

# دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية

أ. عبد اللطيف رجب القانوع  
وزارة الداخلية الفلسطينية بغزة - فلسطين  
Aboobida@hotmail.com

د. منصور عبد القادر منصور  
جامعة الأقصى بغزة - فلسطين  
Mansourpal2012@gmail.com

## *The Role of Transformational Leadership in Achieving the Palestinian Strategic Goals*

*Dr. Mansour A. Mansour & Abdolatif R. Al-qano'a*  
*Al-Aqsa University- Gaza, Palestine*  
*Ministry of Interior –Gaza, PNA, Palestine*

Received: 11 Dec 2015

Accepted: 05 Feb 2016

Published: 30 June 2016

### ملخص:

هدف هذا البحث الى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، والوقوف على مدى اهمية وكفاءة القيادات التحويلية الناشطة في التنظيمات الفلسطينية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين طريقة المسح الشامل لجميع قيادات الصف الاول والثاني والثالث في التنظيمات الفلسطينية الناشطة في قطاع غزة والمقدر عددهم بـ (191) قائدا لعام 2015-2014م، في حين بلغت عدد الاستبيانات المستردة (161) استبانة بما نسبته (84.3%) من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهاد الاسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجبهة الديمقراطية لصالح حماس فيما يتعلق بتحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية. وكذلك قدم البحث توصيات هامة منها: العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات السياسية الفلسطينية وذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكساب القادة المهارات المطلوبة نظراً لأهمية ودور القيادة في تحفيز المرؤوسين واثارة حماسهم وتوليد الإحساس لديهم مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الاهداف الإستراتيجية الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة التحويلية، أهداف استراتيجية

رموز JEL: O15, O32.

### Abstract:

This research aimed to clear the importance of transformational leadership of the Palestinian leadership in Palestinian organizations, and determines the level of efficiency of the Palestinian leadership in the practice of transformational leadership. This research follows the researcher descriptive analytical method, the research sample consisted comprehensive survey of all first, second and third grade of leaders in the Palestinian factions in the Gaza Strip and the estimated (191) commander of 2014-2015, (the administrative offices of the Palestinian organizations), and the number of questioners recovered (161) questionnaire equivalent to (84.3%) of the study population. There were no significant statistical differences about the relationship of transformational leadership dimensions. And achieving the strategic goals of the Palestinian people due to personal variables, there are difference between (Hamis) and (Fatah) is to (Hamis), and between (Hamis) and (Islamic Jihad), is to (Hamis) and between (Hamis) and (Democratic front) is to (Hamis), in the Palestinians strategic objectives. As well as the search clears important recommendations, including: must provide the Palestinian political leaders of required skills to help them to achieving their goals, by the preparation and implementation of training programs for the leaders.

**Key Words:** Transformational leadership, Strategic Goals.

**(JEL) Classification:** O15, O32.

تمهيد:

في خضم الظروف الصعبة التي تعاني منها القضية الفلسطينية وما تواجهه من تحديات مصيرية وكذلك الأعباء الملقاة على عاتق قياداتها السياسية. وبالنظر إلى تراجع أدائها في السنوات الأخيرة ، برزت مشكلة هذا البحث والمتمثلة في ضعف امتلاك العديد من القيادات السياسية الفلسطينية القدرات والمهارات المطلوب توفرها في القائد التحويلي وانعدام تأثير الكثير من قيادات الفصائل الفلسطينية على سلوك تابعيهم وتشكيلها بما يخدم ويعزز موقف القضية الفلسطينية سواء على صعيد الساحة الداخلية - وماتشده من انقسام سياسي- أو حتى الخارجية منها والمتمثلة في ابتعاد قضية فلسطين إلى حد ما عن المشهد السياسي الدولي كونها تمثل جوهر الصراع في عالمنا المعاصر.

### 1. تساؤلات البحث:

قام الباحثان بصياغة عدد من التساؤلات لتفسير مشكلة البحث وهي على النحو الآتي:

- ♦ ما مدى ممارسة القيادات الفلسطينية للسلوك القيادي التحويلي عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟
- ♦ ما مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني بالاستناد الى ابعاد القيادة التحويلية عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟
- ♦ ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ؟
- ♦ هل توجد فروق دالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اراء القيادات السياسية الفلسطينية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية تعزى لمتغير الفصيل السياسي ( حركة حماس ، حركة فتح ، حركة الجهاد الإسلامي ، الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين ، الجبهة الديمقراطية لتحرير فلسطين ) .

### 2. أهداف البحث:

سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- ♦ الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني.
- ♦ توضيح أهمية القيادة التحويلية للقيادات الفلسطينية في التنظيمات الفلسطينية والوقوف على مدى كفاءتها؟
- ♦ التعرف على مدى ممارسة القيادات السياسية للسلوك القيادي التحويلي بابعاده الخمسة (MLQ5).
- ♦ التعرف على ما اذا كانت لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين تعزى لمتغير الفصيل السياسي .

3. أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث من خلال الآتي:

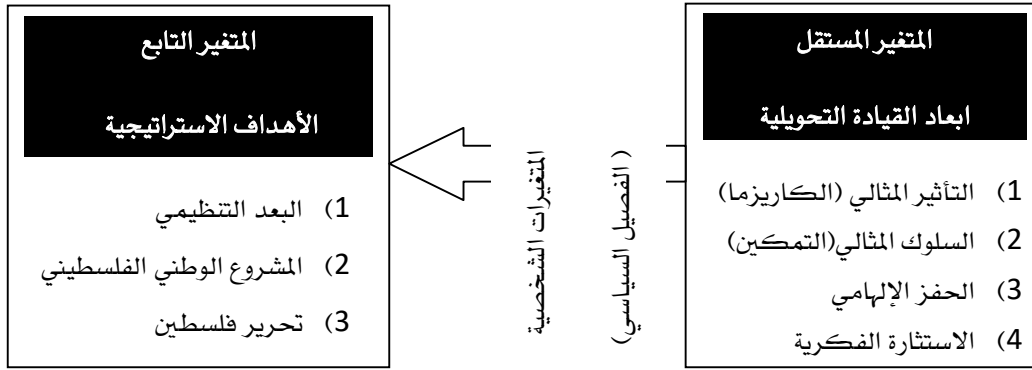
- ♦ يأمل الباحثان ان تسهم نتائج هذا البحث وبما ستفضي اليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهتم القيادات السياسية الفلسطينية والناشطة على الساحة الفلسطينية ومساعدتهم في التعرف على آلية تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بتنظيماتهم السياسية وبمستقبلها التنظيمي .
- ♦ المساهمة قدر الامكان في زيادة كفاءة وفعالية القيادات السياسية الفلسطينية في مجال عملهم تماشيا مع متطلبات ما تقتضيه مصلحة ومستقبل القضية الفلسطينية في جانبها السياسي والوطني .

4. متغيرات البحث:

♦ المتغير المستقل: أبعاد القيادة التحويلية (MLQ5)<sup>1</sup>.

♦ المتغير التابع: تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية.

5. نموذج البحث :



6. مجتمع البحث:

قام الباحثان باستخدام طريقة المسح الشامل لكافة القيادات السياسية الناشطة في التنظيمات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث شمل توزيع استمارة الاستبيان كافة قيادات الصف الاول والثاني والثالث والبالغ عددهم (191) قائدا ، في حين تم استرداد عدد (161) استبيان صالحة للتحليل الاحصائي بنسبة (84.3%) ، في حين بلغ عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي (30) استبانة بنسبة (15.7%) من اجمالي العينة التي اشار اليها الباحثان وهذا ما يوضحه جدول رقم (1).

الجدول 1: توزيع مجتمع البحث وبيان عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمستردة

عدد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل الاحصائي	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية %	عدد القيادات السياسية	الفصيل السياسي
14	41	55	28.8%	55	حركة حماس
2	46	48	25.1%	48	حركة فتح
5	43	48	25.1%	48	حركة الجهاد الاسلامي
3	17	20	10.5%	20	الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين
6	17	20	10.5%	20	الجبهة الديمقراطية لتحرير فلسطين
30	161	191	100%	191	المجموع

المصدر: جُرد بواسطة الباحثان بناء على زيارات المكاتب الإدارية للتطبيقات الفلسطينية بغزة.

أولاً: الإطار النظري للبحث :

### 1. المدخل التاريخي والإداري للقيادة التحويلية :

لقد قدم (بيرنز) نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى ان الاثر التحفيزي للقيادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والاعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدموا وينجزوا اكثر مما هو متوقع منهم عمله اصلا، ويتم حث الاتباع على انجاز المهام الضرورية والاهتمام اكثر باحتياجات المنظمة، نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية على انجاز الأهداف<sup>2</sup>. كما يُعدّ مدخل القيادة التحويلية مدخلا جديدا للقيادة الادارية، مقابلا للقيادة التبادلية، ففي القيادة التبادلية يمارس القائد ممثلا للادارة عملية تبادل بينه وبين المرؤوسين، اذ يقدم المرؤوسون انجاز الاعمال، بينما يقدم القائد المكافآت او العقوبات. لكن في القيادة التحويلية يسعى القائد لاحداث تغييرات ايجابية في طريقة العمل، اذ ياخذ بمبدأ الادارة بالاستثناء، فلا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي ودون احداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، كما يتابع اداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات في الاداء<sup>3</sup>. وتعمل القيادة التحويلية على تغيير الافراد وتحويلهم الى قادة، كما تركز ايضا على القيم والاخلاق والمعايير والاهداف طويلة الاجل، وتشمل تقديم دوافع الافراد واشباع حاجاتهم ومعاملتهم بانسانية، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكارزماوية والرؤية المستقبلية، "فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لانجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم<sup>4</sup>.

### 2. أبعاد القيادة التحويلية:

استطاع بعض الباحثين امثال ( باس وأفوليو) تحديد عناصر القيادة التحويلية في اربعة ابعاد (MLQ4) هي (التاثير المثالي "الكاريزما"، الاعتبار الفردية، الاستثارة الع، الحفز الالهامي) (Bass & Avolio 1994)، وبعدها اضاف كلاً من (Bass, Avolio & Jung, 1999) و (Rafferty & Griffin 2004) بعداً خامساً ألا وهو السلوك المثالي "التمكين" بحيث تصبح هذه المصنوفة في خمسة ابعاد (LMQ5)

، وتجدر الإشارة هنا بان الباحثان قاما باعتماد المصفوفة المعدلة الخماسية (MLQ5) في هذا البحث والتي يستعرض الباحثان أبعادها كل على حده على وبشيء من التوضيح على النحو التالي :

• التأثير المثالي (الكاريزما):

الكاريزما هي مجموعة الصفات وانماط السلوك التي يصبح القادة بمقتضاها مثلاً عالياً يُحتذى بها من قبل المرؤوسين، إلى جانب انهم يكونون محل اعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم حيث يتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن قيمه ومعتقداته، وبتحديد اهمية وجود حس قوي للهدف، كما يزرع الاعتزاز في الآخرين لارتباطهم به، اضافة الى انه يذهب الى ابعد من مصالحه الذاتية من اجل مصلحة الجماعة، ويتصرف بطرق تؤدي الى احترام الآخرين له.<sup>8</sup>

• الاعتبارات الفردية (رعاية الافراد):

هي "مجموعة من انماط السلوك التي يستطيع القائد من خلالها ان يعطي اهتماما شخصيا لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف الى مستوى الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند اشباع هذه الاحتياجات".<sup>9</sup>

• الاستشارة الفكرية (العقلية):

وتعني اثاره العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الاقدام على اية ممارسة او تصرف. فالقائد التحويلي يجب ان يعمل على ايجاد مبررات قوية تدعو العاملين الى اعادة النظر في طرق تفكيرهم اتجاه مشكلات العمل التقنية والانسانية وقيمهم الشخصية، وان يساعدهم على حل مشكلاتهم بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الادلة والبراهين الداعمة للحلول الابداعية.<sup>10</sup> ويعمل القائد الذي يروج الاستشارة العقلية بين المرؤوسين على اعادة فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما اذا كانت ملائمة ام لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، كما يقترح ايضاً طرقاً جديدة للنظر في كيفية اتمام المهمات، ويحث الآخرين الى النظر الى المشكلات من جوانب مختلفة.<sup>11</sup>

• الحفز الإلهامي :

يعرف الحفز الإلهامي بأنه " اثاره المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة والقيادة الالهامية والرؤية والروحانية وعقيدة القائد وايمانه".<sup>12</sup> واكد كلاً من (Avolio & Yammarino)<sup>13</sup> ان بعض الباحثين ينظرون للقيادة المحفزة شيئاً غير قابل للبحث وان بُعد التحفيز من خصائص القائد الفطرية، بمعنى ان الكاريزما ما هي الا نوع من الموهبة التي لا يتم اكتسابها او تغييرها.

• السلوك المثالي (التمكين):

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية والافتراض الرئيس في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للتابعين في الصفوف الامامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لاحتياجات الجمهور ، وكذلك المساعدة في حل مشكلاتهم ، ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. ، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للتابعين للوصول الى الاهداف المنشودة (Bass , Avolio<sup>14</sup>).

3. تفكير القائد التحويلي الفلسطيني :

مما لا شك فيه ان تفكير القائد السياسي الفلسطيني التحويلي ينصب بالدرجة الاولى على تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية والمتعلقة بتحرير فلسطين من البحر الى النهر وكذلك تعزيز ثقافة المقاومة في نفوس ابناء الشعب الفلسطيني وصولا الى الهدف الاسمي - المشار له انفا - ، كما يسعى القادة الفلسطينيون الى بلورة كل الخطوات التي من شأنها خدمة الهدف الاساسي والمتعلق بتحرير فلسطين من خلال المحافظة على الثوابت الفلسطينية بكافة قضاياها الفرعية وصولا الى حق الشعب الفلسطيني في تقرير مصيره وعدم التقهقر امام المحتل الغاصب سواء كان ذلك في ساحات الجهاد او على طاوولات المفاوضات السياسية ، و ما يؤكد ذلك هو اصرار فصائل المقاومة الفلسطينية على انتزاع حقوقها ومطالبها من يرثن العدو الصهيوني الغاصب ابان حرب العصف الماكول في شهر اغسطس من العام 2014 . ولا شك ان صلابة القائد السياسي الفلسطيني واصراره على انتزاع حقوقه المشروعة استطاع ان يرسم أهم ملامح وسمات نمط القيادة السياسية التحويلية المعاصرة.

4. أسلوب القيادة التحويلية لدى القيادات السياسية:

أن أسلوب القيادة التحويلية من قبل القيادات السياسية تهدف لادارة عملية التغيير في تنظيماتهم والنهوض بها لأداء دورها بكفاءة واقتدار وكذلك ومواجهة التحديات المحيطة وتلبية المتطلبات المستجدة التي يفرضها تطور المجتمع وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لشعبنا الفلسطيني حيث يشير الباحثان إلى عدد من الاعتبارات التي يجب ان تحدد اسلوب القائد التحويلي الفلسطيني، وهي:

- ♦ القائد ينبغي ان يكون قدوة لمرؤوسيه، وعليه أن يضع نموذجا في الاداء والتعامل الحسن، وان تصدق اقواله افعاله، وان يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية.
- ♦ ان يسعى القائد الى تحفيز مرؤوسيه للارتقاء بادائهم فوق المتوقع منهم، باستثارة حماسهم نحو تحقيق الاهداف المنشودة.

- ♦ ان يحرص القائد على استشارة تفكير المرؤوسين، وذلك باستشارة افكار العاملين معه نحو تجديد اساليب الاداء، والنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة لوضع حلول مناسبة لها.
- ♦ ان يكون القائد قائداً للتغيير ويشرك العاملين معه في تبني عملية التغيير وتبرير اهميتها لهم وللتنظيم.
- ♦ ان يتحلى القائد بالشجاعة، وذلك من خلال كسر حالة الجمود السائدة في المنظمة، واتخاذ قرارات تغيير فعالة، وان يكون حازماً في مواجهة خصوم التغيير، وحازماً في احقاق الحق.
- ♦ ان يثق القائد بالعاملين معه وذلك بمنحهم الصلاحيات اللازمة لانجاز المهام.
- ♦ ان يتحلى بالقيم المثلى ويسعى الى غرسها في ثقافة المنظمة، ويتعامل بصدق مع افراده، وان تتوافق افعاله مع المبادئ التي ينادي بها.
- ♦ ان تكون لديه رؤية مستقبلية ويعمل على تحويلها الى واقع ملموس بخطط مدروسة، ويكون قادراً على التعامل مع الغموض والتعقيد وعدم التأكد.

#### 5. الأهداف الإستراتيجية للتنظيمات السياسية الفلسطينية محل البحث :

لقد ساهمت التنظيمات الفلسطينية بشتى انواعها إلى خروج القضية الفلسطينية إلى العالم ، وهذا كان واضحاً منذ ان وطأت اقدام المحتل الغاصب التراب الفلسطيني في مطلع القرن الماضي ، ومن ذلك الوقت لم ينفك الفلسطينيون عن مقارعة قطعان المستوطنين الجدد، إلى ان كانت التكة الفلسطينية عام 1948، ليؤسس الفلسطينيون بعدها مرحلة جديدة من النضال سواء في مناطق الشتات الفلسطيني أو حتى داخل الأراضي الفلسطينية المحتلة . ومن هذا المنطلق كان للتنظيمات الفلسطينية جميعها دوراً واضحاً وتأثيراً ايجابياً على واقع القضية الفلسطينية وتحقيق المكتسبات سواء كانت على الصعيد المحلي او الدولي وهذا كله يعود إلى اصرار كافة التنظيمات الفلسطينية على التخلص من نير الاحتلال سعياً لتحقيق ما يصبو إليه شعبنا الفلسطيني من تحرير كامل ترابه ، ومن اكثر التنظيمات الموجودة على الساحة الفلسطينية تلك التي تناولها الباحثان كمجتمع لهذا البحث . وفي هذا السياق لابد من الوقوف على أهم الأهداف الإستراتيجية للتنظيمات (الفصائل الوطنية والإسلامية) الفلسطينية ، واهم هذه الأهداف هي :

- ♦ اقامة دولة فلسطينية ديمقراطية مستقلة ذات سيادة على التراب الفلسطيني تحفظ للمواطنين الاصليين حقوقهم الشرعية ( بدوان<sup>15</sup> و ، صايغ<sup>16</sup>).
- ♦ تحرير كامل فلسطين وتصفية الكيان الصهيوني وإقامة الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس الشريف<sup>17</sup>.
- ♦ الحفاظ على خيار المقاومة بكل اشكالها وفي مقدمتها الكفاح المسلح لمواجهة الاحتلال الصهيوني.
- ♦ انهاك دولة الاحتلال أمنياً واقتصادياً وفضح ممارساتها التعسفية بحق الشعب الفلسطيني وقضيته العادلة.

ثانياً - أداة البحث :

قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان بلغ عدد فقراتها (30) فقرة موزعة على خمسة ابعاد تمثل في المجمل محاور القيادة التحويلية، و(27) فقرة تمثل محور الاهداف الاستراتيجية، مستخدمين سلم ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، احياناً، نادراً، ابداً) واعطيت الاوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) ولعرفة دور القيادة التحويلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية، وبذلك انحصرت درجات افراد عينة الدراسة ما بين (30، 150) درجة لاستبانة القيادة التحويلية، و(27، 135) لاستبانة الاهداف الاستراتيجية، ولقد اعتمد البحث خمسة مستويات تم تحديدها وفقاً للمعادلة التالية: (المدى الاعلى - المدى الادنى مقسوماً على خمسة مستويات) (5- 1 ÷ 4 = 0.80) والمستويات هي:

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1.00 – 1.80	من 36% فاقل	قليلة جداً
من 1.81 – 2.60	اكثر من 36% - 52%	قليلة
من 2.61 – 3.40	اكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	اكثر من 68% - 84%	كبيرة
من 4.21 – 5.00	اكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

1. اختبار صدق الإتساق الداخلي للإستبانة : (معامل الفا كرونباخ Cronbach's Alpha)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين درجات كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وكذلك تم حساب نفس معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). وهذا ما توضحه جداول رقم (2 و 3).

جدول رقم (2)

مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد الاستبانة والأبعاد الأخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

المجموع	البعد الاول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	البعد الخامس
0.565	1				
0.769	0.430	1			
0.716	0.378	0.449	1		
0.733	0.459	0.419	0.402	1	
0.523	0.458	0.532	0.502	0.390	1

R الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

R الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق ان جميع الابعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ، 0.01) وهذا يؤكد ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق



الداخلي. وللتحقق من الصدق البنائي للابعاد قام الباحثان بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من ابعاد الاستبانة والابعاد الاخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول 3: مصفوفة معاملات ارتباط كل بعد من ابعاد الاستبانة والابعاد الاخرى وكذلك كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة

البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الاول	المجموع	البعد
		1	0.765	البعد الاول الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)
	1	0.458	0.843	البعد الثاني الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)
1	0.639	0.557	0.899	البعد الثالث الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)

R الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

R الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول السابق ان جميع الابعاد ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطا ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05، 0.01) وهذا يؤكد ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

2. اختبار صدق ثبات الإستبانة : (معامل التجزئة النصفية Split Half)

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية والبالغ عددها (30) مفردة لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الاول لكل بعد من ابعاد الاستبانة وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman - Brown Coefficient) والجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول 4: يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل بعد من ابعاد الاستبانة

وكذلك الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
0.804	0.672	6	البعد الاول التأثير المثالي (الكاريزما)
0.718	0.560	6	البعد الثاني السلوك المثالي (التمكين)
0.760	0.613	6	البعد الثالث الحفز الالهامي
0.753	0.603	6	البعد الرابع الاستثارة الفكرية
0.684	0.520	6	البعد الخامس الاعتبارات الفردية
0.796	0.662	30	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية
0.712	0.674	*9	البعد الاول الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)
0.623	0.564	*9	البعد الثاني الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)
0.800	0.795	*9	البعد الثالث الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)
0.779	0.777	*27	الدرجة الكلية للاهداف الاستراتيجية الفلسطينية

\* تم استخدام معامل جتمان لان النصفين غير متساويين.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي جاء بنسبة (0.796) لمحور القيادة التحويلية، و(0.779) كانت لمحور الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحثان إلى تطبيقها على عينة الدراسة الكلية .

ثالثاً - تحليل نتائج أسئلة البحث :

**السؤال الأول : ما مدى ممارسة القيادات الفلسطينية لأبعاد القيادة التحويلية؟** ويتناول الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية وهي على النحو التالي :

**البعد الأول: التأثير المثالي (الكاريزما)**

ولتفسير النتائج المتعلقة بالبعد الأول وهو التأثير المثالي (الكاريزما) ، قام الباحثان بإعداد الجدول التالي:

الجدول 5: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	اتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة للتظيم	742	4.609	0.644	92.17	31.698	0.000	1
2	اتصرف بشكل نموذجي يسعى المرؤوسين لمحاكاته	688	4.273	0.602	85.47	26.840	0.000	6
3	اتصرف بأسلوب شفاف ومبادر لكي احظى بثقة الجمهور	721	4.478	0.653	89.57	28.735	0.000	3
4	امتلك القدرة على اقتناع المرؤوسين لتعزيز انتمائهم وزيادة حماسهم	706	4.385	0.633	87.70	27.761	0.000	4
5	اعمل على تكريس مجموعة من القيم المشتركة بين المرؤوسين والمؤيدين	700	4.348	0.635	86.96	26.931	0.000	5
6	اركز على أهمية أن يكون لدى المرؤوسين فهم مشترك لأهداف ورسالة التنظيم السياسي الذي انتمى إليه	724	4.497	0.643	89.94	29.517	0.000	2
	الدرجة الكلية للبعد	4281	26.590	2.226	88.63	48.961	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (1) والتي نصت على " اتجاوز مصالحى الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة للتظيم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92.17%).

وان أدنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (2) والتي نصت على " اتصرف بشكل نموذجي يسعى المرؤوسين لمحاكاته " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (85.47%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 4.43، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (88.63%)، قيمة الاختبار (48.961)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "التاثير المثالي (الكاريزما)" دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويعزي الباحثان هذه الدلالة إلى جاذبية الشخصية لدى القائد السياسي الفلسطيني من خلال بثه للحماس في نفوس تابعيه وخير مثال على ذلك الشهيد ياسر عرفات، والشهيد الإمام احمد ياسين، وجورج حبش، والشهيد فتحى الشقاقي.. إذا امتلكوا شخصية القائد الفذ طوال فترة حياتهم.

### البعد الثاني السلوك المثالي (التمكين)

ولتفسير النتائج المتعلقة بالبعد الثاني وهو السلوك المثالي (التمكين)، قام الباحثان بإعداد الجدول التالي:

الجدول 6: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	اشجع المرؤوسين على تحمل مسؤولياتهم التنظيمية	737	4.578	0.619	91.55	32.346	0.000	1
2	تعامل مع جميع التابعين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه لخدمة التنظيم او الحزب	658	4.087	0.854	81.74	16.143	0.000	2
3	ناقش المرؤوسين متطلبات انجازاتهم وادوارهم التنظيمية والوظيفية	655	4.068	0.799	81.37	16.957	0.000	4
4	افوض بعضا من صلاحياتي للتابعين بما لا يتعارض مع اللوائح التنظيمية والسياسية	620	3.851	0.853	77.02	12.658	0.000	5
5	احرص على تكافؤ السلطة السياسية مع المسؤولية التنظيمية عند تفويض الصلاحيات	655	4.068	0.815	81.37	16.635	0.000	3
6	اهتم بمصلحة التنظيم كقيمة لا تجاريها قيمة وطنية اخرى	573	3.559	1.298	71.18	5.463	0.000	6
	الدرجة الكلية للبعد	3898	24.211	2.849	80.70	27.661	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (1) والتي نصت على "اشجع المرؤوسين على تحمل مسؤولياتهم التنظيمية" احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (91.55%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (6) والتي نصت على "اهتم بمصلحة التنظيم كقيمة لا تجاريها قيمة وطنية اخرى" احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (71.18%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (4.035)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (80.70%)، قيمة T (27.661)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "السلوك المثالي (التمكين)" دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويبرر الباحثان ذلك إلى سعي الفصائل الفلسطينية ومن خلفها القيادات غلى الإهتمام بالتعبئة التنظيمية وتغليب مصلحة الوطن على مصالحه الشخصية وهذا واضح للعيان من خلال استشهادة قادة عظام دفاعاً عن الوطن والقضية مثل الشهيد احمد ياسين وعبد العزيز الرنتيسي والرئيس ياسر عرفات، أو الذين ما زالوا يقبعون في السجون الإسرائيلية أمثال الأمين العام للجبهة الشعبية المناضل احمد سعادات أو القيادي البارز في حركة فتح مروان البرغوثي.

### البعد الثالث: الحفز الإلهامي

ولتفسير النتائج المتعلقة بالبعد الثالث وهو الحفز الإلهامي، قام الباحثان باعداد الجدول التالي:

الجدول 7: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	أوجه المرؤوسين للعمل بروح الفريق في التنظيم	759	4.714	0.564	94.29	38.582	0.000	1
2	اهتم بتحفيز المرؤوسين لتحقيق اهداف ورؤى مشتركة	707	4.391	0.624	87.83	28.280	0.000	4
3	اعمل على اثاره الدافعية والحماس في نفوس المرؤوسين والجمهور	722	4.484	0.624	89.69	30.207	0.000	2
4	اشجع المرؤوسين على تحقيق اكثر مما يتوقعونه	691	4.292	0.721	85.84	22.722	0.000	6
5	اعمل على توفير احساس جماعي بالمهام السياسية والتنظيمية المناطة بنا جميعا	702	4.360	0.685	87.20	25.192	0.000	5
6	اعبر عن ثقتي للاخرين بان الاهداف ستتحقق.	710	4.410	0.675	88.20	26.496	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	4291	26.652	2.473	88.84	44.393	0.000	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (1) والتي نصت على "أوجه المرؤوسين للعمل بروح الفريق في التنظيم" احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (94.29%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (4) والتي نصت على " اشجع المرؤوسين على تحقيق اكثر مما يتوقعونه " احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (85.84%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (4.442)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (88.84%)، قيمة T (44.393)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الحفز الالهامي" دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويبرر ذلك الباحثان من خلال اهتمام القيادات الفلسطينية على الإتصال والتواصل مع مناصريهم من خلال اقامة المهرجانات الخطابية وكذلك الفعاليات التنظيمية والمناسبات الإجتماعية من خلال زرع الثقة في نفوس التابعين والعمل على إشراكهم في المهام التنظيمية لكي يكونوا قادة الغد ومستقبل قضيتهم العادلة.

#### البعد الرابع: الاستشارة الفكرية

ولتفسير النتائج المتعلقة بالبعد الرابع وهو الإستشارة الفكرية ، قام الباحثان باعداد الجدول التالي :

الجدول 8: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	اشارك المرؤوسين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشكلاتهم التنظيمية	722	4.484	0.725	89.69	25.963	0.000	1
2	اشجع المرؤوسين على المبادرة لحل المشاكل التنظيمية المعقدة	687	4.267	0.722	85.34	22.253	0.000	2
3	احاول باستمرار التعرف على ما يرغب المرؤوسين في انجازه داخل الاطر التنظيمية	674	4.186	0.682	83.73	22.073	0.000	3
4	اقترح طرقاً جديدة لانجاز مهام واعمال التنظيم السياسية وتحقيق المكتسبات الوطنية الفلسطينية	642	3.988	0.829	79.75	15.115	0.000	6
5	ابحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات.	660	4.099	0.768	81.99	18.160	0.000	5
6	ابحث الاخرين للنظر الى المشكلات من جوانب مختلفة.	666	4.137	0.825	82.73	17.474	0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	4051	25.161	2.868	83.87	31.687	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (1) والتي نصت على " اشارك المرؤوسين افكارهم واستمع لوجهات نظرهم عندما احاول حل مشكلاتهم التنظيمية " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (89.69%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (4) والتي نصت على " اقترح طرقا جديدة لانجاز مهام واعمال التنظيم السياسية وتحقيق المكتسبات الوطنية الفلسطينية " احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (79.75%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (4.194)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.87%)، قيمة T (31.687)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الاستشارة الفكرية" دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويبرر الباحثان ذلك على الديمقراطية التي يمارسها قادة الفصائل الفلسطينية والسياسيين منهم من خلال اللقاءات المستمرة مع مناصريهم وكذلك تكريس العمل الجماعي والمشاركة الفاعلة من خلال رغبة القادة على التعرف على مناطق القوة والضعف في اداء التابعين، وكذلك تعزيز الدوافع والمسئوليات الاجتماعية المناطة بهم من خلال الزيارات في المناسبات العامة أو الوطنية .

#### البعد الخامس: الاعتبارات الفردية

ولتفسير النتائج المتعلقة بالبعد الخامس وهو الاعتبارات الفردية، قام الباحثان باعداد الجدول التالي:

الجدول 9: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	استمع باهتمام لآراء المرؤوسين والجمهور واحترم فتاعاتهم	720	4.472	0.623	89.44	29.975	0.000	1
2	تعامل مع المرؤوسين بانسانية اكثر من كونهم اعضاء في تنظيم سياسي	685	4.255	0.816	85.09	19.508	0.000	5
3	اعمل على تحقيق مكتسبات المرؤوسين والجمهور ككل دون تمييز	689	4.280	0.691	85.59	23.491	0.000	4
4	تعامل مع كل عضو في التنظيم بالطريقة التي تتناسب معه	663	4.118	0.832	82.36	17.050	0.000	6
5	اعمل على تعزيز الوحدة والروح الوطنية لدى اعضاء التنظيم وبين ابناء الشعب الفلسطيني	713	4.429	0.764	88.57	23.721	0.000	2
6	اهتم كثيرا بالمرؤوسين الذين يظهرون قدرات تميزهم عن زملائهم الاخرين	694	4.311	0.768	86.21	21.641	0.000	3
	الدرجة الكلية للبعد	4164	25.863	2.652	86.21	37.628	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (1) والتي نصت على "استمع باهتمام لآراء المرؤوسين والجمهور واحترم قناعاتهم" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (89.44%).

وان أدنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (4) والتي نصت على "اتعامل مع كل عضو في التنظيم بالطريقة التي تتناسب معه" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (82.36%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (4.31)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (86.21%)، قيمة T (37.628)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الاعتبارات الفردية" دال احصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويبرر الباحثان ذلك إلى حرص القائد السياسي الفلسطيني على التعامل والتفاعل مع كل شرائح ومستويات التنظيم التابع له من جهة وكذلك مع باقي أفراد المجتمع كجزء من المسؤولية الملقاة على عاتقه في تحقيق الوحدة الوطنية والتماسك الإجتماعي من جهة أخرى.

والجدول رقم (10) يوضح بشكل كلي كافة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة والتي أشار إليها الباحثان سالفاً .

الجدول 10: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من ابعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	البعد الأول التأثير المثالي (الكاريزما)	4281	26.590	2.226	88.63	48.961	0.000	2
2	البعد الثاني السلوك المثالي (التمكين)	3898	24.211	2.849	80.70	27.661	0.000	5
3	البعد الثالث الحفز الالهامي	4291	26.652	2.473	88.84	44.393	0.000	1
4	البعد الرابع الاستشارة الفكرية	4051	25.161	2.868	83.87	31.687	0.000	4
5	البعد الخامس الاعتبارات الفردية	4164	25.863	2.652	86.21	37.628	0.000	3
	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية	20685	128.478	9.241	85.65	52.832	0.000	

يتضح من الجدول (10) ان الحفز الالهامي حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.84%)، تلا ذلك التأثير المثالي (الكاريزما) حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (88.63%)، تلا ذلك الاعتبارات الفردية حصلت على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (86.21%)، تلا ذلك الاستشارة الفكرية حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي (83.87%)، تلا ذلك السلوك المثالي (التمكين) حصل على المرتبة الخامسة بوزن نسبي (80.70%)، اما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (85.65%).

**السؤال الثاني : ما مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني بالاستناد إلى أبعاد القيادة التحويلية؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

**البعد الاول: الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)**

الجدول 11: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تشارك في تحديد وصياغة الاهداف الاستراتيجية لتنظيمك السياسي	666	4.137	1.069	82.73	13.486	0.000	6
2	تمنح فرصة التخطيط لاعضاء تنظيمك السياسي بما ساعدهم على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل التنظيمي والاهداف الاستراتيجية الفلسطينية	667	4.143	0.773	82.86	18.749	0.000	5
3	تقوم بنسج علاقات محلية وخارجية للمساهمة في الاسراع بتحقيق اهداف تنظيمك الاستراتيجية	653	4.056	0.882	81.12	15.189	0.000	7
4	تسعى لتطوير علاقات تنظيمك السياسي مع الجمهور وكذلك منظمات المجتمع المدني	708	4.398	0.718	87.95	24.686	0.000	2
5	تساهم في توفير الدعم المادي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لتنظيمك السياسي	641	3.981	1.034	79.63	12.047	0.000	9
6	تقوم بتوصيف وتقييم بيئة العمل التنظيمية بشكل مدروس بما يخدم المصلحة الوطنية الفلسطينية	680	4.224	0.716	84.47	21.694	0.000	4
7	تكلف بعقد برامج تثقيفية لتعبئة افراد تنظيمك السياسي للمحافظة على اهدافه الاستراتيجية	644	4.000	0.894	80.00	14.186	0.000	8
8	يحرص تنظيمك السياسي على عقد مؤتمرات محلية ودولية للحفاظ على حقوق ومكتسبات شعبنا الفلسطيني	686	4.261	0.877	85.22	18.244	0.000	3
9	تؤيد تنظيمك السياسي في سعيه لتحقيق اهدافا مرحلية من اجل تحقيق اهدافه الاستراتيجية	717	4.453	0.836	89.07	22.052	0.000	1
	الدرجة الكلية للبعد	6062	37.652	4.412	83.67	30.635	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

ان اعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (9) والتي نصت على " تؤيد تنظيمك السياسي في سعيه لتحقيق اهدافا مرحلية من اجل تحقيق اهدافه الاستراتيجية " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (89.07%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (5) والتي نصت على " تساهم في توفير الدعم المادي لتحقيق الاهداف الاستراتيجية لتنظيمك السياسي " احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (79.63%).



بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 4.18، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (83.67٪)، قيمة T (30.635)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)" دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على ان مجتمع الدراسة يوافق على وجود اهداف استراتيجية قصيرة المدى (متمثلة في البعد التنظيمي)، ويعزى الباحثان ذلك الى قناعة القائد السياسي الفلسطيني واعتباره القضية الفلسطينية هي محور الصراع في العالم وبالتالي حرصت تلك القيادات على تعزيز هذه الرؤية لدى تابعيهم وتفعيل هذه القضية في كافة المحافل الدولية، وهذا يعني وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة احصائية من خلال النتائج بين دور القيادات الفلسطينية التحويلية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني من خلال الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي).

#### البعد الثاني: الأهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)

الجدول 12: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	تؤمن بان الاشقاء العرب والاجانب هم الضامن الوحيد لنجاح المشروع الوطني الفلسطيني	503	3.124	1.444	62.48	1.092	0.277	8
2	تؤيد تقنين المقاومة ضمن استراتيجية وطنية واضحة وتوحيد رؤية فصائلية مشتركة لها	593	3.683	1.282	73.66	6.764	0.000	6
3	تدعم باتجاه انتهاء التنسيق الامني مع الاحتلال الاسرائيلي	693	4.304	1.151	86.09	14.375	0.000	2
4	تدعم تاسيس شراكة وطنية لادارة الضفة وغزة ضمن (م.ت.ف)	687	4.267	1.071	85.34	15.012	0.000	3
5	تؤمن بان المفاوضات هي الحل الوحيد لانتزاع حقوق شعبنا	338	2.099	1.463	41.99	-7.812	0.000	9
6	تشعر بانه ليس هناك ما يؤكد رغبة القيادة الفلسطينية في تغيير قواعد اللعبة السياسية مستقبلا	550	3.416	1.197	68.32	4.413	0.000	7
7	ان توحيد الصف الفلسطيني ضرورة ومتطلب سابق لصياغة اي استراتيجية وطنية فلسطينية مستقبلية	758	4.708	0.639	94.16	33.931	0.000	1
8	تعتقد ان الفلسطينيين وحدهم غير قادرين على التصدي للاحتلال	611	3.795	1.119	75.90	9.017	0.000	5
9	ترى بان ميزان القوى والتحديات في الشرق الاوسط اضعف موقف الفصائل الفلسطينية في سعيها لتحقيق اهدافها	661	4.106	0.899	82.11	15.611	0.000	4
	الدرجة الكلية للبعد	5394	33.503	4.713	74.45	17.507	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

إن أعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (7) والتي نصت على " أن توحيد الصف الفلسطيني ضرورة ومتطلب سابق لصياغة اي استراتيجية وطنية فلسطينية مستقبلية " احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (94.16%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (5) والتي نصت على " تؤمن بان المفاوضات هي الحل الوحيد لانتزاع حقوق شعبنا " احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (41.99%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي (3.72)، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (74.45%)، قيمة T (17.507)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)" دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على ان مجتمع الدراسة يوافق على وجود اهداف استراتيجية مرحلية (متمثلة في المشروع الوطني الفلسطيني)، ويعزى الباحثان ذلك إلى قناعة كافة القيادات الفلسطينية في مختلف الفصائل الفلسطينية بان الانضواء تحت قيادة فلسطينية موحدة او تحت مظلة (م.ت.ف) هي الوسيلة الافضل لتحقيق الاهداف المرحلية، وهذا كان واضحا خلال سنوات الانتفاضة الاولى من خلال تشكيل مجلس القيادة الوطنية الموحدة لادارة الانتفاضة في مقارعة الاحتلال الاسرائيلي، وهذا يعني وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة احصائية من خلال النتائج بين دور القيادات الفلسطينية التحويلية وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني من خلال الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني).

### البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)

الجدول 13: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد وكذلك ترتيبها

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	التنظيمات الفلسطينية تعمل للحفاظ على الوحدة الوطنية في شكلها الحقيقي سعيا لتكريس التنمية الشاملة ولتعزيز صمود السلطة الوطنية الفلسطينية في وجه اسرائيل	585	3.634	1.253	72.67	6.413	0.000	4
2	تساهم التنظيمات الفلسطينية بتعزيز موقف (م.ت.ف) سياسيا ومعنويا لتحريرها من الضغوط الخارجية	556	3.453	1.304	69.07	4.413	0.000	8
3	تعمل التنظيمات الفلسطينية على تطوير الهياكل العمل الجماهيري والمؤسسات لتثبيت صورة الأبارتيد	583	3.621	1.036	72.42	7.604	0.000	5

رقم الفقرة	الفقرة	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
	الصهيوني							
4	تقوم القيادة السياسية الفلسطينية باستثمار الفرص التي يمنحها الوضع الجديد في الأمم المتحدة وكذلك المتغيرات على الساحة الإقليمية والدولية	564	3.503	1.220	70.06	5.231	0.000	6
5	تبذل التنظيمات السياسية الفلسطينية جهودا كافية في مقاومتها للتطبيع مع إسرائيل عربيا ودوليا	554	3.441	1.117	68.82	5.009	0.000	9
6	تعتقد بان الفصائل الفلسطينية لديها رؤية واضحة في مقاومة التطبيع الثقالي والاكاديمي والسياسي مع إسرائيل	558	3.466	1.061	69.32	5.572	0.000	7
7	تبذل الفصائل الفلسطينية جهدا كافيا لتعزيز الصمود الشعبي في مواجهة تهويد القدس، ومواجهة الاستيطان، وحق اللاجئين بالعودة وكذلك قضية الاسرى	587	3.646	1.039	72.92	7.886	0.000	3
8	تدعم قيام التنظيمات الفلسطينية بتطوير استراتيجية ورؤية سياسية مشتركة في سعيها لتحرير فلسطين	693	4.304	0.929	86.09	17.815	0.000	1
9	تؤيد تنظيمك السياسي بتبني فكرة المقاطعة الاقتصادية والسياسية المستمرة للاحتلال الاسرائيلي	679	4.217	1.004	84.35	15.380	0.000	2
	الدرجة الكلية للبعد	5359	33.286	6.341	73.97	12.578	0.000	

يتضح من الجدول السابق:

ان اعلى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (8) والتي نصت على "تدعم قيام التنظيمات الفلسطينية بتطوير استراتيجية ورؤية سياسية مشتركة في سعيها لتحرير فلسطين" احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي قدره (86.09%).

وان ادنى فقرة في البعد كانت:

♦ الفقرة (5) والتي نصت على "تبذل التنظيمات السياسية الفلسطينية جهودا كافية في مقاومتها للتطبيع مع إسرائيل عربيا ودوليا" احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي قدره (68.82%). اما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (%).

بشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي يساوي 3.7، وان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.97%)، قيمة T (12.578)، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر البعد "الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)" دال احصائيا عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على ان متوسط درجة الاستجابة لهذا البعد تختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني ان هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل افراد العينة على فقرات هذا البعد. وهذا يدل على ان مجتمع الدراسة يوافق على وجود اهداف استراتيجية طويلة المدى (متمثلة في تحرير فلسطين)، ويعزي الباحث ذلك الى أن القناعة المتجذرة

لدى كافة الفصائل الفلسطينية بضرورة العمل الدؤوب والمستمر ومن خلال استخدام كافة وسائل المقاومة المشروعة من أجل تحرير فلسطين بشكل كامل باعتباره هدفا إستراتيجيا واحدا ووحيدا ، وهذا يعني وجود علاقة طردية جيدة ذات دلالة احصائية من خلال النتائج بين دور القيادات الفلسطينية التحويلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني من خلال الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين). والجدول رقم (14) يوضح بشكل كلي جميع الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني والتي جاء الباحثان على ذكرها في السابق.

الجدول 14: التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من ابعاد الاستبانة وكذلك ترتيبها في الاستبانة

م	البعد	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	قيمة المعنوية	الترتيب
1	البعد الاول: الأهداف الإستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)	6062	37.652	4.412	83.67	30.635	0.000	1
2	البعد الثاني: الأهداف الإستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)	5394	33.503	4.713	74.45	17.507	0.000	2
3	البعد الثالث: الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)	5359	33.286	6.341	73.97	12.578	0.000	3
	الدرجة الكلية للأهداف الإستراتيجية الفلسطينية	16815	104.441	11.438	77.36	26.004	0.000	

يتضح من الجدول (32) ان الأهداف الإستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي) حصلت على المرتبة الاولى بوزن نسبي (83.67%)، تلا ذلك الأهداف الإستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني) حصلت على المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.45%)، تلا ذلك الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين) حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.97%)، اما الدرجة الكلية للاستبانة حصلت على وزن نسبي (77.36%).

### السؤال الثالث: ما هو دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشعب الفلسطيني؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى القيادات السياسية الفلسطينية في قطاع. والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 15: معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى القيادات السياسية الفلسطينية في قطاع غزة

البعد	البعد الاول الأهداف الإستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)	البعد الثاني الأهداف المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)	البعد الثالث الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)	الدرجة الكلية للأهداف الإستراتيجية الفلسطينية
البعد الاول التأثير المثالي (الكاريزما)	**0.314	*0.172	0.100	**0.231
البعد الثاني السلوك المثالي (التمكين)	**0.425	*0.198	**0.340	**0.434

**0.332	*0.193	*0.163	**0.465	البعد الثالث الحفز الالهامي
**0.386	*0.200	**0.261	**0.435	البعد الرابع الاستشارة الفكرية
**0.218	0.001	**0.290	**0.256	البعد الخامس الاعتبارات الفردية
**0.461	**0.243	**0.287	**0.539	الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية

\*\* R الجدولية عند درجة حرية (159) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.208

\* R الجدولية عند درجة حرية (159) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.159

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى القيادات السياسية الفلسطينية في قطاع غزة، بمعنى أن هناك تأثير واضح وإيجابي لأبعاد القائد التحويلي الفلسطيني على تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفلسطينية .

**السؤال الرابع :** هل توجد فروق بين آراء القيادات السياسية الفلسطينية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية تعزى لمتغير الفصيل السياسي؟ ( حركة حماس ، حركة فتح ، حركة الجهاد الإسلامي ، الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين ، الجبهة الديمقراطية لتحرير فلسطين ) . وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان باستخدام أسلوب تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA . والجدول رقم (16) يوضح ذلك .  
الجدول 16: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة

تمزى لمتغير الفصيل السياسي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الاول التأثير المثالي (الكاريزما)	بين المجموعات	34.300	4	8.575	1.763	0.139	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	758.644	156	4.863			
	المجموع	792.944	160				
البعد الثاني السلوك المثالي (التمكين)	بين المجموعات	56.746	4	14.187	1.782	0.135	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	1242.073	156	7.962			
	المجموع	1298.820	160				
البعد الثالث الحفز الالهامي	بين المجموعات	21.278	4	5.319	0.867	0.485	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	957.244	156	6.136			
	المجموع	978.522	160				
البعد الرابع الاستشارة الفكرية	بين المجموعات	34.946	4	8.736	1.064	0.376	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	1280.856	156	8.211			
	المجموع	1315.801	160				
البعد الخامس الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	159.660	4	39.915	6.450	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	965.334	156	6.188			
	المجموع	1124.994	160				
الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية	بين المجموعات	735.251	4	183.813	2.218	0.070	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	12928.923	156	82.878			
	المجموع	13664.174	160				
البعد الاول الأهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي)	بين المجموعات	454.759	4	113.690	6.668	0.000	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	2659.763	156	17.050			
	المجموع	3114.522	160				

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المبيعات	درجات الحرية	مجموع المبيعات	مصدر التباين	البعد
دالة عند 0.01	0.000	14.817	173.420	4	693.681	بين المجموعات	البعد الثاني الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني)
			11.704	156	1825.885	داخل المجموعات	
			□	160	2519.565	المجموع	
دالة عند 0.01	0.000	32.580	211.136	4	844.544	بين المجموعات	البعد الثالث الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين)
			6.481	156	1010.971	داخل المجموعات	
				160	1855.516	المجموع	
دالة عند 0.01	0.000	30.999	869.782	4	3479.127	بين المجموعات	الدرجة الكلية للاهداف الاستراتيجية الفلسطينية
			28.058	156	4377.084	داخل المجموعات	
				160	7856.211	المجموع	

F الجدولية عند درجة حرية (4،156) وعند مستوى دلالة (0.01) = 3.41

F الجدولية عند درجة حرية (4،156) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.41

يتضح من الجدول السابق ان قيمة "ف" المحسوبة اقل من قيمة "ف" الجدولية في التاثير المثالي (الكاريزما) والسلوك المثالي (التمكين) والحفز الالهامي والاستثارة الفكرية والدرجة الكلية لاستبانة القيادة التحويلية، اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الفصيل السياسي.

كما يتضح ان قيمة "ف" المحسوبة اكبر من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الاعتبارات الفردية والبعد الاول الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي) والبعد الثاني الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني) والبعد الثالث الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين) والدرجة الكلية للاهداف الاستراتيجية الفلسطينية، اي انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الفصيل السياسي.

خلاصة:

في ضوء ما سبق يمكن للباحثان الإشارة إلى اهم النتائج وهي :

- ♦ بينت النتائج أن الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى (البعد التنظيمي) حصلت على المرتبة الأولى، الاهداف الاستراتيجية المرحلية (المشروع الوطني الفلسطيني) حصلت على المرتبة الثانية، وأخيراً الاهداف الاستراتيجية طويلة المدى (تحرير فلسطين) حصلت على المرتبة الثالثة.
- ♦ توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة افراد العينة حول علاقة ابعاد القيادة التحويلية، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني تُعزى لمتغير الفصيل السياسي (حماس، فتح، الجهاد الاسلامي، الجبهة الشعبية، الجبهة الديمقراطية).
- ♦ هناك فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين فتح والجهاد الاسلامي لصالح الجهاد الاسلامي، وبين فتح والجبهة الشعبية لصالح الجبهة الشعبية في الاهداف الاستراتيجية قصيرة المدى.

- ♦ هناك فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهد الاسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجبهة الديمقراطية لصالح حماس، وبين فتح والجبهة الشعبية لصالح الجبهة الشعبية، وبين الجهد الاسلامي والجبهة الشعبية لصالح الجبهة الشعبية في الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.
- ♦ توجد فروق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهد الاسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجبهة الديمقراطية لصالح حماس، وبين فتح والجهد الاسلامي لصالح الجهد الاسلامي، وبين فتح والجبهة الشعبية لصالح الجبهة الشعبية، وبين فتح والجبهة الديمقراطية لصالح الجبهة الديمقراطية فيما يتعلق بتحقيق الاهداف الاستراتيجية الفلسطينية.

#### يوصي الباحثان بالآتي :

- ♦ زيادة الاهتمام بقيادات الصف الثاني والثالث من التنظيمات الفلسطينية وتعزيز ثقتهم في قدراتهم بتفويض بعض الصلاحيات لهم ودعم تطلعاتهم والاشادة بمجهوداتهم الجيدة في العمل.
- ♦ توفير مظلة وطنية تتطوي تحتها جميع الاهداف الخاصة بالتنظيمات الفلسطينية تضع استراتيجية شاملة وواضحة لإنجاز المشروع الوطني الفلسطيني.
- ♦ تفعيل دور القيادات الفلسطينية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الابداعية لدى المرؤوسين لديهم.
- ♦ الاهتمام بالكوادر التنظيمية المؤهلة لامتلاك خصائص وسمات القائد التحويلي الناجح .
- ♦ العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات الفلسطينية وذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكساب القادة مهاراتها وخصائصها وذلك لاهمية دورها في تحفيز المرؤوسين واثارة حماسهم وتوليد الاحساس لديهم مما يدفعهم لبذل اقصى جهد لتحقيق الاهداف الإستراتيجية الفلسطينية.

#### المراجع والاحالات:

- 1- الصفحة الرسمية لكلاً من (Bass & Avolio) والتي تشير إلى مصفوفة (MLQ5) على شبكة الإنترنت [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)
- 2- مشهور بن ناصر العمري (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ص33.
- 3- سميرة الصالحي (2008)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج الحضرة، باتنة، الجزائر، ص33.
- 4- مروة أبو النور (2012)، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المحلي (دراسة حالة على منظمات المجتمع المدني في محافظة رفح)، بحث لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، ص16.
- 5- Bass, M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand, Oaks, CA: Sage Publications.
- 6- Bass, B. & Avolio, B., & Jung, D. (1999), *Re-examining the components of transformational leadership using the multifactor leadership questionnaire*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.(72).
- 7- Rafferty, A. & Griffin, M., (2004), *Dimension of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions*, *The leadership Quarterly*, Vol.(15).
- 8- Kirkland, K. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership*. ProQuest UMI Dissertation Publishing No. 3443941, pp.171-173.
- 9- احمد الرقب (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الأزهر بغزة، غزة، ص18.
- 10- المرجع نفسه، ص 17- 18.

11 -Kirkland, K.,(2011), *op.cit.*,pp.171-173.

12-Ibid , pp.171-173.

13-Avolio, J. & Yammarino, J. (1991). *Leading in the 1990s: The four l's of transformational leadership, Journal of European Industrial Training, Vol.(15),No (4),p.11.*

14 -Bass, B. & Avolio ,B., & Jung, D. (1999) , *op.cit.*, p.455.

15- علي بدوان (2008)، صفحات في تاريخ الكفاح الفلسطيني، التكوينات السياسية والفدائية المعاصرة. النشأة والمصائر، الطبعة الأولى، سوريا، صفحات للدراسات والنشر، ص ص43- 50.

16- يزيد صايغ (1949)، الكفاح المسلح والبحث عن دولة الحركة الوطنية الفلسطينية، ص 410.

17- محسن صالح، (2002)، دراسات منهجية في القضية الفلسطينية. ماليزيا، كوالالمبور، ص 241.