



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج القيادة والإدارة الإستراتيجية

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية

المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية

**The Relationship Between Transformational Leadership and
Strategic Performance in the Palestinian Municipalities
Classified - A - in the Northern Governorates**

إعداد:

نانسي محمد حسين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021م



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية

المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية

**The Relationship Between Transformational Leadership and
Strategic Performance in the Palestinian Municipalities
Classified - A - in the Northern Governorates**

إعداد:

نانسي محمد حسين

بإشراف:

د. يونس جعفر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2021.....م

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية
المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية

**The Relationship Between Transformational Leadership and
Strategic Performance in the Palestinian Municipalities
Classified - A - in the Northern Governorates**

إعداد:

نانسي محمد حسين

بإشراف:

د. يونس جعفر

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2021/12/7م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً رئيساً.....
9.1.2021
عضواً.....
1-9
عضواً.....

جامعة القدس المفتوحة

جامعة الاستقلال

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور يونس جعفر

الدكتور زكي أبو زيادة

الدكتور محمود ملحم

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)) صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ. "

سورة المجادلة: الآية 11"

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه نانسي محمد حسين؛ أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وتُظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة بـ: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية". وذلك بما يشجع مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: نانسي محمد حسين

الرقم الجامعي:

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

إلى من علماني للسلوك والأدب والعطاء، وزرع حب التعليم المستمر في نفسي، إلى من كان

بدعائه سر نجاحي ... أبي وأمي الغاليين

إلى لشموع الرائعة... أخوتي

إلى القلوب الرقيقة، إلى من ساندني وشاركني في مسيرتي ... زملائي الأحبة

إليهم جميعا..... أهني ثمرة هذا الجهد العلمي التي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للأدب

التربوي والمسيرة العلمية

الباحثة

نانسي محمد حسين

شكر وتقدير

لحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته وزنة عرشه ورضا نفسه على ما أنعم علي من إكمال هذه الدراسة

وإصلاة والسلام على نبينا محمد (صل الله عليه وسلم).

وأنا على مشارف إنهاء هذه الرسالة، فما زال فضل الله العظيم يتوالى علي بأن أقدم كلمات الشكر

والتقدير لنوى الفضل النين أفاضوا علي فصحهم، وسخروا لي علمهم.

يقول رسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله". لذا

يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة جامعة القدس المفتوحة متمثلة برئيسها "د. يونس

عمرو حفظه الله"، وإلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي متمثلة "د. حسني عوض حفظه الله"

التي أتحت لي فرصة إكمال دراستي العليا، ولص بالشكر كافة إلى أعضاء الهيئة التدريسية في

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، وإلى جميع أعضاء الهيئة الإدارية.

والشكر الخاص إلى مشرف رسالتي "د. يونس جعفر المحترم" اني أفادني بالصح والرأي السديد

فغمروني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر، والشكر القدير إلى من دعمني وقدم لي المعرفة على طبق

من ذهب أستاذ مروان زهد، كما يسرني أن أتقدم بجزيل لشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة

المنافسة الكرام.

فبارك الله لكم في علمكم، وعملكم وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحثة

نانسي محمد حسين

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	صفحة الغلاف
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الآية القرآنية
هـ	تفويض وإقرار
و	الإهداء
ز	الشكر والتقدير
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
ل	قائمة الملاحق
م	النص باللغة العربية
س	النص باللغة الإنجليزية
10-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	1.1 المقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3.1 أهمية الدراسة
7	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 فرضيات الدراسة
8	6.1 حدود الدراسة
9	7.1 نموذج الدراسة
10	8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة
45-11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	1.2 الإطار النظري
13	1.1.2 القيادة التحويلية
13	1.1.1.2 القيادة ومفاهيمها
14	2.1.1.2 أهمية القيادة
16	3.1.1.2 خصائص القيادة

16	4.1.1.2 عناصر القيادة
18	5.1.1.2 النظريات القيادية
20	6.1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية
21	7.1.1.2 أهمية القيادة التحويلية
22	8.1.1.2 أهداف القيادة التحويلية
23	10.1.1.2 وظائف القائد التحويلي
24	11.1.1.2 خصائص القيادة التحويلية
25	13.1.1.2 أبعاد القيادة التحويلية
29	2.1.2 الأداء الإستراتيجي
30	1.2.1.2 مفهوم الأداء الإستراتيجي
30	2.2.1.2 أهمية الأداء الإستراتيجي
31	3.2.1.2 خصائص الأداء الإستراتيجي
32	4.2.1.2 أبعاد الأداء الإستراتيجي
34	5.2.1.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي
35	3.1.2 وزارة الحكم المحلي
36	1.3.1.2 واقع تصنيف الهيئات المحلية ومعاييرها
38	2. 3.1.2 الإطار الإستراتيجي لصندوق تطوير البلديات
40	2.2 الدراسات السابقة
40	1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية
42	2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي
43	3.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي معا
44	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة
58- 47	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
48	1.3 منهجية الدراسة
48	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
50	3.3 مصادر جمع المعلومات
52	4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
56	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
57	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

72-59		الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
60		1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
60		1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
64		2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
68		2.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
68		1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة
70		1.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى
70		2.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية
71		3.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة
71		4.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة
72		5.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة
79-73		الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
74		1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
74		1.1.5 تفسير نتائج لسؤال الأول ومناقشتها
75		2.1.5 تفسير نتائج لسؤال الثاني ومناقشتها
77		3.1.5 تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات ومناقشتها
78		2.5 التوصيات والمقترحات
78		1.2.5 التوصيات
79		2.2.5 المقترحات
80		قائمة المراجع
80		المراجع باللغة العربية
89		المراجع باللغة الإنجليزية
90		قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	موضوع الجدول	الجدول
49	توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1.3
53	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه (ن=112)	2.3
53	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الاستراتيجي بالمجال الذي تنتمي إليه (ن=112)	3.3
54	يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا	4.3
56	درجات احتساب مستوى كل من القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي	5.3
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد القيادة التحويلية وعلى المقياس ككل حسب الترتيب	1.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	2.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحفز الإلهامي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	3.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستشارة الفكرية حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	4.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبار الفردي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	5.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	6.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق الأداء الاستراتيجي وعلى المقياس ككل حسب الترتيب	7.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	8.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد خدمات المواطنين حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	9.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العمليات الداخلية حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	10.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداع والتعلم حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية	11.4
69	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون	12.4

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91	أداة الدراسة قبل التحكيم	أ
96	قائمة المحكمين	ب
97	أداة الدراسة بعد التحكيم	ت
101	كتاب تسهيل المهمة	ج

العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية

إعداد: نانسي محمد حسين

بإشراف: د. يونس جعفر

2021

ملخص

هفت الدراسة الكف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لى البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات لشمالية، من وجهة الموظفين العاملين في دوائر التخطيط ولشؤون الإدارية والمالية والهندسة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واختيرت طريقة المسح لشمامل لصغر حجم المجتمع، وبلغ (140) موظفًا، استرد (112) استبانة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية لى الموظفين في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات لشمالية، جاء مرتفعًا، وبلغ (4.15)، وجاء مجال "التأثير المثالي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الحز الالهامي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبتقدير مرتفع، وجاء مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لى الموظفين في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات لشمالية مرتفعًا، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي التي بلغ (3.94). كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات لشمالية، بلغ (0.59). ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين الحز الالهامي والأداء الاستراتيجي، بلغ (0.61). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين الاستشارة الفكرية والأداء الاستراتيجي، بلغ (0.63)، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباط بين الاعتبار الفردي

والأداء الاستراتيجي، بلغ (69)، ووجود علاقة ارتباط دالة إحصائيةً بين التمكين والأداء الاستراتيجي، بلغ (70)، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، بلغ (72). وبناء على نتائج الدراسة توصي الباحثة بتعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة البلديات وذلك لزيادة فاعلية الأداء الاستراتيجي في البلديات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الأداء الإستراتيجي، البلديات المصنفة (أ)، المحافظات الشمالية.

The Relationship Between Transformational Leadership and Strategic Performance in the Palestinian Municipalities Classified - A - in the Northern Governorates

Preparation: Nancy Mohammed Hussein

Supervision: Dr. Yunis Jafar

2021

Abstract

The study aimed to find out the relationship between transformational leadership and strategic performance in the Palestinian municipalities classified - A - in the Northern Governorates, from the point of view of employees. The study adopted descriptive correlative, and a comprehensive survey was chosen that included (140) employees due to the small size of the community, (112) questionnaires retrieved.

The results of the study showed that the level of transformational leadership among the employees in the Palestinian municipality classified - A - in the Northern Governorates was high, with average of (3.81). The “ideal influence” ranked the first, with average of (4.27) and a high level, while the “inspirational stimulation” ranked the last, with an average of (4.08) and a high level. Moreover, the level of application of strategic performance among employees in the Palestinian municipalities classified - A - in the Northern Governorates was high, with average of (3.94). The results also indicated a statistically significant positive correlation at the significant level ($\alpha \leq .05$) between the ideal influence and strategic performance in the Palestinian municipalities classified - A - in the Northern Governorates, equals (.59). Also, there was a positive correlation between inspirational motivation and strategic performance, equals (.61). The results also indicated that there was a positive correlation between intellectual arousal and strategic performance, equals (.63), and a positive correlation between individual consideration and strategic performance, equals (.69), a statistically significant correlation found between empowerment and strategic performance, equals (.70), more over, there was a statistically significant correlation between transformational leadership and strategic performance, equals (.72). Based on the results, the researcher recommends strengthening reliance on the transformational leadership style in the management of municipalities in order to increase the effectiveness of strategic performance in the municipalities.

Key words: Transformational Leadership, Strategic Performance, Municipalities Classified - A -, Northern Governorates.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

نظراً لثورة المعلومات والتطور التي يشهدها العالم أصبح للمعلومات الأثر الأكبر على أداء منظمات الأعمال مما يقضي التعامل معها بما يلزم من المهارات والمعرفة، وذلك لكي تستطيع المنظمات التقدم والتطور والاستمرار، فيجب أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، فهي تقوم من وقت إلى آخر بعمل تحليل لبيئتها الداخلية والخارجية، فمن خلال البيئة الخارجية تستطيع المنظمة تحديد الفرص الموجودة بهدف اقتناصها والاستفادة منها، وتحديد التهديدات بهدف تجنبها أما تحليل البيئة الخارجية فهو يساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة للاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، والكف عن نقاط ضعف بهدف معالجتها لكي تكون تلك المنظمات قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

"أن بيئة الأعمال المتفاعلة والمتغيرة دفعت مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف الدائم مع التغيرات البيئية، وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها، مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات، وتتخلى عن الهيكل الهرمية التقليدية وأن تتبنى التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي" (السقا، 2019).

إن القيادة التحويلية تجمع بين القيادة والأفراد في تبادل العلاقات الفعالة من خلال وضوح الأهداف للجميع، فهي تعتبر محورا مهما لأصحاب المناصب الإدارية من خلال توجيه الأفراد نحو أهداف العمل وبناء رؤية متكاملة تجاه تحقيق هذه الأهداف وهذا سيحسن من مستوى مخرجات العمل في المؤسسة (الزهراني، 2020).

فالأداء هو انعكاس النجاح للمنظمة حيث أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد يوجد أهداف الإستراتيجية أو ما يسمى (بأهداف بعيدة المدى) والتي أصبحت شكل النجاح الفعلي للمنظمات، لقد ظهر مفهوم جديد في علم الإدارة وهو الأداء الاستراتيجي والتي يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويبنى هذا الأداء على مجموعة من الأسس تتمثل في كل من: بيان الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة، والإستراتيجية (يخلف وحامدي، 2020).

تعتبر البلديات من المنظمات لخدمية الكبرى التي تلعب دورا هاما في المجتمع، من خلال تقديم الخدمات للمواطنين لرفع مستوى حياة المعيشية من خلال تطوير النواحي الاقتصادية والاجتماعية والخدماتية، وتسعى البلديات بشكل عام ضمن صلاحياتها وحدود مناطقها إلى تقديم الخدمات للمواطنين، وتوفير متطلباتهم واحتياجاتهم، حيث تقدم الخدمات مباشرة بواسطة موظفيها، وتنبع أهمية هيئات الحكم المحلي من الخدمات التي تقدمها بكافة أشكالها، لما تقدمه من مهام في البنية التحتية وكهرباء ومياه وصرف صحي وطرق وأرصفة وإنشاء شبكات وحدائق ومنزهات ومطاعم ومحلات لما لها مصلحة عليا للمواطنين، وقد تسعى البلديات من خلال التقدم العلمي والتكنولوجي إلى تحقيق التنمية المحلية بكافة أشكالها كالتنمية الاقتصادية والتي تعزز المناخ الاستثماري وترسيخ تنمية الاقتصاد المحلي واستغلال الموارد المحلية المتاحة بشكل صحيح لتوفير نوعية حياة أفضل لجميع فئات المجتمع.

وترى الباحثة أن الأداء من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين بمخلف اتجاهاتهم الفكرية، ومن أجل أن تحقق إدارة الأداء الاستراتيجي أهدافها لابد أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة بشكل يحقق التنسّق والتكامل بينهما.

وفي هذه الدراسة سننظر إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات للصنف - أ - في المحافظات الشمالية لدى موظفي البلديات وجاء هذا من خلال عرض خمسة فصول.

في الفصل الأول نسلط الضوء على الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني فخص لدراسة الإطار النظري للقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي والدراسات السابقة، وفيما يخص الفصل الثالث فقد خص لمنهجية الدراسة والإجراءات، وخص الفصل الرابع لعرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات، أما الفصل الخامس فجاء لمناقشة النتائج والخروج بأهم التوصيات.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تستطيع البلديات عن طريق ما تقدمه من خدمات عامة للمواطنين أن تثير الاهتمام في نفوس متلقي الخدمات والشعور بأهمية دورها في المجتمع، ونظراً لأهمية التطور التكنولوجي في عالمنا اليوم وباعتبار أن تشارك العاملين يؤدي إلى تحسين أداء عمل المنظمات والسعي إلى ارتفاعها ونظراً لما تعانيه البلديات من أزمات والتي تتمثل بصعوبة تقييم الأداء الاستراتيجي، فلا بد من إيجاد أساليب ووسائل تمكنها من مواجهة المشاكل والسيطرة عليها، وبالتالي العمل على أن يصبح أدائها الاستراتيجي أكثر حداثة ومرونة؛ ولكي تتجح بذلك عليها أن تعمل على الانتقال من الأساليب القيادية القديمة إلى أساليب أكثر حداثة وتطوراً، فتقوم تلك البلديات بتبني أسلوب القيادة التحويلية لما لها من تأثير إيجابي في تحقيق أفضل لخدمات، وتمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم والوصول إلى أفضل ممارسات الأداء الاستراتيجي.

إن بيئة الأعمال اليوم تفرض على المنظمات أن تسير تغيرات المحيط بإحداث رؤية والعمل على تنفيذها لضمان إستمراريتها، وهذا يكون من خلال القيادة التحويلية والتي تساعد

على مواجهة لصعوبات من خلال التأثير على أفرادها وسلوكاتهم، وبالتالي تسعى إلى تحسين الأداء الاستراتيجي، وهذا ما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القبلي ودوره الأساسي في تطوير عمل المنظمات، ونظراً لما يعانيه شعبنا الفلسطيني من تغييرات سريعة وعدم استقرار وثبات في الأوضاع السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية وغيرها. فقد رأت الباحثة إجراء هذه دراسة لمعرفة العلاقة ما بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات المصنفة - أ - في الضفة الغربية، وذلك للاستفادة من هذا النمط القبلي في منظمات الأعمال والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للنمو والارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل.

بناء على ما تقدم، فقد سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات المصنفة (أ) في المحافظات الشمالية؟

ويتفرع من سؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

3.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية بأنها تتناول موضوعاً حديثاً ذات أهمية كبيرة في كافة المنظمات، سواء كالت منظمات حكومية أو خاصة، وتغطي القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي باهتمام كبير من قبل المختصين من خلال أهمية الدور القبلي في تحسين أداء

المنظمات، فهناك العديد من المبررات التي تسعى المؤسسات إلى التخطيط الاستراتيجي كتعرض المؤسسة إلى أزمة إدارية، أو اقتصادية، أو بيئية، وتكمن أهمية هذه الدراسة من خلال موضوع البحث ومضمونه وبقدر أهمية البحث يكون جدواه وأثره الإيجابي في خدمة أهدافه في المجتمع، وقد تمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية في الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تجلى أهمية الدراسة من الناحية النظرية في عدة محاور:

1/ تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات لسابقة ذات صلة بموضوع القيادة التحويلية والتي تعد من أبرز التوجهات القيادية والإدارية المعاصرة، والتي تعمل على تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي في البلديات.

2/ تساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة في إضافة قاعدة بيانات جديدة ومقبولة؛ تسهم في:

1- قد تثير الدراسة اهتمام الإدارة العليا وصناع القرار في وزارة الحكم المحلي والحكومة الفلسطينية لأهمية الدور التي تقوم به البلديات في فلسطين، وضرورة تطوير هيكلها التنظيمية والإدارية من خلال تبني الأسلوب القيلي التحويلي، مما يعزز من صلاحياتها وقدرتها وإمكاناتها وبرمجها في تحسين مستوى الأداء الإستراتيجي، وتقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار أهم التوصيات لتطوير العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي في البلديات المصنفة (أ) في المحافظات الشمالية.

2- تسهم هذه الدراسة في إفادة المسؤولين ونوبي العلاقة في مجالها وضمونها في البلديات المصنفة (أ) أو غيرها من البلديات على حد سواء، وتشكل أساساً عملياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

3- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية عمل البلديات ودورها في المجتمع وتمكين العاملين وتنمية مهاراتهم والسعي نحو الارتقاء والتقدم.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أولاً - التعرف إلى مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ- في المحافظات الشمالية.

ثانياً - التعرف إلى مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ- في المحافظات الشمالية.

ثالثاً - الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ- في المحافظات الشمالية.

رابعاً - الخروج بأهم النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

5.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وضعت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ولحز الالهامي والإستثارة الفكرية والاعتبار الفردي والتمكين)، والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين لحز الالهامي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإستثارة الفكرية والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات لشمالية.

6.1 حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الآتية حيث ستجوي هذه الدراسة في إطار

المحددات الآتية:

1.6.1 الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البلديات المصنفة (أ) في "المحافظات

الشمالية" والتي شملت (بلدية محافظة أريحا والأغوار، وبلدية محافظة رام الله، وبلدية محافظة طولكرم، وبلدية محافظة نابلس، وبلدية محافظة بيت لحم).

2.6.1 الحدود الزمنية: اقتصرت إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول العام الدراسي

2020-2021.

3.6.1 الحدود البشرية: اقتصرت على الموظفين العاملين في دوائر لشؤون الإدارية، والمالية،

والتخطيط، والهندسة في البلديات المصنفة (أ) في "المحافظات لشمالية.

4.6.1 الحدود الموضوعية: تتمثل لحدود الموضوعية في استجابات المبحوثين على فقرات أداة

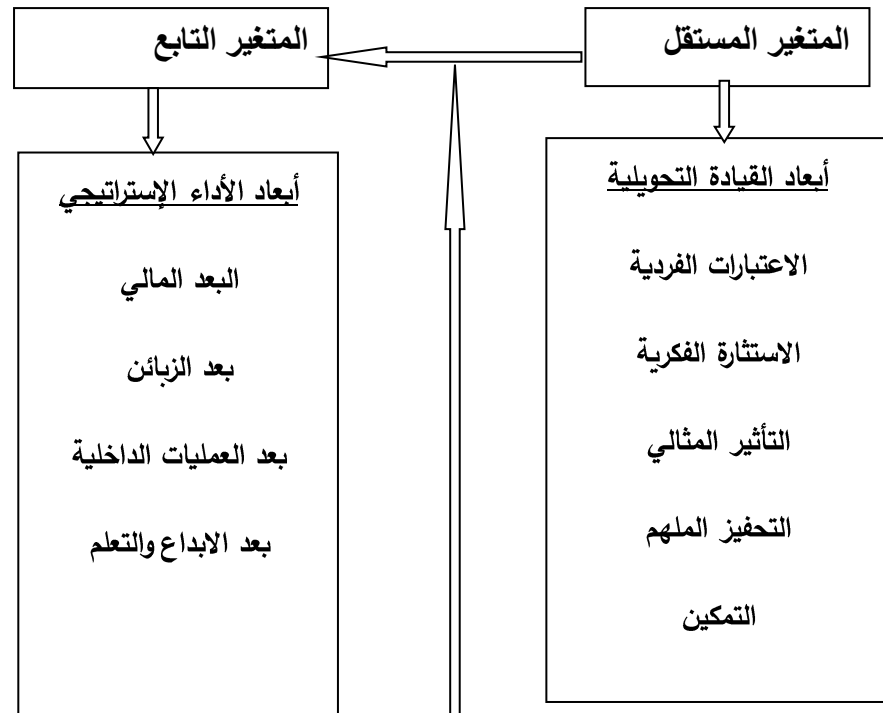
الدراسة الذين ستكون الدراسة من وجهة نظرهم.

كما أن تعميم نتائج الدراسة الحالية سيكون مقيداً بدلالات صدق وثبات الأداة المستخدمة،

ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأداة من جهة، وعلى مجتمعات

مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 نموذج الدراسة



المتغيرات الديموغرافية:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، العمل الوظيفي، سنوات الخبرة)

8.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على للمطحات الآتية:

القيادة التحويلية:

"التفاعل ما بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي إلى رفع الحافزية لأعلى المستويات وتجاوز للصالح الفردية وتغليب للصحة العامة" (Fink, 2002: 26).

وتعرف إجرائياً على أنها نمط قبلي قائم على قدرة القائد خلق جو من الود والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتوفير رؤية واضحة وهادفة لنشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين من أجلها والسعي إلى تحقيق أهداف وتطويرها.

الأداء الاستراتيجي:

انعكاس كيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛ إذ يركز هذا المفهوم على السبل التي توصل المنظمة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بلطرق وصيغ التي تعتمد في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المنظمة في هذا الاستغلال" (ألمو، 2006: 85).

وتعرف إجرائياً بأنها المخرجات النهائية لنشاط عمل المنظمة وهي انعكاس لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

البلديات المصنفة (أ):

بلديات المدن الفلسطينية المركزية، حيث تعد هذه البلديات هيئات محلية كبيرة الحجم، تقدم خدمات وأشطة على مستوى عالٍ كما ونوعاً (شهبان، 2014: 130).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 القيادة التحويلية

2.1.2 الأداء الاستراتيجي

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي

3.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي معاً

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت، وهي عصباً هاماً لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها (أبو النصر، 2009)، يعيش العالم هذه الأيام في ظل بيئة ديناميكية متسارعة، تشهد تغيرات متعددة في مختلف جوانب الحياة، وبالتالي كان لا بد على منظمات الأعمال الخاصة والعامة على حد سواء مواجهة هذه التغيرات بشتى الوسائل والسبل، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري الذي يلعب دوراً أساسياً في نجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وتوفير البيئة التنظيمية الصحية والسليمة والعادلة، وذلك الإفساح المجال لإبداع العاملين ببذل قصارى جهدهم في أداء العمل المطلوب منهم. فمهما تقدم العلم وتطورت التكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على المورد البشري الملتزم وتطوير قابلياته من أبرز التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر (النويقة، 2015)، فالقادة التحويلين يستحدثون منظمات لها القدرة على التطوير والتعلم والإبداع والابتكار، من خلال التركيز على المورد البشري المؤهل والمدرب والمُلتزم (Gao, 2013)

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي من أهم الوظائف الإدارية نظراً لأهميتها في تسهيل الاتصال واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، فهي تعتمد في قيامها ونجاحها على قوة القائد في التسيير والتغيير وتحقيق التطور والنجاح، وأن الأداء الاستراتيجي مفهوماً جوهرياً مهماً لجميع المؤسسات ويكاد يكون النظرة لشمولية لجميع فروع المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية،

كما أنه يتمثل في البعد الأكثر أهمية لمخلف المؤسسات، وتعتبر مؤسسات الحكم المحلي عصباً رئيساً في البنية العامة للدول، كما وتقع عليها مسؤوليات وأعباء إدارية وخدمية رئيسة تظل مخلف مجالات الحياة المجتمعية، وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقوم على عمليات الحداثة والتطور بناء على قاعدة معرفية علمية سليمة وفق أهداف محددة وواضحة تسعى إلى تطوير أداء عمل المؤسسة. ويهدف هذا الفصل الى توضيح المفاهيم الآتية: القيادة، القيادة التحويلية، الأداء الاستراتيجي والدراسات السابقة المتعلقة بهذه الدراسة.

1.1.2 القيادة التحويلية

1.1.1.2 القيادة ومفاهيمها:

تمهيد

القيادة ظاهرة اجتماعية سائدة بين البشر منذ القدم، حيث يتميز بعض الأشخاص بين جماعاتهم بسمات شخصية مختلفة ومهارات متنوعة تمكنهم من التأثير فيهم وتحقيق أهدافهم، من خلال القدرة على التعامل مع الأحداث والمشكلات والتطورات التي تواجه هذه الجماعة وتهدد مصالحها وأعمالها واستقرارها، وازداد الاهتمام وقد حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين قديماً بها في الفكر والأدب المعاصر بسبب حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تواجهها المؤسسات بشكل دائم ومستمر (اسليم، 2014).

مفاهيم القيادة

تعتبر القيادة أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة كما أوضح (رشيد، 2016) أن معظم تعريفات القيادة تتفق على وجود مجموعة من العناصر الالجب توافرها لتحقيق مفهوم القيادة، وهي

المرؤوسون، فالفرد وحده لا يمكن أن يقود دون أتباع، وامتلاك قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له، وأخيراً غاية القائد أن يؤثر في المرؤوسين، وذلك للوصول إلى أهداف محددة للجماعة.

وأضاف العديد من الباحثين عدداً من التعريفات في مجال القيادة، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة، ومن أبرزها كما ذكرها (عطي، 2017: 25) "أن القيادة فن المعاملة الطبيعية البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

ويؤي علي (2020) أن القيادة تعتبر نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام لسلطة بالقدر المنسوب وعند لضرورة.

وتعرفها الباحثة اجرائياً بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتوجيه العاملين وتحفيزهم نحو إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.

2.1.1.2 أهمية القيادة

تميز موضوع القيادة بأهمية كبيرة لدى العلماء والباحثين منذ زمن بعيد ولا شك أن للقيادة أهمية في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمؤسسات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لأداء المهام وفق خطط المرسومة لتحقيق أهدافها. إن لفاعلية القيادة أهمية مميزة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف السامية والمرغوبة (أبو ناموس، 2016).

وذكرت فضيلة وشفافية (2016) أن الاهتمام بالقيادة ينبع من كونها تتميز عن باقي الوظائف لأنها تساهم في كسب ثقة وولاء الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهدافها، وعليه فإن القيادة عملية دائمة ومستمرة ينبغي الاهتمام بها لتحقيق الآتي:

1- كسب ثقة المرؤوسين وولائهم ونيل تعاونهم والاستفادة من هذه الثقة بما يخدم مصلحة المؤسسة.
2- تحفيز وإثارة الأفراد من أجل كسب رضاهم عن العمل فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، فيقدم لهم المكافآت، ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم.

3- تكييف المؤسسة وفق التغيرات التي تحيط بها، فالمؤسسة تعيش في بيئة متغيرة تستدعي التغير في المنظمة والتكيف مع هذه البيئة.

4- سد الثغرات في التصميم والسياسات والمنظمة وفق ما يتطلبه الواقع العلمي المعقد والذي يستحيل وضع وإعداد سياسة، أو نظام بجميع تفاصيله للمنظمة، ولهذا يستدعي ممارسة نوع من القيادة لتقريب على الأقل الصورة لما هو مخطط له مع واقعها.

5- إحداث توازن والتنسيق بين وحدات المنظمة أو عند تغيير وتطوير في المنظمة والذي يستدعي التوسع في وظائف المنظمة ونشاطاتها وبالتالي تغيير وتعديل البناء التنظيمي، وهذا يستوجب على القادة اتخاذ التدابير اللازمة والتي هي كفيلة بزيادة التنسيق.

6- التعرف على حاجات المرؤوسين وتسهيل ومساعدة الفرد على إشباع هذه الحاجات من خلال تحقيقه لمستوى أداء فعال وإعطاء أفضل ما لديهم.

7- تحقيق أهداف التنظيم في إطار عملية تتميز بالفعالية الديناميكية المسيطرة.

8- تنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للمنظمة.

وتنص الباحثة أهمية القيادة بأنها تعمل على الربط بين الأفراد وخطط المؤسسة، وتعد وسيلة لتحقيق الأهداف المرسومة، كما تعمل على تنمية الموارد البشرية للمؤسسة ورفع كفاءة العاملين وشجيعهم نحو إنجاز العمل والشجيع على الابتكار والتطور.

3.1.1.2 خصائص القيادة

تتمتع القيادة بعدة خصائص حددها طافر وبومجيرك (2019) كالآتي:

1. الكفاءة والموضوعية المتمثلة في معرفة القائد بمجال عمله وامتلاك الخبرات والمعارف
2. الاختصاصية اللازمة مع القدرة على التنفيذ.
3. القدرة على التنسيق من خلال معرفة الناس لامتلاك موقف إيجابية تجاه مبدأ التقدير وفق الأداء انطلاقاً من مجموع الخبرات الأساسية وغير الاختصاصية.
4. القدرة على تحفيز الأداء وذلك باستخدام المحفزات المادية والمعنوية.
5. القدرة على التميز من خلال تحقيق المتطلبات لضرورية وممارسة التعقيم الصحيح للعمليات المعقدة.

وترى الباحثة من خلال اطلاعها على عدة أبحاث أن القائد الحقيقي يسبق الآخرين ويتقدمهم بخطوات في تفكيره، ويعمل دائماً للسيطرة على بيئة عمله، مع العمل على تفادي المشكلات قبل حدوثها، وهو مرن وفعال يتكيف مع بيئته الجديدة ومستمع للآخرين ومقترحاتهم، ويراعي جميع الخيارات عند اتخاذ القرارات حيث يقوم بتقييم جميع الآراء والمقترحات والتوجهات للآخرين، ويقوم بدور المخز والمبادر والمعرض على العمل، وهو الضر الرئيسي في تخطيط وابتكار وتنفيذ الأفكار والمشاريع، ويمتلك المعرفة والخبرة الواسعة والذي تعتبره سلاحه القوي، ويعامل الجميع باحترام وود.

4.1.1.2 عناصر القيادة

تتمتع القيادة بعدة عناصر فقد ذكر مندل (2016) أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا وجد من "يقود" ومن يقود "وهدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظرف معين" يمارس القائد فيه "تأثيره على الجماعة". وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية كالآتي:

1- القائد:

يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2- الجماعة:

لا يمكن أن تكون قيادة دون أن تكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة:

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

4- ظروف الموقف:

فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

5- التأثير:

يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

5.1.1.2 النظريات القيادية

تعددت النظريات خلال العقود الماضية والتي تحاول تفسير ظاهرة القيادة فكان أبرزها الآتي:

1- نظرية الرجل العظيم:

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم، وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة (المصري، 2015).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص، كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم (ال صبرة، 2016). وترى الباحثة أن نظرية الرجل العظيم تعتمد على وجود أفراد يولدون عظماء، فهم يمتلكون مواهب وصفات وراثية وخصائص فطرية جعلتهم قادرين على القيادة.

2- نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة (النمر وآخرون، 2019).

ولقد تأثرت هذه النظرية بما كان سائداً في منتصف القرن التاسع عشر في المغرب بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لأن القائد في تصورهم يتمتع بقدرات تفوق ما يتصف به الشخص العادي. ومن هذا المنطلق أجريت العديد من الدراسات وتوصل الباحثون أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في الفرد أعطته فرصة كبيرة ليصبح قائداً ناجحاً (ال ناجي، 2016).

وترى الباحثة بعد القراءات أن هناك خلاف حول السمات التي يمكن أن تتوفر بالقائد سواء كانت مكتسبة أو فطرية.

3- النظرية الموقفية:

أشار أبو نور ومحمد (2015) بأن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. وأكد أيضاً أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وأن هذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها.

وترى الباحثة أن النظرية الموقفية تتميز بحريتها واستقلاليتها، فهي لا تقتصر على عدد معين من الأفراد، فالقائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب الظروف، لذلك يبرز الأفراد كقادة عند توافر الظروف المناسبة لمهاراتهم، بمعنى الظروف هي التي تخلق القادة.

4- نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت بوساق (2015) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة، ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظراً لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية، أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار. ولكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرار كما أشار فتيحة (2016) فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين، أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين، والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة، وما دامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات.

وتشير الباحثة أن اتخاذ القرار يعتبر المصدر الرئيسي والعمود الفقري لأي إدارة، فإن اتخاذ القرار الجيد هو المحرك الأساسي، وأن اتخاذ قرارات على تقديرات خاطئة يؤدي إلى فشل التنظيم.

6.1.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

تعددت مفاهيم القيادة التحويلية حيث عرفها عبد القادر وعبد اللطيف (2018: 52) على أنها "نمط من أنماط القيادة التي تركز على امتلاك القائد لرؤية واضحة عن المستقبل، وما يطمح إلى تحقيقه من أهداف، وشجيع التابعين على المشاركة في وضع رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف المنظمة، ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير الإداري المستمر، ويتم بتطبيق أساليب وأنماط قيادية مرنة للتكيف مع التغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة العمل". ويرى نور الدين وقرزة (2017: 23) أن القيادة التحويلية هي "إحدى أنماط القيادة التي يحرص فيها القائد على تحفيز

مرؤوسيه للاهتمام بتحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع أهداف المنظمة، بجانب دفع المرؤوسين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وذلك بالاعتماد على السمات والخصائص المميزة للقائد". بينما عرف سعيد (2016: 52) القيادة التحويلية على أنها "استخدام القائد الحوافز والمكافآت لتحفيز العاملين لتحسين أدائهم، وتشجيعهم على التفكير الابتكاري لحل المشكلات وتطوير العمل بالمنظمة".

ويرى أبو رمان (2016: 715) القيادة التحويلية بأنها "نمط قيادي ذو رؤية واضحة يسعى للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات التابعين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ".

كما عرفت بأنها "العملية الإدارية التي تدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المنظمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية" (بدوي، 2018: 92).

وعرفها (Buill et al., 2019: 65) على أنها "نهج يحفز القادة من خلاله أتباعه للتعرف على الأهداف والمصالح التنظيمية، وأداء يتجاوز التوقعات".

وترى الباحثة بأنه يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها نمط قبلي قائم على قدرة القائد خلق جو من الود والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتوفير رؤية واضحة وهادفة لنشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين من أجلها والسعي إلى تحقيق أهداف وتطويرها.

7.1.1.2 أهمية القيادة التحويلية

إن القيادة التحويلية "لا تتأثر بالقوة بشكل حصوي، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد

جماعات و فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، وتحمل فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عصباً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمال إلى لحد التي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصالح الجماعة، أو المؤسسة وتسهل هذه الفكرة اكتساب لسلوك التعاوني داخل المؤسسة" (بوطرفة، 2016: 30-31).

"القيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقدات، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن فق متكامل ومتربط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة، ورفع ثقة العاملين بالمنظمة، ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي ولشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة. كما يعتبر أداء الأشخاص الذين يقودهم الإلهام أفضل بكثير بالمقارنة مع الذين تقودهم لسيطرة، هذا بلضبط ما يفعله القادة التحويليون، فهم يلهمون مرؤوسيهم ويجعلونهم يدركون الغرض من التغيير، ويتركهم لا يترددون في مكفحة لظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة" (الأخضر، 2018: 67).

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تتمتع بالأهمية التالية:

1. تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
2. تسهم في بناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والعاملين.
3. تؤدي إلى رفع مستويات الأداء.
4. تعزيز الثقة لدى العاملين مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم

8.1.1.2 أهداف القيادة التحويلية

حدد حسون (2016) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام

بها وهي على النحو الآتي:

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية:

وذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة المرؤوسين، واستخدام الآليات المناسبة لتحقيق التغييرات الثقافية نحو الأفضل، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمنظمة، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض سلطة لفريق عمل معين بالمنظمة قادر على التحسين والتطوير.

2- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً، إضافة إلى الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3- تعزيز تنمية العامل:

فدافعية المرؤوسين للتنمية يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المنظمة، ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي، وبالتالي تنمية وتعزيز العاملين تكون من خلال إعطائهم دور إيجابي في حل مشكل المنظمة بهدف تحقيق الإصلاح المؤسسي والتأكيد على تحقيق الأهداف.

10.1.1.2 وظائف القائد التحويلي

ذكر علي (2020) أن هناك تصنيفات لوظائف القيادة التحويلية هي كالاتي:

1- إدراك الحاجة للتغيير ويقصد بها قدرة القائد على إقناع التابعين بحاجتهم للتغيير سواء كان من خلال قدرته الإلهامية أو جاذبيته الشخصية، كما ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين واستئثار عقولهم من أجل الارتقاء بمستوى حاجاتهم وجعلهم يتجاوزون مرحلة تحقيق الأهداف

لخصية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- تقديم رؤية ورسالة للمنظمة فيعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وبحاجات التابعين على المستوى البعيد، وتدعوهم للتفكير في حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين المنافسين بدلاً من التفكير بالحاجات الفسيولوجية، كما ويقوم القائد التحويلي بتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية عن طريق استخدام لغة لحوار معهم.

3- اختيار القائد التحويلي لنموذج التغيير الملائم للواقع العملي للمنظمة من بين مجموعة النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة والتي من شأنها ستعمل على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويلها لثقافة إيجابية داعمة للتغيير لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، وتعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي على القائد التحويلي أن يصدى لها لأنه لا يمكن تنفيذ رسالة ورؤية المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، ولذلك لا بد أن يتبنى أعضاء المنظمة الرسالة والرؤية الجديدة عن طريق تغيير هض السلوكيات والعادات والقيم لديهم لتتكيف مع متطلبات التغيير.

5- إدارة الفترة الانتقالية وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي، لأنها تتطلب التحرر من النظام القديم والتخلص منه بشكل كلي للوصول لمرحلة الالتزام الجديد، وأن يكون لديه القدرة على التعامل مع المشكلات التي ستحدث نتيجة التغيير.

6- الاستمرار في تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين، وذلك من خلال متابعة أجندة التغيير والعناية بالأفراد العاملين بالمنظمة والتحقق من إيجاد خطة للمتابعة.

11.1.1.2 خصائص القيادة التحويلية

هناك خصائص يجب أن يتميز بها القائد التحويلي تتمثل في الآتي:

- 1- يمتلك رؤية ثابتة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
- 2- يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
- 3- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
- 4- يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
- 5- يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية.
- 6- يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيها.
- 7- يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- 8- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
- 9- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية (الحربي، 2017).

بينما ذكر السلطي (2015) الخصائص على النحو الآتي:

- 1- قادر على بناء رؤية ورسالة للمؤسسة.
 - 2- يمتلك مهارات التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- صاحب شخصية جذابة مؤثرة في الآخرين.
- وتلخص الباحثة بعضاً من خصائص القائد التحويلي:
- 1- صاحب رؤية ورسالة وهدف عالي وواضح.
 - 2- يتمتع باحترام الآخرين ويتصرف من خلال منظومة أخلاقية، ويتمتع بمصداقية وثقة عالية بالنفس.
 - 3- يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف.
 - 4- لديه القدرة على الابداع والتطور، وقدرته على اقتناص الفرص وإدراك المشكلات وحلها بطريقة مناسبة.

13.1.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

قدم العالم الإداري (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما أي التأثير المثالي، التشجيع الابداعي، الاهتمام أي الفروق الفردية) وفي عام 1991 وأضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه (الدافعية الملهمة أي التحفيز الالهامي). (كساب، 2017)، واستطاع كل من (Bass & Avolio) تقديم نموذج أكثر حداثة للقيادة التحويلية، وتوصلوا الى أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي:

أ/ التأثير المثالي / الكاريزما.

ب/ التحفيز الالهامي / الدافعية الملهمة.

ج/ الاستشارة الفكرية.

د/ الاعتبارية الفردية.

وقد أشارت دراسة (الغالبى، 2010 وعباس، 2010 والفايز، 2013) إلى أنه تم تطوير هذه الأبعاد من خلال توسيع المؤشرات الدالة على كل بعد، كما تم إضافة بعد اخر جديد للأبعاد السابقة، وهو بعد التمكين.

1- التحفيز الإلهامي: يشير إلى العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد وقدرته على تحفيز وشجيع المرؤوسين على تقبل التحدي، والقدرة على تحديد رؤى مستقبلية جذابة وملهمة، والنظر بإيجابية للمنظمة (الرشيدى، 2018). كما يهدف هذا البعد إلى استثارة المرؤوسين للعمل الجماعي والتعاوني بما يحقق أهداف المنظمة، واكساب أهمية للعمل الذي يقومون به (الزهراني، 2016). ويركز هذا البعد على قدرة القائد على إثارة الحماس وحب التحدي لدى المرؤوسين، مع ضرورة الالتزام بأهدافه التنظيمية، والعمل ضمن الفريق (القحطاني، 2016).

وتشير الباحثة إلى بعد التحفيز الإلهامي بأن القائد يظهر التفاؤل والحماس نحو إنجاز العمل، فإنه يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية، وتكمن أهمية هذا البعد لما له دور في رفع الروح المعنوية للأفراد ومشاركتهم في بناء رؤية مستقبلية.

2- الاعتبارية الفردية:

نكر (Napp, 2011) أن الاعتبارية الفردية هي فهم احتياجات ورغبات وقدرات كل فرد، وتطوير وتمكين كل فرد على حدة، ومساعدتهم على مواجهة التحديات الجديدة، وتوفير المناخ المناسب لنموه وتطويره.

وتشير إلى معاملة المرؤوسين بشكل جيد من خلال تقديرهم، والاستجابة لاحتياجاتهم، وتشجيعهم ومكافئتهم (Abd El Samie & Fahmy, 2015). وكذلك يشير إلى الحرص على تطويرهم المهني، والاهتمام بمشاعرهم الفردية، وتحفيز العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء وفق إمكانياتهم المتاحة (عبد العال، 2015).

وقد أشارت الزومان (2018) بأن (Kirk Bride, 2006) نكر مجموعة من مؤشرات الاعتبار

الفردية وهي على النحو الآتي:

1- إدراك الفروق الفردية بين المرؤوسين.

2- حسن الاستماع للمرؤوسين.

3- التشجيع على طرح الآراء وتبادل وجهات النظر مع الآخرين.

4- الاهتمام بتطوير المرؤوسين.

وتشير الباحثة إلى أن القائد في بعد الاعتبارية الفردية يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين

عند إشباع حاجاتهم.

وتكمن أهمية هذا البعد أن القائد يهتم بإنجازات الأفراد ويقدم لهم الصائح، ويعتمد على

سياسة الاتصال المفتوح معهم، وإسناد الأعمال على حسب مستوى صعوبتها إلى الأفراد وحسب

مستويات تمكّنهم.

3- الاستشارة الفكرية:

أشار (الغزالي، 2012) أن الاستشارة الفكرية تعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات، وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.

وتشير إلى تحفيز القائد المرؤوسين لأخذ المبادرة والإبداع والابتكار، وتشجيعهم على تغيير أسلوب التفكير في المشكلات القائمة، والتعامل معها بأسلوب جديد، والتفكير المبدع، وطرح العديد من الأفكار الفريدة للمساهمة في إنجاز المهام بكفاءة (السلطي، 2015).

وتشير الباحثة لبعدها الاستشارة الفكرية أن القائد عندما يقدم الدعم لأتباعه من خلال سماع آرائهم ومقترحاتهم يشعرهم بالرضا والاطمئنان ويحفزهم للعمل ليكونوا مبدعين، وتكمن أهمية هذا البعد بأنه يعمل على البحث عن حل للمشكلات بطرق إبداعية وأفكار جديدة.

4- التأثير المثالي:

هو سلوك قيادي مهم يشير إلى امتلاك القائد للرؤية الواضحة الخاصة بمستقبل المنظمة، ولديه القدرة على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين (الشنطي، 2017)، كما يشمل هذا البعد قيام القائد بتصرفات ذات طابع أخلاقي، ويحظى القائد التحويلي بدرجة عالية من الاحترام والثقة لدى المرؤوسين (الروسان، 2017). وقد أشار (الزومان، 2018) أن القائد المثالي يزود المرؤوسين برؤية ورسالة المنظمة، مما يجعلهم منفتحين قادرين على تبني أهداف القائد. وإن جوهر التأثير المثالي يأتي من أن القادة يملكون قيماً وسلوكيات أخلاقية عالية تعطي معنى للعمل.

وتشير الباحثة هنا لبعدها التأثير المثالي بأن القائد الذي يكون قدوة لمرؤوسيه هو الذي يمتلك قوة شخصية والثقة بالفلس واللباقة والالتزام ويصبح قدوة يحتذى بها، وتكمن أهمية

هذا البعد بأن القائد يقدم احتياجات أفراده على احتياجاته الشخصية، فهو يتمتع بصفات كاريزمية تمثل سماته والاستجابة لتوجيهاته.

5- التمكين:

أشار (الفليز، 2013) إلى أن فكرة التمكين تنبثق عن النموذج التقليدي للقيادة التي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، ويعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحفظة عليها.

بينما عرفها (الشمري، 2018: 8) أنها "استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير موارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا.

وتشير الباحثة إلى أن بعد التمكين يقوم على أساس تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للموظفين، فإن أهميته تنبثق عن النموذج التقليدي للقيادة إلى نموذج جديد يؤمن بالمشاركة.

2.1.2 الأداء الإستراتيجي

تمهيد

لقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الإستراتيجي للمؤسسات، ويقاس مدى فعالية الإستراتيجية المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الإستراتيجي الأساس الذي تقوم به عملة تقييم والرقابة الإستراتيجية، وعليه فإنه يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الإستراتيجية، أي أن أي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الإستراتيجية (عبو، 2010).

1.2.1.2 مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعد الأداء الإستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، ويرتبط بأهداف المنظمة طويلة المدى، ويعبر عن المعايير والمقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة على ربط حاضرها بمستقبلها، وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل (أبو عامر، 2015). بينما ذكر الجابري (2017) و(Chung et al., 2015)، أن الأداء الإستراتيجي يشير إلى الوضع التنافسي للمنظمة أمام منافسيها، وينعكس ذلك على موقعها في السوق، وحصتها السوقية، وقدرتها على التنافس. وعرف الأحمـد (2017: 25) الأداء الإستراتيجي بأنه "أداة تترجم إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء، كما يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في المدى الطويل وبأقل التكاليف". وتعرف الباحثة الأداء الإستراتيجي بأنه المخرجات النهائية لنشاط عمل المنظمة وهي انعكاس لكيفية استخدام مواردها المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

2.2.1.2 أهمية الأداء الإستراتيجي:

يكتسب الأداء الإستراتيجي أهمية كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات، حيث أن قدرة النظام على الاستقرار النمو والبقاء تتوقف على أدائه الجيد، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهارها، وللأداء الإستراتيجي أهمية نوضحها من خلال النواحي الآتية:

- 1/ الناحية النظرية: يمثل الأداء الإستراتيجي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر.
- 2/ الناحية الميدانية: تبرز أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال استخدام الأداء الإستراتيجي في بحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3/ الناحية الإدارية: تظهر أهمية الأداء الإستراتيجي من خلال الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المؤسسات بنتائجه والتعديلات التي قد تحدث في هذه المؤسسات، من حيث الأهداف والإستراتيجيات والسياسات اعتماداً على نتائجه (محمد، 2015).

تستنتج الباحثة أن الأداء الإستراتيجي له أهمية في المنظمات كافة، ويساهم في خفض التكاليف من خلال وضع معايير الأداء ونسب التالف، ومعرفة نقاط الضعف في الأداء ومدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التركيز على البيئتين الداخلية والخارجية، ويسعى الأداء إلى تحفيز العاملين في المنظمة لتحسين مستوى أدائهم، وتحت على الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق عوائد عالية وبأقل التكاليف.

3.2.1.2 خصائص الأداء الإستراتيجي:

يتسم الأداء الإستراتيجي بمجموعة من السمات والخصائص كما ذكرها السقا (2019):

1/ ينصب الأداء الإستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للمؤسسة وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية في المؤسسة.

2/ يتجلى الأداء الإستراتيجي في إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات، ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة في نجاح المؤسسة كالمالكين، والعاملين، والزبائن، والموردين، والمجتمع والبيئة بشكل عام، فتركيز المؤسسة اهتمامها على الأداء المالي وتحقيق مصلحة المالكين قد يكون على حساب راحة العاملين، أو انخفاض جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنهم، أو على حساب بعض الفئات العمرية في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وبالتالي فقدانها لجزء من حصتها السوقية.

3/ يعطي الأداء الإستراتيجي تصوراً متكاملًا شمولياً عن مستقبل المؤسسة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المؤسسة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها لا تفقد

تركيزها على العمليات التشغيلية، فيضع المديرون على مختلف مستوياتهم التنظيمية في اعتبارهم تأثير القرارات والنشاطات المختلفة التي يؤديونها على أهداف المؤسسة ككل.

4/ يشتمل الأداء الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز المؤسسة على علاقتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الخدماتية.

4.2.1.2 أبعاد الأداء الإستراتيجي.

أبرز كل من الحسيني (2016)، وأبو عامر (2015)، والعجمي والخولي (2015) وحجاج وابن رنو (2015) أنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي من خلال الأبعاد التالية:

1/ البعد المالي: يشمل هذا البعد الأرباح التشغيلية، والعائد على الاستثمار، وتكاليف كل قسم، وإستراتيجيات النمو والربحية والمخطرة من وجهة نظر المساهمين.

بينما أشار (Wangu, 2015: 22) بأنه النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتها وأرباحها، ويتناول هذا المنظور لتحقيق أهداف أو تحديد مستوى الأرباح التي تجنّبها المنظمة بالمقارنة مع منافسيها.

وترى الباحثة أن البعد المالي يساهم في تحسين النتيجة المالية في نهاية السنة للبلديات، وتكمن أهمية هذا البعد في تخفيض التكاليف ونمو حجم الخدمات المقدمة للعملاء.

2/ الزبائن أي العملاء: ويتضمن عدد العملاء وأنواع الـ عملاء، ومستويات رضاهم، والمزايا المقدمة لهم، وإستراتيجيات خلق القيمة والتمايز للمنظمة من وجهة نظرهم.

بينما أشار (Alhyari et al., 2013: 518) "يتم هذا البعد من خلال تلبية حاجات العملاء، حيث أن تكوين الطلب على الخدمة الجديدة وتقديم القيمة الى العملاء سوف يحسن رضاهم، ويمكن كذلك قياس رضا العملاء عن طريق تقديم سرعة الاستجابة إلى العملاء، والمقياس الرئيس لوجهة

النظر هذه هو المعدل والنسبة المئوية لشكوى العملاء، وكذلك النسبة المئوية لعدد العاملين الذين يقومون بخدمة العملاء".

وترى الباحثة أن بعد الزبائن يركز على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تتمركز حول رضا العملاء، وتكمن أهمية هذا البعد في الاحتفاظ على العميل وإرضاءه.

3/ العمليات الداخلية: تضمن قدرة المنظمة داخلياً على الوفاء باحتياجات العملاء من خلال إدارة عملياتها الإدارية والتنظيمية والتشغيلية والاجتماعية بشكل يفي باحتياجات العملاء وتحقيق التميز، بينما ذكر (Alhyari et al., 2013: 518) قد تحدد الإدارة العليا للمنظمة عمليات الأعمال الحرجة المتعلقة بالنشاطات التي تحقق الميزة التنافسية كمعالجة العمليات، والإبداع، وتعتبر الخطوة الرئيسية لهذا البعد هي باتجاه تقديم الخدمة للزبون.

وترى الباحثة أن بعد العمليات الداخلية يعمل على قياس العمليات الخدماتية التي لها انعكاس على رضا العملاء، وتكمن أهمية هذا البعد على تلبية احتياجات العملاء بتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى إرضاء العميل.

4/ الإبداع والتعلم: تضمن هذا البعد تحفيز العاملين، والاحتفاظ بهم، وتعزيز مهاراتهم، وقدراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار، وتوفير قواعد البيانات، واستخدام أحدث أنواع التكنولوجيا، بينما أشار (Daft & Marcic, 2010) قد يهتم هذا البعد في تحديد الكيفية التي يمكن معها إدارة رأس المال البشري من أجل ضمان مستقبل المنظمة.

وترى الباحثة أن بعد الإبداع والتعلم يركز على كيفية تدريب العاملين داخل المنظمة، والسعي إلى البقاء والنمو وتحسين المركز التنافسي للمنظمة، وتكمن أهمية هذا البعد في تدريب العاملين والاستثمار في البحث والتطوير.

5.2.1.2 العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي:

أشار السقا (2019) أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الإستراتيجي وهي

كالآتي:

1/ الدافعية التنظيمية:

تمكن الدافعية التنظيمية المؤسسة من فهم رسالتها وربط تاريخ ثقافة المؤسسة مع استراتيجياتها المتبعة ودرجة الحوافز لتنفيذ هذه الإستراتيجية، وهذا العامل يؤثر في نوعية العمل وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في صنع القرارات.

2/ البيئة الخارجية:

تتأثر العديد من المؤسسات في التغيرات في البيئات الخارجية فقد تعمل هذه البيئات على تسهيل أو إعاقة عمل هذه المؤسسات، ومن هذه البيئات هي البيئة (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، التكنولوجية)، إذ يمكن القول بأن الأداء سيزداد من خلال فهم التغيرات في هذه البيئات.

3/ طاقة المؤسسة:

يمثل هذا العامل قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وعملياتها المختلفة (البشرية والمالية والبنى التحتية، وبرمجة وإدارة العمليات المختلفة).

3.1.2 وزارة الحكم المحلي

تمهيد:

نؤش ربيست فدهد اساساً تعضو دقو، ةيلحما ةيمنتلا ةيسيؤلا ةلنا ةيدلبا ربتعت الأصاخش تايوتسما عيمجى لءى فيقولو بي ضحلا طسولا في مهتايد تيعضو نيسحتو الاجتماعية والاقتصادى مازد عابتاب ةيدلبا لىل تاطلسا ةلودا تلؤذ دقو اللامركزية تابوعص ةدح نم فيفختلا لجا نم ةيقوتل كاذن كما ام لك اهتابةق ليلذت ةلواحو ةايحلا اذل ةيدلبا لىل تسم لىل نطولملا لىل شيعملا طسولا نم اوهيغ عم قسنتو لمعت ةيدلبا حلصم دجن نأ لىل عيبطلا نم الأرة هجلا ةليسولا اضيا لىل هو، ةيراد ةيؤملو ةدعاسملا لىل تنظيم مجال التهيئة والتعمير (سوي وبوعلاق، 2020).

اهتادق ريوطت لىل لمعتو، نيطسلف ةلود لىل ةيلحما تائيهلا تيعومو ةلؤوسم رقاو لىل هطورا دقو. ديشو لىل لحم مكدراط لىل اهينطوم ةيهاق قيقحت لىل ةرة دقو رتكا حبصتلا اهولوم ةيمنقو ةيلحما تائيهلا صخي ام لىل لحملا مكحلا موهمم بلديات ومجلس قروية، بتقديم نينطاومل تامدخلا لكك ةلودا نمض نونف ةقطنم ةيلحم ةتيه لكك نإ امك، ةيمنتلا ةيلمع لىل ةكاشملا. ةئيهلا لىل هتموكحلا نإ شيد، لىل لحملا مكحلا لىل دهولا ماظناب لىل مسي ام نمض نيطسلف لىل دنتو ةيلحما تائيهلا تايؤوسملا تايحلاصلا رة طيسملا ةتوكملا.

ةئيهلا تاذ لىل لحملا مكحلا لاجم لىل اهتايحلاص ةينيطسلفلا ةينطولا ةطلسلا لمست و ض لىل هو خراتب لىل لحملا مكحلا رقاو سسأت مت، لىل ليا سلا لىل لاتحلا تاطلس لبق نم امامترة مدملا ةيتحتلا 1994-5-25 تائيهلا نوناق رراقا متو، نينيطسلفلا يعيرشتلا سلجلا نم اهباختنا نوناقو ةيلحما شادحتسو لىل نلؤو مكلا شيد نم اهتيسم لىل اديج ادهع ةيلحما تائيهلا تلخد كاذبو، بختنملا فايولؤ لىل قلا لىل ةمدعنمو ةسيؤلا ندملا لىل ةفلختم تناك لىل تلو ةيتحتلا لىل نبلو ريوطتو (وزارة للحكم المحلي، 2019).

1.3.1.2 واقع تصنيف الهيئات المحلية ومعاييرها.

أ/ واقع التصنيف.

إن مقر تينيطسلفا تيلحما تائيهلا زوناق نمضت لم يلحما مكحلا رزواو (1) (سنة 1997) تينيطسلفا تيلحما تائيهلا لىء فواشلإا ساسأ لىء متدي ذللا زوناقللا هو وفي رداصلا 1997/10/12 تائيهلا فينصتلا سسأ وأ ريباعم لىء زوناقللا اذه دعبرة داصلا تيزاولا توارا قلا وأ م تينيطسلفا تيلحما، وما وجد اهمهؤ فينصتلاب تعلقته توارا قو فرياعة تومجم نعة رة ابع وه رداصلا رراقلو ساجملا تينيطسلفا تيلحما تائيهلا زوناق فرياعة 1998/4/20م عن وزير لحكم المحلي والتي يصف البلديات إلى (4) فئات:

- 1- فئة (أ) والتي . تينيطسلفا تازفاحملا لزاك م ربتعت لىء تالا ندملا تايديلب ل مشق
- 2- فئة (ب) كذلك اهتايحلا صلا تينطولا تطلسلا مالاتسا لبق تئمئاق تناك لىء تالا تايديلبلا ل مشقو غلب لىء تالا تئدحتسملا تايديلبلا تمسذ فلأ رشء تسمذ نم رتكا اهنالكس ددع.
- 3- فئة (ج) نم لقلو تسمذ فلأ تسمذ نم رتكا اهنالكس ددع غلب لىء تالا تئدحتسملا تايديلبلا ل مشقو . افلا رشء تسمذ
- 4- فئة (د) تسمذ فلأ تسمذ نم لقلو اهنالكس ددع غلب لىء تالا تايديلبلا ل مشقو .

وفي لىء مكحلا رزواو نء رداصلا رراقللا نإف رملأ كذلك 1999 /1/1 والمتعلق برواتب رؤساء البلديات (الفئات الأربع) رة داصلا تاسلجلا روضد ل دبدب قلعتملا رراقللا كذلك تينيطسلفا لىء 1999/5/10م وأضا لجدول التي أصدرته وزارة الحكم المحلي في العام 2003/2002 فهو ثيد تايديلبلا فينصتلا قلعتم لىء روعها إلى (14) بلدية من فئة (أ) و (24) من فئة (ب) و (41) من فئة (ج) و (39) من فئة (د).

جدول تصنيف البلديات

الفئة (ب)					الفئة (أ)				
الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم	الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم
17	بيت حانون	9	طوباس	1	8	خان يونس	1	الخليل	1
18	بيت لاهيا	10	سلفيت	2	9	رفح	2	جنين	2
19	البريج	11	عنبتا	3	10	جباليا	3	رام الله	3
20	النصيرات	12	يطا	4	11	دير البلح	4	البيرة	4
21	بيت جالا	13	حلحول	5	12	نابلس	5	بيت لحم	5
22	بيت ساحور	14	دورا	6	13	طولكرم	6	أريحا	6
23	بني سهيلا	15	الظاهرية	7	14	قلقيلية	7	غزة	7
24	المغازي	16	الرام	8					
الفئة (ج)									
الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم	الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم
37	الزوايدة	28	علاز	19	10	بني	1	سعر	1
38	القرارة	29	قفين	20	11	بيت فوريك	2	إننا	2
39	خزاعة	30	عزون	21	12	عصيرة الشمالية	3	السموع	3
40	عسان الكبيرة	31	أبو ديس	22	13	عقريا	4	بني نعيم	4
41	عسان الجديدة	32	العززية	23	14	قيلان	5	ترقوهيا	5
		33	عناتا	24	15	بيتا	6	صوريك	6

		34	بيت فجار	25	قطنة	16	بلعا	7	بيت لمر
		35	الخضر	26	ميتلون	17	دير الغصون	8	بيت أولا
		36	الدوحة	27	كفر راعي	18	عتيل	9	طمون
الفئة (د)									
الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة	الرقم	الهيئة
33	الشيوخ	25	حبله	17	عطارة	9	الزبابدة	1	الزاوية
34	بيت عوا	26	جبوس	18	نعلين	10	برقين	2	دير استيا
35	خاراس	27	كفر ثات	19	بيت عنان	11	زعترة	3	دير بلوط
36	تفوح	28	زيتا	20	بير نبالا	12	جناتا	4	كفر الديك
37	عفاها	29	كفر اللبد	21	السولحة الشرقية	13	نقوع	5	قراوة بني حسان
38	الطيبة	30	حوارة	22	بدو	14	المزرعة الشرقية	6	كفل حارس
39	بيت ليد	31	سبسطية	23	العوجا	15	سنجل	7	بروقين
40		32	جماعين	24	النبيعة والبولك القوقا	16	تر مسعيا	8	سيلا الظهر

مق تينيطسلفا تائيهلا سلاجم ءاضط ددع ديدحتل اماظن نييطسلفا وازولا سلاجم رصاً دقو
(1) تانسلا 2004 في 2004/5/31 ددع بسحب تيلحم تئيها لك سلاجم ءاضط ددع ددحي يذلول
لسكان، وفيه فري عتل ضر عتلا مدمجلس الهيئة المحلية كما يلي:
المجلس: وأ يورقلا ساجملا وأ ياحملا ساجملا وأ تيدلبلا ساجملا مشيو تيلحملا تئيها سلاجم
تئجل وأ تير ادلا تئجللا، زوناقلما ماكحلأ اتقو لكشيد رخأ ساجم ي وأ ريوطنل س يؤولا نم فلأتيو
نبيختنملا ءاضءلأول.

ب- معايير التصنيف.

ي لي امك تناك تينيطسلفا تايديلبلا ميسقتل تعبتا ي تلا فينصتلا ريباعم نأ مدقت امم حضتيو:

1. موقع الهيئة المحلية في المحافظة.

2. تاريخ نشأتها أو استخدامها.

3. عدد السكان.

هتائف ي لإ اهميسقتو تينيطسلفا تايديلبلا قلعتي اميف اذ (أ، ب، ج، د)، أ قلعتي اميف ام
تيلحملا تائيهلا فينصتب الفلسطينية إلى (بلدية، مجلس محلي، مجلس قروي، لجنة مشاريع).
(وزارة الحكم المحلي، 2005).

2.3.1.2 الإطار الإستراتيجي لصندوق تطوير البلديات

يعد برنامج تطوير البلديات برنامج ريادي للإصلاح والتنمية تم تصميمه من قبل صندوق
تطوير وإقراض البلديات بالنيابة عن الحكومة الفلسطينية وبتوجيه منها، يستند البرنامج على قاعدة
أن حجر الأساس في تطوير خدمات البلديات هو هيئات حكم محلي تتمتع بإدارة جيدة ومساءلة
أفضل.

حسب قرار مجلس الوزراء يهدف الصندوق إلى تطوير الهيئات المحلية اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً عن طريق المنح والقروض للمشاريع التطويرية للهيئات المحلية ومرافقها التابعة لها، ومساعدتها في التغلب على الصعوبات المالية والإدارية التي تواجهها عند تقديمها الخدمات في نطاقها الجغرافي، ولإنجاز تلك الأهداف، أُلقيت على الصندوق مهمة تزويد البلديات والهيئات والمجالس المحلية ومجالس الخدمات المشتركة والمؤسسات التابعة للبلديات، بأدوات وخدمات متطورة، وتسهيل الوصول إلى المصادر المالية، ووسائل الدعم المتعددة. فضلاً عن ذلك، يسعى صندوق البلديات إلى تجنيد مساعدة المانحين، ورفع قدرات الاستجابة لطوارئ وذلك تحت شعار الصندوق الذي ينص على "نعمل من أجل حياة أفضل للمواطنين"، وتظهر عناصر الإطار الإستراتيجي للصندوق من خلال ما يلي: (نشرات صندوق تطوير وإقراض البلديات، 2017): متوفر

على رابط <https://www.mdlf.org.ps/default.aspx?langid=ar>

الرؤية: وهي صندوق تطوير وإقراض البلديات مؤسسة وطنية رئيسية مستدامة تشكل مصدراً أساسياً للتمويل من أجل تطوير قطاع الحكم المحلي للمساهمة في تحقيق حياة نوعية أفضل للمواطنين.

الرسالة: صندوق تطوير وإقراض البلديات مؤسسة وطنية، شبه حكومية، مستدامة تعمل على توفير القروض والمنح وإدارتها بفعالية، وتساهم في تمكين هيئات الحكم المحلي لتقديم خدمات متميزة، وتحقيق تنمية مستدامة تنسجم مع الخطط والسياسات الوطنية وخاصة الخطة الوطنية لقطاع الحكم المحلي.

القيم المؤسسية: يتمسك الصندوق بالقيم الخمسة الأساسية والتي تمثل سياسته وهويته وأسلوب عمله وهي: (الشفافية، والمهنية والمسائلة، والمصادقية وسلوك المنهج العلمي)، وتمت ترجمة الرؤية التنموية للصندوق والرسالة والقيم إلى أهداف وإستراتيجيات.

2.2 الدراسات السابقة

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تقاربت مع هذه الدراسة في جُزء لجولب والأفكار، وقد قمت الدراسات السابقة ببناء على متغيرات الدراسة إلى ثلاثة محاور، وتمثل المحور الأول في الدراسات التي تتعلق بالقيادية التحويلية، أما المحور الثاني فتعلق بالدراسات التي تناولت الأداء الإستراتيجي، والمحور الثالث فتناولت الدراسات التي تتعلق بكل من القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي معاً، وهذه الدراسات كلت عربية وأجنبية وتم تقديمها وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

دراسة لي وكيو (Lee & Kuo, 2019) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في تايوان"

هفت التعرف إلى طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الابتدائية في تايوان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية وعددها (40) مدرسة في تايوان. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (430) معلماً، استخدمت الاستبانة في الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بالمدارس الابتدائية في المنطق المنكورة كبيرة، ووجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية ودافعية المعلمين نحو العمل.

دراسة زاخارو وآخرون (Zacharo et al., 2018) بعنوان: "الربط بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والقيادة التحويلية - دراسة حالة في اليونان"

هفت التعرف إلى القيادة والالتزام التنظيمي، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية، والتفسير في السياق المدرسي هو أن المدير يجب أن يمارس مهامه كقائد تحولي؛ وذلك لإنتاج أفضل

النتائج التعليمية من خلال التزام المعلمين بالأهداف المدرسية. تم استخدام المنهج التجريبي، أجريت الدراسة على المعلمين من نوعين من المؤسسات التعليمية المدارس الثانوية العليا والعليا المحلية في إدارة التعليم الثانوي في اليونان، بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (171) معلماً، وأظهرت النتائج أن المعلمون يشعرون بالالتزام كبير بأهداف المدرسة عندما يكون المدير قائداً، ولا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية، نوع المدرسة، والخبرة العملية على آراء المعلمين.

دراسة عارف وأكرم (Arif & Akram, 2018): بعنوان تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، بالدور الوسيط للابتكار التنظيمي.

هفت للتعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، باعتبار أن الابتكار التنظيمي يلعب الدور الوسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع بياناتها، وكذلك استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها. وأظهرت نتيجة الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، وأن الإبتكار التنظيمي كان له تأثير كبير على الأداء التنظيمي في المنظمات الباكستانية. وأوصت الدراسة بأنه ينبغي تزويد المديرين بالتدريب على كيفية شجيع كل من التنوع والفردية في المجموعة والاعتراف بهما.

دراسة إبراهيم (2015): بعنوان القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات دراسة تطبيقية على وزارة الاستثمار السودانية.

هفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل أداء بالمؤسسات، ولتحقيق هدف الدراسة صممت استبانة لجمع البيانات، واستخدم البحث المنهج التاريخي، والوصفي التحليلي. وأظهرت الدراسة العديد من النتائج لقد كان أبرزها وجود ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية، وكذلك وجود علاقة للقيادة التحويلية وتفعيل الأداء في

وزارة الاستثمار لسودانية، ومن التوصيات المهمة التي تم التوصل إليها إنتهاج نمط القيادة التحويلية في المؤسسات لسودانية للنهوض بها وتطويرها والإستفادة منها.

دراسة الحراشة (2015) بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتنظيمي".

هفت الدراسة الكف عن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لى المديرين في جامعة آل البيت في الأردن، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (178) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لى المديرين كان بدرجة متوسطة، وجاء مستوى التطوير التنظيمي لى القادة الإداريين متوسطاً، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على موقف إدارية مختلفة لتفعيل ممارسة أبعاد القيادة التحويلية بما ينلّب تلك الموقف المختلفة.

دراسة زياني (2014) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب*أوماش-بسكرة".

هفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ومدى تأثيرها على الأداء. حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة المشكلة وإختبار صحة الفرضيات، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على أداء المنظمة في المؤسسة المبحوثة، وأوصت الدراسة بضرورة أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة التحويلية لما لها من تأثير على المنظمة.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالإداء الإستراتيجي

دراسة (Striteska et al., 2018) بعنوان "دراسة تجريبية للعوامل الرئيسية في نظام قياس

الأداء الاستراتيجي الفعال".

هفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قياس الأداء الاستراتيجي والعوامل الرئيسية التنظيمية (الأشخاص المؤهلون، ثقافة لشركة، عمليات المراجعة، نظام المعلومات)، تكونت عينة الدراسة من (110) من مديري الشركات للصنفة كبيرة ومتوسطة ومن فضل (100) شركة من فضل الشركات في التشيك، استخدم الاستبيان الالكتروني في جمع المعلومات، والمنهج التحليلي الوصفي في استخراج النتائج، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطوير الأداء الاستراتيجي يعتمد على عدد العوامل الرئيسية التي يديرها، ويوجد بينهما علاقة ارتباطية إيجابية، ويعتمد تطوير الأداء الاستراتيجي على المدة الزمنية الخاصة بالتنفيذ.

دراسة (Baird, 2017) بعنوان "فعالية نظم قياس الأداء الاستراتيجي"

هفت الدراسة التعرف إلى تأثير أنظمة الأداء الاستراتيجي وفعالية الأنظمة، تكونت عينة الدراسة من (800) وحدة صناعية وخدمية في استراليا، استخدمت الاستبانة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام مقاييس الأداء متعددة الأبعاد لها تأثير إيجابي على فعالية نظم قياس الأداء الاستراتيجي.

دراسة الجابري (2017) بعنوان: "دور الصحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي"

هفت الدراسة إلى توفير إطار مفاهيمي يفسر العلاقة بين لصحة التنظيمية بأبعادها (النزاهة المؤسسية، الاعتبارية، الهيكل الأساسي، الروح المعنوية) والأداء الإستراتيجي بأبعاده (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الانتاجية، منظور التعلم والنمو)، وإثبات أهمية هذه العلاقة ودورها في رفع مستوى الأداء للموظفين؛ وبالتالي زيادة أرباح المنظمة، وتم تطبيق

الدراسة في الجامعة الإسلامية في مدينة النجف كمجتمع للدراسة، بلغ حجم العينة (98) من الموظفين، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين لصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي، وأن رفاهية الأفراد الناتجة عن لصحة الجيدة للمنظمة تقود إلى زيادة كفاءة أداء الأفراد، وأن هناك دوراً كبيراً لصحة التنظيمية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيرها على الأداء الإستراتيجي لها.

دراسة إبراهيم (2017) بعنوان: (دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء نموذج منشور الأداء).

هفت الدراسة التعرف إلى ماهية الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية، والتوصل إلى مقترحات لتطوير إدارة الأداء الإستراتيجي في ضوء نموذج منشور الأداء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وخرجت الدراسة بنتائج، من أبرزها: ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي، وإمكانية تقديم نموذج جديد لتطويره، بحيث يمكن تطوير الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية من خلال تطوير الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في تلك الجامعات، ويتناول جميع أبعاد الأداء المؤسسي، بينما أوصت بضرورة تبني الثقافة التنظيمية والقيمة الداعمة للأداء المؤسسي وضرورة العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وشجيع الابتكار والتطور.

3.2.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي معاً

دراسة (الهبارنة وآخرون، 2020) بعنوان: "القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل" دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية".

هفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة لجمارك الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يفسّر أثر القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)، على جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الأجاز والتطور المهني، التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل) وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة من (51) فقرة، تم توزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية مناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى، بلغ حجم العينة (195) موظفاً من أصل (244)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)، على الأداء الإستراتيجي بدلالة أبعاده (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، محور التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية، وخجبت هذه الدراسة بعدة التوصيات أهمها: توجيه إدارات الجمارك الأردنية نحو استمرار الاهتمام بكل من القيادة التحويلية، والأداء الإستراتيجي، وذلك من خلال تطوير الاستراتيجيات المتبعة لتطوير وتبني كل جديد يتعلق بتنمية القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي وجودة حياة العمل.

دراسة (الألمعي، 2020) بعنوان: "الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية".

هفت هذه الدراسة استكشاف الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية حيث تم توزيع (741) استبانة على عينة عشوائية من المديرين في تلك الفنادق، وتم تحليل (524) استبانة قابلة للتحليل، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: التأثير الإيجابي للقيادة

التحويلية بأبعادها الأربعة (التحفيز الالهامي، التأثير المثالي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) على العديد من المخرجات التنظيمية والتي من بينها تمكين العاملين وأداء تلك المنظمات، وأظهرت النتائج بأن تلك الفنادق تقوم بتمكين العاملين بشكل واضح، من خلال دعمها لفرق العمل أو العمل الجماعي، وتعزيز الاتصالات الفعالة وتحفيز العاملين وتفويضهم بعض الصلاحيات والسلطات وتدريبهم، ويلعب تمكين العاملين دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم في السعودية، بينما أوصت هذه الدراسة باستمرار إشراك العاملين في عمليات إتخاذ القرار لضمان تنفيذ تلك القرارات، وخلق مناخ عمل مساعد ومساند لتمكين العاملين، وتعزيز الممارسات الهادفة لبناء الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لى البلديات الفلسطينية للصنفه - أ - في المحافظات الشمالية، وهذا ما لم يتم اختباره في الدراسات لسابقة، فوجدت الباحثة أن هناك إقلال في تنوع الاتجاهات البحثية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لى البلديات، فالدراسات لسابقة تحشت حول القيادة التحويلية وتأثيرها على (الأداء، والأداء التنظيمي، والتطوير التنظيمي، ولسحة التنظيمية)، وكلت هذه الدراسات قد أجريت في بيئات مختلفة، ولا توجد دراسات - على حد علم الباحثة- تطرقت لربط الاتجاهات الحديثة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لى البلديات الفلسطينية، وتأتي هذه الدراسة لعلها تكون بداية في تنوع الاتجاهات البحثية، وما يميز هذه الدراسة أيضاً أنها تناولت خمسة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحز الملهم، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين)، في حين أن أغلب الدراسات لسابقة تحشت عن أربعة أبعاد للقيادة التحويلية عدا التمكين، وسيتم

تطبيق هذه الدراسة على قطاع خدمي هام وهو البلديات الفلسطينية لما له دور في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين والمؤسسات كافة، والتي يعد كأحد أدوات الاستمرارية والتطور.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة المذكورة في مجال بناء الإطار النظري، وكذلك توظيف الدراسات السابقة كمراجع في الدراسة الحالية، إضافة للاستفادة من مراجع الدراسات السابقة في الدراسة الحالية، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة الواردة في مجال بناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وصياغة أسئلة الاستجابة الخاصة به، تبعا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وهي القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي، والمتغيرات المتعلقة بهما.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 مصادر جمع المعلومات

4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل كل من منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية بناء مقاييس الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي للوصول على المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة، وذلك لأنه أكثر المناهج ملائمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث أن المنهج الوصفي الارتباطي هو الأمثل لتحقيق أهداف هذه الدراسة، كونه المنهج الذي يقوم بدراسة وفهم ووصف لظاهرة وصفاً دقيقاً من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، وإن هذا المنهج لا يعتمد فقط على جمع المعلومات إنما يقوم بالربط وتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجو الوصول إليها من خلال الدراسة (عوده وملكوي، 1992).

2.3 مجتمع الدراسة وعينته

أولاً - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية للصنف - أ - في المحافظات الشمالية، والتي تم اختيارها بشكل قصدي، وذلك لعراقة هذه البلديات ووجود أعداد من الموظفين الذين يشكلون طاقم التخطيط

الاستراتيجي في هذه البلديات من الدوائر سابقة الكر، وبناء على التواصل مع البلديات، تم تزويد الباحثة ب (140) موظفاً يعملون في الدوائر المنكورة، بحيث بلغ عددهم في بلدية نابلس (50) موظفاً، طولكرم (23) موظفاً، رام الله (30) موظفاً، بيت لحم (21) موظفاً، أريحا (16) موظفاً.

ثانياً - عينة الدراسة:

بناء على صغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وذلك بتوزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (140) موظفاً، يعملون في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، استرد منها (112) استبانة، بنسبة (80%) من حجم المجتمع. والجدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية:

الجدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	69	62
	أنثى	43	38
	المجموع	112	100
العمر	من 20 وأقل من 30 سنة	53	47
	من 30- وأقل من 40 سنة	35	31
	من 40 وأقل من 50 سنة	17	14
	50 سنة فأكثر	7	6
	المجموع	112	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	13	12
	بكالوريوس	81	72
	دراسات عليا	18	16
	المجموع	112	100
العمل الوظيفي	موظف في دائرة التخطيط	31	28

32	36	موظف في دائرة الشؤون الإدارية	
27	30	موظف في دائرة الشؤون المالية	
13	15	موظف في دائرة الهندسة	
100	112	المجموع	
47	53	أقل من 5 سنوات	
33	37	من 5 وأقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
20	22	10 سنوات فأكثر	
100	112	المجموع	

يتبين من لجدول (1.3) أن (62%) من مجتمع الدراسة من الموظفين في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية للصفحة - أ - في المحافظات الشمالية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من فسطين من الذكور، (47%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين 20 أقل من 30 سنة، (72%) يحملون مؤهل علمي بكالوريوس، (32%) منهم يعمل موظف في دائرة الشؤون الإدارية، (47%) لديهم من الخبرة أقل من 5 سنوات.

3.3 مصادر جمع البيانات

استخدم لجمع البيانات نوعين من المصادر:

- 1- للمصادر الأولية: واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والتي تألفت من ثلاثة أجزاء.
- 2- للمصادر الثانوية: والتي تم الاعتماد على الانترنت والكتب والمجلات في بناء الإطار النظري وبناء جز من فقرات الاستبانة.

1.3.3 المصادر الأولية: أداة الدراسة وخصائصها

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات والتي تألفت من ثلاثة

أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس: وله مستويان هي: (1-نكر، 2-أنثى).
2. العمر: وله أربعة مستويات هي: (1-أقل من 30 سنة، 2-من 30 أقل من 40 سنة، 3-من 40-أقل من 50 سنة، 4-50 سنة فأكثر).
3. المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: (1-دبلوم فأقل، 2-بكالوريوس، 3-دراسات عليا).
4. العمل الوظيفي: وله أربعة مستويات هي: (1-دائرة التخطيط، 2-دائرة لشؤون الإدارية، 3-دائرة لشؤون المالية، 4-دائرة الهندسة).
5. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1-أقل من 5 سنوات، 2-من 5-أقل من 10 سنوات، 3-10 سنوات فأكثر).

الجزء الثاني- المتغير المستقل (مقياس القيادة التحويلية): وتكون هذا المقياس من (25) فقرة والتي توزعت على خمس مجالات بالتسليوي هي (التأثير المثالي، الحفز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، والتمكين)، وتم الاسترشاد في بناء جز فقرات إلى دراسات ومنها: دراسة المخامرة (2017)، ودراسة الغزالي (2015)، عبد الله (2010)، ودراسة المطيري (2006)، ودراسة لحارثي (2003).

الجزء الثالث- المتغير التابع (مقياس الأداء الأداء الاستراتيجي): وتكون هذا المقياس من (20) فقرة والتي توزعت على أربع مجالات بالتسليوي هي (البعد المالي، بعد المواطنين، بعد العمليات الداخلية، بعد الابداع والتعلم)، وتم الاسترشاد في بناء جز فقرات إلى دراسات ومنها: دراسة سمية ومنال

(2019)، ودراسة جمال (2016)، ودراسة نورس وخزفية (2016)، تم بناء مقياسي القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي استناداً إلى تلك الدراسات.

4.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

أولاً: صدق الأداة

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من لصدق ظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لأداة الدراسة، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما هو موضح في الملحق (ب)، وقد شكّلت الأداة في صورتها الأولية من (45) فقرة، إذ أعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد علّلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (ت).

(ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من لصدق للمقياس استخدم صدق البناء، على العينة الكلية المكونة من (112) من الموظفين العاملين في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية للصفحة - أ - في المحافظات الشمالية، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال التي تنتمي إليه، للجدولين (2.3)، (3.3) يوضحان ذلك:

جدول (2.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة التحويلية بالمجال الذي تنتمي إليه (ن=112)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال
الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة
التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي	التأثير المثالي
الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي	الحفز الإلهامي
الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية	الاستشارة الفكرية
الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي	الاعتبار الفردي
.58**	.81**	.65**	.78**	.78**	.81**	.65**	.78**	.78**	.81**
1	6	11	16	21	7	12	17	22	27
.84**	.80**	.72**	.81**	.81**	.80**	.72**	.81**	.81**	.80**
2	8	13	18	23	9	14	19	24	29
.83**	.81**	.62**	.85**	.85**	.81**	.62**	.85**	.85**	.81**
3	10	15	20	25	11	16	21	26	31
.80**	.77**	.75**	.87**	.87**	.77**	.75**	.87**	.87**	.77**
4	12	17	22	27	13	18	23	28	33
.74**	.71**	.67**	.85**	.85**	.71**	.67**	.85**	.85**	.71**
5	14	19	24	29	15	20	25	30	35

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الأداء الاستراتيجي بالمجال الذي تنتمي إليه

(ن=112)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال
الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة	الفقرة
المالي	المالي	المالي	المالي	المالي	المالي	المالي	المالي
المواطنون	المواطنون	المواطنون	المواطنون	المواطنون	المواطنون	المواطنون	المواطنون
العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية	العمليات الداخلية
الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم	الإبداع والتعلم
.85**	.78**	.65**	.81**	.81**	.65**	.81**	.81**
1	6	11	16	21	7	12	17
.86**	.88**	.72**	.76**	.76**	.72**	.76**	.76**
2	8	13	18	23	9	14	19
.77**	.83**	.86**	.71**	.71**	.86**	.71**	.71**
3	10	15	20	25	11	16	21
.81**	.89**	.84**	.89**	.89**	.84**	.89**	.89**
4	12	17	22	27	13	18	23
.78**	.84**	.80**	.90**	.90**	.80**	.90**	.90**
5	14	19	24	29	15	20	25

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدولين (2.3)، (3.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (.87-.58) لمقياس اقيادة التحويلية، وما بين (.90-.65) لمقياس الأداء الاستراتيجي، وكنت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، هب ما جاء في جارسيا وجونزلس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات الأداة (45) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، استختمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة ولكل من مقياسي القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي، الجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): يوضح قيم معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

المقياس	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	5	.86**
	الحفز الإلهامي	5	.89**
	الاستثارة الفكرية	5	.91**
	الاعتبار الفردي	5	.93**
	التمكين	5	.90**
	الدرجة الكلية	25	.97**
الأداء الاستراتيجي	المالي	5	.89**
	المواطنين	5	.91**
	العمليات الداخلية	5	.95**
	الابداع والتعلم	5	.94**

.98**	20	الدرجة الكلية
0.98**	45	الدرجة الكلية للأداة

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يُضح من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة التحويلية تراوحت ما بين (.91-.86) وبلغت للدرجة الكلية للمقياس (.97)، وتراوحت ما بين (.98-.89) لمقياس الأداء الاستراتيجي، وبلغت (.98) للدرجة الكلية للمقياس، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية لأداة الدراسة بلغ (.98). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة مناسبة.

ثالثاً: تصحيح أداة الدراسة

أولاً: مقياس القيادة التحويلية: تكون مقياس القيادة التحويلية في صورته النهائية بعد استخراج لصدق من (25) فقرة، موزعة على خمس مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للقيادة التحويلية.

ثانياً: مقياس الأداء الاستراتيجي: تكون مقياس الأداء الاستراتيجي في صورته النهائية بعد استخراج لصدق من (20) فقرة، موزعة على أربع مجالات كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للأداء الاستراتيجي.

وقد طُب من المستحيب تقدير إجاباته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موقف بشدة (5) درجات، موقف (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موقف (2) درجتان، غير موقف بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات لخاصية، وتحديد مستوى كل من مستوى القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لى عينة الدراسة، حطت العلامة وفق المستوى التي يتراوح من (1-5) درجات

تصنيف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، منخفض، منخفض جداً وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

وبناء على ذلك، فإن مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (5.3): درجات احتساب مستوى كل من القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي	
من 1- أقل من 1.8	مستوى منخفض جداً
من 1.8- أقل من 2.6	مستوى منخفض
من 2.6- أقل من 3.4	مستوى متوسط
3.40 - أقل من 4.20	مستوى مرتفع
4.20 - 5	مستوى مرتفع جداً

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1- جمعت المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
- 2- حصلت على إحصائية بعدد الموظفين العاملين في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات الشمالية من وزارة الحكم المحلي.
- 3- تم تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
- 4- تم تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

5- تم تحكيم أداة الدراسة من قبل 10 من المحكمين.

6- تطبيق أداة الدراسة على العينة، ولطب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ووزعت أداة الدراسة على الموظفين العاملين في دوائر التخطيط، والشؤون الإدارية، والشؤون المالية، ودائرة الهندسة في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ- في المحافظات الشمالية إلكترونياً بسبب الأوضاع الصحية التي تمر بها فلسطين، بحيث صممت استبانة الكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط

على <https://docs.google.com/forms/d/1ZxQBP4540W8Uzok2NsfDBMlfPp5Bh5Q-w1L2cJS7Sc/closedform>

عينة الدراسة، في الفترة الواقعة بين 2021-10-10 إلى 2021-10-18.

7- استردت (112) استبانة الكترونياً واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونياً وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.

8- عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى كان جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

9- تم مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، وخرجنا بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أدخلت البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS25) وذلك لمعالجتها

واستخراج النتائج، واستخدمت المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.

3. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية

والأداء الإستراتيجي لى البلديات الفلسطينية للصنفه - أ- في المحافظات الشمالية، كذلك فحص

صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة:

1.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى.

2.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية.

3.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

4.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

5.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

1.4- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن سؤال الأول حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعرفة مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أبعاد القيادة التحويلية وعلى المقياس ككل وحسب الترتيب

رقم المجال	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التأثير المثالي	4.27	.58	مرتفع جداً
2	5	الحفز الإلهامي	4.08	.71	مرتفع
3	2	الاستشارة الفكرية	4.15	.68	مرتفع
4	3	الاعتبار الفردي	4.13	.78	مرتفع
5	4	التمكين	4.10	.71	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.15	.63	مرتفع

يُضح من لجدول (1.4) أن المتوسط لحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق

القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية،

ككل بلغ (4.15) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للاستجابة على أبعاد تطبيق القيادة التحويلية، فقد تراوحت ما بين (4.08-4.27)، وجاء بعد "التأثير المثالي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاء بعد "الحفز الالهامي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبتقدير مرتفع. وقد حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بعد من الأبعاد لمقياس القيادة التحويلية، وعلى النحو الآتي:

1) التأثير المثالي

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التأثير المثالي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتمتع الموظف بقوة الشخصية.	4.47	.57	مرتفع جداً
2	2	يتحلى الموظف بالقيم والأخلاق في تصرفاته مع الآخرين.	4.30	.64	مرتفع جداً
3	3	يحظى الموظف بالثقة لتحقيق أهداف البلدية.	4.26	.75	مرتفع جداً
4	4	يتصرف الموظف بالقدرة على حل الأزمات.	4.21	.76	مرتفع جداً
5	5	يمتلك المسؤول رؤية واضحة للمستقبل.	4.10	.89	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.27	.58	مرتفع جداً

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التأثير المثالي تراوحت ما بين (4.10-4.47)، وجاءت فقرة "يتمتع الموظف بقوة لشخصية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.47) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "يمتلك المسؤول رؤية واضحة للمستقبل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي (4.27) وبتقدير مرتفع جداً.

2) الحفز الإلهامي

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الحفز الإلهامي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	1	يسعى الموظف الى تقديم خدمات تفوق ما هو متوقع.	4.20	.80	مرتفع جداً
7	3	يشجع الموظف على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.09	.86	مرتفع
8	4	يقوم المسؤول بتفويض الموظفين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.	4.04	.80	مرتفع
9	5	يقدم الموظف رؤية مقنعة عن المستقبل.	3.95	.91	مرتفع
10	2	يتحدث الموظف بحماس عما يجب إنجازه.	4.12	.89	مرتفع
الدرجة الكلية			4.08	.71	مرتفع

يُضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الحفز الإلهامي تراوحت ما بين (3.95-4.20)، وجاءت فقرة "يسعى الموظف الى تقديم خدمات تفوق ما هو متوقع" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.20) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "يقدم الموظف رؤية مقنعة عن المستقبل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحفز الإلهامي (4.08) وبتقدير مرتفع.

3) الاستشارة الفكرية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاستشارة الفكرية حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	1	يدرك الموظف مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.	4.24	.73	مرتفع جداً
12	5	يعطي الموظف الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة.	4.02	.89	مرتفع
13	4	يُميز الموظف بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	4.12	.84	مرتفع
14	2	يشجع الموظف على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظيفته.	4.22	.78	مرتفع جداً

مرتفع	.83	4.15	يبتكر الموظف أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.	3	15
مرتفع	.68	4.15	الدرجة الكلية		

يُضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاستشارة الفكرية تراوحت ما بين (4.02-4.24)، وجاءت فقرة "يدرك الموظف مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "يعطي الموظف الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشارة الفكرية (4.15) وبتقدير مرتفع.

(4) الاعتبار الفردي

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الاعتبار الفردي حسب الترتيب

للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	1	يؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير.	4.23	.82	مرتفع جداً
17	2	يراعي المسؤول الفروق الفردية بين الموظفين.	4.17	.88	مرتفع
18	4	يشجع الموظف التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	4.05	.95	مرتفع
19	3	يغرس المسؤول الثقة لدى الموظفين.	4.15	.93	مرتفع
20	5	يقدر المسؤول مجهودات الموظفين ويعترف بها.	4.04	.88	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.13	.78	مرتفع

يُضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاعتبار الفردي تراوحت ما بين (4.04-4.23)، وجاءت فقرة "يؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاءت فقرة "يقدر المسؤول مجهودات الموظفين ويعترف بها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط

حسابي بلغ (4.04) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط لحسابي لبعد الاعتبار الفري (4.13) وبتقدير مرتفع.

5) التمكين

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التمكين حسب الترتيب

للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	4	يشجع المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية.	4.08	.87	مرتفع
22	1	يتعاون المسؤول مع جميع الموظفين بمساواة.	4.17	.82	مرتفع
23	2	يناقش المسؤول مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	4.11	.77	مرتفع
24	5	يفوض المسؤول بعض من صلاحياته للموظفين.	4.06	.93	مرتفع
25	3	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.	4.09	.83	مرتفع
		الدرجة الكلية	4.10	.71	مرتفع

يضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين تراوحت ما بين (4.06-4.17)، وجاءت فقرة "يتعاون المسؤول مع جميع الموظفين بمساواة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.17) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يفوض المسؤول بعض من صلاحياته للموظفين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط لحسابي لبعد التمكين (4.10) وبتقدير مرتفع.

2.1.4 نتائج السؤال الثاني:

ما مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

للإجابة عن سؤال الثاني حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، والجدول (7.4) يوضح ذلك:

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تطبيق الأداء الاستراتيجي وعلى المقياس ككل حسب الترتيب

رقم البعد	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1		البعد المالي	3.91	.83	مرتفع
2	1	بعد خدمات المواطنين	3.99	.84	مرتفع
3	2	بعد العمليات الداخلية	3.96	.92	مرتفع
4		بعد الإبداع والتعلم	3.92	.92	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.94	.83	مرتفع

يُضح من لجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة لمستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، ككل بلغ (3.94) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للاستجابة على أبعاد تطبيق الأداء الاستراتيجي، فقد تراوحت ما بين (3.91-3.99)، وجاء بعد "المواطنين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) وبتقدير مرتفع، بينما جاء البعد "المالي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبتقدير مرتفع.

وقد حست المتوسطات لحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

على فقرات كل بعد من أبعاد مقياس الأداء الاستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

(1) البعد المالي

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	1	تلتزم البلدية بسداد التزاماتها المالية.	4.12	.93	مرتفع
27	2	تحقق البلدية أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية.	3.96	.89	مرتفع
28	4	تمتلك البلدية الخطط على تخفيض مصاريفها.	3.84	1.06	مرتفع
29	5	تمتلك البلدية القدرة على زيادة إيراداتها.	3.81	1.03	مرتفع
30	3	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أهدافها.	3.85	1.01	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.91	.83	مرتفع

يضح من لجدول (8.4) أن المتوسطات لحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد

المالي تراوحت ما بين (3.81-4.12)، وجاءت فقرة "تلتزم البلدية بسداد التزاماتها المالية"

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تمتلك البلدية

القدرة على زيادة إيراداتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبتقدير مرتفع.

وقد بلغ المتوسط لحسابي للبعد المالي (3.91) وبتقدير مرتفع.

(2) بعد خدمات المواطنين

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد خدمات المواطنين حسب الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
31	3	تهتم البلدية بتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات المقدمة.	3.99	.99	مرتفع
32	2	تلتزم البلدية بتقديم خدماتها بالأوقات المناسبة.	4.00	.96	مرتفع

مرتفع	.96	4.05	توفر البلدية خدمات بأسعار معتدلة.	1	33
مرتفع	1.04	3.92	تزيد البلدية من توزيع خدماتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك الخدمات.	5	34
مرتفع	.93	3.98	يتم الاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة من المواطنين والاستجابة لها.	4	35
مرتفع	.84	3.99	الدرجة الكلية		

يُضح من الجدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد خدمات المواطنين تراوحت ما بين (3.92-4.05)، وجاءت فقرة "توفر البلدية خدمات بأسعار معتدلة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تزيد البلدية من توزيع خدماتها بشكل يتناسب مع زيادة طلب على تلك لخدمات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد خدمات المواطنين (3.99) وبتقدير مرتفع.

3) بعد العمليات الداخلية

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بعد العمليات الداخلية حسب

الترتيب للمتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
36	4	تستغل البلدية طاقتها الخدماتية بالكامل.	3.95	.96	مرتفع
37	5	تفوق الخدمات الجديدة توقعات المواطنين.	3.89	1.04	مرتفع
38	2	توفر البلدية خدمات جديدة للمواطنين.	3.97	1.07	مرتفع
39	3	تجري البلدية تغييرات جوهرية في أنماط الأداء تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	3.96	1.00	مرتفع
40	1	تقدم البلدية خدمات بشكل مميز ينال رضا المواطنين.	4.00	1.02	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.96	.92	مرتفع

يُضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد العمليات الداخلية تراوحت ما بين (3.89-4)، وجاءت فقرة "تقدم البلدية خدمات بشكل مميز ينال

رضا المواطنين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "تفوق لخدمات جديدة توقعات المواطنين" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط لحسابي لبعد العمليات الداخلية (3.96) وبتقدير مرتفع.

4) بعد الإبداع والتعلم

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الإبداع والتعلم حسب الترتيب

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
41	3	توفر البلدية دورات تدريبية ملائمة لتطوير قدرات العاملين لديها.	3.91	.99	مرتفع
42	1	يتم تحسين وتطوير الخدمات في البلدية باستمرار.	3.97	1.00	مرتفع
43	4	يوجد لدى البلدية نظام فعال للمكافآت والحوافز للمتميزين.	3.90	1.03	مرتفع
44	5	يوجد في البلدية نشاط مميز للبحث والتطوير.	3.85	1.04	مرتفع
45	2	تحرص البلدية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.	3.95	1.03	مرتفع
الدرجة الكلية			3.92	.92	مرتفع

يضح من لجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الإبداع والتعلم تراوحت ما بين (3.85-3.97)، وجاءت فقرة "يتم تحسين وتطوير الخدمات في البلدية باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.97) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة "يوجد في البلدية نشاط مميز للبحث والتطوير" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وبتقدير مرتفع. وقد بلغ المتوسط لحسابي لبعد الإبداع والتعلم (3.92) وبتقدير مرتفع.

2.4 النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والإستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين)، والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنف - أ- في المحافظات الشمالية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. والجدول (12.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

الجدول (12.4) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام معامل ارتباط بيرسون

أبعاد الأداء الإستراتيجي					
المالي	خدمات المواطنين	العمليات الداخلية	الابداع والتعلم	الدرجة الكلية للأداء الإستراتيجي	
معامل ارتباط بيرسون					أبعاد القيادة التحويلية
.54	.56	.57	.55	.59	التأثير المثالي
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P
.57	.59	.55	.58	.61	الحفز الالهامي
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P
.63	.57	.58	.62	.63	الإستشارة الفكرية
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P
.65	.62	.67	.68	.69	الاعتبار الفردي
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P
.63	.67	.68	.66	.70	التمكين
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P
.66	.67	.68	.69	.72	الدرجة الكلية للقيادة التحويلية
.00	.00	.00	.00	.00	مستوى الدلالة P

بالاعتماد على نتائج الجدول (12.4)، تم فرض الفرضية لصفيرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) الآ أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة بالنسبة لأبعاد للقيادة التحويلية، فكان بعد التمكين هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً مع الدرجة الكلية للأداء الاستراتيجي، بمقدار (0.70)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُت أقل أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً مع الدرجة الكلية للأداء الاستراتيجي بعد التأثير المثالي بمقدار (0.59)، أما بخصوص الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.72)، وهو معامل ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$).

1.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التأثير المثالي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

بالاعتماد على نتائج الجدول (12.4)، تم فرض الفرضية لصفيرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) الآ أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة، فكان بعد العمليات الداخلية هو أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مع بعد التأثير المثالي، بمقدار (0.57)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُت أقل تلك الأبعاد ارتباطاً مع بعد التأثير المثالي هو البعد المالي بمقدار (0.54).

2.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحفز الالهامي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

بالاعتماد على نتائج الجدول (12.4)، تم رفض الفرضية لصفيرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) إلا أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة، فكان بعد خدمات المواطنين هو أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مع بعد الحفز الالهامي، بمقدار (0.59)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُتلت أقل تلك الأبعاد ارتباطاً مع بعد الحفز الالهامي هو بعد العمليات الداخلية بمقدار (0.55).

3.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستشارة الفكرية والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

بالاعتماد على نتائج الجدول (12.4)، تم رفض الفرضية لصفيرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) إلا أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة، فكان البعد المالي هو أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مع بعد الاستشارة الفكرية، بمقدار (0.63)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُتلت أقل تلك الأبعاد ارتباطاً مع بعد الاستشارة الفكرية هو بعد خدمات المواطنين بمقدار (0.57).

4.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاعتبار الفردي والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

بالاعتماد على نتائج لجدول (12.4)، تم رفض الفرضية لصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) الآ أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة، فكان بعد الإبداع والتعلم هو أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مع بعد الاعتبار الفردي، بمقدار (0.68)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُنت أقل تلك الأبعاد ارتباطاً مع بعد الاعتبار الفردي هو بعد خدمات المواطنين بمقدار (0.62).

5.1.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

بالاعتماد على نتائج لجدول (12.4)، تم رفض الفرضية لصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وذلك اعتماداً على معنوية معاملات الارتباط، وقيم مستوى الدلالة (P) الآ أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة، فكان بعد العمليات الداخلية هو أكثر أبعاد الأداء الاستراتيجي ارتباطاً مع بعد التمكين، بمقدار (0.68)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُنت أقل تلك الأبعاد ارتباطاً مع بعد التمكين هو البعد المالي بمقدار (0.63).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.1.5 تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات ومناقشتها

2.5 التوصيات والمقترحات

1.2.5 التوصيات

2.2.5 المقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه

النتائج. 1.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس تطبيق القيادة التحويلية لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، ككل بلغ (4.15) وبتقدير مرتفع، وجاء بعد "التأثير المثالي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبتقدير مرتفع جداً، بينما جاء بعد "الحفز الالهامي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.08) وبتقدير مرتفع.

وقد اتقت هذه النتيجة مع دراسة (الألمعي، 2020)، والتي أظهرت نتائجها بأن الفنادق تقوم بتمكين العاملين بها بشكل واضح، من خلال دعمها لفرق العمل أو العمل لجماعي، وتعزيز الاتصالات الفعالة وتحفيز العاملين وتقيضهم بعض الصلاحيات والسلطات وتدريبهم، كما اتقت مع دراسة (الهبارنة وآخرون، 2020)، والتي أظهرت نتائج مفادها أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي،

التحفيز الملهم)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع (الحراشنة، 2015)، والتي بيّنت أن مستوى تطبيق ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى المديرين كان بدرجة متوسطة.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المسؤولين في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات الشمالية يحرصون على تجنب التعلم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها، حيث أن تطبيق القيادة التحويلية وهي من الأنماط الفاعلة والتي تساهم في تطوير أداء الموظفين في الأقسام المختلفة في البلدية، لما له من الأثر الكبير في تعزيز ثقة الموظفين ومنحهم المزيد من الأمن الوظيفي، فيضح أن التأثير المثالي بامتلاك المسؤول في البلديات رؤية واضحة للمستقبل وتمتعته بمهارات قيادية يعزز ثقة الموظفين به، أما بالنسبة للحزب الإلهامي فوجد أن المسؤول في البلديات عينة الدراسة يركز على إنجاز المهام من خلال العمل مع الموظفين بروح الفريق والعمل الجماعي، ف يمتلك القدرة على الصبح والإرشاد، و يثق بقدرات الموظفين على إنجاز الأهداف المنطة بهم.

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

ما مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية؟

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس تطبيق الأداء الاستراتيجي لدى الموظفين في البلديات الفلسطينية للمصنفة - أ - في المحافظات الشمالية، ككل بلغ (3.94) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة للاستجابة على أبعاد تطبيق الأداء الاستراتيجي، فقد تراوحت ما بين (3.91-3.99)، وجاء بعد "المواطنين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.99) وبتقدير مرتفع، بينما جاء البعد " المالي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وبتقدير مرتفع.

واختلفت مع دراسة (إبراهيم، 2017)، والتي أظهرت ضعف مستوى الأداء الإستراتيجي في الجامعات المصرية، وإمكانية تقديم نموذج جديد لتطويره، بحيث يمكن تطوير الأداء الإستراتيجي من خلال تطوير الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في تلك لجامعات.

ونفسر هذه النتيجة بأن لدى المسؤولين في البلديات قناعة بأهمية الأداء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الإنجازات والمشاريع التي تسعى البلديات القيام بها، فطبيق الأداء الإستراتيجي وتنفيذه يحتاج إلى توفير الموازنات اللازمة لذلك، والتي تأخذ بعين الإعتبار تطوير النواحي لخدمانية في البلدية، لتقديم أفضل لخدمات وتطويرها بما يتلاءم مع حاجات المواطنين ومواكبة التطور، بحيث يشكل للمواطنين مصدر راحة في التعامل مع البلدية، من خلال تسديد ما عليهم من التزامات مالية لمساعدة البلدية على القيام بعملها وتطويره على أكمل وجه، هذا بالإضافة إلى أن المسؤول في البلديات عينة الدراسة لديه قناعة أن تطبيق الأداء الإستراتيجي يأخذ بعين الإعتبار أحد مفاصله الرئيسة وهو الغرض البشري، فاهتمام المسؤول بالموظفين العاملين في البلديات هو جزء من الأداء الاستراتيجي وتحسينه، والتي يتم من خلاله تطوير قدرات الموظفين بالتحاقهم للدورات التدريبية، وبمنح الحوافز للمتميزين في أدائهم مما يسهم في تطوير العمل وتقديم لخدمات في البلديات على أفضل وجه.

3.1.5 تفسير النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات ومناقشتها

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتمكين)، والأداء الاستراتيجي في البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.72)، وهو معامل ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، أما بخصوص الأبعاد فقد بينت النتائج أن قيم معاملات الارتباط متفاوتة بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية، فكان بعد التمكين هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً مع الدرجة الكلية للأداء الاستراتيجي، بمقدار (0.70)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، في حين كُتلت أقل أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً مع الدرجة الكلية للأداء الاستراتيجي بعد التأثير المثالي بمقدار (0.59).

وشرح هذه النتيجة على أن لسلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في البلديات قيد الدراسة تزيد من مدركات الموظفين للتمكين، حيث أن ممارسة هذه القيادة لسلوكيات التأثير المثالي والمتعلقة بالارتقاء بحاجات العاملين، وقدراتهم لصل إلى المستوى المثالي من خلال شرح مجموعة من القيم الأخلاقية في العمل، وارتباط الموظفين بشخصية القائد، وسلوكياته واعتباره قدوة لهم، تساعد على شعيم قيم العمل لدى الموظفين، الأمر الذي يترتب عليه تمكين الموظفين. هذا بالإضافة إلى سلوكيات الحفز الإلهامي والتي تتمثل في مشاركة الموظفين في صياغة الرؤية المستقبلية، وتحفيز الموظفين من خلال بث روح العمل الجماعي بينهم، وتدعيم قدرتهم على أداء العمل بجدارة أكبر مما يترتب عليه زيادة شعورهم بالتمكين. وأيضاً سلوكيات الحفز الفكري والمتمثلة في شجيع القيادة التحويلية للعاملين على التفكير بأسلوب إبداعي، والتفكير في تطوير

أساليب عمل جديدة ومميزة وتدريب الموظفين على تحمل المسؤوليات ينكس بشكل واضح على إدراك الموظفين بقدرتهم الكبيرة على الحرية في اختيار طرق وأساليب العمل، مما يزيد من إدراك الموظفين للتمكين في عملهم المنط بهم، وهذا يعكس بشكل إيجابي على الأداء الإستراتيجي في البلديات الفلسطينية للصنفة - أ- في المحافظات لشمالية.

وانتقت هذه النتيجة مع دراسة (الهبارنة وآخرون، 2020)، والتي أظهرت أن هناك أثر إيجابي للقيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (الاعتبار الفردية، الاستشارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)، على الأداء الإستراتيجي بدلالة أبعاده (محور المالية، محور العملاء، محور العمليات، محور التعلم والنمو) في دائرة الجمارك الأردنية، ودراسة عارف وأكرم (Arif & Akram, 2018)، والتي بينت أنه يوجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، ودراسة (إبراهيم، 2015)، والتي أظهرت وجود علاقة للقيادة التحويلية وتفعيل الأداء في وزارة الاستثمار السودانية.

2.5 التوصيات والمقترحات

1.2.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذا الدراسة، فإن الباحثة توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز بعد التأثير المثالي من خلال امتلاك المسؤول لرؤية مستقبلية

واضحة تسعى للتقدم والتطور لزيادة فاعلية الأداء الاستراتيجي.

2. ضرورة تعزيز بعد الحفز الالهامي من خلال وضع رؤية مستقبلية مقنعة وهادفة

لدى الموظفين مما يؤدي إلى تقديم الخدمات بجودة عالية.

3. ضرورة تعزيز بعد الإستشارة الفكرية من خلال إعطاء الموظفين الفرصة للنظر إلى

المشكلات التي يواجهونها ومعالجتها بالطرق السليمة.

4. ضرورة تعزيز بعد الاعتبار الفردي من خلال تقدير مجهودات عمل الموظفين

والاعتراف بها وتشجيعهم.

5. ضرورة تعزيز بعد التمكين من خلال تفويض بعض الصلاحيات للموظفين

وتحملهم المسؤولية.

2.2.5 المقترحات

استناداً إلى إجراءات الدراسة ونتائجها، يمكن اقتراح الدراسات الآتية:

1- إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وتأثيرها على فاعلية

عملية اتخاذ القرار في البلديات التي تحمل تصنيفات تخف عن تصنيف أ.

2- إجراء دراسة مقارنة ما بين البلديات التي تستخدم القيادة التحويلية وأخرى لا

تستخدمها وكيف تنعكس على أداء العاملين في البلديات.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم، بدوي عبد الله لحاج. (2015). القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات دراسة

تطبيقية على وزارة الاستثمار السودانية، مجلة العلوم الإدارية، (2): 255-273.

إبراهيم، فطمة أحمد زكي. (2017). دراسة تقييمية لإدارة الأداء الإستراتيجي بالجامعات

للصربية في ضوء نموذج منشور الأداء، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية

المقارنة والإدارة التعليمية، 4 (13): 201-315.

أبو الصر، محنت. (2009). قادة المستقبل، القاهرة: المجموعة العربية للنشر.

أبو النور، محمد ومحمد، أمال. (2015). مهارات القيادة في الالفية الثالثة، الدمام: مكتبة

المتنبي.

أبو رمان، سامي بشير. (2016). أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات، المجلة

الأردنية في إدارة الأعمال (الأردن)، 12 (3): 713-729.

أبو عامر، ريم. (2015). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية على

الشركات الصناعية في قطاع غزة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة،

الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو ناموس، رائد علي عبد الكريم. (2016). فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى

العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الأحمد، سعد. (2017). تقييم الأداء الإستراتيجي من منظور العملاء: دراسة تطبيقية على شركات لصناعية لمحظة البصرة العراقية، المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية، (8): 781-806.

الأخر، صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور، برج بوعرييج. (طروحة لنيل درجة الدكتوراه)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.

أمو، أحمد محمد. (2016). القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي للمنظمات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء)، كلية الدراسات العليا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

اسليم، نبيل. (2014). أثر برامج التدريب في مؤسسة إبداع على بناء الشخصية القيادية الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.

آل صبرة، علي. (2016). القيادة الإدارية مفهومات ونظريات، عمان: أزمنة للنشر والتوزيع.

آل ناجي، محمد. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية، الرياض: مطابع الحيزي.

الألمعي، علي. (2020). الدور الوسيط لتمكين العاملين في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي في الفنادق الخمس نجوم بالسعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 4 (2): 21-40.

بابكر، كمال الدين حسن علي. (2015). القيادة التحويلية والإبداع الإداري، القاهرة: منشورات المنظمة العربية.

بدوي، نسرين عبدالله. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الاداء المتميز، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، (2): 51-83.

بوظرفة، صورية. (2016). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، "دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات، الاقتصادية الجزائرية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بوساق، زوينه. (2015). نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، مجلة مسار الحرية. استرجعت من <https://cut.us/mioqi> بتاريخ 21.9.2021.

لجاري، ليث. (2017). دور لحة التنظيمية في تحقيق الأداء الإستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة - العراق، 14 (1): 345-354.

حامد، محمد وسليمان، إلياس وبريلوي، كمال. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة لصراع التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (1): 390-400.

حجاج، عبد الرؤوف وإين رنو، أحلام. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات الفطية: دراسة حالة مؤسسة فطال - مقلطة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، (3): 135-148.

لحرلشة، محمد عبود. (2015). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.

الحربي، عبدالله مدري. (2017). نظريات القيادة 1، القيادة التحويلية، موقع القيادة في صحيفة

سبق الالكترونية. تاريخ الاسترداد 11.9.2017، من www.Soudileadership.org

حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة بين المصارف التجارية العامة والخاصة في سورية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، سوريا.

الحسيني، جيهان. (2016). أثر أبعاد إعادة الهيكلة التنظيمية في تفعيل الأداء الإستراتيجي المتوازن: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات لخلوية للصربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (7): 427 - 476.

رشيد، جغام. (2016). "أثر الأنماط القيادية في تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

الرشدي، علي. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 33 (71)، 1-39.

الروسان، عصمت. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة التربوية الدولية المتخصصة- المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب- الأردن، 6 (12): 166-181.

الزهراني، عبدالله. (2016) القيادة التحويلية وأثرها في الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات قطاع التأمين السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية (الكويت)، 23 (3): 373-403.

الزهراني، عبد الواحد. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية- جامعة بورسعيد، (29): 1-71.

الزومان، موزي. (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

زياني، ايمان. (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب*أوماش-بسكرة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيبر، بسكرة، لجزائر.

سعيد، محمد. (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، (4): 39-109.

لسقا، منيب عبد الله. (2019). أثر الصحة التنظيمية على الأداء الإستراتيجي (دراسة تطبيقية على شركات التأمين العامة في فلسطين)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

سلامي، وردة والشريف، نادية ضر. (2018). أثر أسلوب القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- وكالة تبسة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، لجزائر.

السلطي، محمد. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التميز لديهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

لشمي، عابد. (2018). أثر التمكين في تحقيق القدرات التنافسية: دراسة حالة جامعة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

لشنطي، محمود. (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (7): 85-104.

طفر، مريم وبومجريك، أحلام. (2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد لصديق بن يحيى: جيل، الجزائر.

عباس، شريف. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة لشرق الأوسط، الأردن.

عبد العال، خولة. (2015). درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

عبد القادر، ديون وعبد الطيف، صيتي. (2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن: حالة ديوان الترقية - والتسيير العقاري لولاية غارداية، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، - رفاذ للدراسات والأبحاث- الأردن، 4 (3): 291-312.

عبد الهلي، محمد البشير محمد. (2016). فاعلية تفضيل لسلطة، وتحمل المسؤولية في إنجاز

القيادة الإدارية، إصدارات هيئة علماء السودان، سلسلة الدراسات الفكرية، رقم (300).

العجمي، شيخة والخولي، سيد. (2015). الإطار النظري لتقويم الأداء الإستراتيجي في بيت

الزكاة الكويتي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2): 133-160.

عطي، جودت. (2017). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،

عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

علي، عي. (2020). الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام

التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك)، كلية

الدراسات العليا قسم إدارة الأعمال، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عمر عبو وهودة عبو. (2010). دور الإستراتيجيات العامة للتنفس في تحقيق الأداء في

المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة

بن بو علي، لثف، الجزائر، 8-9 نوفمبر.

الغالب، طاهر محسن ضور. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع

التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 3

(6): 139-172.

الغزالي، حفظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في

شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة لشرق

الأوسط، الأردن.

الفايز، محمد هذب. (2013). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

فتيحة، بلحاح. (2016). الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية. استرجعت من <https://cutt.us/klkxi> بتاريخ 21.9.2021.

فضيلة، زيادة وشافية، فنور. (2016). القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد لصديق بن يحيى: جيل، الجزائر.

القطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة المتنبي.

كساب، زيد عصام حسن. (2017). أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهواتف المتنقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

محمد، أثمار عبد الرزاق. (2015). استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

للصوي، ايهاب. (2015). القيادة الإدارية والقائد الإداري، الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة دار الكتب المصرية.

مندل، أحمد. (2016). أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، كلية الدراسات العليا، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

النمر، سعود و خاشقجي، هاني ومحمود، محمد وحمزوي، محمد. (2019). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، الرياض: لشقي للطباعة والنشر والتوزيع.

نور الدين، مزهودة وقرزة، أسمهان. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر، (10): 120-135.

النويقة، عطا الله. (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42 (1): 45-63.

الهبارنة، أحمد كريم. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في الأداء الإستراتيجي، الدور المعدل لجودة حياة العمل "دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية"، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

وزارة الحكم المحلي. (2005). واقع تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية - (دراسة استطلاعية)، رام الله، فلسطين. 35-37، تاريخ الزيارة 15.12.2021 متوفر على الرابط

<https://www.molg.pna.ps/uploads/userfiles/file/pdfs/tasneef%20alhayaat.pdf>

وزارة الحكم المحلي. 2019 تاريخ الزيارة 15.12.2021 مرفق الرابط

<https://www.molg.pna.ps/ar/articles>

يخف، جمال الدين وحمادي، محمد. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، مجلة جديد الاقتصاد، 15 (1): 192-214.

- Abd El Samie, H., & Fahmy. T. M. (2015). Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership (A Field Study of Tourism Managers). **Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality**, 12 (2) :97-108.
- Alhyari, S., Alazab, M., Venkatraman, & Alazab, A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard an empirical study in Jordan, Benchmarking, **International Journal**, 20 (4): 512-536.
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems, **International Journal of Productivity and Performance Management**, 1 (66): 3 – 21. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-06-2014-0086>
- Buill, I. Martinez, E. Matute, J. (2019). Transformational Leadership and employee performance: The role of identification engagement and proactive personality **international Journal of Hospitality Management**. (77): 64-75.
- Chung, H.F, & Huang. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. **journal of Business Research**, 68 (6): 1216-1224.
- Daft, R. L. (2010). **Understanding the Theory and Design of Organizations**. (10th ed), south – western, Cengage Learning.
- Gao, F. (2013). **The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business'**, International Conference on Economics, Singapore, Trade and Development, 7:(43-48).
- Lee, Yuan & Kuo, Chen. (2019). Principals Transformational Leadership and Teachers Work Motivation: Evidence from Elementary Schools in Taiwan, **International Journal of Organizational Innovation**, 11 (3): 90- 113.
- Maya, Ali. & Esper, Lama. AL-bared, Nour Maa. (2021). The Role of human capital in Achieving strategic performance (A Field study unpublic manufacturing companies in Syria), **Tishreen University journal of Scientific Studies-Economic and legal Sciences Series**, 43 (3): 120-135.
- Napp, C.F. (2011). **Generational Differences between perceived and preferred leadership styles and relationships to affective commitment among firefighters**, (PhD dissertation), Dallas Baptist University, USA.
- Striteska Michaela, Zapletal David, Jelinkova Lucie. (2018). An Empirical Study of Key Factors to Effectively Operate Strategic Performance Management System, **Academy of Strategic Management Journal**, 17 (6): 1-13
- Wangu, K. D. (2015). **Balanced score card and performance of non governmental organizations in Kenya**. (Unpublished Doctoral Dissertation), School of Business University of Nairobi.
- Zacharo, k., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). "Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study from Greece" **International Journal of Learning, Teaching and Educational Research**, 17 (8): 89-106.

قائمة الملاحق

أ. أداة الدراسة قبل التحكيم

ب. قائمة المحكمين

ث. أداة الدراسة بعد التحكيم

ج. كتاب تسهيل المهمة

الملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

حضرة الأستاذ الدكتور المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات لوصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة، أضع بين أيديكم الاستبانة الخاصة بدراستي، ولثقة المعلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق تلك فقد اطعت الباحثة على مجموعة من المقاييس خاصة بهذا المجال. وقد صعدت الاستبانة من جزئين: الجزء الأول: البيانات لشخصية.

الجزء الثاني: يتكون من أسئلة الاستبانة الخاصة بالقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: نانسي محمد حسين

إشراف: د. يونس جعفر

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يثقف حالتك:

1	الجنس	أ- ذكر () ب- أنثى ()
2	العمر	أ- أقل من 30 سنة () ب- 30 سنة الى أقل من 40 سنة () ج- 40 سنة الى أقل من 50 سنة () د- 50 سنة فأكثر ()
3	المؤهل العلمي	أ- دبلوم فأقل () ب- بكالوريوس () ج- دراسات عليا ()
4	العمل الوظيفي	أ- دائرة التخطيط () ب- دائرة الشؤون الإدارية () ج- دائرة الشؤون المالية () د- دائرة الهندسة ()
5	سنوات الخبرة	أ- أقل من 5 سنوات () ب- من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات () ج- 10 سنوات فأكثر ()

القيادة التحويلية: تعرف بأنها نمط قبلي قائم على قدرة القائد بخلق جو من الود والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم واتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتوفير رؤية واضحة وهادفة لنشرها ونمذجتها للمؤسسة، وإلهام العاملين من أجلها والسعي الى تحقيق أهدافها وتطويرها.

الأداء الإستراتيجي: تعرف بأنها المخرجات النهائية لنشاط عمل المنظمة وهي انعكاس لكيفية إدارة مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وقد شمل المقياس في صورته الأولية (25) فقرة، علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
الجزء الثاني: القسم الأول: أبعاد القيادة التحويلية								
البعد الأول: التأثير المثالي								
1.	يتمتع الموظف بقوة الشخصية.							
2.	يتحلى الموظف بالقيم والأخلاق في تصرفاته.							
3.	يحظى الموظف بالثقة لتحقيق أهداف البلدية.							
4.	يتصف الموظف بالقدرة على حل الأزمات.							
5.	يملك المسؤول رؤية واضحة للمستقبل.							
البعد الثاني: الحفز الإلهامي								
6.	يسعى الموظف الى تقديم خدمات تفوق ما هو متوقع.							
7.	يشجع الموظف على حل المشكلات بطرق مبتكرة.							
8.	يقوم المسؤول بتفويض الموظفين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.							
9.	يقدم الموظف رؤية مقنعة عن المستقبل.							
10.	يتحدث الموظف بحماس عما يجب إنجازه.							
البعد الثالث: الاستشارة الفكرية								
11.	يدرك الموظف مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.							
12.	يعطي الموظف الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة.							
13.	يتميز الموظف بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.							
14.	يشجع الموظف على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظيفته.							
15.	يبتكر الموظف أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.							
البعد الرابع: الاعتبار الفردي								
16.	يؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في عملية التغيير.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
17.	يراعي المسؤول الفروق الفردية بين الموظفين.							
18.	يشجع الموظف التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.							
19.	يغرس المسؤول الثقة لدى الموظفين.							
20.	يقدر المسؤول مجهودات الموظفين ويعترف بها.							
البعد الخامس: التمكين								
21.	يشجع المسؤول الموظفين على تحمل المسؤولية.							
22.	يتعاون المسؤول مع جميع الموظفين بمساواة.							
23.	يناقش المسؤول مع الموظفين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.							
24.	يفوض المسؤول بعض من صلاحياته للموظفين.							
25.	يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.							
القسم الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي								
البعد الأول: البعد المالي								
26.	تلتزم البلدية بسداد التزاماتها المالية.							
27.	تحقق البلدية أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية.							
28.	تمتلك البلدية الخطط على تخفيض مصاريفها.							
29.	تمتلك البلدية القدرة على زيادة إيراداتها.							
30.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أهدافها.							
البعد الثاني: بعد المواطنين								
31.	تهتم البلدية بتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات المقدمة.							
32.	تلتزم البلدية بتقديم خدماتها بالأوقات المناسبة.							
33.	توفر البلدية خدمات بأسعار معتدلة.							
34.	تريد البلدية من توزيع خدماتها بشكل يتناسب مع زيادة							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	الطلب على تلك الخدمات.							
35.	يتم الاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة من المواطنين والاستجابة لها.							
البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية								
36.	تستغل البلدية طاقتها الخدماتية بالكامل.							
37.	تفوق الخدمات الجديدة توقعات المواطنين.							
38.	توفر البلدية خدمات جديدة للمواطنين.							
39.	تجري البلدية تغييرات جوهرية في أنماط الأداء تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.							
40.	تقدم البلدية خدمات بشكل مميز ينال رضا المواطنين.							
البعد الرابع: بعد الإبداع والتعلم								
41.	توفر البلدية دورات تدريبية ملائمة لتطوير قدرات العاملين لديها.							
42.	يتم تحسين وتطوير الخدمات في البلدية باستمرار.							
43.	يوجد لدى البلدية نظام فعال للمكافآت والحوافز للمتميزين.							
44.	يوجد في البلدية نشاط مميز للبحث والتطوير.							
45.	تحرص البلدية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي.							

مع خالص شكري واحترامي،،

ملحق (ب): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الوظيفة	التخصص
1	أ.د. ذياب أبو جزر	جامعة القدس المفتوحة	إدارة عامة
2	أ.د. ماجد صبيح	جامعة القدس المفتوحة	اقتصاد
3	د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة	إدارة عامة
4	د. فراس بركات	جامعة القدس أبو ديس	محاسبة
5	د. صلاح صبري	جامعة القدس المفتوحة	إدارة عامة
6	د. حسين عبد القادر	جامعة الاستقلال	إدارة
7	د. أيمن أحمد	جامعة الاستقلال	إدارة عامة
8	د. زكي	جامعة الاستقلال	إدارة عامة
9	د. ميرفت حاتم	جامعة الاستقلال	إدارة
10	د. سام فقها	جامعة النجاح الوطنية	تسويق

الملحق (ت): أداة الدراسة بعد التحكيم



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

الموظف الفاضل/ الموظفة الفاضلة

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية المصنفة - أ - في المحافظات الشمالية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: نانسي محمد حسين

إشراف: د. يونس جعفر

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع التي يفق
وحالتك:

A1	الجنس	ذكر () أنثى ()
A2	العمر	من 20- وأقل من 30 سنة () من 30- وأقل من 40 سنة () من 40- وأقل من 50 سنة () من 50 سنة فأكثر ()
A3	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل () بكالوريوس () دراسات عليا ()
A4	المسمى الوظيفي	موظف في دائرة التخطيط () موظف في دائرة الشؤون الإدارية () موظف في دائرة الشؤون المالية () موظف في دائرة الهندسة ()
A5	سنوات العمل	أقل من 5 سنوات () من 5 وقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

الجزء الثاني- القيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المجال الأول: التأثير المثالي						
1.	يتمتع المسؤول بقوة الشخصية واللباقة					
2.	يتحلى المسؤول بالقيم والأخلاق في تصرفاته					
3.	يحظى المسؤول بالثقة لتحقيق أهداف البلدية.					
4.	يتصف المسؤول بالقدرة على حل الأزمات ومواجهة المواقف الصعبة.					
5.	يمتلك المسؤول رؤية واضحة للمستقبل ويعمل على تطبيقها على أرض الواقع.					
المجال الثاني: الحفز الإلهامي						
6.	يسعى المسؤول الى تحقيق إنتاجية تفوق ما هو متوقع.					
7.	يشجع المسؤول على حل المشكلات بطرق مبتكرة.					
8.	يفوض العاملين معه بتحقيق الأهداف المرجوة.					
9.	يقدم المسؤول رؤية مقنعة عن المستقبل.					
10.	يتحدث المسؤول بحماس عما يجب إنجازه.					
المجال الثالث: الاستشارة الفكرية						
11.	يدرك المسؤول مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يعطي الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة.	12.
					يميز المسؤول بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	13.
					يشجع الموظفين على المشاركة في ورشات العمل الخاصة بوظائفهم.	14.
					يبتكر المسؤول أساليب حديثة للنظر في كيفية إنجاز المهمات.	15.
المجال الرابع: الاعتبار الفردي						
					يؤمن بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير.	16.
					يراعي المسؤول الفروق الفردية بين المرؤوسين.	17.
					يشجع المسؤول التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	18.
					يغرس المسؤول الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين.	19.
					يقدر المسؤول مجهودات الآخرين ويعترف بها.	20.
المجال الخامس: التمكين						
					يشجع المسؤول العاملين على تحمل المسؤولية.	21.
					يتعاون المسؤول مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه.	22.
					يناقش المسؤول مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية.	23.
					يفوض المسؤول بعض من صلاحياته للعاملين على أسس عملية.	24.
					يحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات.	25.
المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي						
المجال الاول: البعد المالي						
					تسدد البلدية التزاماتها قصيرة الأجل من خلال السيولة المتوفرة لديها.	26.
					توجد لدى البلدية أهداف مالية على مستوى أقسامها ووحداتها الفرعية.	27.
					تمتلك البلدية القدرة على تخفيض مصاريفها.	28.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تمتلك البلدية القدرة على زيادة إيراداتها.	29.
					يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف.	30.
المجال الثاني: بعد المواطنين						
					تقدم البلدية اهتماما حقيقيا للمواطنين من خلال تقديم خدمات تلبي احتياجاتهم المتنامية.	31.
					تلتزم البلدية بتقديم خدماتها بالأوقات المناسبة.	32.
					توفر البلدية خدمات بأسعار معتدلة.	33.
					تزيد البلدية من توزيع خدماتها بشكل يتناسب مع زيادة الطلب على تلك الخدمات.	34.
					يتم الاهتمام بالمقترحات والشكاوى المقدمة من المواطنين والاستجابة لها.	35.
المجال الثالث: بعد العمليات الداخلية						
					تستغل البلدية الطاقة الإنتاجية بالكامل	36.
					تفوق الخدمات الجديدة توقعات المواطنين.	37.
					توفر البلدية خدمات جديدة باستمرار لمقابلة حاجات ومتطلبات المواطنين.	38.
					توجد تغيرات جوهرية في أنماط الأداء تماشياً مع التطورات التكنولوجية الحديثة.	39.
					تقدم البلدية خدمات بشكل مميز ينال رضا المواطنين	40.
المجال الرابع: بعد الإبداع والتعلم						
					توفر البلدية دورات تدريبية لتطوير قدرات العاملين لديها.	41.
					يتم تحسين وتطوير الخدمات في البلدية باستمرار.	42.
					يوجد لدى البلدية نظام فعال للمكافآت والحوافز للمتميزين.	43.
					يوجد في البلدية نشاط مميز للبحث والتطوير.	44.
					تحرص البلدية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الأداء العالي وتهتم بهم وتحفزهم.	45.

انتهت الاستبانة

الملحق (ج)

كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University

Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240
فاكس: 02/2963738
بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

Ref. :

الرقم : ع.د.ع.ب. / 21/1023

Date :

التاريخ : 2021/09/11

الموضوع: لمن يهمة الأمر

تهديكم جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (نانسي محمد محمود حسين) بإعداد رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية بعنوان: (العلاقة بين القيادة التحويلية والاداء الاستراتيجي لدى البلديات الفلسطينية المصنفة -أ- في الضفة الغربية)، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة في الحصول على المعلومات التي تساعدنا في إعداد رسالتها، وتوزيع أداة الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة:

• الملف.