31).

وان هناك سمات محددة تتميز بها شخصيات الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة أن تكون وراثية على عكس نظرية الرجل العظيم. أما نوع وكم وأهم تلك السمات، فقد اختلفت على ذلك الكثير من الدراسات والأبحاث، فمنهم من يرى أن اهم هذه الصفات هي الصحة الممتازة، والاهتمام بالآخرين، والنزاهة، والحكم على المواقف، والولاء للجماعة. ومنهم من يرى ان اهم السمات التي لا بد أن

تتوافر في القائد هي الشخصية القوية الواثقة بنفسها القادرة على التعرف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم، ومنهم من يرى بأن الذكاء هو الأكثر أهمية. (عياصرة والفاضل، 2006: 83).

3- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس ان الموقف الذي يواجهه الشخص عندما يواجه جماعة ما هو الذي يؤدي الى ظهوره كقائد لها، وبالتالي فهي لا تعتمد على شخصية القائد بل على منهج بيئوي يبين أثر الجماعة وردود افعالها في تكوين القيادة. وتعد هذه النظرية مدخلاً جديداً في القيادة ويرى انصارها أن القائد الأفضل هو الأقدر على تكيف أسلوبه الخاص في القيادة ليتناسب وأي ظروف. (غنيم، 2002: 241).

وبمرور الوقت اكتشف الباحثون خطأ نظرية السمات وان معظم الصفات المتعلقة بنظرية السمات لم تكن مشتركة بين القادة، ومن هذه الصفات (الذكاء - المثابرة - السيطرة - الطموح)، ومن هنا ظهرت اهمية المواقف التي تبني على ان القيادة ماهي الا نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وليست نتيجة للصفات الشخصية، وتمتاز هذه النظرية بالديموقراطية حيث لا تحصر القيادة في عدد محدد من الناس بل تجعلها مشاعة بينهم. (العجمي، 2010: 33).

4- النظرية الوظيفية:

يرى عواد (2013: 187) ان هذه النظرية تبني على أساس تحديد الأعمال التي على الجماعة القيام بها في مختلف الظروف لتحقيق أهدافها مع تحديد ما على كل عضو من اسهام في الاعمال، وعندها تصبح مهمة القائد تحريك ذوي الوظائف الفرعية لهذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيس بما يحقق التعاون والتفاعل بينها، وتوفير القوى والادوات التي تعينه على ذلك.

ان القيادة تبعا لهذه النظرية لا تتعلق بشخص ما بعينه بل هي وظيفة تؤدي فقط، حيث يستوجب الموقف القيادي عدة انواع معينة من الاجراءات والأعمال التي لا بد من تأديتها والمعروفة سلفاً، وعلى ذلك فالقيادة الوظيفية هي القيام بهذه الأعمال أو الوظائف التي يحتاجها الموقف. (عياصرة والفاضل، 2006: 88).

5- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة

وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة، وإنما المهم هو ادراك القائد لنفسه وادراك الآخرين له وادراكه للآخرين، فضلا عن الادراك المشترك بينه وبين الآخرين، اذا فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا. (العجمي، 2010: 34).

6- نظرية الشبكة الادارية:

يرجع الفضل في نشأة هذه النظرية لكل من الباحثين (بليك وموتون) بداية الستينات وتعتمد هذه النظرية على أبحاث ودراسات القيادة التي اجريت بالولايات المتحدة الأمريكية في جامعتي متشجان واوايو، وتبنى هذه النظرية على محورين أساسيين هما:

أ- الاهتمام بالفرد (البعد الانساني).

ب- الاهتمام بالإنتاج (البعد الانتاجي). (عواد، 2013: 187-188).

الشكل (1.2) يوضح نموذج الشبكة الإدارية

الأهتمام بالأفراد	9	(9,1) إدارة النادي							(9,9) إدارة الفريق	
	8									
	7									
	6									
	5				(5,5) الإدارة المعتدلة					
	4									
	3									
	2									
	1	(1,1) الإدارة المتساهلة							(1,9) الإدارة السلطوية	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		الإهتمام بالإنتاج								

المصدر: (دودين، 2012: 274).

(1.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل والعاملين.

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع في الانتاج

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل والعاملين وهذه هو النمط القيادي الأكثر فاعلية لأنه يهتم بالعلاقات وبالإنتاج.

خامساً: أنماط القيادة:

تتباين الطرق في تصنيف القادة، ولكن من وجهة نظر الإدارة لا بد أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، واعتماداً أيضاً الأنماط السلوكية للقادة تجاه العمل والتابعين. (العجمي، 2010: 35).

ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو التالي:

1- النمط الديمقراطي:

وهو النمط من القيادة القائم على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تنفيذ أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، فيفتح المجال أمام الجميع للإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. ومن أهم مظاهر سلوك المدير الديمقراطي ما يلي:

- احترام خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- انتهاج مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه ولمجموعته.
- توفير فرص النمو الوظيفي والمهني لدى التابعين.
- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين.
- أن يتحلّى القائد بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته.
- بناء علاقات إنسانية قوية ما بينه وبين التابعين، وما بين التابعين أنفسهم.
- تفويض بعض صلاحيته للتابعين، الثقة من خلفه. (دودين، 2012: 297-298).

2- النمط الأوتوقراطي (المستبد):

وهذا النمط القيادي يقود المنظمات الى ان تصبح صاحبة الرجل الواحد، بمعنى الإدارة الرأسية، فهي تصدر أوامرها، وليس على التابعين سوى الطاعة، وهذا يؤدي الى نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الروح المعنوية، والاستياء، وازدياد مشاعر السخط، ومن أهم السمات المتعلقة بهذا النمط هي:

- عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات، حيث ينفرد القائد في صناعة القرار، ولا يكون هناك أي تفويض في السلطة للتابعين.
- يخلق القائد فجوة كبيرة بينه وبين العاملين وذلك بإشعارهم دائماً بتميزه عنهم وتعالیه عليهم، مما يقلل من ثقة التابعين في أنفسهم.
- اعتماد القائد دائماً على الأساليب الرسمية (زيادة الراتب، العلاوة، الخصومات، عدم الترقيات) كوسائل للمكافأة أو العقاب. (محمود، 2011: 385).

3- النمط الترسلّي (الفوضوي - المتساهل):

القيادة الترسلية وهي بمعنى عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب هذه القيادة دوراً يذكر في الإمساك بزمام الأمور وتسيير شؤون العمل، ولا تحديد سياساتها ووضع أهدافها. (دودين، 2012: 299).

ويرى العجمي (2010: 37) أن هذا الصنف من القادة غالباً ما يقومون بتفويض سلطاتهم إلى تابعيهم، ولا يصدرن أي قرارات مستقلة نابعة من ذاتهم، وهذا يتضمن في ثناياه تهرباً من القائد تجاه مسؤولياته وترك الأمور تدار من قبل المرؤوسين الذي من المؤكد أن آرائهم وقراراتهم وتصرفاتهم ستتناقض وتتصادم مع بعضها.

سادساً: طرق اختيار القادة: (عواد، 2013: 196-197)؛ (غنيم، 2002: 253-255)

أوجد الباحثين العديد من طرق اختيار القادة والتي تمكنهم من اختيار القائد المناسب، هذا وإن كانت هذه الطرق تختلف باختلاف النظم والقوانين والمتغيرات الخاصة بكل دولة، إلا أنهم أجمعوا أهم الطرق في اختيار القادة تتمثل فيما يلي:

1- الحرية المطلقة:

حيث يمنح القائد الأعلى أو الرئيس بمقتضى هذه الطريقة الحرية المطلقة في اختيار القادة، وذلك بدون التقيد بأيّة ضوابط أو معايير موضوعة، بل تتدخل هنا التقديرات الشخصية للرئيس أو الحاكم ويكون هذا هو المعيار الرئيس في عملية الاختيار.

2- المركز الاجتماعي للقائد:

وبموجب هذه الطريقة يتم اختيار القادة وفقاً لمراكزهم الاجتماعية، حيث يختار القادة بناءً على معيار المركز الاجتماعي المرموق للعائلة، وإيضاً على المعيار المادي وما مقدار ثروة ذلك

الشخص المرشح للقيادة، وما زالت هذه الطريقة تستخدم في المجتمعات ذات النظام الطبقي كـبعض الدول العربية حيث يختار القادة من طبقة النبلاء والأشراف.

3- الانتخاب:

وطبقاً لهذه الطريقة يمنح الشعب أو المجموعة الفرصة للتعبير عن رأيهم واختيار قائدهم بأنفسهم، وفقاً لرؤيتهم ومدى احتياجاتهم وقدرة هذا القائد على تلبية مطالبهم، فبهذه الطريقة يكون التابعين هم صاحب السلطة العليا وخاصة في المجتمعات والمنظمات التي تعني معنى الديمقراطية.

4- الجدارة:

حيث يتم اختيار القادة ذوي الخبرة والكفاءة من خلال النظر إلى مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، هذا وكما يمكن الدمج بين هذه الطريقة وطريقة الانتخاب عند اختيار بعض القادة وخاصة في المناصب الحساسة التي تتطلب أداءً وقدرة مهنية عالية.

ويرى الباحث أنه ومع محاولة بعض الدول والمنظمات في المجتمعات العربية الارتقاء بفكرة اختيار القائد بشكل مهني ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلا أنها محاولات خجولة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يضمن سلامة سير العمل نحو تحقيق الرؤى على مستوى المنظمات أو على مستوى الحكومات.

سابعاً: القيادة التبادلية:

إن القاسم المشترك الأعظم بين الأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي، وإن الأساس الذي يبني عليه هذا القائد كل سلوكه هو التدعيم الشرطي، حيث أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم الشرطي (الإيجابي والسلبي) يستطيع القائد رفع أداء مرؤوسيه وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر السلوك الوظيفي وتعديل مسارهم عند الانحراف. (الهوري، 2002: 250).

1- مفهوم القيادة التبادلية

القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد

والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة. (Kuhnert and Lewis, 1987: 649).

القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والادوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل ادائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يتمونها بالشكل المطلوب، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم لان ذلك من الممكن ان يحسن في الانتاجية واخلاقيات العمل. (رجب، 2006: 186).

ويرى Bass (1985: 27) أن القيادة التبادلية تركز على علاقة الاتفاق بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين لأوامر القائد يحصلون على المكافآت والمستلزمات اذا ما نفذت مهامهم بنجاح، أو في المقابل تطبق عليه الاجراءات التأديبية في حال اخلالهم في إنجاز مهامهم وواجباتهم.

ان فكرة العلاقة في القيادة التبادلية تعتمد على انشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح، وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين التابعين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة. وتستند القيادة التبادلية إلى الشرعية والاجراءات القانونية داخل المنظمة، وذلك من خلال توضيح القادة لمعايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة. (الضمور وآخرون، 2010: 525).

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولقنرة مناسبة. (صبري، 2005: 11).

ويرى Groves and Larocca (2011: 512) أن القادة التبادليون يؤثرن على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المتفق عليها بينهم، ومن خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر. وأن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم.

عند تطبيق القائد لنظرية القيادة التبادلية فإنه إما يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه، وذلك لأن القائد يحتاج الى أشياء معينة ومحدودة من مرؤوسيه وتابعيه مثل الولاء وبذل الجهود القصوى وغير ذلك، وبالمقابل يقبل التابعين سلوك هذا القائد وفقا لتوقعاتهم للحصول على المكافآت واجتناب العقاب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تمثل التبادل بين القائد وتابعيه. (السكرانة، 2009: 346-347).

يتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد وأن له قدرة على اىصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الاجراءات، وهو قادر على اقناع مرؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يعرف نفسه جيدا ونقاط قوته ونقاط ضعفه وكل ذلك من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم. (عياصرة والفاضل، 2006: 157).

وبينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل طرف منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز الأعمال، وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي وعقوبات للأداء غير المرضي، ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والخاملة تعتمد على أسلوب التعزيز الايجابي أو العقوبة (المطيري، 2010: 30).

ينضح من التعريفات السابقة أن القيادة التبادلية: هي عبارة عن نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

2- خصائص القيادة التبادلية: (العجمي، 2010: 89)

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب
- يتبع القائد التبادلي اسلوب الادارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف هذا النمط بالديموقراطية.

3- ميزات القيادة التبادلية: (Travis and Media, 2014)

1- تكاليفها منخفضة :

باعتماد القيادة التبادلية على أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضاً على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة .

2- سلاسة ووضوح نهجها:

النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية ، ترفقيات ،فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة ،غرامات ،خصومات).

3- حافظتها قوية :

المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبنائجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعية ومنتفقه عليها ، وانجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

4- التحصل 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).

وبالنظر إلى ما سبق يرى الباحث أن القيادة التبادلية قد تكون هي القيادة المناسبة لبيئة المنظمات غير الحكومية وظروف عمل المشاريع التي تنفذها، وذلك لضمان أن تكون مخرجات المشاريع مطابقة للمعايير والمواصفات التي وضعت قبل البدء بتنفيذ المشروع .

4- أسباب قد تجعل القيادة التبادلية غير فعّالة: (الهوري، 2002: 253)

- نقص مهارات القائد في استخدام نظم المكافآت والعقوبات بفعالية .
- نظم التقييم التي يتم على أساسها الثواب و الجزاء، من الممكن أن تكون غير سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء .
- عدم القدرة على تقديم الحوافز الإيجابية التي تتناسب توقعات التابعين نظراً لمحدودية الموارد المالية المتاحة .
- ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق أساليب المكافآت المشروطة .
- استخدام نهج العقوبات المشروطة لتحفيز التابعين على الإنجاز وتجنب العقاب، غير فعال على المستوى البعيد.

5- عناصر القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على عنصرين رئيسيين هما: (Lai, 2011: 3)

أ- المكافآت المشروطة:

وتشير الى عملية المبادلة بين القادة والعاملين والتي يتم من خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت 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 المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة. (الرفاعي، 2013: 28).

ويرى Akar (35-36: 2010) أن التابعون متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، او لتجنب العقوبات في حال اخلالهم بتلك المهام الموكلة اليهم. وان كلا من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليون الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الاجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الاداء و الحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين وزيادة الرضى الوظيفي وهيكله المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

بوجود اسلوب المكافآت يتم الوصول لحلول فعالة للأداء السيء ومشكلات العمل، وخاصة في وجود التخطيط غير الجيد عندها يظهر القائد التبادلي للخروج من الأزمة بفكرة

المكافأة، كما تشجع العاملين أيضا على الاستمرار بالمحاولة. القائد المتفرد يقوم باتخاذ القرارات الفردية ويخطط لها، أما القائد الديموقراطي يقوم بمشاركة المسؤولية مع المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات مما أدرج هذه القيادة ضمن القيادة التشجيعية. (Bass, 1985).

ويرى الباحث انه من الممكن ان يكون هذا النمط المستخدم في القيادة التبادلية ذا آثار جيدة ايجابية نحو القيام بخلق فرص للتطور والانجاز والاهتمام بالعمل والسعي الدؤوب من أجل تحقيق أهداف عامة أو خاصة .

ب- الإدارة بالاستثناء:

إن الادارة بالاستثناء هو مبدأ من مبادي القيادة التبادلية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد و المعايير الموضوعية ، وأن تدخل القائد ينبغي ان يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات او لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة. (داغر وصالح، 2000: 440).

و اشار الهواري (2002: 251) الي ان الادارة بالاستثناء هي اسلوب من اساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف و تصحيح الانحرافات الخطيرة.

الادارة بالاستثناء كما يعرفها العتيبي (2002: 57) أنها تعني تطبيق وظائف العملية الادارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ منظمة الأعمال أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع الى ادارتها العليا من احدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار ويرمجته والرجوع اليه مستقبلاً في الحالات المشابهة.

الادارة بالاستثناء مبدأ من المبادئ القيادية الذي يقوم القائد فيها بالتحديد الدقيق الواضح للسلطات و المسؤوليات و وظائف كافة المستويات الادارية بشكل دقيق، و يترك لذلك المستوي امر ممارستها علي أن لا يقوم بإعلام مستوي الادارة العليا الا عندما تخرج الاجراءات عن الحدود المرسومة ، ويراعى في تنفيذ اسلوب الادارة بالاستثناء الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين ، والخبرة و الكفاءة ، و توفير المعلومات للخطط و تحديد الاستثناءات، و يؤدي هذا الاسلوب الى تنمية كفاءة الرؤساء و تنمية قدراتهم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، نظراً

لتفويضهم السلطة في كثير من الأمور و تخفيف أعباء مستويات الادارة العليا (الزعبي وعبيدات ، 1997: 58).

إن تطبيق الإدارة بالاستثناء بالجمعيات الخيرية فيه بعض الصعاب والتي من أهمها انه نابع من رقابة الجمهور، الذين تتعدد معاييرهم في تقييمهم للجهة الخيرية سواء لمجلس الإدارة أو للمشاريع ونوعيتها، ما بين مساعدات مباشرة وتنموية، اي ان هناك رقابة بمعايير كمية وكيفية مختلفة، فضلا عن درجة الرضا للمستفيد وهو معيار تقييم أداء المنظمة الخيرية. الإدارة بالاستثناء في المنظمات ومنها الخيرية أسلوب إداري متقدم مبني على الثقة والمصادقية والرقابة الذاتية التي تخول الرئيس والمرؤوس في المشاركة بصنع القرارات والشعور بتحقيق الذات في عمل تطوعي خيري. (الوباري، 2014).

ب.1. شروط تطبيق الادارة بالاستثناء: (العتيبي، 2002: 60-61)

- 1- كفاءة الادارة العليا وقدرتها على استقراء الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة.
- 2- رغبة الادارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهيها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
- 3- كفاءة العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمنظمة.
- 4- نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الادارية وتوفير المعلومات الضرورية
- 5- نظام حوافز فعال لزيادة الانتاجية وتعزيز الانتماء.
- 6- الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المنظمة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها.

ب.2. متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء: (كردي، 2011)

- تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتميئتها.
- ثقة الرؤساء بمرؤوسيهيهم على كافة المستويات الإدارية.
- توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيهيهم.
- توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
- وجود نظام معلومات جيد للرقابة وإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.
- العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر.

ب.3. جوانب الإدارة بالاستثناء:

إن الإدارة بالاستثناء لها جانبان : الجانب الايجابي (النشط) الذي يمثل تدخل القائد و المدير في العمليات قبل حدوث الانحرافات والجانب السلبي (الساكن) هو عدم تدخل المدير الا بعد حدوث الانحرافات. (Avoilo and sivasburman, 2003: 953).

ب.3.1. الإدارة بالاستثناء (النشطة):

القادة التبادليون يمارسون الادارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، الأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون اسلوب مراقبة الاخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة الا اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء. بمعنى أن القادة التبادليون يتخذون الاجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعة. (Watkins, 2008: 24).

القادة في هذه النوع من الادارة يكونوا استباقيين، حيث يراقبون الانشطة باستمرار، ويتدخلوا ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذوا الاجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعة. (Smothers, 2008: 12).

ب.3.2. الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

القادة التبادليون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات الا أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ اجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة. (Watkins, 2008: 24).

القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة للتي وضعت مسبقا. (Smothers, 2008: 12).

المبحث الثاني

الأهداف

تمهيد

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الادارية، والواقع أنه لا يمكن التكهن بمستقبل المنظمات ودورها الريادي الا بعد معرفة أهدافها ورؤيتها، فالهدف يمثل الغاية المراد تحقيقها، ومعنى ذلك أن الأهداف تحدد غاية طويلة الأجل توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو تحقيقها، وان التمييز بين الأهداف الرئيسية تبدو هامة عندما تطمح المنظمة لتحقيق عدة أهداف في وقت واحد، ولا غرابة في ذلك، فعلى الصعيد الشخصي يمكن ان يكون للإنسان أكثر من هدف، والمنظمات بالمثل يمكن أن يكون لها عدة أهداف، وعندئذ فعلى المنظمات وضع الخطط التنفيذية التي تحقق هذه الأهداف. (توفيق، 1986: 79-80).

ان الأهداف تساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية الى واقع اداري ملموس، فالأهداف تمثل أيضاً شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الاداري بتحقيق انجازات ايجابية والوصول الى مستويات محددة من النتائج. فالأهداف خلاصةً هي دعوة إلى الإنجاز الواضح المعالم، وتحويل الآمال والتطلعات إلى واقع ملموس. (مساعدة، 2013: 85).

أولاً: مفهوم الأهداف:

يعرّف الطراونة وآخرون (2012: 83) الأهداف بأنها "هي الغايات أو الأغراض التي يتم توجيه نظام الادارة المفتوح نحوها". ويرجع الطراونة ايضاً قوله الى Etzioni في تعريف الهدف بأنه رؤية لحالة مستقبلية، وأن هذا التعريف يحمل في طياته تعبيرات عدة عن الهدف وكلها تدور حول متغير واحد لأي منظمة مثل الرضى، والربح أو ما تطمح المنظمة تحقيقه مستقبلاً.

إن الأهداف عادةً ما تكون هي المرشد الوحيد للنتائج الواجب تحقيقها وفي مدة محددة وغالباً ما تكون قصيرة، مثل الزيادة في المبيعات، وتقليل التكاليف وهكذا، وأن الأهداف مشتقة على المستوى التنظيمي العام، وتكون مفصلة ومحددة. (مساعدة، 2013: 86-87).

الهدف هو تلك النهاية المرغوبة والتي تعمل المنظمة على تحقيقها، وان النهايات قد تختلف مع اختلاف الأشخاص، حيث نجد ان الادارة العليا تقوم بوضع مجموعة من الأهداف

والغايات وغالباً ما تختلف هذه الأهداف عند المستويات الادارية الأخرى. (العلاونة وعبيدات، 1999: 120).

إن الأهداف هي التي تبرر وجود المنظمة، والتي لا بد لها أن تتناسب مع الغرض التنظيمي الذي قامت لأجله المنظمة، وقد يختلف الغرض التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر باختلاف الثقافة وعوامل عديدة أخرى، وإن المنظمة التي تحقق أهدافها هي التي تبرر سبب وجودها. (شاويش، 1993: 171-172).

الهدف 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 كثيرا. وتقود النتيجة المتوقعة إلى نقطة النهاية وهي الهدف سواء كان هدف محسوس أو مجرد وهو يحمل قيمة جوهرية. فالأهداف جدا مهمة عند إنشاء الأعمال التجارية وغير التجارية وبدونها لن تتج تلك الأعمال. حتى وإن أنشأت أهداف بسيطة سيكون من الأفضل اتباع مسار استراتيجي للأهداف بدلاً من السعي إلى تحقيق الشيء الذي تريده فقط (Hitt ,et al, 2014: 347).

ثانياً: أهمية الأهداف: (الطراونة وآخرون، 2012: 84-85)، (شاويش، 1993: 137-139):

تتبع أهمية الأهداف من كونها تقدم للقادة والتابعين في المنظمة الارشادات اللازمة للعمل في كافة المجالات واهمها صنع القرار، التماسك التنظيمي، والكفاية التنظيمية، وعلى ضوء ذلك نرى أن أهمية الأهداف التنظيمية تتمثل في الآتي:

1- التوجيه في صناعة القرار

ان عملية صنع القرار تشكل جزءاً مهماً من المسؤولية الادارية، فعند فهم المدراء للأهداف التنظيمية يستطيعوا أن يعرفوا الاتجاه الذي لا بد ان تتحرك المؤسسة نحوه.

2- تحقيق الكفاية التنظيمية

فالكفاية هي مجموع مجهودات الموارد البشرية والمادية والتي تستخدمها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها. فعند فهم القادة وصناع القرار لمعاني الكفاية، فستصبح مجهودات المؤسسة ومواردها مسخرة نحو تحقيق الأهداف ولن يتم اضاءة تلك المجهودات عبثاً.

3- تحقيق التماسك التنظيمي

يعمل افراد المنظمة ضمن توجيهات القيادة، فاذا استعملت الأهداف كأساس ومرشد لهذه التوجيهات فإن أثر ذلك سيظهر على التماسك التنظيمي مثل النشاط الانتاجي، الجودة، وتقبل التطوير، وغير ذلك.

4- تقييم الأداء والانجاز

إن وجود أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، يعتبر مقياساً لتقييم الأداء، فبعد وضع الأهداف وتقسيم الأدوار والبدء بالمراحل العملية، يتم تقييم أداء العاملين ونسبة انجازهم لمهامهم ومدى تحقيقهم للأهداف أو اقترابهم من تحقيقها.

5- التوجيه والتحفيز

من تعريفنا مسبقاً للأهداف أنها الحالة المرغوبة مستقبلاً للمنظمة، وعندما يحقق العاملون النتائج المرغوبة فإن ذلك يدفعهم معنوياً ويشعرون بقيمة انجازهم مما يدفعهم الى التحفيز واعطاء الكثير.

6- ابراز شخصية المنظمة

ان العلاقات الخارجية للمنظمات تعتبر من ركائز التسويق وركائز التعريف بالمنظمة، فعند وجود أهداف قوية طموحة للمنظمة فإن ذلك يعكس النظرة الايجابية للجمهور الداخلي والخارجي وخاصة اذا ما تم تحقيق هذه الأهداف.

7- تعطي الصورة الشرعية والقانونية لجمهور المتعاملين مع المنظمة

القانون هو الذي ينظم العلاقات بين أطراف المتعاملة مع المنظمة، وعند شعور المتعاملين بان منظماتهم قادرة على تحقيق أهدافها التي وضعتها، فإن ذلك يدعو للاطمئنان والشعور بالارتياح تجاه هذه المنظمة.

ثالثاً: خصائص الأهداف:

هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الأهداف حتى يمكننا القول بأنها منطقية وجيدة، ومن أهم هذه الخصائص: (مساعدة، 2013: 93-94)، (Richman, 2006: 66)

1- أن يكون الهدف محدداً

التحديد هو توصيف النتيجة التي سيظهر عليها الهدف بعد تحققه خلال اطاره الزمني، فكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كان بالإمكان تسخير اللوازم والامكانيات تجاه تحقيقه بفعالية.

2- ان يكون الهدف مرناً

ان المنظمات تتعرض دوماً لتغيرات في بيئتها الخارجية، مما قد يضطر المنظمات الى اجراء بعض التعديلات على أهدافها، وخاصة عندما يتعلق الامر بالفرص أو التهديدات، ومع ذلك فان عملية تعديل الأهداف تتطلب الحذر لأنها توجب التغير في خطط العمل والمسيسات الداخلية.

3- أن يكون الهدف قابلاً للقياس

وترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف المصاغة بطريقة جيدة هي التي تمكن المنظمة من قياسها، ويقاس الهدف بمدى سيره في اتجاهه الصحيح نحو تحقيقه، وان تكون هناك ارقاما تدل على ذلك ما أمكن.

4- أن يكون الهدف قابلاً للتحقق

على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب ان تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الادارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقق وأن لا تكون ضرباً من الخيال.

5- أن يكون الهدف متوافقاً مع بقية الأهداف

معنى التوافق هو عدم التضارب والتداخل، فيجب على الأهداف أن لا تكون متضاربة فيما بينها وان تكون متوافقة مع بعضها، فليس من أجل أن تحقق هدفاً واحداً تقوم بتشتيت باقي الأهداف عن مسارها، بل لابد من الموازنة بين سير باقي الأهداف جميعها وأن لا يكون هدف على حساب هدف آخر.

6- أن يكون الهدف مقبولاً

ومعنى القبول هنا الرضى، أي أن يكون الهدف مقبولاً ليس فقط لدى الإدارة الداخلية للمنظمة وحسب، بل مقبولاً لدى جميع أصحاب المصلحة، وذلك لضمان حرصهم على تحقيق ذلك الهدف.

7- أن يكون الهدف مركزاً على النتائج

لكي يكون الهدف جيداً يجب أن يركز على النتيجة، وليس على النشاط، لأن النشاط ما هو إلا طريقة ووسيلة يتم من خلالها تنفيذ الهدف، فالهدف المركز على النتائج يجعل خطوات تنفيذه واضحة ويضمن عدم ضياع الهدف بين أنشطته.

رابعاً: الخطوات الرئيسية في صياغة الأهداف: (حمود والشيخ، 2010: 64-65)

عند صياغة المنظمة لأهدافها العامة لا بد أن تأخذ في الحسبان الخطوات الخمس التالية، لما تشكله من أهمية بهذا الخصوص:

1- تحديد المخلات:

تقوم القيادة بنشر رسالة المنظمة والتعريف بها بشكل واسع يشمل جميع أركان المنظمة، والسؤال عن مدخلات العاملين وكل من له علاقة مباشرة بالمنظمة، وتأتي هذه الخطوة بعد توجيه أسئلة مباشرة تتعلق بالأهداف، مثل ما الذي يتوجب علينا القيام به من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وبعد ذلك يتم تجميع الاجوبة جميعها.

2- القيام بتحليل المدخلات بشكل معمق:

المدخلات التي تجميعها من الخطوة السابقة يتم النظر في جميعها بعد تجميعها وتأخذ الاجوبة التي يستفاد منها التي تدعم رسالة المنظمة بشكل مباشر، ويصرف النظر عن تلك المقترحات التي لا تدعم رسالة المنظمة.

3- معالجة الاختلافات معالجةً دقيقة:

بعد القيام بخطوة تحليل المدخلات يتبقى لدى المنظمة تلك الأهداف التي تخدم رسالة المنظمة بشكل مباشر، فيتم بعدها مناقشتها بمشاركة جميع الاطراف ذات العلاقة مناقشةً عميقة، ويتم الأخذ بوجهات النظر وتوحيد هذه الاختلافات توحيداً يخدم مصالح المنظمة.

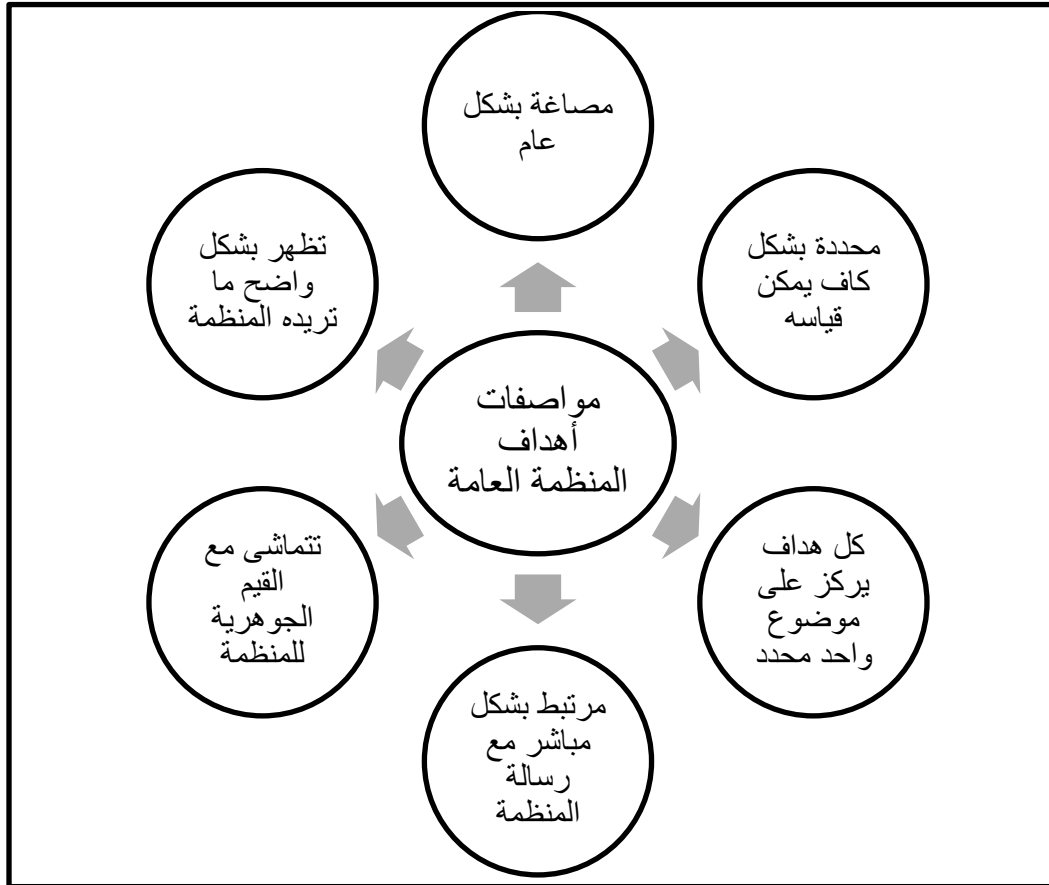
4- تحديد الأهداف النهائية:

بعد انتهاء المناقشات وتوحيد الأفكار يجب بعد ذلك صياغة الأهداف بشكل كاف يشمل جميع المواصفات المتعلقة بالأهداف الواردة في الشكل (2-2)، لكي تكون الصيغة قوية ومعبرة وتحمل فكر المنظمة وتوصل رسالتها بشكل صريح لجمهورها.

5- نشر الأهداف:

بعد عمل جميع الخطوات السابقة في صياغة الأهداف، لابد للمنظمة بعد ذلك القيام بشر الأهداف بصورتها النهائية على جميع التابعين وأصحاب العلاقة الذين تربطهم علاقات بالمنظمة، وذلك مثلاً من خلال موقعها الإلكتروني، أو تقاريرها السنوية، أو نشراتها التعريفية.

شكل (2-2) مواصفات الأهداف العامة للمنظمة



المصدر: (حمود والشيخ، 2010: 64-65)

خامساً: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف:

ان المنظمات تتشكل من مزيج معقد من المؤثرات 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، 2013: 88-90)

1- المؤثرات الخارجية

هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في الأهداف التي ترغب المنظمات تحقيقها، ويأتي على رأس هذه العوامل البيئة التي تحيا فيها المنظمة وتمارس داخلها انشطتها المتنوعة، وما تفرضه البيئة على المنظمة من قيم اجتماعية متنوعة ومختلفة، وعلى المنظمات توخي الحذر ومعرفة القيم التي يقبلها المجتمع والأخرى التي يرفضها، ومثال ذلك توجه الحكومات نحو حماية البيئة مما فرض على الشركات التعاطي مع هذا النهج في تعديل انظمتها الانتاجية والتسويقية والاعلانية.

2- الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في طريقة تصرف وتفكير الأفراد العاملين بالمنظمات، فهي تتكون من مزيج معقد من الرموز، والشعارات، والدين، والمعتقدات، والقيم، وطرق القيادة ونماذج الادارة، وان هذا المزيج المعقد يعمل على تحديد الهوية التنظيمية، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماط سلوكه في القيادة وفي التسويق.

3- توقعات الأفراد والجماعات

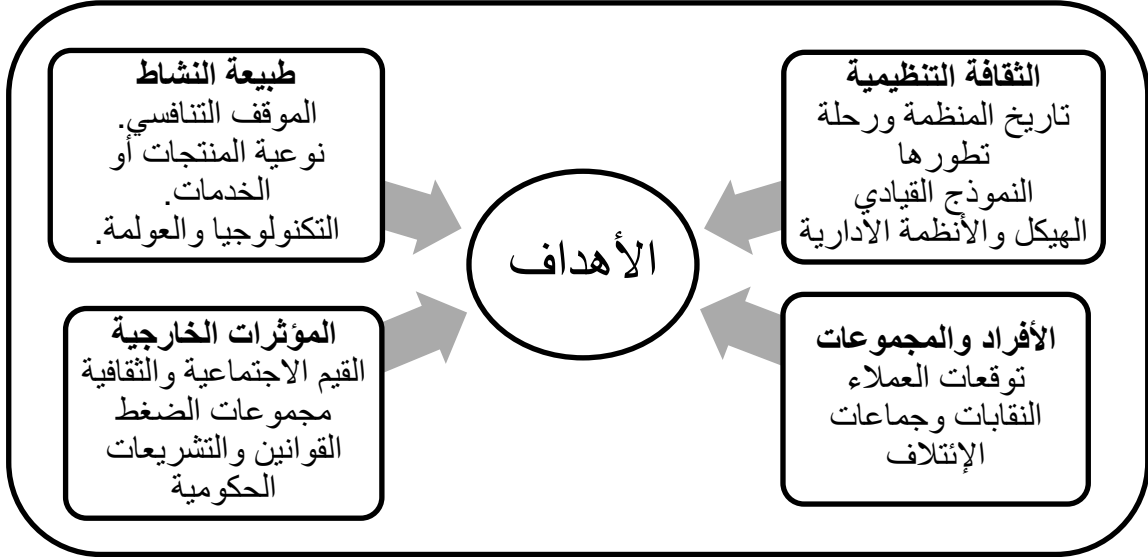
تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأوليات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها، ومن الممكن أن تكون هذه التوقعات متعارضة فيما بينها، مثل اعتبارات النمو، واعتبارات الربحية، والرقابة والمرونة، وهكذا، فالواجب على الادارة حينها التوفيق في ما بين هذه التوقعات والتطلعات والوصول الى أهداف توازن بين توقعات أصحاب المصلحة والفئات الاخرى التي 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، فمثلا شركات الادوية المحلية والاقليمية مقارنة بالشركات العالمية وهي تصنع نفس المنتجات إلا أنها مختلفة

في أهدافها وذلك نظراً لحجم الاستثمار، وحجم الحصة السوقية، وجودة المنتج، وأيضاً القوة التنافسية في الأسواق العالمية.

شكل (2-3) يلخص العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف للمنظمة



المصدر: (مساعدة، 2013: 89)

سادساً: مجالات الأهداف: (شاويش، 1993: 176)، (Drucker, 2012: 56-75)

من الممكن أن تتعرض المنظمات المستقرة الى الانهيار اذا ما ركزت على تحقيق مجال واحد من مجالات أهدافها، لذلك وجب على الادارة الحكيمة أن تحاول قدر المستطاع تحقيق جميع مجالات أهدافها وأن لا يكون مجال على حساب مجال آخر، مثل الريج على حساب التطور وهكذا. ومن هذه المقالات التالي:

1- المركز السوقي

يجب على المنظمات عند صياغة أهدافها ان تضع أهدافا واضحة تتعلق بالحصة السوقية ومركزها من السوق، وذلك لمعرفة وتحديد الانتاج ومدى اقبال الجمهور على منتجاتها أو خدماتها ان كانت مؤسسة خدماتية.

2- الابتكار والابداع

يجب على المؤسسات ان تضع أهدافاً تتعلق بتطورها وابداعاتها، وأن تظهر نواياها تجاه التطور والابداع، فمن غيرهم لن تستطيع المنظمات المنافسة والتميز.

3- الانتاجية

لكي تعرف المؤسسة مدى احتياجها من الموارد والامكانيات وجب عليها مسبقا تحديد قدرتها الانتاجية والمستوى الذي ترغب في الوصول اليه في جميع ظروف العمل المختلفة.

4- الموارد المادية والمالية

على المنظمة ان تضع أهدافاً تتعلق بمقدراتها وممتلكاتها ورأس مالها، وايضا ما يتعلق بنظم الجرد والاهلاك، وذلك من أجل السيطرة والاستخدام الأمثل للموارد.

5- الربحية

على المنظمات الربحية وضع أهداف تحدد بشكل مباشر مقدار الربحية الذي ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة الخطط الاستراتيجية.

6- التطور والاداء الاداري

على المنظمة ادراج أهداف تتعلق بمستوى النمو الاداري وتحدده بشكل واضح.

7- اتجاه العامل وأدائه

يجب على المنظمات وضع أهداف تتعلق بالعاملين وتوضيح ما لهم من حقوق من وما عليهم من واجبات مثل نسب انتاجية، وولاء واتجاهات.

8- المسؤولية العامة

يجب على المنظمة وضع أهداف تخص الفئة المستفيدة من جمهور وعملاء وأسواق محتملة، وأيضا نحو المجتمع مثل موضوع المسؤولية الاجتماعية.

سابعاً: أنواع الأهداف:

صنّف الطراونة وآخرون (2012: 86-87) أنواع الأهداف التنظيمية الى ثلاثة تصنيفات:

1- من حيث الشمولية: وهي نوعين من الأهداف الذي يتطلب تحقيقها فترة طويلة

أ- الأهداف العامة: وهي الأهداف طويلة الأجل

ب- الأهداف الخاصة: وهي التي تتعلق بنشاطات معينة وتستغرق وقت زمني قصير.

2- من حيث الاعلان

أ- الأهداف الرسمية: وهي المعلنة بشكل رسمي في وثائق المنظمة.

ب- الأهداف العملية (الفعلية): وهي أوضح من الأهداف الرسمية وهي التي تطبق على ارض الواقع.

3- من حيث النوعية الادارية

أ- الأهداف الرسمية: وهي المعلنة في الوثائق الرسمية.

ب- الأهداف التشغيلية: والتي لا يتم التعبير عنها علناً، وهي أكثر وضوحاً وتحديداً.

ج- الأهداف التنفيذية: وهي الأهداف القابلة للقياس، وتستخدم لتقييم الاداء.

ثامناً: نبذة عن أهداف المشاريع: (www.abahe.co.uk, 2015)

1- الهدف العام للمشروع: ممثل في هدف استراتيجي عام كتحسين مستوى صحة الأسرة مثلاً.

2- الأهداف الخاصة للمشروع: هي ترجمة للهدف العام، وهي أهداف تفصيلية للهدف العام، وتعتبر المنطلقات والركائز التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، وتعتبر في الوقت نفسه معايير يقاس بها نجاح المشروع أو فشله عند إجراء عملية التقييم.

3- خصائص الأهداف الخاصة للمشروع: يجب أن توضح الأهداف الخاصة للمشروع مخرجاته، التي يجب أن تتحقق للوصول إلى الهدف العام، ، وتصاغ في مفردات واضحة وسهلة بحيث تحقق خصائص الأهداف التي تم ذكرها في هذا المبحث سابقاً.

4- تحديد أهداف المشروع : يجب تحديد ما سيساهم به المشروع لتلبية حاجات أبناء المجتمع المحلي. كما أن تحديد الموارد، ووضع إجراءات التنفيذ أو أنشطة المشروع، واختيار أسلوب العمل، وبرمجة النشاطات، وتقويم النتائج، أمور تقتضي تعريف اتجاه المشروع وعملياته بدقة.

5- أهمية تحديد أهداف المشروع

- توجيه اهتمام أبناء المجتمع وقادته إلى المشروع، لكسب تعاونهم ودعمهم.

- تقييم مدى نجاح المشروع، والتأثير على النشاطات داخل المشروع.

- التعريف بطبيعة المشروع للأطراف والجهات التي يمكن أن تشارك فيه.

- وضع إطار عام لعمليات اتخاذ القرار أثناء وضع خطة عمل المشروع ونشاطاته.

6- ملائمة أهداف المشروع

• ملائمة الهدف لاحتياجات المجتمع، واهتمامات أفراد.

• ملائمة الهدف مع الهدف العام، بحيث يعكس مضمونه و يحققها.

المبحث الثالث

جمعيات تأهيل المعاقين غير الحكومية العاملة بقطاع غزة

مقدمة:

تشكل رعاية المعوقين إحدى أولويات الدول والمنظمات المعاصرة، وهي تتبثق من مشروعية حق المعوقين في فرص متكافئة مع غيرهم في كافة مجالات الحياة وفي العيش بحرية وكرامة. وأكثر من ذلك، فإن مستوى العناية والرعاية بالمعاق يشكل أحد المعايير الأساسية التي تقاس بموجبها حضارات الأمم ومستويات تطورها، ويقترن مستوى الاهتمام بحاجات المعاق ومستويات الخدمات المقدمة بالمستوى الحضاري الذي يحتله كل بلد من البلدان. فالاهتمام بهذه الشريحة من المجتمع يعتبر مظهراً من مظاهر الحضارة من الطراز الأول، بكل ما يعنيه ذلك من توجه المجتمع لخدمة الفرد، وتمكين الفرد من خدمة المجتمع (جاموس، 2013: 1).

وقام الباحث هنا بكتابة نبذة تعريفية مقتضبة عن جمعيات تأهيل المعاقين غير الحكومية التي هي مجتمع الدراسة (الغنيمي، 2012: 125-132)، (<http://www.wafainfo.ps>)، (<http://abwab.ps/index.html>).

1. جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين

تأسست عام 1997 كجمعية عثمانية غير حكومية وذلك من أجل تقديم خدماتها لسكان منطقة دير البلح والمناطق المجاورة وخاصة المعاقين منهم.

2. جمعية أطفالنا للصم

تأسست عام 1992 في مدينة غزة بهدف مساعدة الأطفال والبالغين الصم وضعاف السمع في الحصول على فرصهم في التعليم والتأهيل والتدريب المهني.

3. جمعية الحق في الحياة

تأسست في العام 1992 لتكون المؤسسة الفلسطينية الأولى والوحيدة التي تعمل في مجال تأهيل ذوي متلازمة داون بمختلف المراحل العمرية عبر مجموعة متكاملة من البرامج والخدمات التأهيلية .

4. جمعية جباليا للتأهيل

نشأت الجمعية في مخيم جباليا في الأول من آب 1991 بالشراكة مع برنامج الإعاقة بالأونروا، تقع الجمعية، مقابل بريد المخيم، و بجوار مقر عيادة الوكالة، من محافظة شمال غزة.

5. جمعية الأمل لتأهيل المعاقين

جمعية أهلية رائدة غير ربحية تأسست عام 1991م تعمل بتميز في مجال التنمية و التعليم والصحة و الثقافة والتدريب و التأهيل بما يكفل حياة أفضل للفئات المهمشة من الصم.

6. جمعية المغازي للتأهيل المجتمعي

مؤسسة فلسطينية تطوعية، غير حكومية، وغير ربحية، تأسست سنة 1994م لتلبي احتياجات مخيم المغازي في مجالات التأهيل المجتمعي والطفولة المبكرة والتعليم غير الرسمي.

7. الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين

تأسست الجمعية في معسكر الشاطئ الشمالي عام 1993م، جمعية خيرية تقوم برعاية و تأهيل ذوي الحاجات الخاصة.

8. جمعية خانيونس للتأهيل والتدريب

تأسست عام (1992)، وهي تعد مؤسسة أهلية حيث تقوم علي خدمة ذوي الاحتياجات الخاصة (أعاقة حركية - ذهنية - صعوبات التعلم).

9. المركز الوطني للتأهيل المجتمعي

هو منظمة غير حكومية مستقلة فلسطينية وغير هادفة للربح بغرض مساعدة الإناث والذكور الأشخاص ذوي الإعاقات الجسدية.

10. جمعية التأهيل و التدريب الاجتماعي

تأسست الجمعية عام 1991م بمخيم النصيرات اكبر مخيمات المنطقة الوسطى لتغطي احتياجات الأطفال ذوي الحاجات الخاصة.

11. جمعية البريج لتأهيل المعاقين

جمعية فلسطينية خيرية هدفها دعم ورعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، تأسست هذه الجمعية عام 2002 لخدمة المعاقين.

12. جمعية البريج للتأهيل المجتمعي

هي مؤسسة أهلية تعمل في مجال التأهيل للفئات المهمشة والمعاقاة في المحافظة الوسطى من قطاع غزة (فئة الأشخاص ذوي الإعاقة، والتأخير الدراسي).

13. الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين

تأسست الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين في قطاع غزة كجمعية أهلية في عام 1990 كنواة للجنة الوطنية للتأهيل في قطاع غزة.

14. جمعية أصدقاء تأهيل المعاقين بصريا

تأسست عام 1995 وتقدم الدعم لتأهيل المعاقين بصريا وذلك من ناحية الأدوات والمشاريع التي لا يستطيع المعاقون بصريا توفيرها.

15. جمعية البسمة لتأهيل ورعاية معاقى الشلل الدماغي

هي جمعية أهلية تأسست عام 2006 في مدينة غزة لتقديم الخدمة والرعاية لمعاقى الشلل الدماغي.

16. جمعية المستقبل للصم الكبار

جمعية فلسطينية خيرية مستقلة، تأسست عام 2005، والجمعية هي الأولى المتخصصة في شؤون وقضايا الصم الكبار على صعيد محافظات قطاع غزة.

17. جمعية المعاقين حركيا - قطاع غزة

هي جمعية أهلية غير ربحية تأسست عام 1992 تتبنى برامج التأهيل المختلفة أهمها الصحية، التعليمية، المهنية، والترفيهية . عمل الجمعية على توفير الخدمات اللازمة للأشخاص ذوي الإعاقة من مختلف الأعمار.

ثانيا : الدراسات السابقة العربية والاجنبية :

تناولت العديد من الدراسات موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الاخرى في منظمة الأعمال ، وفيما يلي نستعرض عددا من الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة .

اولا : الدراسات العربية

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

هدفت الدراسة الى التعرف على 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. وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات.

وقد تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار الفرضيات وتوصل الى عدة نتائج ابرزها:

• يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التبادلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعةً ومنفردة.

• يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التحويلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعةً ومنفردة.

• وجود ممارسات للقيادة التبادلية في الشركات، المبحوثة ، وأن أغلب عمليات التأثير في التابعين تأتي من أفهامهم أن المكافآت والتقديرات تأتي بعد إتمام الأعمال وإنجاز المهمات، وأن حجم هذه المكافآت والتقديرات تكون بحجم الإنجاز .

• هناك ممارسات للقيادة التحويلية في الشركات المبحوثة وهناك دافع لدى القادة هذه الشركات في تحفيز طموحات العاملين واستثارة جهودهم وخلق التحديات في الأعمال والمهارات.

• أن المتوسط الحسابي للمدخل التبادلي كان أكبر من التحويلي.

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

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدمت ثلاث استبيانات: الاولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية، والي ثالثة كانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين.
- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين. وجاءت ابعاد الاداة في المستوى المتوسط، بحيث جاء في الرتبة الاولى بُعد "الادارة بالاستثناء الساكنة"، وفي الرتبة الثانية بُعد "المكافئة المشروطة"، وجاء في الرتبة الاخيرة بُعد "الادارة بالاستثناء النشطة".

3- دراسة الخصاونة (2012) بعنوان: "القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة متعددة العوامل، ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتعريف العلاقة بين كلا المتغيرين. اشتملت عينة الدراسة على (331) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (LQM) بعد ترجمتها الى اللغة العربية وابداد صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج:

- أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون القيادة متعددة العوامل بدرجة متوسطة.
- أن النمط القيادي التبادلي جاء في المرتبة الأولى، تلاه النمط القيادي التحويلي، وجاء اخيرا النمط القيادي المتساهل

4- دراسة المطيري (2011) بعنوان: " أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية :

دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ."

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وبالتطبيق 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) مديرا ، في العام (2010)، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة ، قام الباحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديرا وذلك لتوزيع استبانة الدراسة على افراد عينة الدراسة ، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد تم استرداد 105 استبانات صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتوصل الى عدة نتائج ابرزها .

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

5- دراسة (الضمور، وآخرون، 2010) بعنوان: "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع يشمل مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وطبقت الدراسة على (55) مديراً يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الاردن ويتوزعون على ثلاثة مستويات إدارية، واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية في جمع البيانات التي حلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج ابرزها:

- ان 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، 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
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً في إكساب مهارات التفكير الناقد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) يعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة، التدريب) للمديرين باستثناء خاصية الخبرة.

6- دراسة مرعي(2008) بعنوان : "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة بلغ تعدادها (500) موظف يعملون في سبع عشرة شركة من شركات الصناعات الدوائية الأردنية (مجتمع الدراسة) في المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والدنيا، ووزعت عليهم استبانة (اداة الدراسة) حيث كانت نسبة الاسترداد 79% .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود قادة تحويليين وتبادليين في شركات الصناعات الدوائية.
- أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في انجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والعاملين
- وجود أثر إيجابي لبعدي المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة في أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المستلزمات المطلوبة وبين أداء الموارد البشرية.
- لم تظهر أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية وقيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

7- دراسة ابو تايه (2003) بعنوان: "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي:

دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين اسلوب القائد القيادي وبين السلوك الإبداعي للأفراد، وذلك باستخدام اسلوبين للتحليل:

1- نموذج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد.

2- نموذج كلايسون وستريت (2001) للسلوك الإبداعي الفردي.

وكان مجتمع الدراسة مكون من كبرى شركات الاردن الصناعية في قطاعات الطاقة والتعدين (شركات الفوسفات الاردنية، وشركة الاسمدة، شركة الاسمنت، شركة اليوتاس والملح، وشركة مصفاة البترول) وكان عددها 5 شركات.

وتألفت عينة الدراسة من القادة الإداريين في هذه الشركات بحيث كان عددهم 430 قائداً.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الابداعي الفردي.
- قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد هي تفسير للعلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الابداعي.

8- دراسة زايد (1999) بعنوان: "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الأنماط القيادية، نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية في تعظيم الإفادة من الجهود البشرية في المنظمات المصرية، كما هدفت إلى تحديد أهم الخصائص القيادية لمواجهة تحديات البيئة الحديثة. ركزت الدراسة على ثلاثة محاور أساسية لتعظيم الإفادة من الجهود البشرية كمتغير تابع وهي: مجالات تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين، ومجال رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين، ومجال حث المرؤوسين على تطوير طرق العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة حددت ب (269) عاملاً في مجال صناعة الغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية. أشارت نتائج الدراسة إلى

- تمارس الادارة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية معاً.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات المدير للقيادة التبادلية والتحويلية وبين انتماء المرؤوسين ورضاهم الوظيفي وقدراتهم على تطوير العمل.

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Tyssen, et al. 2014) بعنوان: " Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects " (حالة القيادة في المنظمات المؤقتة: دراسة حول

تأثيرات القيادة التبادلية والتحويلية على التزام التابعين في المشاريع)

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة التبادلية (المكافآت والعقوبات المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة) والقيادة التحويلية (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) على التزام التابعين بتنفيذ المشاريع داخل مؤسساتهم. حيث قام الباحثين باختيار العاملين في شركة (IPMA) بفروعها الثلاثة في النمسا وسويسرا والمانيا والذي بلغ عددهم 6540 شخصا. ومن أجل اغراض الدراسة قام الباحثين بتصميم استبانة على الانترنت بعثوا برابطها الى جميع العاملين في الشركة بفروعها الثلاثة. وبعد ذلك قامو بتصفية الاستبانات المعبئة ليصل عددها الى 162 استبانة صالحة للدراسة . وبعد اختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الاحصائي توصل الباحثون الى عدة نتائج:

- يوجد تأثير ايجابي مباشر للقيادة التبادلية بعنصرها (المكافآت والعقوبات المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة) على التزام العاملين بتنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.
- يوجد تأثير ايجابي مباشر للقيادة التحويلية بعناصرها (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) على التزام العاملين بتنفيذ المشروع.
- يوجد تأثير ايجابي مباشر بين التزام العاملين بمشاريعهم ونجاح المشاريع.
- زيادة تعقيد المشاريع لا يحد من تأثير القيادة التبادلية على نجاح المشاريع.

2- دراسة (Chaudhry, 2009) بعنوان: " Impact of Transactional and Laissez" Faire Leadership Style on Motivation" (أثر القيادة التبادلية

وأسلوب قيادة عدم التدخل في التحفيز).

هدفت الدراسة الى قياس أثر القيادة التبادلية واسلوب قيادة عدم التدخل في تحفيز العاملين، حيث طبقت الدراسة على قطاع البنوك في دولة باكستان وذلك لتحديد الاسلوب الاكثر نجاعة في تحفيز العاملين، ومن أجل غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة التي وزعت على (278) من العاملين في ذلك القطاع وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية . وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية والتحفيز .
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالاستثناء النشطة والتحفيز.
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المكافآت المشروطة والتحفيز .
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اسلوب قيادة عدم التدخل والتحفيز.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة بالاستثناء الساكنة والتحفيز.

3- دراسة (Korkmaz, 2007) بعنوان : The effect of leadership styles on organizational health, Educational Research Quarterly (تأثير النمط

القيادي على الصحة التنظيمية، بحث تربوي فصلي)

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الاسلوب القيادي المعتمد لدى المدارس التركية من جهة وبين ورضى المعلمين عن العمل، والصحة التنظيمية في المدارس من جهة اخرى . ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة وزعها على (875) معلما في المدارس التركية تم استرداد (635) استبيانا. ولهذه الغاية قام الباحث باستخدام Path Analysis لشرح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وقد توصل الباحث الى عدة نتائج اهمها:

- أن هناك تأثيرا كبيرا للقيادة التحويلية في رضى المعلمين عن العمل، ولم يكن للقيادة التبادلية مثل هذا التأثير.
- ان هناك تأثيرا كبيرا للقيادة التبادلية والتحويلية على الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

4- دراسة (Gingras, 2006) بعنوان: " Effects of Managers' Leadership Styles and Decision-Making Styles on Appraisal of Employees' Critical Thinking Performance". (أثر اسلوب المدراء القيادي واسلوب صنع

القرار على تقييم أداء التفكير الناقد للعاملين)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية للمديرين وأنماط صنع القرار في تقييم أداء التفكير الناقد واختيارهم مؤشرات الأداء عند تقييم الحكم المهني لدى المرؤوسين، من حيث تطبيق مهارات التفكير الناقد. واستخدم الباحث الاستبانة القيادية المتعددة العوامل (MLQ) واسلوب الجرد لصنع القرار (DMSI) لقياس المتغيرات التابعة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة تكونت من (590) مديراً يعملون في منظمات حكومية ومنظمات غير هادفة للربح في أمريكا عبر شبكة الانترنت. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار أن:

- القادة التبادليين الذين يستخدمون أنماط صنع القرار التوجيهي والتحليلي بشكل مستمر يفضلون مهارات التفكير الناقد عند تقييم أداء موظفيهم الناتج عن ممارسة الحكم المهني
- القادة التحويليين الذين يستخدمون النمط الإدراكي والسلوكي في صنع القرار يفضلون استعداد موظفيهم للتفكير الناقد عند تقييم أدائهم الناتج عن ممارسة الحكم المهني.

5- دراسة (Politis, 2002) بعنوان: " Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Management Team: Consequences for Performance". (دور القيادة التبادلية في تمكين او

تعطيل اكتساب المعرفة لفريق القيادة المشتركة المرتبط بالأداء)

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي، للمنظمات الصناعية في استراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس أثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة، والعلاقة بين الأداء الفعلي للمنظمة وعوامل إكتساب

المعرفة. وقد تم مسح 239 موظفا يعملون في مجال المعرفة واكسابها . وظهرت نتائج الدراسة كالتالي:

- وجود علاقة ارتباط 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،
- كما كشفت النتائج عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

6- دراسة (Howell and Merenda, 1999) بعنوان: " The Ties That Bind :The Impact of Leader Member Exchange, Transformational and transactional Leadership and Distance on Predicting Follower Performance".

هدفت إلى قياس أثر نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في أداء العاملين، وتحديد تأثير كل منهما على سلوكيات القائد وعلاقته بالعاملين. ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تضم محاور للقيادة التبادلية والتحويلية و تم اختيار عينة تكونت من (109) مديرا و(317) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات المالية الكندية الكبيرة. حيث ظهرت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن الإدارة بالاستثناء والقيادة التحويلية ترتبطان ارتباطاً إيجابياً بأداء العاملين.
- أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بأداء العاملين كلما قل البعد المكاني بين القائد وتابعيه.
- ان الإدارة بالاستثناء ارتبطت ايجابياً بأداء العاملين بغض النظر عن المسافة أو البعد المكاني بين المدير والمرؤوسين.
- كما بينت الدراسة أن العلاقات الرفيعة بين القائد والعاملين ترتبط بصورة ايجابية مع سلوكيات القيادة التحويلية
- أن قوة العلاقة تعتمد على المكافآت الموقفية في ظل القيادة التبادلية أو الإدارة بالاستثناء.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التبادلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأيضاً على أداء العاملين. كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التبادلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين وتحقيق الأهداف. وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. من حيث المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جمعيات تأهيل المعاقين الالهية العاملة في قطاع غزة وعينة الدراسة من المدراء وأصحاب القرار داخل هذه الجمعيات وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي كانت عينتها هي القيادات أو المدراء أو اصحاب القرار ومن هذه الدراسات دراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (أبو تايه، 2003)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999).

2. من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج.

3. من حيث المتغيرات:

ركزت الدراسة الحالية على متغيرات عدة وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الضمور، وآخرون، 2010).

4. من حيث الأداة:

اعتمد الباحث اداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والاجابة على اسئلتها حيث تشابهت الاداة في الدراسة الحالية مع دراسة (صالح والمبويضين، 2013)، ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (Korkmaz, 2007) (الخصاونة، 2012)، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (زايد، 1999)، ودراسة

(Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Chaudhry,2009)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999).

كما وانفتحت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف وفي رفع كفاءة العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي مثل دراسة (صالح والمبيضين، 2013)، ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (Korkmaz, 2007)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Chaudhry,2009)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999).

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

1. من حيث الأهداف:

انفردت الدراسة بهدفها عن باقي الدراسات بالتعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية؟ دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة، في حين جاءت أهداف الدراسات السابقة متنوعة مثل التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية معا أو الكشف عنهما كدراسة (صالح والمبيضين، 2013)، ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (زايد، 1999)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999)، أو جاءت في التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية الكويتي كدراسة (المطيري، 2011)، ومنهم من دراسته هدفت الى التعرف على درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل مثل دراسة (الخصاونة، 2012)، ومن الدراسات من هدفت الى التعرف على النمط القيادي والسلوك الفعلي مثل دراسة (أبو تايه، 2003).

2. من حيث الموضوع:

ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين، في حين أن بعض الدراسات السابقة لم تركز على مدى فاعلية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع بل ركزت على علاقة القيادة التبادلية بتمكين

العاملين وتحفيزهم مثل دراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (Chaudhry, 2009)، ومنها من ركز على فاعلية القيادة التبادلية على الموارد البشرية كدراسة (مرعي، 2008)، ومنها من ركزت على دور القيادة التبادلية بالرضى والصحة التنظيمية مثل دراسة (Korkmaz, 2007)، وركزت دراسة (الضمور، وآخرون، 2010) على أثر القيادة التبادلية في اكساب العاملين المهارات اللازمة، واهتمت دراسة (زايد، 1999) بأثر القيادة التبادلية في الاستفادة من العاملين، وكان موضوع دراسة (Tyssen, et al. 2014) يدور حول دور القيادة التبادلية بالالتزام المهني، وارتبطت دراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999) بدور القيادة التبادلية بالأداء التنظيمي وأداء العاملين.

3. من حيث البيئة والحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بيئاتها وحدودها المكانية فقد طبقت دراسة (صالح والمبيضين، 2013) ودراسة (مرعي، 2008) ودراسة (الخصاونة، 2012)، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (أبو تايه، 2003) في دولة الاردن، أما دراسة (الرفاعي، 2013) ودراسة (المطيري، 2011) فقد طبقت في دولة الكويت، ودراسة (زايد، 1999) فقد طبقت في دولة مصر، اما الدراسات الاجنبية فقد تنوعت البلدان التي طبقت فيها، فقد طبقت دراسة (Tyssen, et al. 2014) في النمسا وسويسرا والمانيا وسويةً، وطبقت دراسة (Chaudhry, 2009) في الباكستان، ودراسة (Korkmaz, 2007) في تركيا، اما دراسة (Gingras, 2006) فقد طبقت في أمريكا، وطبقت دراسة (Politis, 2002) في استراليا، وفي كندا فكانت دراسة (Howell and Merenda, 1999).

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

1. بناء فكرة الدراسة ومشكلتها، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات الخاصة والتعليمية المحلية وكان لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفاعلة التي تناسب بيئة المنظمات غير الحكومية والتي تساعد على تحقيق أهداف هذه المنظمات.
2. كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التبادلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في الرفع من كفاءة التابعين وتحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي .

3. تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة.
4. اختيار عينة الدراسة وتحديدّها.
5. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
6. اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية.
7. بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها.
8. واختيار المتغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة).

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. ركزت الدراسة على مدى فاعلية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية والتي تضمن استمراريّتها وبقائها فاعلة داخل مجتمعاتها والارتقاء بها الى مستقبل أكثر ثباتاً.
2. سعت الدراسة الى اظهار نمط قيادي لم يكن معروفاً من قبل لدى الكثير من مؤسسات المجتمع المحلي وابرز دوره وأهميته في تحقيق أهداف المشاريع.
3. أن غالبية الدراسات التي تناولت انماط القيادة ركزت على المؤسسات التعليمية والصناعية والمالية في حين لم ينل قطاع المؤسسات الخدماتية الأهلية وخاصة تأهيل المعاقين أي اهتمام من قبل الدراسات السابقة فجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المؤسسات.
4. أن غالبية الدراسات تجمع ما بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في قياس أثرهما سوياً، أما الدراسة الحالية فقد انفردت بدراسة القيادة التبادلية بشكل مفصل ، ودراسة أنماطها وميزاتها، مما يشكل اضافة مميزة للمكتبة العربية من خلال الاقتصار فقط على هذا النمط القيادي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

أولاً: المقدمة.

ثانياً: منهج الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة.

رابعاً: عينة الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة.

سادساً: خطوات بناء الاستبانة.

سابعاً: صدق الاستبانة.

ثامناً: ثبات الاستبانة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً: المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا 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.

بناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفا 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.

ثانياً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث 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 (2006: 100) 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 استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث 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.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من الجمعيات غير الحكومية المحلية العاملة في مجال تأهيل المعاقين بقطاع غزة، انظر الملحق رقم (1).

رابعاً: عينة الدراسة

قام الباحث باستخدام طريقة العينة القصدية، حيث تم توزيع 7 استبيانات على كل جمعية من جمعيات المعاقين في قطاع غزة والبالغ عددهم 17 مؤسسة الملحق رقم (1) بحيث تضم واحد من كل العاملين في المراكز الوظيفية التالية :

- أعضاء مجلس الإدارة في مراكز التأهيل.
 - المدراء التنفيذيين في مراكز التأهيل.
 - مدراء المشاريع في مراكز التأهيل.
 - منسقي المشاريع في مراكز التأهيل.
 - محاسبي المشاريع المنفذة في مراكز التأهيل.
 - رؤساء الأقسام في مراكز التأهيل.
 - الأشخاص العاملين في المشاريع المنفذة في مراكز التأهيل.
- وقد تم استرداد 119 استبانة بنسبة 100%.

خامساً: أداة الدراسة

تم إعداد استبانة حول " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة "

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 43 فقرة، موزع على 5 مجالات :

المجال الأول: توفير مستلزمات الأداء، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: المكافأة المشروطة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: العقوبة المشروطة، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الرابع: الإدارة بالاستثناء (النشطة)، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الخامس: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1-3):

جدول (1-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

سادساً: خطوات بناء الاستبانة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :-

- 1- الاعتماد على أهداف وأسئلة ومتغيرات وفرضيات الدراسة.
- 2- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 3- استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
- 4- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
- 5- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 6- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (5) مجالات و (46) فقرة.

7- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة مع المشرف.

8- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

9- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (43) فقرة، ملحق (4).

سابعا: صدق الاستبيان

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، 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، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

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 عشرة متخصصين في الإدارة والاحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (4).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

يوضح جدول (2-3) 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 (2-3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.715	يجلس القائد مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة التي بها تتحقق أهداف المشاريع
2.	*0.000	.749	يناقش القائد أهمية وجود وتوفير المستلزمات لتحقيق أهداف المشروع مع العاملين
3.	*0.000	.680	يعطي القائد الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق أهداف المشاريع
4.	*0.000	.652	يجلب القائد المستلزمات التي طلبها العاملين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق أهداف المشاريع
5.	*0.000	.555	العاملين في المشروع قادرين على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهداف مشاريعهم
6.	*0.000	.594	يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع
7.	*0.000	.663	يقوم القائد بجلب مستلزمات الأداء التي تَنْفَدُ أثناء فترة تنفيذ المشروع
8.	*0.000	.696	يقيم القائد دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء المشروع ومدى تحقيقها لأهداف المشروع

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

يوضح جدول (3-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3-3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.676	يناقش القائد مع المرؤوسين فكرة المكافئة المشروطة
2.	*0.000	.765	يحفز القائد الموظف عندما يحقق أكثر مما يُتوقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع
3.	*0.000	.771	يثني القائد على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع
4.	*0.000	.687	يركز القائد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع
5.	*0.000	.762	يكافئ القائد الموظف ذو الأداء الفعّال في تحقيق أهداف المشاريع
6.	*0.000	.706	يثني القائد على الموظف الذي قام بتصحيح انحرافاته أثناء فترة تنفيذ المشروع
7.	*0.000	.698	يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة
8.	*0.000	.581	يتحدث القائد بجدية عن الأمور التي يجب انجازها لتحقيق أهداف المشروع
9.	*0.000	.761	يتم ابلاغ الموظف عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء فترة تنفيذ المشروع

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

يوضح جدول (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " 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 (3-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.703	يضع القائد أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة
2.	*0.000	.750	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة و التي تؤثر سلبيًا على تحقيق أهداف المشروع
3.	*0.000	.620	ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق أهداف المشروع
4.	*0.000	.730	يخبر القائد الموظف عما يجب انجازه لتحقيق أهداف المشروع لتجنب العقوبة المشروطة
5.	*0.000	.697	يقوم القائد مسبقاً بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافاته التي تعيق تحقيق أهداف المشروع
6.	*0.000	.405	يستبعد القائد الموظف صاحب الأداء الخامل عن دائرة صنع القرار
7.	*0.001	.294	يتعرض الموظف لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف المشروع
8.	*0.000	.599	يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة
9.	*0.000	.557	يرفع القائد العقوبة عن الموظف عندما يصح خطؤه من أجل تحقيق أهداف المشروع

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

يوضح جدول (3-5) 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 (3-5)

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

م	الفقرة	معامل ارتباط للايرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع	.652	*0.000
2.	يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق أهداف المشروع الموضوعة	.616	*0.000
3.	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق أهداف المشاريع بدقة	.769	*0.000
4.	يقدم القائد ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعة من أجل تحقيق أهداف المشاريع	.704	*0.000
5.	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق أهداف المشاريع	.670	*0.000
6.	يناقش القائد بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع	.699	*0.000
7.	يقوم القائد بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق أهداف المشروع أولاً بأول	.755	*0.000
8.	يقضي القائد وقتاً في إرشاد التابعين نحو تحقيق أهداف المشاريع	.796	*0.000

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

يوضح جدول (3-6) 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 صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (3-6)

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

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.584	تتدخل الإدارة فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف المشاريع معيقة للعمل
2.	*0.000	.525	ينتظر القائد المشكلة حتى تكبر ثم يتم اتخاذ الإجراء اللازم
3.	*0.000	.631	يؤمن القائد بان لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المشروع
4.	*0.000	.684	يركز القائد اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع
5.	*0.000	.593	يركز القائد انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع
6.	*0.000	.555	يترك القائد الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا اذا كان أداءه بعيدا عن تحقيق أهداف المشروع
7.	*0.000	.639	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي الذي يحقق أهداف المشروع فان القائد لا يحاول إحداث أي تغيير يذكر
8.	*0.000	.619	يتجنب القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة و ليست خطيرة في فترة تنفيذ

		المشروع	
0.000*	.481	يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع	9.

* 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 الاستبانة، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يبين جدول (3-7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (3-7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.713	توفير مستلزمات الأداء.
*0.000	.835	المكافأة المشروطة.
*0.000	.732	العقوبة المشروطة.
*0.000	.808	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
*0.002	.262	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).

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

ثامناً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97)، 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.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient حيث استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3-8).

جدول (3-8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.905	0.818	8	توفير مستلزمات الأداء.
0.931	0.866	9	المكافأة المشروطة.
0.876	0.767	9	العقوبة المشروطة.
0.926	0.858	8	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.874	0.764	9	الإدارة بالاستثناء (السكنة).
0.941	0.885	43	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (3-8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.764،0.866) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.885). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.874،0.931) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.941) وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (4). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تاسعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9-3).

جدول (9-3)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.290	توفير مستلزمات الأداء.
0.820	المكافأة المشروطة.
0.552	العقوبة المشروطة.
0.388	الإدارة بالاستثناء (النشطة).
0.100	الإدارة بالاستثناء (الساكنة).
0.822	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9-3) 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 للإجابة على فرضيات الدراسة.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة 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 تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 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 ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

اولا: المقدمة

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: 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 التي اشتملت على (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1-4): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
53.8	64	ذكر
46.2	55	أنثى
100.0	119	المجموع

يتضح من جدول (1-4) أن ما نسبته 53.8% من عينة الدراسة ذكور، بينما 46.2% إناث. حيث تظهر هنا نسبة الإناث قريبة نسبياً من نسبة الذكور وبما يعكس اهتمام الجمعيات بتكافؤ الفرص بين الذكور والإناث وهذا ما يعرف لديهم بالجنس، علاوة على اشتراط المؤسسات الممولة المانحة أن تكون الفرص متكافئة بين العاملين في المشاريع وايضا المستفيدين، بالإضافة الا ان غالبية المشاريع داخل هذه المؤسسات تتركز على العنصر الانثوي في البحث الميداني وفي التعامل مع فئة المعاقين.

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4-2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	35	29.4
30 إلى أقل من 35 سنة	27	22.7
35 إلى أقل من 40 سنة	18	15.1
40 إلى أقل من 45 سنة	14	11.8
45 إلى أقل من 50 سنة	12	10.1
50 سنة فأكثر	13	10.9
المجموع	119	100.0

يتضح من جدول (4-2) أن ما نسبته 52.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 35 سنة، 26.9% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، 21% تتراوح أعمارهم من 45 فأكثر. ومن النسب السابقة يتضح اهتمام مجتمع الدراسة بتعيين الفئة الشبابية وذلك لما تتطلبه المشاريع من جهد ونشاط وتحمل لضغط العمل، والعمل خارج المؤسسات لتنفيذ بعض نشاطات المشاريع ان اقتضت الحاجة لذلك.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم أو أقل	14	11.8
بكالوريوس	92	77.3
ماجستير	13	10.9
دكتوراه	-	-
المجموع	119	100.0

يتضح من جدول (3-4) أن ما نسبته 11.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم أو أقل، 77.3% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 10.9% مؤهلهم العلمي ماجستير. وهذا يبين وجود تأهيل علمي الى حد ما كافي لدى العاملين في هذا المجال واهتمام مجتمع الدراسة بتعيين الفئة المتعلمة وذلك لما تقتضيه المشاريع من أهمية لدى مؤسسات التأهيل وانها تسعى دوما لتحقيق أهداف مشاريعها وهذا لا يتم الا بكادر متعلم مثقف.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4-4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
14.3	17	عضو مجلس إدارة
14.3	17	مدير تنفيذي
14.3	17	مدير مشروع
14.3	17	منسق مشروع
14.3	17	رئيس قسم
14.3	17	محاسب
14.3	17	موظف مشروع
100.0	119	المجموع

يتضح من الجدول (4-4) تساوي النسب بين عينة الدراسة، وتفسير ذلك ان الباحث اتبع اسلوب العينة القصدية التي طبقت على مجتمع الدراسة .

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (4-5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
25.2	30	أقل من 5 سنوات
36.1	43	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
14.3	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة
24.4	29	15 سنة فأكثر
100.0	119	المجموع

ينتضح من جدول (4-5) أن ما نسبته 61.3% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 10 سنوات، 14.3% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 24.4% سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. حيث أظهرت النتائج ان مانسبته 61.3 % هم الفئتين الأوليتين وهذا يعكس اهتمام مجتمع الدراسة بالفئة الفتية ذات التعيين الحديث وكما اشرنا انفا أن تفسير ذلك يعود للمتطلبات المشاريع من الجهد والنشاط.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التبادلية على تحقيق أهداف المشروع.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-6).

جدول (4-6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات الاستبيان

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
جميع الفقرات الاستبيان	3.67	73.45	18.39	*0.000

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

من جدول (4-6) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.45%، قيمة الاختبار 18.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام. ويوضح ذلك أن نمط القيادة التبادلية موجود فعلاً ويتبع في جمعيات تأهيل المعاقين ويؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة داخل تلك الجمعيات.

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التبادلية على تحقيق أهداف المشروع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادة التبادلية تعنى بالمرجات ومبادلة المنفعة والمصلحة وان جمعيات تأهيل المعاقين حريصة كل الحرص على أن تتحقق أهداف مشاريعها والخروج بالمطلوب من هذه المشاريع وذلك لضمان استمرارية التمويل من المؤسسات المانحة حتى لا تشل وتتوقف عن العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صالح والمبيضين، 2013)، ودراسة (الخصاونة، 2012)، ودراسة (المطيري، 2011)، (، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (زايد، 1999)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Chaudhry, 2009)، ودراسة (Korkmaz, 2007) ودراسة (Politis, 2002)، 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، 2013) لان الدراسة تمت في دولة حديثة عهد بالديموقراطية مثل الكويت وبالتالي فان الدراسة تمت في مناخ اداري مفتوح يقوم على مبادئ القيادة التحويلية ذات البعد الديموقراطي المنفتح أكثر من التبادلية.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوفير مستلزمات الأداء على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-7).

جدول (4-7) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توفير مستلزمات الأداء "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يجلس القائد مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة التي بها تتحقق أهداف المشاريع	4.01	80.17	13.28	*0.000	3
2.	يناقش القائد أهمية وجود وتوفير المستلزمات لتحقيق أهداف المشروع مع العاملين	4.10	81.96	14.55	*0.000	1
3.	يعطي القائد الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق أهداف المشاريع	3.81	76.27	9.20	*0.000	7
4.	يجلب القائد المستلزمات التي طلبها العاملين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق أهداف المشاريع	3.53	70.68	6.42	*0.000	8
5.	العاملين في المشروع قادرين على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهداف مشاريعهم	3.94	78.82	13.47	*0.000	4
6.	يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع	4.09	81.86	13.54	*0.000	2
7.	يقوم القائد بجلب مستلزمات الأداء التي تَنفَدُ أثناء فترة تنفيذ المشروع	3.94	78.82	12.42	*0.000	4
8.	يقيم القائد دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء المشروع ومدى تحقيقها لأهداف المشروع	3.94	78.82	11.59	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.92	78.41	17.65	*0.000	

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

من جدول (4-7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 4.10 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.96%، قيمة الاختبار 14.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.53 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.68%، قيمة الاختبار 6.42، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.92، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.41%، قيمة الاختبار 17.65، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "توفير مستلزمات الأداء" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويوضح ذلك ان مجتمع الدراسة يحرص بشكل كبير على توفير مستلزمات الاداء المطلوبة التي بها تتحقق أهداف مشاريعهم.

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتوفير مستلزمات الأداء على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية توفير مستلزمات الاداء لأنها تمثل الركيزة الاساسية التي يقوم عليها المشروع والتي تساهم في تحقيق أهدافه بشكل مباشر، وأن توفير هذه المستلزمات يعكس صورة جيدة جدا عن المؤسسة خاصة أمام المؤسسة الممولة أو الشريكة، فلولا وجودها لما

كان بالإمكان البدء اصلا في تنفيذ أي مشروع وبذلك تبرز اهميتها لدى صناع القرار والعاملين بالمشاريع ووعيهم تجاه هذا المجال.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مرعي، 2008) حيث ان هذه الدراسة طبقت على الشركات الدوائية الاردنية والتي تعي أهمية توفير مستلزمات الأداء لنجاح الشركة وقدرتها على المنافسة والاستمرار.

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للمكافأة المشروطة على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8-4).

جدول (8-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " المكافأة المشروطة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يناقش القائد مع المرؤوسين فكرة المكافأة المشروطة	3.08	61.54	0.75	0.229	9
2.	يحفز القائد الموظف عندما يحقق أكثر مما يُتوقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	3.67	73.45	7.21	*0.000	6
3.	ينثي القائد على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	3.99	79.83	13.06	*0.000	4
4.	يركز القائد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	4.02	80.34	11.95	*0.000	3
5.	يكافئ القائد الموظف ذو الأداء الفعّال في تحقيق أهداف المشاريع	3.66	73.28	7.16	*0.000	7

5	*0.000	11.10	77.48	3.87	6. يثني القائد على الموظف الذي قام بتصحيح انحرافاته أثناء فترة تنفيذ المشروع
2	*0.000	12.47	80.50	4.03	7. يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة
1	*0.000	22.04	86.84	4.34	8. يتحدث القائد بجدية عن الأمور التي يجب انجازها لتحقيق أهداف المشروع
8	*0.000	5.73	70.92	3.55	9. يتم ابلاغ الموظف عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء فترة تنفيذ المشروع
	*0.000	13.02	76.05	3.80	جميع فقرات المجال معاً

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

من جدول (4-8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 4.34 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.84%، قيمة الاختبار 22.04، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.08 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.54%، قيمة الاختبار 0.75، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.229 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.80، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 76.05%، قيمة الاختبار 13.02، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " المكافأة المشروطة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويوضح ذلك ان مجتمع الدراسة يطبق منهج المكافأة المشروطة من أجل تحقيق أهداف المشاريع .

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للمكافأة المشروطة على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى ان المكافأة المشروطة تلعب دورا هاما في تعزيز العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المشاريع بالإضافة انها تخلق جوا ابداعيا وحفزا للأفكار الخلاقة بشكل ملحوظ.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (صالح و المبيضين، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (الضمور، وآخرون، 2010)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014)، ودراسة (Chaudhry, 2009)، ودراسة (Politis, 2002)، ودراسة (Howell and Merenda, 1999) في أن الرضى الوظيفي والعمل الجاد نحو تحقيق الأهداف يتضاعف بوجود المكافآت، وسبب هذا الاتفاق أن هذه الدراسات اجريت على مصانع وشركات ربحية ومدارس خاصة قامت من أجل الربح لا الخسارة فهي تعنى بالمكافآت من أجل تحفيز الاداء لتحقيق الأهداف التي تعود عليها بالربح.

وقد اختلفت النتائج مع دراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (أبو تايه، 2003)، ودراسة (Korkmaz, 2007)، في انه لا يوجد للمكافآت أثر في تحفيز الذات نحو تحقيق الأهداف، حيث اعتبرت هذه الدراسات أن تحقيق أهداف المؤسسة نابع من الذات ومن ثقافة القائد والمرؤوسين وشعورهم بالمسؤولية تجاه مؤسساتهم وانه غير منوط بحوافز مالية.

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للعقوبة المشروطة على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (4-9).

جدول (4-9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " العقوبة المشروطة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يضع القائد أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	3.64	72.71	6.24	*0.000	6
2.	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة و التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المشروع	3.51	70.17	5.33	*0.000	7
3.	ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق أهداف المشروع	3.49	69.75	5.42	*0.000	8
4.	يخبر القائد الموظف عما يجب انجازه لتحقيق أهداف المشروع لتجنب العقوبة المشروطة	3.84	76.81	10.06	*0.000	3
5.	يقوم القائد مسبقا بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافات التي تعيق تحقيق أهداف المشروع	3.97	79.33	12.81	*0.000	1
6.	يستبعد القائد الموظف صاحب الأداء الخامل عن دائرة صنع القرار	3.87	77.31	9.97	*0.000	2
7.	يتعرض الموظفين لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف المشروع	3.11	62.18	1.07	0.144	9
8.	يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	3.78	75.63	8.82	*0.000	5
9.	يرفع القائد العقوبة عن الموظف عندما يصح خطؤه من أجل تحقيق أهداف المشروع	3.83	76.64	9.37	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	3.67	73.38	12.56	*0.000	

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

من جدول (4-9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.97 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.33%، قيمة الاختبار 12.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.11 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.18%، قيمة الاختبار 1.07، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.144 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.67، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.38%، قيمة الاختبار 12.56، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " العقوبة المشروطة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يوضح وجود منهجية العقوبة المشروطة في مجتمع الدراسة وأنها تطبق بشكل عادل الى حد ما وفقاً للفقرة السابعة التي أتت في نطاق الموافقة بدرجة متوسطة والفقرة الثامنة.

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للعقوبة المشروطة على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العقوبة المشروطة مثلها مثل المكافأة المشروطة حيث تعمل على تحفيز الموظف دافعة إياه للعمل بإيجابية عالية ليتجنب الوقوع في العقوبة المشروطة، وأن الموظف عند وقوعه في العقوبة من الممكن أن تقل فرصته بالعمل في مشروع آخر لذلك كانت العقوبة المشروطة تؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف المشروع.

وانتفتت هذه النتائج مع دراسة (Tyssen, et al. 2014) في وجود أثر للعقوبة المشروطة في تحقيق الأهداف يعود لتشابه المتغير التابع (تحقيق أهداف المشاريع) بين دراسة الباحث ودراسة Tyssen علاوة على حساسية العمل في شركة IPMA التي يحرص العاملين فيها على تجنب العقوبات لضمان استمرار عمله فيها.

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للإدارة بالاستثناء(النشطة) على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.
تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-10).

جدول (4-10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء (النشطة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع	4.31	86.22	23.03	*0.000	1
2.	يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق أهداف المشروع الموضوع	4.24	84.71	21.26	*0.000	2
3.	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق أهداف المشاريع بدقة	4.05	81.01	13.94	*0.000	5
4.	يقدم القائد ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعية من أجل تحقيق أهداف المشاريع	3.98	79.66	13.73	*0.000	6

7	*0.000	12.88	78.49	3.92	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق أهداف المشاريع	.5
4	*0.000	15.42	81.51	4.08	يناقش القائد بشكل محدد من هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع	.6
3	*0.000	15.32	83.03	4.15	يقوم القائد بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق أهداف المشروع أولاً بأول	.7
8	*0.000	8.29	75.29	3.76	يقضي القائد وقتاً في إرشاد التابعين نحو تحقيق أهداف المشاريع	.8
	*0.000	20.81	81.24	4.06	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (4-10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 4.31 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.22%، قيمة الاختبار 23.03 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة (8) يساوي 3.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.29%، قيمة الاختبار 8.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.06، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.24%، قيمة الاختبار 20.81 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الإدارة بالاستثناء (النشطة)" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. مما يعني ذلك ان القيادة وأصحاب القرار في مجتمع الدراسة ينهجون مبدأ الادارة بالاستثناء النشطة داخل مؤسساتهم.

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للإدارة بالاستثناء(النشطة) على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الادارة بالاستثناء النشطة تسمح للقيادة وأصحاب القرار بمتابعة سير عمل مشاريع المؤسسات أولاً بأول مما يعمل على تقليل تفاقم المشكلات، وضمان سير خطة عمل المشاريع كما تم الاتفاق عليها وذلك كله يؤدي لتحقيق أهداف تلك المشاريع المنفذة داخل منظماتهم.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (Tyssen, et al. 2014) ، ودراسة (Chaudhry,2009) ، ودراسة (Politis, 2002) ، ودراسة (Howell and Merenda, 1999) في ان الادارة بالاستثناء النشطة لها تأثير ايجابي في تحقيق الأهداف ويرجع هذا الاتفاق الى حساسية مجتمعات الدراسة التي تستوجب على القادة والمدراء المتابعة وتصحيح الانحرافات أول بأول.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (الرفاعي، 2013) ، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010)، لان هذه الدراسات طبقت على مجتمعات وصل مستواها الثقافي الى ان يقوم القائد نفسه بتصحيح انحرافاته أولاً بأول قبل تدخل الجهات العليا داخل هذه المجتمعات حسب النتائج الي توصلت لها الدراسات.

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (4-11).

جدول (4-11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإدارة بالاستثناء
(الساكنة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تتدخل الإدارة فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف المشاريع معيقة للعمل	2.98	59.66	-0.16	0.436	5
2.	ينتظر القائد المشكلة حتى تكبر ثم يتم اتخاذ الإجراء اللازم	2.02	40.34	10.55	*0.000	9
3.	يؤمن القائد بان لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المشروع	3.33	66.55	3.70	*0.000	4
4.	يركز القائد اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	2.92	58.32	-0.89	0.188	6
5.	يركز القائد انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليسترخ من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	3.57	71.43	6.05	*0.000	2
6.	يترك القائد الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا اذا كان أداؤه بعيدا عن تحقيق أهداف المشروع	3.48	69.58	4.67	*0.000	3
7.	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي الذي يحقق أهداف المشروع فان القائد لا يحاول إحداث أي تغيير يذكر	3.62	72.44	6.51	*0.000	1
8.	يتجنب القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة و ليست خطيرة في فترة تنفيذ المشروع	2.81	56.13	-1.90	*0.030	7

8	*0.000	-8.78	42.52	2.13	يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة والأمر الملح التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع	9.
	0.385	-0.29	59.66	2.98	جميع فقرات المجال معاً	

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

من جدول (4-11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.62 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.44%، قيمة الاختبار 6.51، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 2.02 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 40.34%، قيمة الاختبار -10.55، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.98، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.66%، قيمة الاختبار -0.29، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.385 لذلك يعتبر مجال " الإدارة بالاستثناء (الساكنة) " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويبين ذلك ان القيادة وأصحاب القرار داخل مجتمع الدراسة لا يميلون الى تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة بشكل كامل .

نتيجة الفرضية:

يوجد تأثير بدرجة متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ للإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة يعمل على خلق فجوة تواصل بين القيادة و العاملين في المشاريع ويقلل من المتابعة الدورية لأنشطة المشاريع ومن التنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها أو انتظار المشاكل حتى تتفاقم وهذا يعمل على أحداث خلل في طريق تحقيق أهداف المشاريع.

واتفقت 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، 2011) ودراسة، (مرعي، 2008) ودراسة (Chaudhry, 2009) التي اتفقت على وجود علاقة سلبية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وتحقيق الأهداف، وسبب الاختلاف وعي المدراء واصحاب القرار تجاه مشكلات العمل ووجوب التدخل المبكر وعدم انتظار المشاكل الا ان تتفاقم وذلك لمكانة هذه الشركات وحساسية عملها.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

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.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4-12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الجنس. ويوضح ذلك ان الذكور والاناث من القادة والمرؤوسين في مجتمع الدراسة يتعاملون مع القيادة التبادلية بالمثل . ويعزو الباحث ذلك إلى أن ممارسة القيادة التبادلية وتطبيقها لا تتوقف على الذكور دون الاناث أو العكس، وان الجميع يقبل بتطبيق القيادة التبادلية عليه. وخاصة في مجتمع الدراسة حيث اظهرت نتائج الدراسة تقاربا في نسبة الذكور الى الاناث. وأن كلا الجنسين يحمل همّ نجاح المشروع والخروج بالمرجات المطلوبة الموضوعية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الضمور، وآخرون، 2010) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لان الدراساتن طبقتا على مجتمعين متشابهين، ويعيشان نفس الظروف المهنية.

جدول (4-12): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.382	-0.877	3.97	3.88	توفير مستلزمات الأداء
0.311	1.018	3.73	3.86	المكافأة المشروطة
0.835	-0.208	3.68	3.66	العقوبة المشروطة
0.943	-0.071	4.07	4.06	الإدارة بالاستثناء (النشطة)

0.054	1.944	2.86	3.09	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)
0.502	0.673	3.65	3.70	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4-13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى العمر. مما يبين أن جميع الفئات العمرية في مجتمع الدراسة تنفذ منهجية القيادة التبادلية من أجل تحقيق المصالح المشتركة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجتمع الدراسة من جمعيات تأهيل معاقين تعيش نفس الظروف بغض النظر عن العمر وبالتالي فان القادة وأصحاب القرار يتعاملون مع المرؤوسين في مجال المشاريع بنفس الطريقة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الضمور، وآخرون، 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول خصائص وسمات القيادة التبادلية والتحويلية ودورهم في اكساب مهارات التفكير الناقد تعزى لمتغير العمر.

جدول (4-13): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		أقل من 30 سنة	أقل من 35 سنة	أقل من 40 سنة	أقل من 45 سنة	أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
		30	35	40	45	50		

0.472	0.917	3.94	4.13	3.99	4.05	3.86	3.80	توفير مستلزمات الأداء
0.490	0.890	3.96	4.05	3.80	3.91	3.69	3.69	المكافأة المشروطة
0.353	1.122	3.80	3.94	3.77	3.54	3.57	3.63	العقوبة المشروطة
0.209	1.458	4.29	4.30	4.12	4.08	3.97	3.93	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.140	1.701	3.15	3.11	2.99	2.62	2.98	3.07	الإدارة بالاستثناء (السكنة)
0.189	1.520	3.81	3.89	3.72	3.62	3.60	3.61	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات الباحثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4-14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي. مما يبين أن جميع الفئات من المؤهلات العلمية في مجتمع الدراسة سواء القادة أو المرؤوسين تخضع لسياسة القيادة التبادلية من أجل تحقيق المصالح المشتركة .

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الغالبية من مجتمع الدراسة 77% من حملة البكالوريوس وبالتالي هناك تماثل في المستوى العلمي والفكري والثقافي لدى الباحثين ولأن مؤسسات تأهيل المعاقين لها نفس الظروف تقريبا وبالتالي من الصعب الحديث عن فروق هنا أو هناك تعزى للمؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الضمور، وآخرون، 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اجابات الباحثين حول خصائص وسمات القيادة التبادلية والتحويلية ودورهم في اكساب مهارات التفكير الناقد تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4-14): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم أو أقل	
0.698	0.361	3.79	3.93	3.96	توفير مستلزمات الأداء
0.435	0.837	3.98	3.80	3.64	المكافأة المشروطة
0.962	0.039	3.71	3.67	3.65	العقوبة المشروطة
0.842	0.173	4.13	4.06	4.01	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.801	0.223	3.04	2.96	3.06	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)
0.891	0.115	3.72	3.67	3.65	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات الباحثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4-15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا 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. مما يعني ذلك أن القيادة التبادلية تطبق على جميع المراكز الوظيفية ، قيادةً ومرؤوسين وبها تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع فئات المسمى الوظيفي تحمل هم نجاح المؤسسة ونجاح المشاريع التي تنفذ بها وخاصة الفئة المختارة فهم اكثر المراكز الوظيفية حساسية تجاه المشاريع وهمم الاكبر نجاح المشاريع وتحقق أهدافها لضمان استمرارية العمل وعدم تراجع المؤسسة ماليا واداريا .

جدول (4-15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات							المجال
		موظف مشروع	محاسب	رئيس قسم	منسق مشروع	مدير مشروع	مدير تنفيذي	عضو مجلس إدارة	
0.112	1.766	3.93	3.82	3.90	4.16	4.15	3.79	3.68	توفير مستلزمات الأداء
0.303	1.217	3.70	3.89	3.55	3.97	4.04	3.83	3.65	المكافأة المشروطة
0.472	0.936	3.67	3.77	3.73	3.79	3.50	3.76	3.46	العقوبة المشروطة
0.577	0.793	3.93	3.94	4.07	4.29	4.09	4.02	4.08	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.147	1.622	3.08	3.11	3.08	2.81	2.63	3.12	3.05	الإدارة بالاستثناء (السكنة)
0.850	0.442	3.65	3.70	3.65	3.78	3.66	3.70	3.57	جميع المجالات معا

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لسنوات الخبرة.

من النتائج الموضحة في جدول (4-16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين " المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (النشطة) " والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل وذلك لصالح الذين سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر. يوضح ذلك أن عامل الخبرة الطويلة (15 سنة فأكثر) يلعب دورا بارزا في تعزيز مبدأ المكافأة المشروطة والادارة بالاستثناء النشطة.

أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل. ويبين ذلك أن

القادة والتابعين مع اختلاف سنوات خبرتهم الا ان لديهم ادراك ووجهة نظر واحدة تجاه مجال توفير مستلزمات الأداء ومجال العقوبة المشروطة ومجال الادارة بالاستثناء الساكنة . ويعزو الباحث ذلك إلى ان القادة والتابعين كلما زادت خبرتهم زاد وعيهم تجاه المجالات الحساسة التي من الممكن ان تكون سببا بارزا في تحقيق أهداف المشاريع وانها من أهم اسباب ديمومة مؤسساتهم.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الضمور، وآخرون، 2010) في عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول خصائص وسمات القيادة التبادلية والتحويلية ودورهم في اكساب مهارات التفكير الناقد تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

جدول (4-16): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخبرة في العمل

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 أقل من 15 سنة	أقل من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.061	2.529	4.13	3.80	3.94	3.76	توفير مستلزمات الأداء
*0.043	2.808	4.11	3.73	3.73	3.66	المكافأة المشروطة
0.256	1.367	3.85	3.58	3.63	3.59	العقوبة المشروطة
*0.031	3.054	4.32	3.96	4.01	3.95	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.744	0.413	3.05	2.99	2.90	3.03	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)
*0.015	3.643	3.88	3.60	3.63	3.58	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نتيجة الفرضية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لـ " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي " .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لسنوات الخبرة في العمل.
- ويعزو الباحث ذلك إلى أن القادة والتابعين سواء كانوا ذكورا أم اناثاً ومن جميع الفئات العمرية وبتنوع شهاداتهم ومساهمهم الوظيفي جميعهم يعيشون نفس الظروف ويحملون نفس الهم وان ادراكهم ووعيهم تجاه هذا النوع من القيادة (التبادلية) وما لها من أثر في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعياتهم كبير، التي يعلمون أهميتها بإبقاء مؤسساتهم حيّة في ظل الظروف الصعبة التي يعيشونها.
- ولكن مع تشابه تلك الظروف الا ان القادة والتابعين بطول سنوات خبرتهم في جمعيات تأهيل المعاقين يصبح لديهم رؤى مختلفة ووجهات نظر متعددة وادراك ووعي مالي واداري اكثر من غيرهم تجاه قضايا مؤسساتهم.

الفصل الخامس

النتائج التوصيات

اولا: النتائج

ثانيا: التوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء التحليلات النظرية والتطبيقية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج صنفنا حسب محاور الدراسة وتمثلت بالتالي:

- القيادة التبادلية:

- أن نمط القيادة التبادلية كان حاضراً ويتبع في جمعيات تأهيل المعاقين ويؤثر بشكل مباشر بدرجة كبيرة على تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في تلك الجمعيات
- أن القادة والتابعين وأصحاب القرار يعنون أهمية هذا النوع من القيادة وخاصة عندما يتعلق الأمر بمشاريع مؤسساتهم .

- توفير مستلزمات الأداء:

- أن توفير مستلزمات الاداء المطلوبة لتنفيذ المشاريع تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين.
- أن عدم توفيرها أو توفيرها بشكل منقوص يؤثر سلباً وبشكل واضح على مخرجات المشاريع والأهداف التي وضعت لتحقيقها.

- المكافئة المشروطة:

- أن جمعيات تأهيل المعاقين تتعامل بمبدأ الثواب بشقيه المادي والمعنوي.
- القادة والتابعين في جمعيات تأهيل المعاقين على دراية بأهمية المكافئات التي تخلق الحافز وروح التنافس من أجل تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في هذه الجمعيات.

- العقوبة المشروطة:

- أن جمعيات تأهيل المعاقين تنتهج مبدأ العقاب بشقيه المادي والمعنوي.
- العقوبات المشروطة لها أثر كبير وواضح في خلق شعور بعدم الرغبة في الوقوع تحت طائلة العقاب أو المسؤولية مما إلى تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعياتهم.

- الإدارة بالاستثناء النشطة:

- هناك اهتماماً لدى القيادة وصناع القرار داخل جمعيات تأهيل المعاقين بالإدارة بالاستثناء النشطة.
- أن قادة هذه الجمعيات يقومون بمتابعة سير عمل مشاريعهم ويعملون على تصحيح الانحرافات أولاً بأول

▪ ان مثل هذا النوع من الادارة (بالاستثناء النشطة) يؤثر بشكل قوي على تحقيق أهداف المشاريع.

- الادارة بالاستثناء الساكنة:

▪ بينت الدراسة أن جمعيات تأهيل المعاقين تتعامل بالإدارة بالاستثناء الساكنة بشكل متوسط، حيث أن القادة وأصحاب القرار لا يميلون الا تطبيقه بشكل مطلق أو استبعاده بشكل مطلق

▪ أن الادارة بالاستثناء الساكنة تخلق فجوة تواصل وتقلل من المتابعة الدورية للمشكلات العمل، وهذا بالطبع يعمل على احداث خلل في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين.

- الفروق حول اجابات المبحوثين:

▪ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لـ " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي " .

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطات إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لسنوات الخبرة في العمل.

ثانيا: توصيات الدراسة

بناءً على نتائج المحاور التي توصلت إليها الدراسة والتي أظهرت نجاعة أسلوب القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية وأن هذا الأسلوب مطبق فعلياً لدى مؤسسات تأهيل المعاقين فلذلك يوصي الباحث بما يلي:

- القيادة التبادلية:

▪ أن تتبنى مؤسسات تأهيل المعاقين اسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وأن يدرج ضمن اجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

▪ العمل على توعية التابعين وأصحاب القرار في مجال المشاريع بأهميتها ودورها في تطوير المؤسسات والنهوض بها لضمان استمراريتها.

- توفير مستلزمات الأداء:

- ان يكون هناك تفاهما مشتركا بين القائد والتابعين حول المستلزمات المطلوبة في تنفيذ المشاريع.
- ان يتم مشاركة التابعين في هذا المجال وأن تكون لديهم الفرصة في اختيار مستلزمات الاداء الي يحتاجونها من أجل تنفيذ المشاريع.

- المكافئة المشروطة:

- أن يتم تعزيز فكرة المكافآت المشروطة بشكل أكبر وان يتم مناقشتها مع التابعين.
- ادراجها ضمن اللوائح الداخلية للمؤسسة بشكل واضح.

- العقوبة المشروطة:

- العمل على تعزيز فكرة العقوبة المشروطة، وأن تناقش العقوبات مع التابعين وصناع القرار ثم تدرج ضمن اللوائح والقوانين الداخلية للجمعيات بشكل واضح.
- أن تشكل لجنة متابعة لعلميات المكافآت والعقوبات، ومدى عدالة تطبيقها، مع اجراء التقييم البعدي للتأكد من نجاعة المكافآت أو العقوبات.

- الادارة بالاستثناء النشطة:

- ان يعمل القادة دوما على ارشاد وتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم والمشاريع المنفذة في هذه الجمعيات.
- الوقوف على متطلبات واحتياجات العاملين وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن ادائهم دوما لضمان سلامة سير العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.

- الادارة بالاستثناء الساكنة:

- أن يحرص القادة دوما على زيادة الرقابة والمتابعة الدورية لخطط الأنشطة والبرامج داخل مؤسساتهم.
- العمل أولا بأول على تصحيح انحرافات العمل وخاصة في مراحلها الاولى وذلك تقاديا لتفادى المشكلات وخروجها عن مسارها المطلوب.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- دراسة علاقة الادارة بالاستثناء في تقليل مخاطر العمل المستقبلية.
- قياس دور القيادة التبادلية في الرفع من القدرة الانتاجية الصناعية.
- أثر المكافأة والعقوبة المشروطة في زيادة الرضى لوظيفي وتحقيق الأهداف .
- بيان عوامل نجاح أو فشل المشاريع المنفذة في المؤسسات غير الحكومية وعلاقتها بالديمومة.

المراجع

أولا المراجع العربية:

- أبو تايه، سلطان نايف، (2003)، " العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الابداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى". دراسات. العلوم الادارية. المجلد 30. العدد2.
- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2015). المحور الرابع - صياغة الأهداف العامة والنوعية. متوفر على الرابط <http://www.abahe.co.uk/b/healthcare-management/healthcare-management-31.pdf>
- البدري، طارق (2001). الاساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- توفيق، جميل أحمد (1986). ادارة الاعمال، ندخل وظيفي. دار النهضة العربية للطباعة والنشر. بيروت، لبنان.
- جاموس، عاصم ربيح (2013)، المعاقون، دراسة غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الجرجاوي، زياد(2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- حمود، خضير كاظم. الشيخ، روان منير (2010). ادارة الجودة في المنظمات المتميزة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- الخصاونة، سلام المنتصر محمد (2012)، "القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديروا المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

- خلف، محمد كريم حسني (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق.
- دودين، أحمد يوسف (2012)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- رجب، جيهان عبد المنعم (2006). "إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعمل ونواتج الأداء"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد(4).
- الرفاعي، زهراء سيد عبدالله، (2013)، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم".(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الاوسط. عمان. الأردن.
- زايد، عادل محمد (1999)، تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد2، ص 93-211.
- الزعبي، فايز، عبيدات، محمد ابراهيم (1997)، اساسيات الادارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب (1993). الاجارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات. دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع. اربد، الأردن.
- صالح، أحمد علي. المبيضين، محمد ذيب (2012). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. (دراسة دكتوراه منشورة)، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن.

- صبري، هالة أحمد (2005). أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. (دراسة ميدانية منشورة). جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، عمان، الأردن.
- الضمور، ابتسام علي. ابو صالح، محمد صبحي. العلي، عبدالستار (2010). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية. مجلة العلوم الادارية. المجلد 37. العدد2. 522-543.
- الطراونة، حسين. عريقات، أحمد. عبدالهادي، توفيق. العرموطي، شحادة (2012). نظرية المنظمة. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- عبيدات، نوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العتيبي، صبحي (2002). تطور الفكر والأنشطة الادارية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- العجمي، محمد حسنين (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- العلوانة، علي وزميله (1999). نظرية المنظمة. دار رند للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- العميان، محمود سلمان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع. ط3. عمان، الأردن.
- عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد. الفاضل، محمد محمود، (2006)، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- غنيم، أحمد محمد (2002)، إدارة الأعمال. المكتبة العصرية. المنصورة، مصر.
- الغنيمي، زينب، (2012)، واقع النساء والفتيات ذوات الإعاقة في قطاع غزة، دراسة بحثية، مركز الأبحاث والاستشارات القانونية للمرأة، غزة، فلسطين.

- كردى ، أحمد السيد (2011)، الإدارة بالاستثناء , موقع موسوعة الإسلام والتنمية، 11 يناير . <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/209556>
 - محمود، علاء الدين عبد الغني (2011)، إدارة المنظمات .دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
 - مرعي، كائنان فواز(2008)، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية. (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
 - مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). إدارة المنظمات، منظور كلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
 - المطيري، عبد العزيز المجعد، (2011): أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة جامعية غير منشورة. جامعة الشرق الاوسط. عمان. الاردن.
 - الهواري، سيد(2002). الادارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21. مكتبة عين شمس. القاهرة، مصر
 - الوباري، علي عيسى (2014)، الادارة بالاستثناء، موقع التواصل الاجتماعي الفيس بوك، 2014/4/2. <https://www.facebook.com/tawfeeq.allawati/posts/681526291894>
- . 630
- <http://www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=8865>
 - <http://abwab.ps/index.html>

ثانيا المراجع الأجنبية :

- Akar, Aytuğ (2010). Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And Non-Athletes. Master Thesis. Middle East Technical University. TURKEY.
- Ambrosio, M. (2002). Leadership In Today's World. internet site/www.stanswartz.com
- Avolio, B. J., Sivasburman., (2003). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior, Vol. 25*, 951 – 968.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press. Adivision of Mcmillan, Inc.
- Caradon, P. (2002). Transcendental Leadership. Web sit/www.management.com.
- Chaudhry, Abdul Qayyum (2009) , Impact of Transactional and Laissez" Faire Leadership Style on Motivation", *International Journal of Business and Social Science , Vol. 3 No. 7* 258-264.
- Drucker, Peter (2012). The Practice of Management. Library of congress. United States.
- Gingras, C. (2006). "Effects of managers` leadership styles and decision-making styles on appraisal of employees` critical thinking performance", Unpublished doctoral dissertation, Touro University International, United States.
- Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics. Volume 103. Issue 4*. 511-528.
- Herson, Peter; Rossiter, Nancy (2007). Making a Difference: Leadership and Academic Libraries. Libraries Unlimited. United states.
- Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E. (2014), "Strategic Management", 11e, South Western College Pub.

- Howell, J. K.E. and Merenda, H. (1999). The ties that bind: The impact of leader member exchange, transformational and transactional leadership and distance on predicting follower performance, *Journal of Applied Psychology*. 84, 5, 680-694.
- John D. Politis, (2002). "Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss: 4, pp.186 – 197.
- Korkmaz, M (2007). The effect of leadership styles on organizational health, *Educational Research Quarterly*, Vol 30, 155-3, pp 22-55.
- Kuhnert, K & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*. Vol. 12, No. 4, pp. 648-657.
- Lai, Andrea (2011). "Transformational-Transactional Leadership Theory". *2011 AHS Capstone Projects*. Paper 17.
- Richman, Larry (2006). *Improving Your Project Management Skills*. America management association. United States.
- Smothers, Albert E. (2008). *Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees*. Ph.D. thesis. Capella University, United States.
- Sornarajah, M. (2010). *The International Law on Foreign Investment*. 3th ed., Cambridge University Press, United kingdom.
- 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.
- Watkins, Daryl (2008). *The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures*. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states.

الملاحق

ملحق رقم (1)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام

م	الاسم	مكان العمل
1.	أ. د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية
2.	أ. د. ماجد الفرا	الجامعة الاسلامية
3.	أ. د. يوسف عاشور	الجامعة الاسلامية
4.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الاسلامية
5.	د. نافذ بركات	الجامعة الاسلامية
6.	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية
7.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية
8.	د. وائل الداية	الجامعة الاسلامية
9.	د. نسيم أبو جامع	جامعة الأزهر
10.	د. وفيق الاغا	جامعة الأزهر

ملحق رقم (2)

جمعيات تأهيل المعاقين (مجتمع الدراسة)

العدد	اسم الجمعية	عنوانها	ملاحظات
1.	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	مخيم دير البلح	-
2.	جمعية أطفالنا للصم	غزة- جامع فلسطين	-
3.	جمعية الحق في الحياة	غزة / الشجاعية	-
4.	جمعية جباليا للتأهيل	مخيم جباليا	-
5.	جمعية الامل لتأهيل المعاقين	مخيم رفح	-
6.	جمعية المغازي للتأهيل الاجتماعي	مخيم المغازي	-
7.	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	مخيم الشاطئ	-
8.	جمعية خانيونس للتأهيل والتدريب	مخيم خانيونس	-
9.	جمعية التأهيل والتدريب الاجتماعي	مخيم النصيرات	-
10.	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي	مخيم البريج	-
11.	الجمعية الوطنية لتأهيل المعاقين	غزة/ الرمال	-
12.	المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	غزة/ ملعب فلسطين	-
13.	جمعية البريج لتأهيل المعاقين	مخيم البريج	-
14.	جمعية أصدقاء تأهيل المعاقين بصريا	غزة/ تل الهوى	-
15.	جمعية البسمة لتأهيل ورعاية معاقى الشلل الدماغي	غزة/ شارع يافا	-
16.	جمعية المستقبل للصم الكبار	غزة/ برج الشفا	-
17.	جمعية المعاقين حركيا	غزة/ تل الهوى	-

ملحق رقم (3) الاستبيان في صورته الاولى

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة في صورتها الأولى



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الأستاذ الدكتور الفاضل / المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول القيادة التبادلية بعنوان : أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف

مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة

وذلك للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

ونظراً لما عرف عنكم من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي فإن الباحث يتشرف باختياركم

محكماً لهذا الاستبيان والاسترشاد برأيكم والتعرف على وجهة نظركم وملاحظاتكم حول عناصر

هذه الاستبانة ودرجة موافقة الفقرات لأغراض الدراسة ووضوح الصياغة وسلامتها وأي اقتراحات

ترونها مناسبة، علماً بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي : (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الباحث

عزالدين العابدي

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

هناك تأثير مباشر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المشروع.

من خلال التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة فإن هذه الفرضية تسعى إلى اختبار الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
2. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
3. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
4. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء النشطة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .
5. يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وبين تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية .

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات المبحوثين حول اثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية تعزى لصفات المبحوثين الشخصية والتعليمية والثقافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة).

أولاً- البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (×) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة :

1-الجنس : () ذكر () أنثى

2-العمر :

() أقل من 30 سنة () 30 - 35 سنة

() 36 - 40 سنة () 41 - 45 سنة

() 46 - 50 سنة () 51 سنة فأكثر

3-الحالة الاجتماعية :

() أعزب () متزوج () أرمل () مطلق

4-المؤهل العلمي :

() دبلوم أو أقل () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

5-سنوات الخبرة في العمل :

() أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات

() 11 - 15 سنة () 16 سنة فأكثر

ثانيا - البيانات الأساسية

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب

أولاً: توفير مستلزمات الأداء						
جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (الفائد والمرؤوس) قبل البدء بتنفيذ المشروع .						
الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1.	أجلس مع العاملين وأسألهم عن المستلزمات المطلوبة التي بها تتحقق أهداف المشاريع					
2.	أعطي المرؤوسين الحرية في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق أهداف المشاريع					
3.	أجلب بخبرتي المستلزمات التي تحقق أهداف المشاريع					
4.	العاملين في المشروع قادرين على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهداف مشاريعهم					
5.	أجلب المستلزمات التي طلبها العاملين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق أهداف المشاريع					
6.	أتابع ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكه أثناء فترة التنفيذ					
7.	أقوم بتقييم سير العمل بناء على المستلزمات التي تم توفيرها					
8.	أقوم بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع					
9.	أقيم دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء المشروع ومدى تحقيقها لأهداف المشروع					

					أناقش أهمية وجود وتوفير المستلزمات لتحقيق أهداف المشروع مع العاملين	10.
--	--	--	--	--	---	-----

ثانياً: المكافأة المشروطة

هي عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد للمرؤوسين في حال تم تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب تم وضعه والاتفاق عليه مسبقاً من قبل الطرفين.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
11.	أناقش مع المرؤوسين فكرة المكافئة المشروطة					
12	احفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصياً في تحقيق أهداف المشروع					
13.	أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية في سبيل تحقيق أهداف المشروع					
14.	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع					
15.	أكافئ الموظف ذو الأداء الممتاز في تحقيق أهداف المشاريع					
16.	اثني على الموظف الذي قام بتصحيح انحرافات في فترة تنفيذ المشروع					
17.	أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة					
18.	أحدث بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المشروع					
19.	أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء فترة تنفيذ المشروع					

					اثني على الأساليب الجديدة والخلقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع وادعمها بقوة	20.
					اعبر عن رضاي عندما يتمكن الموظف من انجاز ما أتوقع منه أن ينجزه في تحقيق أهداف المشاريع	21.
ثالثاً: 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 سلفا بين الطرفين .						
الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
21.	أضع أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة					
22.	أنفرد بتحديد أنواع العقوبات المشروطة ومقدارها للإخفاقات التي تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المشروع					
23.	أنفذ العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق أهداف المشروع					
24.	اخبر الموظف عما يجب انجازه لتحقيق أهداف المشروع لتجنب العقوبة المشروطة					
25.	أقوم مسبقا بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافاته التي تعيق تحقيق أهداف المشروع					
26.	استبعد الموظف ذو الأداء الخامل عن دائرة صنع القرار					
27.	أقوم بعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف المشروع					
28.	أتعامل مع العاملين بعقل في تطبيق العقوبة المشروطة					

					29. ارفع العقوبة عن الموظف عندما يصحح خطؤه من أجل تحقيق أهداف المشروع
رابعاً: الإدارة بالاستثناء (النشطة)					
تعني الإدارة بالاستثناء النشطة: عندما يقوم القائد بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.					
					30. أتابع جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع
					31. اعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق أهداف المشروع الموضوعة
					الرقم الفقرات
				دائماً	أحياناً
				غالباً	نادراً
				أبداً	
					32. احرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق أهداف المشاريع بدقة
					33. أقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعة من أجل تحقيق أهداف المشاريع
					34. أعيد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق أهداف المشاريع
					35. أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء
					36. أقوم بتصحيح الانحراف أولاً بأول الذي يؤثر على تحقيق أهداف المشروع
					37. اقضي وقتاً في إرشاد التابعين نحو تحقيق أهداف المشاريع
خامساً: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)					
تعني الإدارة بالاستثناء الساكنة: عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد.					
					38. أتدخل فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف المشاريع خطيرة
					39. انتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم اتخذ الإجراء اللازم

ملحق رقم (4)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

السيدة/ة : المحترم/ة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال من الجامعة الاسلامية بعنوان : " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة ".

ولأغراض الدراسة قام الباحث بوضع هذه الاستبانة بين أيديكم والمكونة من (43) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: توفير مستلزمات الأداء، المكافاة المشروطة، العقوبة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة .

يأمل الباحث تعاونكم الجاد والصادق وذلك بقراءة جميع فقرات الاستبانة والاجابة علي كل منها بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

علما بان البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، وستعامل بكل مهنية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ... مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عز الدين أحمد العايدى

0599831561

أولاً- البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (×) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة :

1- الجنس : () ذكر () أنثى

2- العمر :

() أقل من 30 سنة () 30 أقل من 35 سنة

() 35 أقل من 40 سنة () 40 أقل من 45 سنة

() 45 أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي :

() دبلوم أو أقل () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

4- المسمى الوظيفي :

عضو مجلس ادارة مدير تنفيذي مدير مشروع

منسق مشروع رئيس قسم محاسب

موظف مشروع

5- سنوات الخبرة في العمل :

() أقل من 5 سنوات () 5 أقل من 10 سنوات

() 10 أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر.

ثانياً - البيانات الأساسية

- المدراء وأصحاب القرار / إلى أي مدى تتوفر فيك الصفات التالية .
- المرؤوسين والتنفيذيين / إلى أي مدى تتوفر في رئيسك الصفات التالية .

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب

أولاً: توفير مستلزمات الأداء					
جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (الإدارة و العاملين) قبل البدء بتنفيذ المشروع .					
الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
1.	يجلس القائد مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة التي بها تتحقق أهداف المشاريع				
2.	يناقش القائد أهمية وجود وتوفير المستلزمات لتحقيق أهداف المشروع مع العاملين				
3.	يعطي القائد الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق أهداف المشاريع				
4.	يجلب القائد المستلزمات التي طلبها العاملين بدقة مهما بلغت تكلفتها من أجل تحقيق أهداف المشاريع				
5.	العاملين في المشروع قادرين على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهداف مشاريعهم				
6.	يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع				
7.	يقوم القائد بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع				
8.	يقيم القائد دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء المشروع ومدى تحقيقها لأهداف المشروع				
ثانياً: المكافأة المشروطة					
هي عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد للمرؤوسين في حال تم تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب أو في حال الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة . والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقاً من قبل الطرفين.					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
9.	يناقش القائد مع المرؤوسين فكرة المكافئة المشروطة					
10.	يحفز القائد الموظف عندما يحقق أكثر مما يُتوقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع					
11.	يثني القائد على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع					
12.	يركز القائد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع					
13.	يكافئ القائد الموظف ذو الأداء الفعّال في تحقيق أهداف المشاريع					
14.	يثني القائد على الموظف الذي قام بتصحيح انحرافاته أثناء فترة تنفيذ المشروع					
15.	يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف بصورة مباشرة					
16.	يتحدّث القائد بجدية عن الأمور التي يجب انجازها لتحقيق أهداف المشروع					
17.	يتم ابلاغ الموظف عما يجب انجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء فترة تنفيذ المشروع					
ثالثاً: العقوبة المشروطة						
عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة . و يتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين أو حسب اللائحة الداخلية للمؤسسة .						
18.	يضع القائد أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة					
19.	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة و التي تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروع					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
20.	ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه في سبيل تحقيق أهداف المشروع					
21.	يخبر القائد الموظف عما يجب انجازه لتحقيق أهداف المشروع لتجنب العقوبة المشروطة					
22.	يقوم القائد مسبقا بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافاته التي تعيق تحقيق أهداف المشروع					
23.	يستبعد القائد الموظف صاحب الأداء الخامل عن دائرة صنع القرار					
24.	يتعرض الموظف لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف المشروع					
25.	يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة					
26.	يرفع القائد العقوبة عن الموظف عندما يصح خطؤه من أجل تحقيق أهداف المشروع					
رابعاً: الإدارة بالاستثناء (النشطة)						
تعني الإدارة بالاستثناء النشطة: عندما يقوم القائد بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن ظهورها من أجل تصحيحها وتقويمها فور ظهورها.						
27.	يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع					
28.	يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق أهداف المشروع الموضوعه					
29.	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق أهداف المشاريع بدقة					
30.	يقدم القائد ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعه من أجل تحقيق أهداف المشاريع					
31.	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق أهداف المشاريع					

الرقم	الفقرات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
32.	يناقش القائد بشكل محدد من هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع					
33.	يقوم القائد بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق أهداف المشروع أولاً بأول					
34.	يقضي القائد وقتاً في إرشاد التابعين نحو تحقيق أهداف المشاريع					
خامساً: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)						
تعني الإدارة بالاستثناء الساكنة: عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد انتهاء المشروع أو ظهور النتائج النهائية واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة .						
35.	تتدخل الإدارة فقط عندما تصبح المشاكل التي تحقق أهداف المشاريع معيقة للعمل					
36.	ينتظر القائد المشكلة حتى تكبر ثم يتم اتخاذ الإجراء اللازم					
37.	يؤمن القائد بان لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المشروع					
38.	يركز القائد اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع					
39.	يركز القائد انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع					
40.	يترك القائد الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداؤه بعيداً عن تحقيق أهداف المشروع					
41.	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي الذي يحقق أهداف المشروع فإن القائد لا يحاول إحداث أي تغيير يذكر					
42.	يتجنب القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة و ليست خطيرة في فترة تنفيذ المشروع					
43.	يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المشروع					

