

جامعة عبد ا.لحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
دراسة حالة مؤسسة نفضال مستغانم

تحت اشراف الأستاذ:
* بن نامة فاطمة زهرة

مقدمة من طرف الطالبان:
• خروبي شيماء
• قندوز أمين ندير

• أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة	جامعة الانتساب
مقداد نادية	ا.محاضرة.ا	رئيسا	جامعة مستغانم
بن نامة فاطمة زهرة	ا.محاضرة.ا	مشرفا و مقرا	جامعة مستغانم
بن علي عائشة	ا.محاضرة.ب	عضوا مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله الذي أنار قلوب عباده المتقين بنور كتابه المبين،
وجعل القرآن شفاء لما في الصدور وهدى ورحمة للمؤمنين
والسلام على خاتم الأنبياء وأشرف المرسلين سيدنا محمد النبي
العربي الأمين وعلى آله الطيبين الأطهار، وأصحابه الهادين
الأبرار، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

وبعد:

فإننا نتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة العلوم التجارية وتخص منهم
بالذكر أساتذة فرع تسيير، إلى كل إطارات وعمال ومسيري
مؤسسة نפטال .

إلى مؤطرتنا الاستاذة " بن نامة فاطمة زهرة "، التي لم تبخل
علينا بعلمها وجهدها القيم، إلى كل من مد لنا يد العون إلى
هؤلاء جميعا نرف لهم جزيل الشكر وجميل العرفان والله عز
وجل نسأل أن يجعلهم قارب نجاة الأمة ومطلع فجرها.



الإهداء

الى من علمني أن دنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة الى من سعى لأجل راحتي
ونجاحي الى الذي زرع الاخلاق بداخلي أبي
الغالي حفظه الله

الى من ساندتني في صلاتها ودعائها الى من
تشاركني افراحي وأساتي الى نبع الحنان الى
من علمتني الصبر والاجتهاد ومنحتني
القوة والعزيمة لمواصلة الدرب أمي حفظها الله
لي

الى اخواني حفظهم الله

الى كل شخص علمني حرفا او قدم لي نصيحة في
حياتي

الى كل اساتذة كلية علوم اقتصادية وتجارية
وعلوم تسيير الذين ساهموا في تدريسي

شيماء



الإهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول له
أحمد الله عز وجل وأشكره على أن فضلي
بنعمه العلم على كثير من عباده تفضيلاً،
كما أشكره جل شأنه على توفيقه لنجاحي
وإن من سعادتني وحسن حظي
أن جعلني سبحانه وتعالى ابن والدين كريمين
ولهما أهدي عملي،
فقد سهرت لأجلي وضحيت لديني وآخرتي،
فجزاهما الله عني خير ما يجازي به الرب عبده،
وجعلني وإياهما
في المقام الأعلى مع الأنبياء والشهداء
والصالحين وحسن أولئك رفيقا.

أمين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ-د

مقدمة عامة

الفصل الاول: مفاهيم عامة حول القيادة التبادلية

6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية القيادة
7	المطلب الاول: تعريف القيادة وأهميتها
10	المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي
12	المطلب الثالث: نظريات أنماط القيادة
20	المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة
23	المبحث الثاني: عموميات حول القيادة التبادلية
23	المطلب الاول: تعريف وخصائص القيادة التبادلية
25	المطلب الثاني: أهداف القيادة التبادلية وأهميتها
26	المطلب الثالث: أنماط القيادة التبادلية
27	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية
29	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية
32	المطلب الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية، أهميتها وخصائصها
35	المطلب الثاني: نظريات الأهداف الاستراتيجية المطبقة في المؤسسات وتصنيفاتها
39	المطلب الثالث: منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
40	المطلب الرابع: فوائد ودور الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة
42	المبحث الثاني: الدراسات السابقة في موضوع الدراسة
42	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير واحد "القيادة التبادلية"
45	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير واحد "الأهداف الاستراتيجية"

46	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا
49	المطلب الرابع: المساهمة الجديدة في الموضوع
51	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
	في مؤسسة نפטال - مستغانم
53	تمهيد
54	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة نפטال
54	المطلب الأول: نشأة شركة نפטال
54	المطلب الثاني: التعريف بشركة نפטال
55	المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة نפטال -مقاطعة مستغانم
56	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال -مقاطعة مستغانم وأهم المصالح المتواجدة فيه
59	المبحث الثاني: منهجية وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
59	المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة
60	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
63	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة عامة
	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول والاشكال

الصفحة	عناوين الجداول والأشكال	الرقم
الجدول		
59	خصائص عينة الدراسة	(1-III)
62	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-III)
64	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(3-III)
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04-III)
66	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	(5-III)
67	تقديم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات	(6-III)
68	يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	(7-III)
69	يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة	(8-III)
70	يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف	(9-III)
71	يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة	(10-III)
72	قيام المدير بمراقبة المرؤوسين يوميا	(11-III)
73	قيام المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق	(12-III)
74	يتدخل المدير في حل المشاكل	(13-III)
75	يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة	(14-III)
76	يسعى المدير لإحداث التغيير	(15-III)
77	يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط	(16-III)
78	دور القيادة التبادلية في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة	(17-III)
79	دور القيادة التبادلية في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين	(18-III)
80	دور القيادة التبادلية في رفع زيادة في حجم المبيعات	(19-III)
80	للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه	(20-III)
الأشكال		
15	الشبكة الإدارية لـ BLACK & MOUTON	(1-I)
55	مخطط انقسام مؤسسة نفضال حسب المنتج	(1-III)
60	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال-مقاطعة مستغانم	(2-III)
61	نموذج الدارسة	(3-III)
62	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(4-III)
63	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(5-III)
64	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(6-III)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	(7-III)
66	تقديم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات	(8-III)

67	يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	(9-III)
68	يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة	(10-III)
69	يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف	(11-III)
70	يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة	(12-III)
71	قيام المدير بمراقبة المرؤسين يوميا	(13-III)
72	قيام المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق	(14-III)
73	يتدخل المدير في حل المشاكل	(15-III)
74	يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة	(16-III)
75	يسعى ال مدير لأحداث التغيير	(17-III)
76	يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط	(18-III)
77	دور القيادة التبادلية في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة	(19-III)
78	دور القيادة التبادلية في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤسين	(20-III)
79	دور القيادة التبادلية في رفع زيادة في حجم المبيعات	(21-III)
80	للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه	(22-III)

مقدمة عامة

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

وتعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة، ولها اليد في تقرير الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها. ويعود سبب هذا النجاح إلى قدرة الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها.

إن المؤسسات ليست بحاجة إلى مديرين بل لقادة يعملون على إقناع الناس ومن حولهم بأهداف المؤسسة ورسالتها لإحداث التغيير نظراً لأن هذه الأخيرة لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها، لذا فإن عليها ان تتكيف مع قوى بيئتها الخارجية التي تحدث أثرها من خلال التغييرات الداخلية التي يتوقع أن تسهم بزيادة فاعليتها.

من أجل إحداث التغيير المطلوب لا بد من وجود قيادة ممكنة على التحفيز لخلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز، إن التحديث الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة تلك الموارد في المؤسسة، واستثمار قدراتها، وجدارتها والاحتفاظ بها.

لذلك نلاحظ ظهور بدائل مفهوم القيادة تنشأ بناء على مرتكزات فكرية وعملية مختلفة ومن هذه البدائل القيادة التشاركية والقيادة الاستباقية والقيادة الوقائية وكلها مفاهيم توقعية مهدت لظهور مفهوم القيادة التبادلية التي تتميز بتركيزها على الاشتراك بعمل الفريق والجماعة وأنها تتيح لجميع العاملين فرص التعاون مع بعضهم البعض. فالقيادة التبادلية تركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة.

1- مشكلة الدراسة:

يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من أبرز أنماط القيادة، والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في الشركات وذلك لارتكازها على العلاقة التبادلية التي طرفاها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل من الطرفين منفعة من الآخر لكن بالرغم من أهمية القيادة التبادلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات .

أن هذا النمط أصبح تطبيقه حديثاً وبشكل ضعيف لا يبرز أهميته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نפטال- مستغانم؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بالموضوع لابد أن نقسم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل القيادة التبادلية و الأهداف الاستراتيجية؟
- ما هو أثر تطبيق القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- ما مدى مساهمة القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نפטال- مستغانم؟

2- فرضيات الدراسة:

وعلى ضوء العرض السابق للمشكلة وتساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من أبرز أنماط القيادة التي يسعى القائد من خلالها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تعتبر القيادة التبادلية أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة المعتمدة في المؤسسات وخاصة مؤسسة نפטال- مستغانم.
- تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عموماً ومؤسسة نפטال- مستغانم خاصة.

3- أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار الموضوع نذكر:

- حداثة الموضوع والميل الشخصي لدراسة مثل هذه المواضيع، ذات الصلة بالموارد البشرية، وبالإدارة الاستراتيجية؛
- التعمق أكثر في المواضيع الحيوية والحديثة، وخاصة المتعلقة بالموارد البشري، والأساليب والأنماط الحديثة في إدارته، ولعل أهمها القيادة التبادلية؛
- الأهمية الكبيرة للموضوع، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية.
- أهمية القيادة التبادلية، وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين من تحقيق أهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

4- أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين:

أولاً: الأهمية النظرية: قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الجزائرية والعربية.

ثانياً: الأهمية العلمية: تزويد المديرين في مؤسسة نفطال بالتغذية الراجعة عن سلوكهم القيادي وأنماط القيادة التي يمارسونها وقد تشكل الدراسة دافعا جديدا للباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة تجري على مجتمعات أخرى، وقد تتوصل الدراسة إلى نتائج يمكن أن تساعد في تقديم توصيات ومقترحات للمديرين في مؤسسة نفطال تساعد على استخدام النمط القيادي الأنسب في إدارة الموظفين العاملين لديهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

5- أهداف الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف الآتية:

- توضيح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- توضيح الدور الهام الذي يجب أن تلعبه القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة في تطوير أعمال القيادة الإدارية وفي تعزيز مشاركة كل الأفراد في صناعة مستقبل المؤسسة.
- التعرف على درجة التزام إدارة مؤسسة نفطال بممارسة مختلف أنماط القيادة التبادلية.
- إبراز طبيعة التحولات في الأنشطة والسلوكيات التي يتعين على القيادة التبادلية القيام بها كمدخل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتقييم مدى الالتزام بها على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

6- منهج الدراسة:

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الفصل الأول والثاني حيث يتم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نفطال كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة يتم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان (قوائم الاستقصاء) في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

7- هيكل الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم تجزئة الدراسة إلى ثلاث فصول، كما يلي:

في الفصل الأول المعنون ب مفاهيم عامة حول القيادة التبادلية والمقسم بدوره الى مبحثين، عرجنا في المبحث الأول على ماهية القيادة، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعموميات حول القيادة التبادلية

اما الفصل الثاني المعنون ب دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الذي تناولنا في المبحث الأول ماهية الأهداف الاستراتيجية وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وذلك في المبحث الثاني .

أما الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومن ثم عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الاستبانة وتحليلها.

صعوبات البحث

من خلال تطرقنا لهذا الموضوع لاحظنا لعدم وجود مراجع كافية لهذه الدراسة، نستطيع أن نقول انها منعدمة تماماً، وهذا ما جعل بحثنا صعب للغاية.

الفصل الاول:
مفاهيم عامة حول القيادة التبادلية

تمهيد

يعد موضوع القيادة والصراع التنظيمي من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين والباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات، حيث ظهر نمط قيادي له القدرة على الملائمة مع الظروف العمل والإنتاج داخل المؤسسة بأسلوب فعال أطلق عليه القيادة التبادلية.

إذ تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام من الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوب إداريا جديد يساعد على بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الإيجابي في المؤسسات.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على المفاهيم العامة للقيادة التبادلية والإلمام بكل جوانبها ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة التبادلية

المبحث الأول: ماهية القيادة

سنتناول في هذا المبحث ماهية القيادة، فقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول تعريف القيادة وأهميتها، والمطلب الثاني عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي، وفي المطلب الثالث نظريات أنماط القيادة، أما في آخر مطلب فستتناول فيه الاتجاهات الحديثة للقيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة وأهميتها

أولاً: تعريف القيادة

لقد أدى اهتمام الكثير من العلماء والكتاب بدراسة موضوع القيادة إلى الاختلاف في تحديد مفهوم واحد لذلك سنحاول سرد بعض التعاريف الأكثر تفصيلاً ودقة.

حيث تعرف القيادة على أنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة"¹.

حسب (Bigors) فالقيادة هي: عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعياً وراء مسألة مشتركة².

وأيضاً "هي نشاط المسؤول القيادي في توجيه وتنسيق ورقابة عمل الآخرين باتجاه تحقيق الهدف المنشود"³.

ركز هذا التعريف على تحقيق الأهداف وأغفل جوهر القيادة، روح القيادة.

كما عرفها (James Gribbin) بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة⁴.

من هذا التعريف يتضح أن الباحث صنف القيادة كعملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكياتهم واتجاهاتهم للعمل وحب العمل لتحقيق أهداف مشتركة مسطرة.

¹- جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص 115.

²- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 15.

³- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 176.

⁴- حسين كريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 216.

والقيادة هي "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو الأهداف المرغوبة"¹.

تعرف أيضا: " بأنها العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"².

ويعرفها (Rensis Likert): "أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"³.

وتعرف القيادة أيضا بأنها " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد"⁴.

من هذا التعريف نجد أن الباحث ركز على أن القيادة هي تحمل المسؤولية تجاه الأفراد.

وعرفها (Beach) "على أنها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة"⁵.

من خلال هذا التعريف نستخلص إن القيادة مرتبطة بالدور والنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في المرؤوسين وذلك قصد تحقيق الأهداف المنشودة.

وكذا عرفها (Kahn) "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁶.

من هذا التعريف نجد أن الباحث اعتبر القيادة مهارة يتم من خلالها التأثير على الأفراد.

كما تعرف على أنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بفعل فعال"⁷.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين (الأفراد) من طرف القائد، قصد تحقيق أهداف معينة.

¹- منصوري عيسى، القيادة وفعالية القيادة الإدارية، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 91.

²- Franck riboud, He leadership, Harvard business revien, nouveaux horizons, Paris, 1999,p5

³عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص333.

⁴- محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 18.

⁵- حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص92.

⁶- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص 533.

⁷- سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 8.

ثانياً: أهمية القيادة

تعتبر القيادة معياراً هاماً في الحكم على مدى فعالية ونجاح المنظمة، وتبرز أهمية القيادة من خلال جانبيين:¹

أ- بالنسبة للمنظمة من خلال:

- ✓ القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، إضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها.
- ✓ تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية.
- ✓ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة.
- ✓ القيادة مسؤولة كذلك عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة، حتى يتسنى للمنظمة بلوغ الأهداف المرجوة.
- ✓ تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع.

ب- بالنسبة للموظفين من خلال:

- ✓ التعلم والجدارة، حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم انتشار فكرة الفشل.
- ✓ الشعور بالأهمية، من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بالقليل في نجاح التنظيم، يمنحه الشعور بالأهمية وتكسبه الشعور بالثقة والاعتزاز.
- ✓ روح الجماعة، حيثما كانت هناك قيادة تكون الجماعة والاتحاد حتى مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة يتم إنجازها على أحسن صورة.

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:²

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹ - نسرين تواليت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، ص ص 17-18.

² - بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- ✓ وضع استراتيجيات لتحريك المرؤوسين نحو أهداف عالية.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ التركيز على الجانب الاجتماعي ولإبراز أهمية التعاون الاجتماعي.

المطلب الثاني: عناصر القيادة وخصائص السلوك القيادي

1. عناصر القيادة: للقيادة أربعة عناصر أساسية وهي¹:

القائد هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة

المرؤوسين ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية

الهدف يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة

الموقف وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

2. خصائص السلوك القيادي: من أهم خصائص السلوك القيادي ما يلي²:

المسؤولية: تحمل القائد لنتائج أفعاله وإتمام مسؤولياته على أتم الوجوه، لا يخذل فريقه أو يلقي اللوم على غيره بشأن أخطاء اقترفها بنفسه.

الثقة بالنفس: وهي العنصر الأساسي الذي يمكنه من أخذ خطوات كبيرة والذي يكسبه الجرأة وقوة الإرادة. الثقة بالنفس هي الأمر الذي يدفعه إلى الأمام في المواقف الصعبة التي يمر بها.

¹- جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، مصر، 1998، ص 313.

²- تاريخ الولوج <http://elearning.univ-biskra.dz/moodle2019/mod/resource/view.php?id=11966>، 12:11، 2023/03/01.

الذكاء العاطفي أو الوجداني: وهو القدرة على الشعور والتعامل مع الآخرين والتواصل معهم، إلى جانب القدرة على قراءة مختلف الرسائل وما بين السطور، بالإضافة إلى القدرة على التركيز على الجانب الإيجابي والابتعاد عن التصرفات السلبية والمحطمة للذات.

الخبرة المهنية: إن القائد الناجح هو الشخص الذي يستطيع توظيف خبرته المهنية في مواقف قيادته لجماعته.

القدرة على جذب الآخرين: من خلال تحفيز الآخرين على العمل وجعلهم يبذلون أفضل ما عندهم وتشجيعهم على بذل المزيد من النشاط والدفع بهم إلى الأمام إلى مستويات أداء مرتفعة من خلال طاقتهم وحماسهم فيما يرجع بالفائدة على المجموعة ككل.

التواصل: عمليات تبادل الآراء والأفكار والمعارف بين القائد والأتباع لفظيا وغير لفظي.

الإعلام: إطلاع أعضاء الجماعة على حقائق الأمور وتزويدهم بالمعلومات الكافية، ويكون هذا حسب طبيعة المهام والوقت المناسب وسلم الترتيب في المسؤولية.

الانصات -الاصغاء: الذي يسمح للقائد بالإصغاء لآراء واقتراحات الآخرين، الأمر الذي يزيد من قوة إقناع القائد لأفراد مجموعته.

المبادأة- المبادرة- والابتكار والمثابرة والطموح : الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، وأكثر مثابرة.

التفاعل الاجتماعي: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء إسهما ونشاطا في التفاعل الاجتماعي.

السيطرة: قد يكون لدى القائد رغبة أكثر من غيره في السيطرة وعلو المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده. كوسيلة وليس غاية في حد ذاتها.

التمثيل الخارجي للجماعة: يعمل القائد كمثل خارجي للجماعة لدى الجماعات الأخرى والأفراد الآخرين خارج الجماعة.

العلاقات العامة: يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية بين أعضاء الجماعة لسلامة تماسكهم وتكاملهم.

التخطيط والنظام والتنظيم: تخطيط السلوك الجماعي للجماعة وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

التقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع: التعبير عن هذا التقبل ومراعاة مشاعر الآخرين وأن يترجم هذا كله سلوكياً.

التوافق النفسي الاجتماعي: يرتبط به الثبات والرزانة وعدم التأثر بالنقد وتقبله بروح طيبة والاستفادة منه، والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

المطلب الثالث: نظريات، أنماط القيادة

أولاً: نظريات القيادة

حاول الكتاب والباحثون، وبخاصة في العلوم السلوكية والعلوم الإدارية، منذ أمد بعيد تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، وتطورت نتيجة هذه الدراسات والأبحاث المكثفة الكثير من النظريات والنماذج التي تحاول إبراز المقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح وفاعلية القيادة، واستخدمت هذه الدراسات والنظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة (النتائج والآثار المترتبة على تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه)، وأهمها: الأداء والإنتاجية، والرضا عن العمل وإشباع حاجات ومشاعر الأفراد، ورفع روحهم، قصد تحقيق الأهداف المنشودة.

يمكن تصنيف نظريات القيادة حسب تطورها التاريخي إلى ثلاث مجموعات هي:

- نظريات السمات
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية

ويطلق البعض على المجموعتين الأولى والثانية بالنظريات التقليدية، أما المجموعة الثالثة فيسميها البعض بالنظريات الحديثة، وسنتطرق فيما يلي بمزيد من التفصيل لهذه النظريات:

1- نظريات السمات:

أ. نظرية الرجل _ الإنسان العظيم:¹

¹ على عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 82.

قدم الفيلسوف توماس كارليل نظريته عن الرجل العظيم في القرن التاسع عشر وتفترض هذه النظرية أن القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة، وهذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادة، وتركز على القيادات العسكرية وقيادات الدول.

فقد أعتبر المفكرون الأوائل أن القائد هو الشخص الذي يملك تأثيراً قوياً وإيجابياً على الآخرين واستخدموا مثالا على ذلك القادة العسكريين والسياسيين الذين حظوا بحب وولاء أعداء كبيرة من الناس، وحققوا أعمالاً عظيمة، وبرزوا كأشخاص عظام وعندما حاول المفكرون تحديد كيف وصل هؤلاء القادة إلى هذه المكانة افترضوا أن ذلك حصل نتيجة موهبة نادرة منحها الله لهؤلاء القادة، أي أنهم افترضوا أن القيادة هي سمة وموهبة إما أن يملكها الفرد أو لا يملكها، فكما قد يملك البعض موهبة الصوت الرحيم أو الجمال الباهر... إلخ يملك آخرون هذه الموهبة المهمة.

وهذه النظرية لا تصلح كثيراً للإدارة كعلم لأنها تعني أننا نحتاج أن نبحث عن هؤلاء القلة الموهوبين ونعطيهم المسؤوليات الإدارية، وتعني أننا لن نستطيع أن نربي قادة لتغطية حاجة الأعداد الهائلة من الإداريين الذين تحتاجهم منظمات الأعمال، لأن هذه الموهبة نادرة.

ب. نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القائد يولدون ولا يصنعون فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها¹.

2- نظريات السلوكية :

ظهرت أبحاث القيادة وفقاً للمنهج السلوكي أثناء الحرب العالمية الثانية، وكان ذلك نتيجة لقصور النظريات التقليدية في تقديم تفسير واضح، فكان ذلك تمهيداً لظهور النظريات السلوكية في القيادة.

وتطورت الأبحاث في الجانب السلوكي نتيجة لسببين رئيسيين هما:

- إخفاق النظريات التقليدية في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات مصانع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹- الجارودي. اجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011، ص24.

وتفترض هذه النظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو سلوك القائد وليس سماته، إذ أن السلوك يتكون من محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد في عمله للتأثير على المرؤوسين، والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهذا التحول في الدراسات والأبحاث يعتبر هاماً في تلك الفترة لأن السلوك القيادي يمكن تعلمه وتغييره بينما السمات تعتبر نسبية وموروثة¹.

ومن أهم النظريات السلوكية في القيادة ما يلي:

أ. دراسات جامعة أوهايو وجامعة متشيفان عام 1945م:

تعتبر دراسات جامعة أوهايو وجامعة متشيفان من أهم الدراسات التي برزت شهرتها بين الباحثين في مجال القيادة التربوية، فدراسات جامعة أوهايو قد بدأت في عقد الأربعينات من القرن الماضي، حيث قام الباحثين في الجامعة بتطوير استبيان يعرف بـ (LBDQ) يقيس بعدي سلوك القيادة الأساسيين: البعد التنظيمي، ويتضمن سلوك القائد في المؤسسة الذي يصف بدقة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وبعد الاعتبار، ويتضمن سلوك القائد الذي يشير إلى علاقة الود والثقة والاهتمام والاحترام بين القائد وأعضاء مجموعة العمل، أما دراسات جامعة متشيفان فكانت عن السلوك الخاص بمنظمات إدارة الأعمال والصناعة والمستشفيات والوكالات الحكومية والبنوك، وقد اتفقت دراسات متشيفان مع دراسات أوهايو في أنهما توصلتا إلى بعدين بارزين لسلوك القائد سمي الأول ببعد السلوك الذي يركز على الإنتاج، والثاني سمي ببعد السلوك الذي يركز على الأفراد. وفي ضوء ذلك نلاحظ أن الدراستين توصلتا إلى أن للقيادة بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: وهو التركيز على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل.

- البعد الثاني: وهو الاهتمام بالعامل وحاجاته الشخصية².

ب. نظرية دوجلاس ماجريجو (x,y)

قام دوجلاس ماجريجو بتقديم نظريتي (x) و (y) ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين الاتجاه التقليدي رمزه (x) والاتجاه السلوكي رمزه (y)، حيث تناقض أحدهما الأخرى، حيث تعرض نظرية (x) الإدارة المتسلطة المهتمة بالإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته، ونظرية (y) الإدارة المتفهمة لطبيعة الإنسان وحاجته ودوافعه³.

¹- هبال عبد الملك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016، ص38.

²- حدواني، كمال، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص57.

³- أبو ناصر وفتحي، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص25.

ج. نظرية الأبعاد الثلاثية للقيادة:

طور هذه النظرية وليم ردن من خلال إضافة بعد ثالث وهو بعد الفاعلية القيادية إضافة النتائج دراسات جامعة أوهايو، فقد حلل ردن الأسلوب القيادي إلى ثلاثة أبعاد وهي:

- بعد المهمة أو التوجه نحو المهمة: أي المدى الذي يمكن أن يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود العاملين لتحقيق الهدف .
 - بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقة: أي المدى الذي يتخذه القائد لتوفير علاقات عمل شخصية تنسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء المرؤوسين وأفكارهم ومشاعرهم .
 - بعد الفاعلية: وهي الفاعلية التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه القائد الأهداف المتعلقة بدوره، والتي يعتبر مسؤولاً عنها¹.
- د. نظرية الشبكة الإدارية:

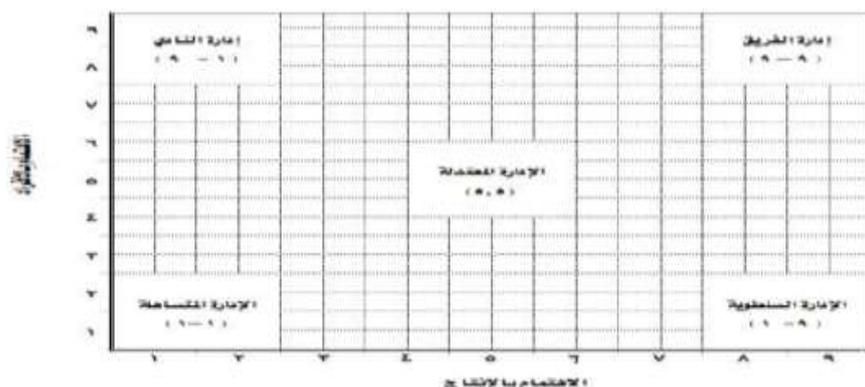
طور روبرت بليك وجان موتون بداية الستينات نظرية الشبكة الإدارية، حيث تعتمد هذه النظرية على أبحاث ودراسات القيادة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية في جامعتي متشيغان وأوهايو، حيث تقوم هذه النظرية على بعدين هما:

- الاهتمام بالأفراد (البعد الإنساني).
- الاهتمام بالإنتاج (البعد الإنتاجي)².

¹- الطويل وهاني، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، داروائل للنشر، عمان، 2006، ص257.

²- عواد، فتحي أحمد، إدارة الأعمال الحديثة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص187.

شكل رقم (01-I): الشبكة الإدارية ل(Black & Mouton)



المصدر: http://biala.50webs.com/page_mana/manag_02.htm، تاريخ الولوج 2023/03/03، 17:32.

ويظهر في الشبكة الإدارية السابقة شكل رقم (01-I) خمسة أنماط تعتبر أساسية للقيادة، يمكن تفسير هذه الأنماط على النحو التالي¹:

- النمط (1,1): يمثل الإدارة الضعيفة التي تُظهر اهتماماً قليلاً بالأفراد والإنتاج.
- النمط (9,1): يمثل اهتماماً عالياً من قبل القائد بالعلاقات الإنسانية، واهتمام قليل بالإنتاجية وهو نمط يرضي العاملين ولا يحقق أهداف المؤسسة.
- النمط (5,5): ويظهر اهتمام متوازن للقائد بالإنتاج والعلاقات الإنسانية.
- النمط (1,9): ويظهر القائد اهتماماً كبيراً بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعلاقات الإنسانية، ويتميز هذا النمط بالتسلط والأوتوقراطية.
- النمط (9,9): ويظهر القائد في هذا النمط اهتماماً عالياً بالإنتاج والعلاقات الإنسانية وهو يعكس توجهه نظرية (y)، حيث إن إنجازات العمل العالية يحققها أفراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام المتبادل.

من خلال العرض السابق يمكننا القول إن النظريات السلوكية لم تحدد نمط قيادة أمثل يحقق الفاعلية في جميع المؤسسات، وإن فاعلية القيادة لا تتوقف على أنماط وسلوك القيادة بل توجد متغيرات أخرى لها تأثير على الفاعلية مثل المتغيرات الموقفية والتي بينتها النظريات الموقفية في القيادة، كما أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة، ونظراً للقصور في النظريات السلوكية، فقد طور

¹- أبو ناصر وفتحي، مرجع سابق ذكره، ص37.

الباحثون والكتاب نظريات جديدة تأخذ بالحسبان العوامل الموقفية وهذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية.

3- النظريات الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله¹.

وعلى ضوء ما تقدم فإننا سوف نركز على النظريات الموقفية التالية: النظرية الموقفية ليفيدلر، ونظرية المسار الهدف، ونظرية نضج الأتباع لهيرسي وبلانشارد كما يلي:

أ. النظرية الموقفية ليفيدلر:

تنسب النظرية الموقفية للكاتب فيدلر من جامعة الينوي في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر نظريته أول نموذج درس ظاهرة القيادة في ضوء المدخل الموقفية، حيث يرى بأنه لا يمكن وصف كل قائد بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى².

ويرى فيدلر أن ملاءمة الموقف للنمط القيادي يعود إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي³:

- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة.

- طبيعة العمل (هيكل العمل): وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى فيدلر " أن طبيعة الأعمال تختلف، فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم، بينما توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة والتحديد الدقيق للأعمال يمكن العاملين من معرفة

¹- كنعان ونواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص353.

²- الطويل وهاني، مرجع سابق ذكره، ص266.

³- بنوناس، صباح أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016، ص97.

المطلوب منهم بدقة، وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن الرئيس من ممارسة الرقابة بسهولة.

- قوة المركز: ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين أي حق زيادة أجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات...إلخ.

ويرى فيدلر أن فاعلية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العوامل وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها... ومن هنا قدم فيدلر منهجه في إيجاد الموقف الملائم من خلال التغيير في العوامل الثلاثة للموقف، وهو المنهج الذي سماه هندسة أبعاد الوظيفة القيادية¹.

ب. نظرية المسار - الهدف: هذه النظرية طورها روبرت هوس وتقوم على أن مسؤولية القائد هي تحفيز المرؤوسين ليحققوا أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وهي تعتبر من النظريات الموقفية؛ لأنها تؤكد على ثلاثة من العوائد الموقفية هي سلوك وأسلوب القائد الحالات الموقفية واستخدام العوائد للإيفاء بحاجات المرؤوسين².

وقد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أصناف من الأنماط القيادية وهي³:

1. القيادة الداعمة والموجهة: وفي هذا النمط يوضح القائد الأهداف وتحديد المهام والواجبات .
 2. القيادة التوجيهية (المساندة): ووفق هذا النمط يوجه القائد اهتمامه للناس، ويكون مستعداً لتقديم النصح والإصغاء حين ظهور أي مشكلة، حيث يتعامل القائد هنا بإنسانية .
 3. القيادة المشاركة: وفي هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويطلب آراءهم واقتراحاتهم، ويستعين بها في اتخاذ القرارات .
 4. القيادة المنجزة: وفيه يضع القائد توقعات وأهداف عالية، وبوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعى نحو الوصول إلى النتائج وتحسين الأداء، ويمنح مرؤوسيه الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.
- ج. نظرية نضج الأتباع لهيرسي وبلانشارد: تعرف هذه النظرية بنظرية النضج الوظيفي للعاملين، أو نظرية دورة الحياة والتي طورها كل من باول هيرسي وكيفت بلانشارد خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو⁴.

¹- كنعان ونواف، مرجع سابق ذكره، ص 367.

²- نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 81.

³- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 227.

⁴- على عياصرة ومحمد الفاضل، مرجع سابق ذكره، ص 149.

وقد عرف هيرسي وبلانشارد النضج الوظيفي بأنه محصلة كل من القدرة والاستعداد لدى الموظف، ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل، فقد يكون لدى الموظف أو الجماعة نضجاً الأداء مهام معينة، وقصوراً في النضج لأدائه غيرها، وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل، وسلوكيات في علاقاته الشخصية، لمقابلة درجة نضج جماعته¹.

وترى هذه النظرية أن القادة الفعالين يغيرون أنماطهم القيادية تبعاً لدرجة نضج المرؤوسين، وتمرباً بدرجة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي كما يلي²:

- مرحلة النضج الأولى: يكون الموظف عندها جديداً في عمله وعلاقاته، بحيث لا يعرف عمله الذي يقوم به ولا رئيسه ولا زملائه في العمل.
- مرحلة النضج الثانية: بمرور الوقت يكتسب الموظف خبرة ومهارة يجعلانه مستعداً للمسؤولية.
- مرحلة النضج الثالثة: يكون الموظف قادراً على تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين.
- مرحلة النضج الرابعة: يصبح الموظف كامل القدرات، ويكون تواقاً للعمل وتحمل المسؤوليات.

مما سبق يستنتج الباحث أن النظريات الموقفية لم تعالج المواقف الإدارية الواقعية بشكل منطقي، ولم تقدم تفسيراً شاملاً وواضحاً لفاعلية القيادة لإهمالها لكثير من المتغيرات الموقفية مثل: البيئة الخارجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي يمكن أن تعيق فاعلية أداء القائد في المؤسسة، وبالرغم من الانتقادات التي وجهت للنظريات الموقفية فإنها تعتبر أكثر واقعية من النظريات السابقة حيث قدمت مفهوماً ديناميكياً ومرناً للنمط القيادي الفعال.

ثانياً: أنماط القيادة

يمكن تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف، فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى إيجابية وسلبية، ومن جهة نظر تفويض السلطة، يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة القيادة الفوضوية³.

1- النمط الديمقراطي

¹- حفيظ، شافية والشايب محمد، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016، ص122.

²- وائيس وإيمان، دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، معهد علوم تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2019، ص24.

³- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص111.

وهو النمط من القيادة القائم على أساس الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تنفيذ أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، فيفتح المجال أمام الجميع للإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات¹.

2- النمط الاوتوقراطية

إن أهم ما يميز القائد الاوتوقراطي هو اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال، يساعده في ذلك أن كل السلطات مركزة في يده، إذ يحتفظ لنفسه بسلطة إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل الصغيرة والكبيرة، ويصر على طاعة المرؤوسين لأوامره.

ومع أن هذا النمط قد يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل، وزيادة الإنتاج إلا أن له آثارا سلبية كبيرة على شخصية العاملين، إذ يظل تماسك الأفراد مرهونا بوجود القائد، فإذا غاب القائد يحدث اضطراب وعدم اهتمام بالعمل².

3- القيادة التسيبية (لفوضوية)³: يتميز هذا الاسلوب القيادي بأن القائد يسمح لأعضاء بحرية التصرف ويترك لي معاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترط اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها لهذا فإن من سمات هذه القيادة:

- ازدواجية الجهود
- إضاعة الكثير من الوقت
- إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط
- التوسع في تفويض السلطة
- عمومية التعليمات
- التردد وعدم الاستقرار.

¹ عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص16.

² أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بالدافعية الإنجاز، مذكرة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017، ص ص24-25.

³ أحمد الخطيب وآخرين، تصميم البرامج التدريبية للقيادة التربوية، الأردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص51.

المطلب الرابع: الاتجاهات الحديثة للقيادة

أدت الانتقادات التي وجهت إلى النظريات التقليدية للقيادة إلى بروز أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر أنماط قيادية ركزت على المرؤوسين بدرجة أكبر من صفات القائد، ومن أبرز هذه النظريات الحديثة نجد:

1- نظرية القيادة التحويلية: يعد هذا المدخل حديث لدراسة نظرية القيادة حيث تم تطويره من قبل كل من عالم السياسة جيمس بيرنز وعالم النفس برنارد باس، حيث توصلوا إلى أن القادة الأكثر فاعلية هم القادرون على حث المرؤوسين لمستويات من الإنجاز تزيد عن توقعاتهم وتوقعات قادتهم، وينجز القادة التحويليون هذه النتيجة من خلال رفع أهمية الأهداف التنظيمية، توضيح وسائل إنجازها، وإقناع المرؤوسين بتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق أهداف المجموعة¹.

لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها بيرنز في كتابه بعنوان القيادة محل دراسة واختبار وتطوير على مدار عقدين من الزمان من قبل كثير من العلماء والباحثين، وأجروا عليها كثيرا من التعديلات، وقدم باس وأفوليو تطوير للنظرية، وكانت جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة (Multifactor Leadership Questionnaire) يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات وأدائها².

ويستطيع القائد التحويلي أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة الفريق أو مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة ويتطلب ذلك ثلاثة مراحل³:

- ✓ الشعور بالحاجة المستمرة للتغيير،
- ✓ وضع رؤيا جديدة،
- ✓ تنفيذ التغيير وإقناع المجموعة و قبولها به.

وكل هذه الخطوات تحتاج إلى المهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح.

2- نظرية القيادة الإلهامية: وهي قيادة تفرض على القائد أن يمتلك مواصفات وقدرات قيادية عالية ومؤثرة على المرؤوسين بشكل فائق، حيث ينشر الحماس قصد تحقيق أهداف المنظمة، وهناك من

¹- بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص 87.

²- صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 22.

³- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 251.

يعتبرها تحديث لنظرية السمات، لكن الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم. ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التحفيز والإعجاب والقبول، مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على مرؤوسيه¹.

ويتمتع القائد الملهم بالرؤية المستقبلية والثقة العالية في النفس والتي تجعله لا يتزعزع عن مبادئه ومعتقداته بسهولة، كما يتميز بفنون ومهارات الاتصال ويعتبر مناظلاً في سبيل تحقيق أهدافه بكل الوسائل والطرق، ويعمل على تحفيز المرؤوسين وغرس الثقة وحب المبادرة فيهم، قصد التوصل إلى معدلات أداء مرتفعة جماعياً².

وقد قدم الباحث هاوس بعض خصائص الجماعة في ظل القيادة الإلهامية كما يلي³:

- ✓ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد،
- ✓ إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة،
- ✓ تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية للمنظمة، وتركيزهم على تحقيق أعلى مستويات الأداء،
- ✓ شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة،
- ✓ التشارك في المعتقدات بين المرؤوسين والقائد،
- ✓ الشعور الحماسي وحب الانتماء عند المرؤوسين والذي ينبع من صدق القائد.

3- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية): بدأت هذه النظرية على يد الباحث جورج جراين سنة 1975، الذي أقام نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمات لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القادة، وإنما يتم قضاء وقت أكبر مع مجموعة محددة، ثم طورها هو والباحث سكندورا لتصف كيف يتمكن القادة من حوز مكانتهم بين العاملين من خلال عدد من التبادلات الضمنية مع العاملين معهم. والقيادة التبادلية هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بكل ما هو إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز، وترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، و عليه فإن القائد في هذا الإطار يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين و متطلبات المهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب، وكذلك الاهتمام ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، بمعنى أن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين

¹- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 259.

²- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 372.

³- راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 278.

كمدخل لتحسين الإنتاجية ، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية للمؤسسة¹.

ويمكن حصر خصائص القيادة التبادلية فيما يلي²:

- ✓ تقوم على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين،
- ✓ التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم،
- ✓ القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب،
- ✓ يتبع هذا القائد أسلوب الإدارة بالاستفتاء، أي التدخل عند الضرورة،
- ✓ يركز على تحسين الرضا الوظيفي.

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 85.

²- محمد حسنين العجوي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 89.

المبحث الثاني: عموميات حول القيادة التبادلية

المطلب الأول: تعريف وخصائص القيادة التبادلية

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للقيادة التبادلية، فقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب المطلب الأول تعريف وخصائص القيادة التبادلية والمطلب الثاني أهداف القيادة التبادلية وأهميتها والمطلب الثالث أنماط القيادة التبادلية، أما في المطلب الرابع فسنتناول فيه إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.

أولاً: تعريف القيادة التبادلية

تعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالمنظمات العصرية؛ فهي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الأداء الجيد ومعاقبتهم على الأداء غير الجيد وقد وضعت لها عدة تعاريف تذكر منها:

التعريف الأول: تعرف القيادة التبادلية على أنها التزام بين القائد ومرؤوسيه يقدم فيه القائد مكافآت مبينة على شرط الوصول للأهداف الموضوعة والمطلوب من المرؤوسين تحقيقها.

التعريف الثاني: وقد عرف (Avolio and Bruce) القيادة التبادلية على أنها المعاملة أو التبادل الذي يتم بين القادة والتابعين، ويعتمد هذا التبادل على قيام القائد بمناقشة ما هو مطلوب مع الآخرين وتحديد الشروط والمكافأة التي سيحصلون عليها إذا استوفوا المتطلبات¹.

التعريف الثالث: ولقد ذكر (James and Ogbonna) أن القيادة التبادلية هي أسلوب القيادة الذي يشجع المرؤوسين على امتثال لتعليمات القائد من خلال المكافآت والعقوبات وقد عرفها (Folakemi et al) بأنها نمط من أنماط القيادة التي يسعى فيها القائد إلى إدارة المنظمة من خلال القواعد والأنظمة والانضباط الصارم والتحكم المنظم².

التعريف الرابع: يقوم القائد في هذا النوع من القيادة على عملية التبادل مع الآخرين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية حاجاتهم وورغابتهم، فأساس هذه القيادة والتدعيم الشرطي بمعنى قبول المرؤوسين لعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم، ففي

¹- أبو مشطة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي دراسة حالة عينة من المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2020، ص 06.

²- الرميدي بسام سمير وطالعي فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، مصر، مجلد 02/ العدد 01، 2019، ص 111.

هذا النمط من القيادة يتم التركيز على الاهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات الأفراد ويتميز القائد التبادلي بالأمور التالية:

- تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين .
- تصميم هيكل العمل وتكليف العاملين بالمهام.
- التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم للحوافز والمكافآت والتجنب العقاب .
- يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات تصحيحها¹.

ومن خلال التعاريف السابقة: نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب للقيادة يقوم على إحداث اتفاق بشكل علني أو بشكل ضمني بين القائد والتابعين من جهة، ومن جهة أخرى فيما بين المرؤوسين أنفسهم موضوعه تبادل المنافع والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر ستكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الضعيف.

ثانياً: خصائص القيادة التبادلية

من أهم الخصائص القيادة التبادلية ما يلي²:

- التشجيع على المشاركة في جميع الجوانب العمل.
- التبادل الواسع الانتشار للمعلومات والسلطة.
- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم .
- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم .
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يركز على نوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.

ويمكن القول أن القيادة التبادلية تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القائد التبادليون جهود الأتباع نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه، فضلاً عن

¹- محمد عمر الزعي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون ذكر بلد النشر، 2014، ص 80.

²- عز الدين أحمد العايدي، مرجع سابق ذكره، ص 20.

ميلهم لتركيز على إكمال المهمة و التزام العاملين بها، إذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام و بقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين¹.

المطلب الثاني: أهداف القيادة التبادلية وأهميتها

أولاً: أهداف القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا وتلبية حاجاتهم والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة.

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز الأهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين.

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، والتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبيه واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل وتصويبها².

ثانياً: أهمية القيادة التبادلية

تظهر أهمية القيادة التبادلية من خلال ما يلي³:

- تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز.
- تساهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية.
- تحسن الرضا الوظيفي.
- تلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل.
- محافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنيًا.

¹ - أغادير يوسف محمود يوسف، مرجع سابق ذكره، ص 34.

² - محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبة من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، مذكرة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 17-18.

³ - حسيني صفاء وزنطار سارة، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين "دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2022، ص 8.

- يمثل دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتنشيط العاملين فيها وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية ورفع القيمة الذاتية للعاملين والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها.
- وجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة.

المطلب الثالث: أنماط القيادة التبادلية

تساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل، فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة¹.

يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

أ- المكافأة المشروطة: يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمؤسسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المؤسسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المؤسسين للإنجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بكفاءة المطلوبة².

يهتم القادة التبادليون أكثر بالعمليات الكفؤة وإنجاز ما تم التخطيط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم بالمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية.

ب- الإدارة بالاستثناء (النشطة): في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

¹- N. M. Turner & J. Barling, Transformation Leadership and Moral Reasoning applied Psychology, 2002, P. 307.

²- زهراء سيد عبد إله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 63.

تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكنة وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه¹.

تلعب التغذية الراجعة دور مهم في إنجاح هذا النمط من الإدارة، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز.

ج- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): على عكس النمط السابق، فالقائد في هذا النمط يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهامهم، وهو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب².

يلجأ بعض القادة لهذا النوع من النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من مرؤوسين، حيث يكتفون بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك.

المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية إيجابيات وسلبيات كالآتي³:

أولاً: الإيجابيات

-ركز القيادة التبادلية على المكافأة التي يمنحها القائد للمرؤوسين نظير قيامهم بالأداء والمهام المطلوبة منهم وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

¹- P.G. Northouse, Leadership: Theory and Practice Los Angeles, USA: Sag, 2013, p14.

²- J.E. Barbuto & M. E. Burbach, The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 2006, P 54.

³- محمد عبد الله السليمات، مرجع سابق ذكره، ص ص19-20.

- الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه ويمكن أن يكون هذا الاتفاق معلناً أو ضمناً، من أجل تحقيق أهداف محددة مقابل المكافأة، مما يؤدي إلى التنافس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت.

ثانياً: السلبيات

- عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس.
- إن اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس.
- لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، والتغيير المستمر.

وعطفاً على ما سبق تتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسهم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام، ووضع الشروط الواجب على المرؤوس معرفتها من خلال إنجاز الأعمال بطرق إبداعية تعمل على تحفيز ورفع دافعية الإنجاز بين المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي عندهم، بما تحققه لهم من التنافس والتشجيع على العمل.

خلاصة الفصل

إن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة تقوم على علاقة التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يشجع على الاتصال والتوحد مع المؤسسة التي يعمل فيها، من خلال التعزيز وإعطاء المكافآت، وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية؛ لتوفير بيئة ملائمة للعمل، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتقوم القيادة التبادلية على توزيع القوة والتأثير داخل المؤسسة، فهي تؤثر في سلوك العاملين وفي أهدافهم، وتجعلها تتطابق مع أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى العمل بنظام وانسجام مما يقلل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وتنمية الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين.

الفصل الثاني:
دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف
الاستراتيجية

تمهيد:

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن أوضاع مضطربة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به، الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولهذا فهي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الذي من شأنه تحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تضعها المؤسسة لا يتوقف على إعداد الخطط والسياسات بل يتعدى ذلك إلى وجود قائد كفء يشرف على سيرورة عمل المؤسسة وذلك بتمتعه بالقدرة على التأثير وتبادل المنافع بينه وبين مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة التبادلية.

حيث سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أهم المفاهيم النظرية للأهداف الاستراتيجية والأدبيات التطبيقية المتعلقة بالقيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة في موضوع الدراسة

المبحث الأول: ماهية الأهداف الاستراتيجية

تعد الأهداف الاستراتيجية من أكبر المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمة، ذلك أن الإخفاق في تحديدها والعمل على تحقيقها هو إخفاق للمنظمة ككل، لذلك فهي من الأهمية بمكان ضمن الخطة الاستراتيجية كونها تأتي آخرا بعد تحديد الرؤية والرسالة وقيم المنظمة، ومنه فإن تحديد الأهداف الجيدة يتطلب معرفة خصائصها والياتها وأساليب وضعها وأنواعها وكل ما يتعلق بها وهو ما سنتطرق له خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الأهداف الاستراتيجية، أهميتها وخصائصها

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية معا لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزءا من تصميمها، لذلك جهد الباحثون في طرح آراءهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الاستراتيجية بشكل خاص والتي سنتطرق لبعضها من خلال هذا المطلب.

أولا: مفهوم الأهداف الاستراتيجية

1- تعريف الهدف

1-1- لغة : يعرف الهدف على أنه السعي إلى الشيء أو الإسراع إليه، وفي مختار الصحيح كل شيء مرتفع من بناء أو كتيب رمل او جبل ومنه سمي الغرض هدفا¹.

1-2- اصطلاحا:

يرى Schemerhorn ان الهدف يعني وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول اليه².

يشير إلى صورة حالة مستقبلية ويمثل النتائج التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها والمهمات والاعمال التي تؤديها³.

2- تعريف الأهداف الاستراتيجية

تنوعت التعاريف وتعددت حسب وجهة نظر الباحثين نوجز بعضها منها فيما يلي:

¹- منقذ داغر، وعادل صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 2000، ص146.
²- أماني حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2014، ص44.
³- زكريا مطلق الدوري، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة مجلة كلية الادارة والاقتصاد، 2004، ص58.

- الأهداف الاستراتيجية هي التزاما إداريا يحقق أهداف محددة، وفي إطار زمني محدد لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المنظمة الاستراتيجية وقيمها الأساسية¹.
- كما تعرف الأهداف الاستراتيجية بكونها تلك الترجمة العملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الاقتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة والقيود او التهديدات المحتملة².
- وعرفها كل من Miller & Dess بأنها الوسيلة التي تجعل من رسالة المؤسسة أكثر تحديدا، وتمثل خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتوسيع أو تنوع أو انكماش أو القيام بالبرامج والمشاريع المشتركة³.

ومن خلال التعاريف السابقة تبين لنا أن الأهداف الاستراتيجية هي: النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة بصفة محددة وفي وقت محدد وهي أساس وجود المنظمة والدليل الموجه لحركتها كونها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقويمها بصفته مؤشرا لقياس الأداء محدد للانحرافات من أجل تصحيحها ضمن خطة استراتيجية تجعل رؤية ورسالة المنظمة أكثر تحديدا.

وان تباينت تعاريف الأهداف الاستراتيجية من طرف الباحثين وتعددت، فإنهم اتحدوا وأكدوا على أهمية الأهداف الاستراتيجية فهي كامنة في رسالة المنظمة، وهي التزام اداري تسعى الإدارة لتحقيقها.

ثانيا: أهمية الأهداف الاستراتيجية

هناك عدت نواحي تبرز لنا أهمية الاهداف من أهمها⁴:

- 1- تعد الاهداف من اهم عناصر التخطيط: اذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود اغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة الى تحقيقها فتبني عمليات التنبؤ تؤسس السياسات الاجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق اهداف معينه.
- 2- تعد الأهداف مرشدا لاتخاذ القرارات: ان الاغراض والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما انها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

¹- روز محمد رباح المصري، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2016، ص57.

²- مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، دارالجامعة، الإسكندرية، 2000، ص443.

³- محمد حسين العيساوي وآخرون، مرجع سابق، ص50.

⁴- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العصبوية، المنصورة، 2007، ص44.

- 3- تساعد الأهداف في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: ان وضع الاهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهد لوضع الاهداف الفرعية لوظائف الادارات والافراد في المستويات التالية.
- 4- يساهم وضع الاهداف في تحديد مراكز المسؤولية فالأهداف تتحقق من خلال الادارات والأقسام وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته وبالتالي يمكن تحديد مسؤولية كل اداره او قسم او فرض بناء على الاهداف التي أنيط به تحقيقها.
- 5- تساهم الاهداف في تفويض السلطة أن وجود الاهداف السليمة والواقعية يساعد في التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.
- 6- تساهم الاهداف في بيان نوعيه العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف تساهم في بيان العلاقات بين المنتجات والاسواق وما يجب التركيز عليه كما تساهم في بيان العلاقات بين الادارات المتعددة بالمنظمة سواء كانت بشكل راسي او افقي علاقات تعاون او علاقات سلطة.
- 7- تساهم الاهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الاداء فغالبا ما يتم الاعتماد على الاهداف لتقييم كفاءة الادارة.
- 8- تساعد الأهداف في تقييم اداء الافراد بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع بعض سياسات الافراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز وغيرها.

ثالثا: خصائص الأهداف الاستراتيجية

يشير كثيرا من الخبراء في الإدارة الاستراتيجية إلى أن للأهداف الاستراتيجية مجموعة من الخصائص والصفات التي ينبغي التقيد بها عند تحديد الأهداف الاستراتيجية لتؤدي الغرض الأساسي من صياغتها وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

1. أن تكون منسجمة ومتناغمة مع منظومة صياغة الإدارة الاستراتيجية بحيث تكون ترجمة سليمة للرؤية والرسالة الاستراتيجية بصفة عامة ومتماشية مع ما أسفر عنه المسح البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.
2. أن تكون قابلة للقياس ومحتوية على أرقام تحدد كمية العمل ومقدار الموارد المستخدمة في الإنتاج ومقدار الأرباح والزمن الذي تحقق فيه الإنجاز.
3. أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق وذلك بدراستها من قبل الإدارات العليا وتحديد الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تنفيذها.

¹- صالح بن حمد التويجري، وبسألونك عن الادارة، دارمملكة نجد للنشر والتوزيع، 2013، ص43.

4. أن تكون مقبولة من قبل كل الأطراف في المنظمة والمتعاملين معها من عملاء وموردين وأصحاب مصلحة واي طرف آخر لها مساس بأنشطة المنظمة وإنتاجها.
5. أن تكون مصوغة بوضوح وبعيدة عن الغموض والعموميات الغير محددة.
6. أن تكون مرنة يمكن ان تتكيف مع المتغيرات والظروف وقابلة للتعديل الذي لا يؤدي الى إضرار بالمنظمة في حال حدوث هذه الظروف والمتغيرات.

كما توجد خصائص أخرى تتمثل في¹:

- إبراز الجوانب المالية وغير المالية؛
 - وجود العديد من الأهداف قد لا تكون منسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المؤسسة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع إقامة علاقات طيبة مع العاملين، ولذا على الإدارة إقامة التوازن في مثل هذه المواقف؛
 - حتى يمكن الوصول للأهداف لابد من توسيع الأهداف، فوضعها يتطلب مجهود أكبر يجعل المؤسسة تحاول أن تبذل أقصى الجهود الممكنة؛
- ولا يعني ذلك أن الأهداف يجب أن تكون غير واقعية حتى لا تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمؤسسة، لأن الهدف الذي لا يمكن الوصول إليه تتجاهله المؤسسة.

المطلب الثاني: نظريات الأهداف الاستراتيجية المطبقة في المؤسسات وتصنيفاتها

أولاً: نظريات الأهداف الاستراتيجية

لازال التنظير في هذا المجال محدوداً، وهو أمر مرتبط بحداثة علم الإدارة الاستراتيجية ومعاصرته، فإنهاك جل تفكير العقل الاستراتيجي ببلورة أفكار هذا العلم وأطره واتجاهاته، أدى إلى بروز حالة الندرة في طرح أفكار نظرية في ظواهر استراتيجية جزئية ومنها الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هذا لا يمنع من ظهور بوادرنظرية تصورية تخضع لاحقاً للاختبار، والتحليل ويمكن تقديم نظريات الأهداف الاستراتيجية كالاتي²:

¹- السكارنة بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، ص240-241.

²- نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي BADR، BEA، CNEP، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ام البواقي، 2015-2016، ص ص53-54.

-النظرية العقلانية:

تولى مؤسس المؤسسة مهمة وضع أهدافها الاستراتيجية، خاصة عند ولادتها بالنسبة للمؤسسات صغيرة الحجم أو حتى المؤسسات المحلية، وقد تناط هذه المهمة بالمدير الأعلى أو الإدارة العليا مفترضين امتلاكهم معرفة تامة بموارد وإمكانات المؤسسة ومحيطها الخارجي، وهيمنة فلسفة المنتج سيد السوق، وتتركز جهود المؤسسة على تعظيم العوائد والأرباح والسيطرة التامة على كلف تحقيق الأهداف فالسمة السائدة هي إتباع أسلوب مركزي في صياغة الأهداف الاستراتيجية تحت ذريعة أن مسؤولية توجيه الموارد والقدرات والطاقات لبلوغها، ومن ثم نجاح المؤسسة استراتيجياً يكون من مسؤولية المدير العام، والإدارة العليا بالدرجة الأولى ويصح ذلك عند تصميم المؤسسة تصميمياً أفلاطونياً واتسام محيطها بالاستقرار، والتجانس، والوضوح، والبساطة.

- النظرية السلوكية

يتزعم رواد هذه النظرية فكرة التعاون والمشاركة وفق رؤية تؤكد أن المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة، وروجت لأفكار هذه النظرية كذلك النجاح الذي أحرزه أسلوب الفريق في إدارة المؤسسة، وأسلوب القيادة الذي يعطي اهتماماً متكافئاً لاهتمامها بالإنتاج، والجانب الإنساني، ويزداد أحياناً في مؤسسات البحث والتطوير مثلاً، والتي تكون مهمتها الإبداع والتطوير والتجديد، وهكذا فإن اتجاه هذه المؤسسة يشجع مشاركة الموارد البشرية مختلف مستويات المؤسسة في صياغة أهدافهم لتتراكم، وتؤلف بمجموعها الأهداف الاستراتيجية، فهي تجعل المؤسسة أكثر استعداداً للاستفادة من إبداع، وطموح، وتوقعات أعضائها من جانب، وتولد حالة الالتزام المسبق بتحقيقها، والتطابق، والارتباط ما بين مختلف الأهداف، وتفسر هذه النظرية دور القيم والمحددات الاجتماعية الأخرى، وتأثيرها في تبني المؤسسة أهداف استراتيجية واقعية ممكنة التحقيق، وتحمل سمة أخلاقية، وتولد وعي، وقبول مشترك ما بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية، ويجعل تحقيق الأهداف الاستراتيجية مسؤولية مشتركة وليست فردية.

- النظرية السياسية

تؤكد الأفكار هذه النظرية على أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية تأتي استجابة واعية بمصالح المؤسسة، ومصالح المؤسسات في بيئتها الخارجية الإقليمية والقومية والدولية والعالمية، واستجابة لآلية الصراع الاستراتيجي ما بين تلك المصالح، ويملي هذا الموقف على الإدارة العليا التفكير باستخدام أساليب تفاوض، ومساومة تحقق توازناً بين المصالح الاستراتيجية بحيث تؤهل المؤسسة لاحتلال مركز القيادة الاستراتيجية المهيمن أو المتحدي في أسواقها الهادفة. كما تتأثر صياغة الأهداف الاستراتيجية بتوقعات الائتلافات داخل المؤسسة وخارجها، ونوع القوة المؤسسية، وأسلوب التعامل مع الخطر، والغموض

البيئي، ومن ثم الاستعانة بلغة ميكافيلية كأسلوب يتضمن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها في البقاء، والتكيف المؤسسي خاصة في الأمد البعيد.

ثانياً: تصنيفات الأهداف الاستراتيجية

هناك عدة تصنيفات للأهداف الاستراتيجية، يمكن إجمالها بالآتي¹:

1- مؤسسات ذات هدف واحد وأهداف متعددة

تقتصر بعض المؤسسات من خلال نشاطها على تحقيق هدف واحد مثال زيادة الأرباح أو زيادة نصيب أسهم المؤسسة برفع معدل العائد على الاستثمار، وهذه المؤسسات تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية، بافتراضها وجود هدف واحد للمؤسسة.

في حين أن أغلب مؤسسات الأعمال تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة، التي تفترض وجود أهداف متعددة للمؤسسة، على سبيل المثال، زيادة الأرباح تقليل التكاليف، وزيادة القيمة السوقية للأسهم، تحقيق الرضا الوظيفي، تطوير المنتجات أو الخدمات للمستهلك، استحداث قيم جديدة للمؤسسة، التكيف والمرونة، زيادة حصة المساهمين تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وتعزيز المركز التنافسي، ومعظم المؤسسات ذات الأهداف المتعددة هي مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم.

2- أهداف رسمية وأهداف فعلية

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير ووسائل الإعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ومنع التلوث البيئي، إضافة إلى اهتمامها بأهداف المالكين، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد، وإدارة الأنشطة، والمهام لوحدة العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المؤسسة.

3- أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد

تقسم المؤسسات أهدافها غالباً وفق الزمن، فبعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتاً طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.

¹ مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2013، ص ص 139-140.

4- أهداف كلية وأهداف وظيفية

تعمل المؤسسة لتحقيق أهدافها إما على المستوى الكلي للمؤسسة، أو على المستوى الوظيفي، فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة المبيعات الأصول القيمة السوقية للسهم، الأرباح، عدد الأفراد العاملين، الإنتاج، ... إلخ)، وهدف الربحية يعد من الأهداف الكلية للمؤسسة ويمكن احتسابه من خلال (المبيعات العائد على حق الملكية العائد على الأصول العائد على الاستثمار)، وكذلك السيولة، ودوران رأس المال، والمؤشرات المالية الأخرى جميعها تعتبر أهدافاً كلية على مستوى المؤسسة، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها، وإنجازها، والمتمثلة في الإنتاج الموارد المالية الموارد البشرية التكنولوجيا، والبحث والتطوير والتسويق.

وهناك من يصنف الأهداف إلى¹:

أهداف داخلية:

- تستخدم كمرجع لإدارة أداء المؤسسة، وللتنسيق بين إدارات المؤسسة؛
- تستخدم للتنسيق بين إدارات المؤسسة.

أهداف خارجية:

- تستخدم لتحديد العناصر الخارجية التي تؤديها، وتسعى إليها المؤسسة، وما هي العناصر التي تعارضها؛
- وهي موجهة للأطراف الأخرى ذات المصلحة، حيث تستخدم للتوضيح، أو للدعم، أو الرقابة.

أهداف مفتوحة Open-ended Goals:

- توجهات عامة دون تحديد واضح للأهداف، وهي تلعب دور مجالات الأداء الرئيسية KRAS :

أهداف مغلقة Closed-ended Goals:

- وصف دقيق للنتائج المطلوبة.

¹- الظاهر نعيم إبراهيم الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية التحديات عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن 2009، ص ص 207-208.

المطلب الثالث: منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: منهجية صياغة الأهداف الاستراتيجية

إن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية تتطلب اعتماد منهجية علمية تتكون من الخطوات التالية¹:

- تحديد المحاور الاستراتيجية الرئيسية التي يراد صياغة أهداف استراتيجية لها تصب باتجاه تحقيق رؤية المؤسسة، ورسالتها، وهذه من مسؤولية الإدارة العليا؛
- تشخيص المواقع المستقبلية ضمن المحاور الاستراتيجية الرئيسية لتكون مرشداً للتحرك نحوها من قبل المؤسسة لكي تقترب من تحقيق رؤيتها، ورسالتها؛
- الصياغة الأولية للأهداف، ومن ثم مراجعتها وتقويمها لغرض ترشيح، واختيار الأنسب منها الذي تتوافر فيه شروط الموضوعية والواقعية، والتأثيرات الإيجابية الأعظم على مستقبل المؤسسة المرغوب؛
- اختيار اليات تدوين وتوثيق الأهداف الاستراتيجية المرشحة بحيث تكون هذه الآليات مفهومة، وواضحة للجميع، وخالية من الغموض والتعقيد.

ثانياً: العوامل المؤثرة في وضع الأهداف الاستراتيجية

من الأمور المتعارف عليها أن التنظيم يمثل مزيجاً معقداً من المؤثرات الثقافية والسياسية، والتشريعية، والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة، ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويتبع ذلك القول بأن الأهداف والاستراتيجيات، لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في مستويات المؤسسة المختلفة².

كما يمكن إدراج هذه العوامل فيما يلي³:

- حاجات المستهلكين: إذ لا بد أن تعي الإدارة بوضوح احتياجات ورغبات، وتطلعات الجماعات المستهلكة؛

¹- الغالبي طاهر محسن منصور إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1 الأردن، 2007، ص228.

²- مساعدة ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص137.

³- نياف فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص ص56-57.

- التقنيات: من المهم أن تقوم الإدارة بمراجعة التقنيات ذات العلاقة بأعمال المؤسسة للاستفادة من تلك التقنيات حيثما أمكن ذلك؛
- الموارد: يجب أن تدرك الإدارة الدور الحاسم الذي تلعبه الموارد في تحديد الأهداف، وأن تضع الأهداف التي تستطيع المؤسسة توفير الموارد اللازمة لتحقيقها؛
- فلسفة الإدارة: إن القيم والمثاليات التي تتمسك بها الإدارة لها تأثير كبير على وضع الأهداف؛
- ممارسات الآخرين: إن المؤسسات غالباً ما تسترشد بما تقوم به المؤسسات الأخرى، ولاسيما الناجحة منها، وهكذا فإن أهداف المؤسسات الأخرى قد تحدد أهداف المؤسسة؛
- القوانين والتشريعات: لا تستطيع الإدارة إغفال القوانين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، حين وضع أهداف المؤسسة.

المطلب الرابع: فوائد ودور الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً: فوائد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

عندما تكون الأهداف الاستراتيجية خاضعة للخصائص السابقة فإنها تقدم للمؤسسة الكثير من الفوائد منها¹:

- تساعد على توجيه العاملين باتجاه الأهداف العامة للمؤسسة، وهذا ما يساعد على إعطاء قيمة عالية للمديرين في المؤسسة، بما يتيح لهم العمل سوية في الوقت المحدد بعيداً عن الهدر، والضياع؛
- تساعد على تحفيز وبث روح التعاون بين العاملين في المؤسسة، مع بذل جهود كبيرة في العمل، والبحث عن دعومات الفريق في العمل، وهذا ما يشجع الأفراد للعمل بجد، خاصة عندما تكون الأهداف محددة مما يدفعهم لإنجاز الأعمال بأفضل ما يكون؛
- كلما كانت الأهداف محددة فإنها تساعد على صنع الحلول، وتكثيف الجهود الرامية إلى تحقيق طموحات المؤسسة؛
- إن الأهداف العامة توفر إمكانية للدفع والتحفيز، ليس لأنها تعود إلى مستويات عالية من الدافعية للعاملين فحسب، بل أنها أيضاً تساعد على إعطاء مردود أعظم للمؤسسة؛

لذا فإن الأهداف تأخذ صيغ محددة من خلال تجزئتها إلى أهداف قصيرة الأجل، أو تقسيمها إلى مكوناتها الأساسية، ووضع خطة لكل عملية، وفق هذا المعيار يمكن تنفيذ الاستراتيجية المختارة للمؤسسة.

¹- محمد حسين العيساوي جليل كاضم العارضي، وهاشم الفوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارات الالفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص259.

ثانياً: دور الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة

تؤدي الأهداف الاستراتيجية عدة أدوار إلى جانب كونها أداة مقياساً للأداء، فهي الأساس لأي نظام إداري فعال، من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات والأهداف على وجه الخصوص، كما تزود المؤسسة بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها، فهي أداة للاتصال، والتنسيق والتحفيز.

ولعل أهم دور هو تمثيلها لمعيار اتخاذ القرارات والمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة فوجود أهداف مثل تعظيم العائد في الأجل الطويل تعتبر في بعض الأحيان ضعيفة وفقاً لهذا البعد، بسبب درجة عدم التأكد المرتفعة فيما يتعلق بتحديد مقدار الربح الواجب على استراتيجية ما تحقيقه، وفي الوقت نفسه فإن تعدد الأهداف دون تحديد أولوية لها تكون عادة محدودة القيمة لأنها تقود إلى وجود ضمانات استراتيجية متعارضة.

كما تضمن تحقيق الاتصال والتنسيق أفقياً، ورأسياً، فهناك صعوبات تتمثل في تحقيق الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة، وبالمثل توجد مؤسسات تتسم بوجود لا مركزية عبر منتجاتها، وأسواقها، وتبرز الحاجة لديها لممارسة الإدارة، والرقابة بدون إعاقة الروح الريادية التي تعتبر ميزة كبيرة للامركزية، فالتقييم الجيد للأهداف يمكن أن يكون ركناً أساسياً للنجاح في كلتا الحالتين.

وأخيراً فإن الأهداف يمكن أن تلعب دوراً تحفيزياً هاماً في هذا المضمون وهي لا تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق إمكاناتهم، وطاقتهم، بل حافزاً لهم على بذل المزيد من الجهد، إلا أن نظام المكافآت لا يجب أن يشجع على التلاعب¹.

¹ - مساعدة ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 136-137.

المبحث الثاني: دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

انطلاقاً من ان البحث العلمي بناء تراكمي قمنا بالاطلاع على مجموعة من الرسائل الجامعية والأبحاث العلمية المتعلقة بالموضوع حيث صادفتنا العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية كمتغيرات كل منها على حدى مربوط بمتغير اخر اما تابع او مستقل كما صادفنا دراسات أخرى جمعت بين متغيري الدراسة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات والتي تم تصنيفها إلى دراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، ودراسات تناولت متغيري الدراسة معاً¹.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت متغير واحد "القيادة التبادلية"

1- الدراسة الأولى: دراسة (المصري، 2020) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (459) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم استبانة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية جاءت مرتفعة، وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

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

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية.

ولجمع بيانات الدراسة تم استخدمت ثلاثة استبيانات الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية والى الثالثة كانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

¹ عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقي الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011، ص 63.

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.
- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين. وجاءت ابعاد الاداة في المستوى المتوسط، بحيث جاء في الرتبة الأولى بعد الادارة بالاستثناء الساكنة وفي الرتبة الثانية بعد "المكافئة المشروطة، وجاء في الرتبة الاخيرة بعد "الادارة بالاستثناء النشطة".
- 3- الدراسة الثالثة: دراسة (الضمور، وآخرون، 2010) بعنوان "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية".

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

- أن مديري المستشفيات الأردنية يسلكون القيادتين التبادلية والتحويلية. وأن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية أعلى مقارنة بالقيادة التبادلية.
- يوجد أثر إيجابي وقوي لبعدها المكافأة الموقفية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، لا يوجد تأثير دال إحصائياً لبعدها الإدارة بالاستثناء.
- دلت النتائج على وجود أثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد وهما غير دالين إحصائياً.
- لا يوجد تأثير دال إحصائياً في إكساب مهارات التفكير الناقد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) يعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس المؤهل العلمي، العمر، التخصص سنوات الخبرة التدريب) للمديرين باستثناء خاصية الخبرة.

4- الدراسة الرابعة: دراسة (Chaudhry, 2009) بعنوان: "Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation" (أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في التحفيز).

هدفت الدراسة الى قياس أثر القيادة التبادلية واسلوب قيادة عدم التدخل في تحفيز العاملين، حيث طبقت الدراسة على قطاع البنوك في دولة باكستان وذلك لتحديد الاسلوب الأكثر نجاعة في تحفيز العاملين ومن أجل غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة التي وزعت على (278) من العاملين في

ذلك القطاع وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

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

5- الدراسة الخامسة: دراسة (Politis, 2002) بعنوان "Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self-Management Team: Consequences for Performance". دور القيادة التبادلية في تمكين او تعطيل اكتساب المعرفة لفريق القيادة المشتركة المرتبط بالأداء).

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في أستراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس أثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة والعلاقة بين الأداء الفعلي للمنظمة وعوامل اكتساب المعرفة. وقد تم مسح 239 موظفا يعملون في مجال المعرفة واكسابها. وظهرت نتائج الدراسة كالتالي:

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

6- الدراسة السادسة: دراسة (هديب، 2018) بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه عمان. وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية منه تكونت من (346) معلما ومعلمة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أنّ درجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبه عمان للقيادة التبادلية من وجهة نظر المعلمين متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة لواء قصبه عمان للقيادة التبادلية تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تلك التقديرات وفقاً لمتغيرات التخصص العلمي، والمؤهل العلمي والخبرة العملية ووجود علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم لواء قصبه عمان للقيادة التبادلية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت متغير واحد "الأهداف الاستراتيجية"¹

1- الدراسة الأولى: دراسة (منصور و القانون، 2016) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية"

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشعب الفلسطيني، والوقوف على مدى أهمية وكفاءة القيادات التحويلية الناشطة في المنظمات الفلسطينية، حيث اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين طريقة المسح الشامل لجميع قيادات الصف الأول والثاني والثالث في المنظمات الفلسطينية الناشطة بقطاع غزة والمقدر عددهم بـ 191 قائد لعام 2015 في حين استرد الباحثان ما مجموعه 161 استبيان بنسبة 84.3% من مجتمع الدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود فرق بين حماس وفتح لصالح حماس، وبين حماس والجهاد الإسلامي لصالح حماس، وبين حماس والجمهورية الديمقراطية لصالح حماس فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية وقدم البحث توصيات كان أهمها العمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات السياسية الفلسطينية من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لاكتساب القادة للمهارات المطلوبة نظراً لأهمية ودور القيادة في تحفيز المرؤوسين وأثارة حماسهم وتوليد الإحساس لديهم مما يدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الفلسطينية.

2- الدراسة الثانية: دراسة (نضال، 2016) بعنوان "استراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركة صناعة الأدوية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الاستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع

¹ - فاطمة عبد الحليم عبد الرحمان الشعار، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية، المجلد 3، العدد 33، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 30 سبتمبر 2021، ص 45.

البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات تم تطوير استبانة من 60 فقرة، تم توزيع 357 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة 280 استبانة بنسبة 78%، و استخدام الباحث العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) وباستخدام برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص التصميم التقييم النشر، والتعزيز) على الأهداف الاستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) عند $\alpha \leq 0.05$

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة توعية شركات الصناعات الدوائية الأردنية بأهمية تطبيق استراتيجية التطوير التنظيمي كأحد أهم الأدوات التي يمكن أن تمكن شركات الصناعات الدوائية في التغلب على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تطرأ من وقت لآخر والتي يمكن أن تعيق تقدم ونجاح هذه الشركات.
- أن تعمل القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة على توفير بيئة التعلم التنظيمي لكي يتوفر للعاملين وبشكل مستمر المعلومات الضرورية.
- ضرورة إيلاء المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير حتى لو كان على حساب الربحية خصوصا في شركات الصناعات الدوائية بسبب المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية الكبيرة التي تقع على عاتق هذه الشركات مقارنة بباقي الشركات التجارية.

3- الدراسة الثالثة: دراسة (النوفل، 2010) بعنوان " استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجية تمكين الموارد البشرية بمتغيراته: المشاركة بالمعلومات، والحرية والاستقلالية، وفرق العمل المدارة ذاتيا، والقوة التنظيمية. في تحقيق أهداف البنوك التجارية الكويتية المتمثلة ب الابتكار، والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية. لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (273) فردا من موظفي الإدارة الوسطى في البنوك التجارية بدولة الكويت. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن مستوى أهمية كل من المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية والقوة التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية متوسطة.
- مستوى أهمية فرق العمل المدارة ذاتيا في البنوك التجارية الكويتية كان مرتفع بشكل عام.
- أن مستوى الأهداف الاستراتيجية المتمثلة ب الابتكار والانتاجية، والمسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الكويتية متوسطا.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية الكويتية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف البنوك المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.
- اعتماد البنوك التجارية المبحوثة ثقافة تنظيمية تعتمد الروح الجماعية وأن تكون هذه الثقافة مساندة لاستراتيجية البنوك نحو التمكين وداعمة لها. إذ إن الإدارات الوسطى والتنفيذية هي الأكثر تضررا وخوفا من أن التمكين سيصادر أو يقوض سلطتهم ويحولها إلى الآخرين.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة معا¹

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

هدفت الدراسة الى التعرف على أثرمدخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات.

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

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

¹- فاطمة عبد الحليم عبد الرحمان الشعار، المرجع السابق، ص 60.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التحويلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة ومنفردة.
 - وجود ممارسات للقيادة التبادلية في الشركات المبحوثة، وأن أغلب عمليات التأثير في التابعين تأتي من أفهامهم أن المكافأة والتقدير تأتي بعد إتمام الأعمال وإنجاز المهمات، وأن حجم هذه المكافأة والتقدير تكون بحجم الإنجاز.
 - هناك ممارسات للقيادة التحويلية في الشركات المبحوثة وهناك دافع لدى القادة هذه الشركات في تحفيز طموحات العاملين واستثارة جهودهم وخلق التحديات في الأعمال والمهارات.
 - أن المتوسط الحسابي للمدخل التبادلي كان أكبر من التحويلي.
 - 2- الدراسة الثانية: دراسة (المصري، 2016) بعنوان "القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".
- هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التبادلية والتحويلية لدى القيادات النسائية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وتحديد مستوى ممارسة القيادة النسائية لهذين النمطين في المنظمات المبحوثة.
- حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حددت حجمها بـ 320 شخص من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والذين يعملون تحت إمرة رئيس مجلس إدارة امرأة، وقد تم استرداد 294 استبانة بنسبة استرداد 91.9% وحللت نتائجها باستخدام الرزم الاحصائية (SPSS).
- وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:
- أن مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية المبحوثة كان بدرجة كبيرة.
 - القيادة التبادلية بأبعادها (المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة الإدارة بالاستثناء الساكنة، توفير مستلزمات الأداء) مطبق بنسبة 67.85% ولكن البعد "توفير مستلزمات الأداء" هو أكثر أبعاد القيادة التبادلية تأثيراً في تحقيق الأهداف.
 - القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي التحفيز الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) مطبقة بنسبة 67.24% وكان البعد الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية هو أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - 3- الدراسة الثالثة: دراسة (المطيري، 2011) بعنوان "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، رسالة" حيث

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وبالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وقد اشتمل مجتمع الدراسة جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم 500 مديرا في العام 2010 وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار عينه قصدية بلغ عددها 120 مديرا وزعت عليهم استبانة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق اهداف الدراسة وقد تم استرداد 105 استبانة صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات الدراسة وتوصلت الى نتائج أهمها:¹

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

وقدم الباحث عدده توصيات أبرزها:

- ضرورة استثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها.
- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة كونها كانت الأكبر من حيث مستوى التأثير في تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

المطلب الرابع: المساهمة الجديدة في الموضوع

❖ انطلاقا من الدراسات السابقة ووقفا على حيثيات هذا الموضوع تظهر مساهمة هذه الدراسة في: إبراز أثر القيادة التبادلية كنمط قيادي والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في شركات خاصة مؤسسة محل الدراسة نفعال، وإلى أي مدى يصل تطبيق هذا النمط من القيادة، ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

¹-أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 62.

- ❖ عالجت الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التبادلية درجة تأثير أبعاد القيادة التبادلية على متغيرات أخرى مثل التفكير الناقد، التحفيز، المعرفة، الأداء... أما الدراسات التي تناولت الأهداف الاستراتيجية فقد ربطتها كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل التطوير التنظيمي، تمكين الموارد البشرية، القيادة التحويلية... وجاءت دراستنا لتربط بين القيادة التبادلية كمتغير مستقل والأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع لتشابهه في ذلك دراسة (المطيري، 2011) مع الاختلاف في عينة ومجتمع الدراسة، وكذا دراسة (المصري، 2016) مع اختلفت في كون هذه الأخيرة اقتصر على دراسة القيادة النسائية فقط بنمطي القيادة التبادلية والتحويلية وتأثيرها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالإضافة إلى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة كذلك.
- ❖ سعت الدراسة إلى إظهار نمط قيادي لم يكن معروفاً من قبل لدى الكثير من مؤسسات المجتمع المحلي وإبراز دوره وأهميته في تحقيق أهداف الاستراتيجية.
- ❖ أن أغلبية الدراسات تناولت القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية في القطاعات التعليمية والمالية والخدمية، في حين لم ينل قطاع الصناعة اهتماماً كافياً في تناوله لأثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخاصة في الجزائر. لذا قمنا باختيار قطاع الصناعات البترولية في مؤسسة جزائرية.
- ❖ كما لوحظ أن غالبية الدراسات تربط ما بين القيادتين التحويلية والتبادلية في قياس أثرهما سوياً، وذلك ربما لعدم وجود وضوح وتصور حول ماهية الفرق بين القيادتين، أما الدراسة الحالية فقد انفردت بدراسة القيادة التبادلية بشكل مفصل، ودراسة أنماطها وميزاتها، مما يشكل إضافة مميزة للمكتبة العربية من خلال الاقتصار فقط على هذا النمط القيادي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا الى دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال مبحثين استخلصنا منهما أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد وللمنظمة.

والقيادة التبادلية كإحدى الأنماط القيادية الفعالة في إدارة التغيير، تحقق هذا الغرض بالنظرة المستقبلية الثاقبة واهتمامها بالمبادئ والقيم الثقافية التي تحفز وتهتم بتنمية مهارات الافراد ونمو المؤسسة وعمل تغيير في واقع المؤسسة الى واقع مختلف تماما، لذلك تطرقنا لمفهومها واهميتها وتعرفنا على خصائصها ووظائفها والمزايا والابعاد المتعلقة بها.

كما استخلصنا أن الأهداف الاستراتيجية هي الأمل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه في الأجل الطويل، وبالتالي هي من الأهمية بمكان لذلك تطرقنا لأهميتها بعد التعرف عليها وعرجنا على خصائصها ومجالاتها وتصنيفاتها وكذا أساليب تحديدها.

ولما للدراسات السابقة من أهمية في إثراء موضوع البحث من ناحيته النظرية والتطبيقية أو فيما يتعلق بإجراءاته المختلفة مثل صياغة الفروض وتحديد العينة والأدوات والأساليب المستخدمة في المعالجة الاحصائية ... فإننا خصصنا المبحث الثاني من هذا الفصل للتعريف بأهم للدراسات السابقة بعد تصنيفها الى دراسات تناولت أحد متغيري الدراسة ودراسات تناولت المتغيرين معا، لنصل في الأخير الى تلخيص أهم الإضافات التي قدمتها هذه الدراسة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة التبادلية في تحقيق
الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نفضال - مستغانم

تمهيد

بعد التعرض في الجانب النظري إلى دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال المقارنة بين الدراسة السابقة ذات صلة مع دراستنا وتوضيح العلاقة بين المتغيرين وهما القيادة التبادلية (متغير مستقل) والأهداف الاستراتيجية (متغير تابع)، سوف نحاول في هذا الفصل التحقق من طبيعة العلاقة بينهما تطبيقياً وذلك من خلال محاولة إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة "نפטال مستغانم"، باعتبارها أحد أهم المؤسسات العمومية في المنطقة.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة نפטال مستغانم من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة نפטال

المبحث الثاني: منهجية وادوات الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة نפטال

يتمحور هذا المبحث حول تقديم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نפטال- أين تم إجراء الدراسة الميدانية، حيث تقوم بتقديم خدمات متعددة تعود بمنفعة كبيرة على الوطن والتي أثبتت جدارتها في مجال تسويق المنتجات البترولية على المستوى الوطني، غير أنّ هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه اليوم.

المطلب الأول: نشأة شركة نפטال

انبثقت من سونطراك، نشأت المؤسسة NAFTAL و ERDP بفضل المرسوم 101/80 الصادر في 06 أفريل 1981، ودخلت مجال التشغيل في 01 جانفي 1982، واختصت في صناعة وتحويل وتصنيع المواد البترولية تحت علامة NAFTAL وفي سنة 1987 تم فصل مجال التحويل عن التوزيع وهذا من أن تكون NAFTEC: مؤسسة مختصة في تصفية البترول.

NAFTAL: مؤسسة مختصة في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

حيث ان كلمة نפטال NAFTAL مقسمة الى جزئين:

NAFT: مصطلح عالمي يقصد به الوقود.

AL: الحرفين الأولين من كلمة ALGERIE.

المطلب الثاني: التعريف بشركة نפטال

شركة نפטال هي شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال 1 565 000 000.000 دج، حيث حققت سنة 2015 رقم أعمال يقدر بـ 333 000 000 000 دج وسنة 2016 قدر رقم أعمالها بـ 380 000 000 000 دج، بزيادة تقدر بـ 47 000 000 000 دج.

تعد الرائدة في توزيع وتسويق المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني.

تتكون من:

- أربعة وأربعون (44) محطات تعبئة غاز البترول المسال GPL (غاز البروبان السائل).
- سبعة وستون (67) مراكز ومستودعات التوزيع والتخزين (زيوت التشحيم، والهواء والوقود).
- تسعة وخمسون (59) مستودعات للتزود بالوقود الجوي، مركز البحرية ومنفذا إلى البحر.
- ستة عشر (16) مراكز بيتومين.
- أربعة وعشرون (24) ودائع الطيران.
- ستة (6) مراكز البحرية.

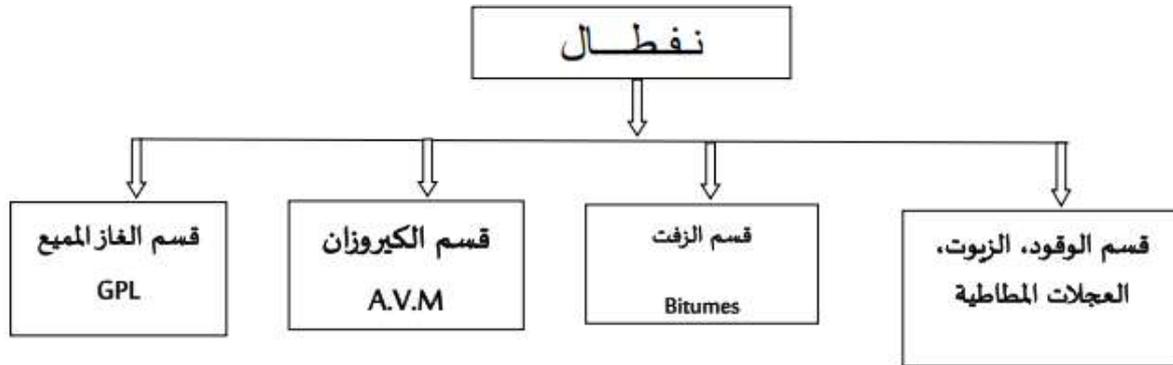
- أكثر من ستة آلاف المركبات والآلات.

تعمل على تلبية احتياجات السوق المحلية كل هذا جعل شركة نפטال تلبية وتغطي حاجيات السوق على المستوى الداخلي وعبر وحداتها المنتشرة والمسماة DISTRICT ، أي مقاطعة مثلا مقاطعة (district) سيدي بلعباس تشمل حاليا كل من (بلعباس، مستغانم وهران).

يقدر عدد مقاطعة نפטال س. ب ع ب 610 عامل موزعين على جميع الفروع والمحطات تشمل نפטال على مستودع يضم مختلف المواد (مطاط، زيت، بنزين) التي يتم توزيعها على المحطات التابعة لها والتابعة للخواص بما في ذلك ولاية وهران وولاية مستغانم.

تم تقسيم مؤسسة نפטال المنبثقة كما قلنا من انقسام شركة سوناطراك إلى أربعة مناطق أو وحدات لكل منطقة مدير خاص بها كما يوضحه المخطط التالي:

الشكل رقم (III-01): مخطط انقسام مؤسسة نפטال حسب المنتج



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة نפטال - مقاطعة مستغانم

أولا: أهداف مؤسسة نפטال

تهدف مؤسسة نפטال إلى مايلي:

1. ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية.
2. تحسين نوعية الخدمة المقدمة.
3. الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.
4. وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات.
5. تخفيض تكاليف النقل.

6. تأمين أحسن عرض للسوق.

7. وضع سياسة اندماج الموظفين الجدد.

8. عصرنه وإعادة تأهيل البنى التحتية للتخزين.

9. مطابقة تجهيزاتها مع معايير حماية البيئة والأمن الصناعي.

ثانيا: مهام مؤسسة نפטال.

المهمة الرئيسة لمؤسسة نפטال هي توزيع وتسويق المواد البترولية بصفة عامة، كما تسعى إلى تحقيق مايلي:

1. تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته.

2. تخزين ونقل المواد البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.

3. الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقوية.

4. تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.

5. ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.

6. متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المواد البترولية.

7. مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المواد البترولية.

8. تطوير قدرات العمال عن طريق التريصات والتكوين المستمر.

9. الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.

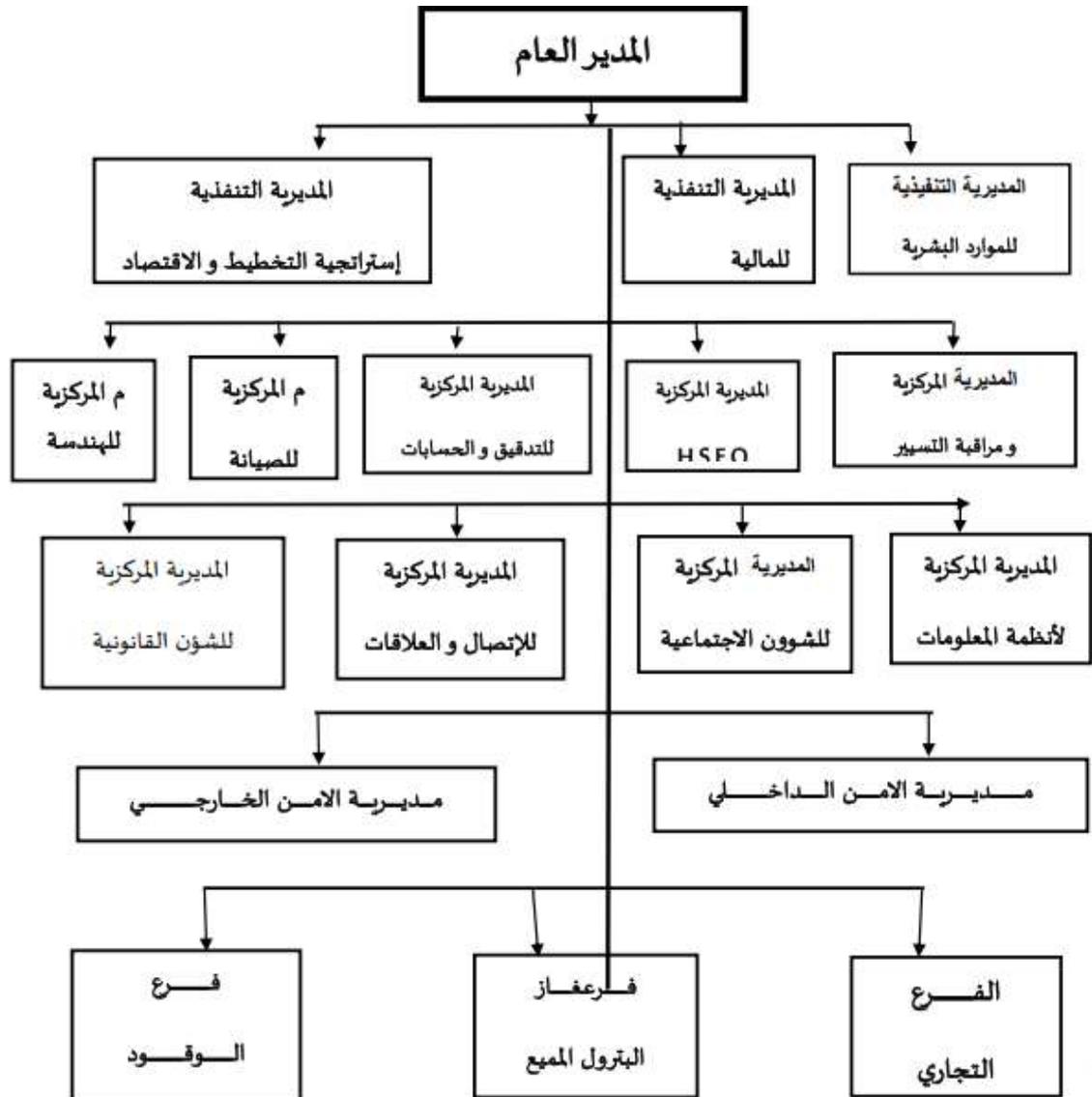
10. السعي وراء تطوير صورة ممتازة للجودة.

وبالتالي فإن أهداف ومهام مؤسسة نפטال لا تقتصر على التسويق والتخزين للمواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية وتطويرها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال -مقاطعة مستغانم وأهم المصالح المتواجدة فيه

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة نפטال -مقاطعة مستغانم

الشكل رقم(III-02):الهيكل التنظيمي لشركة نפטال -مقاطعة مستغانم



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانياً: أهم المصالح المتواجدة فيه

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نפטال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم ولحساب شركة نפטال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

1. الإدارة العامة: ممثلة بالرئيس المدير العام وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة، القيادة والتسيير والتخطيط.

2. الهياكل الوظيفية LES STRUCTURES FONCTIONNELLES تتكون من:

- الإدارة التنفيذية DES DIRECTION EXECUTIVE
- الإدارة المركزية DES DIRECTION CENTRALES
- الإدارة المساعدة DES DIRECTION DE SOUTIEN

مع أربع أقسام من حيث المنتجات وتخص:

- الوقود، الزيوت، العجلات carburants, lubrifiants, pneumatiques
- غاز البترول المميع Gaz de petrol liquefie
- الزفت Bitumes
- قسم البحرية والطيران Aviation, Marine

أ- الإدارات التنفيذية يقوم من خلالها:

- تحديد السياسة والاستراتيجية للشركة.

- توقع التغيرات واتجاهات السوق.

- تصميم ووضع أدوات القيادة والمراقبة اللازمة.

- ضمان التسيير الاستراتيجي.

- ضمان الترابط والتنسيق بين المجموعة.

- مساعدة الهياكل العملية التشغيلية للمؤسسة.

ب- الإدارات المركزية: هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن.

ج- الإدارات المساعدة: تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نפטال

المبحث الثاني: منهجية وادوات الدراسة

تناول هذا الجانب الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة من حيث وصف المنهج المستخدم وكذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت بها، ووصف أداة الدراسة وصدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المتبعة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

1. منهج الدراسة:

يهدف الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على منهج البحث الوصفي، من خلال إجراء مسح مكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، وذلك لأجل وضع إطار نظري والوقوف عند أهم الدراسات بغية تأطير إشكالية الدراسة، أما على صعيد البحث الميداني فقد تم إجراء دراسة تحليلية لكافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، وذلك من خلال استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، للوصول إلى نتائج تم من خلالها الإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مؤسسة نفضال (مستغانم)، وقد تم سحب عينة عشوائية والتي قدر حجمها الكلي بـ (43) موظف، أين تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة المبحوثة خلال الفترة الممتدة من تاريخ (2023-02-24) إلى تاريخ (2023-03-12)؛ وقد تم استرجاع (37) استبيان جملها جاء صالح للتحليل الإحصائي، والجدول رقم يوضح توزيع العينة وفقا لمتغيرات الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها

الجدول رقم (III-01): خصائص عينة الدراسة

الجنس		
60.5%	22	ذكر
38.5%	15	أنثى
العمر		
15.8%	6	أقل من 29 سنة
47.4%	17	من 30 - 39 سنة
26.3%	10	من 40 - 50 سنة
10.5%	4	أكبر من 50 سنة
المستوى العلمي		

7.9%	3	متوسط
21.1%	8	ثانوي
57.9%	21	جامعي
13.2%	5	دراسات أخرى
سنوات الخبرة		
28.9%	10	أقل من 5 سنوات
21.1%	8	من 5 إلى 10 سنوات
18.4%	7	من 11 إلى 15 سنة
31.6%	12	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. بناء أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصاً بالاعتماد على الأدب السابق المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم إعادة صياغة فقرات الاستبانة لتلائم أهداف الدراسة الحالية.

2. الاستبانة

وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: والمتعلق بقياس البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم قياسها من خلال القسمين في الاستبانة:

أولاً: أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تطبيق نمط القيادة التبادلية.

ثانياً: أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (III-03): نموذج الدراسة

المتغير الثابت

الأهداف الاستراتيجية

- 1- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة.
- 2- صياغة وتطوير المؤسسة وأهدافها.
- 3- تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
- 4- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 5- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة.

المتغير المستقل

القيادة التبادلية

- المكافأة المشروطة
- الإدارة بالاستثناء (النشطة)
- الإدارة بالاستثناء (الساكنة)

المصدر: من إعداد الطلبة

4. اختبار صدق وثبات الاستبيان

لقد تم توزيع استبانة على عينة من المحكمين حيث تم تعديل الاستبانة بناء على اقتراحاتهم والخروج بصورتها النهائية الحالية.

5. ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات أداة الاستبيان أي أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

6. مصادر الحصول على المعلومات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات:

- البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة على المستويات المحلية والعربية.
- البيانات الأولية: وذلك من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في تحليل بيانات الدراسة:
لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام جداول التكرارات والدوائر النسبية،
وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

1- التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة
الدراسة وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه فقرات استبيان الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأداة الدراسة

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الموضحة في كل منهما، وفيما يلي سوف نقوم بعرضها وتحليلها بهدف الاستفادة منها.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

1/ الجنس:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف جنس المبحوثين، كما يوضحه الجدول الثاني (أنظر الملحق رقم(5)):

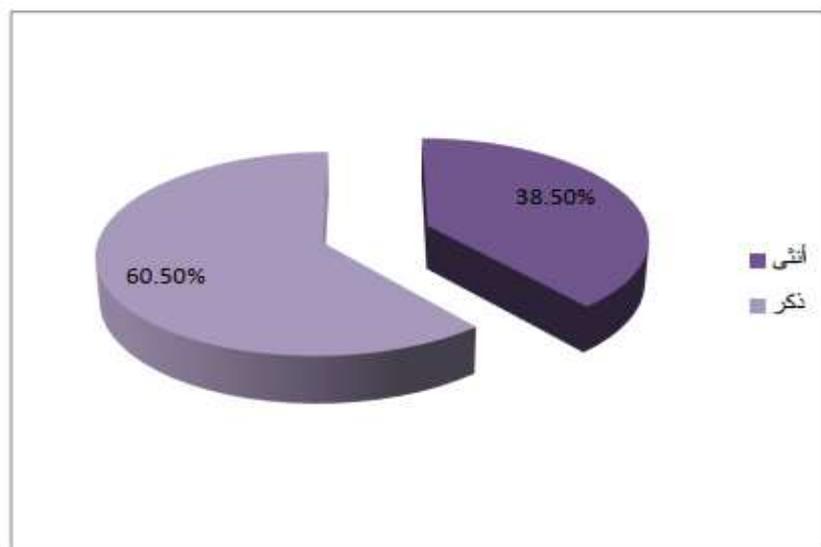
الجدول رقم (III-02): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة
أنثى	15	38.5%
ذكر	22	60.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل توزيع المبحوثين حسب الجنس بالشكل التالي:

الشكل رقم (III-04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر الأفراد المبحوثين من الذكور، حيث تقدر نسبتهم بـ 60.5% مقارنة بالإناث، حيث تبلغ نسبتهم 38.5% بمعنى أنه يغلب على العاملين في مؤسسة نفضال محل الدراسة نوع الذكور، ومن الملاحظ أن نوع المبحوثين موزع بشكل مقبول، لأن طبيعة نشاط بعض المؤسسات تستلزم ذلك، كما أن معظم الإناث لا تحبذ العمل بهذا المجال.

2/ العمر:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عمر المبحوثين، كما هو موضح في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (5))

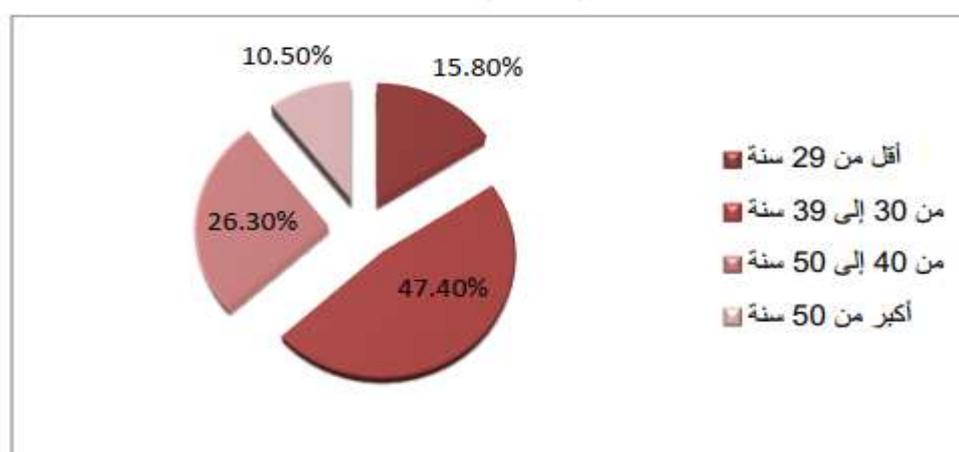
الجدول رقم (III-03) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 29 سنة	6	15.8%
من 30 - 39 سنة	17	47.4%
من 40 - 50 سنة	10	26.3%
أكبر من 50 سنة	4	10.5%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل توزيع المبحوثين حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل رقم (III-05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة (47.4%)، وهذا يدل على أن معظم العاملين في مؤسسة نفضال محل الدراسة هم أفراد في عمر العطاء وتحمل المسؤولية، بينما الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) تقدر نسبتهم بـ (26.3%)، كما تقدر نسبة الفئة العمرية (أقل من 29 سنة) بـ (15.8%)، كما تمثل أقل نسبة الفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بـ (10.5%).

3/ المستوى العلمي

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف المؤهل العلمي للمبحوثين، كما هو موضح في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (5))

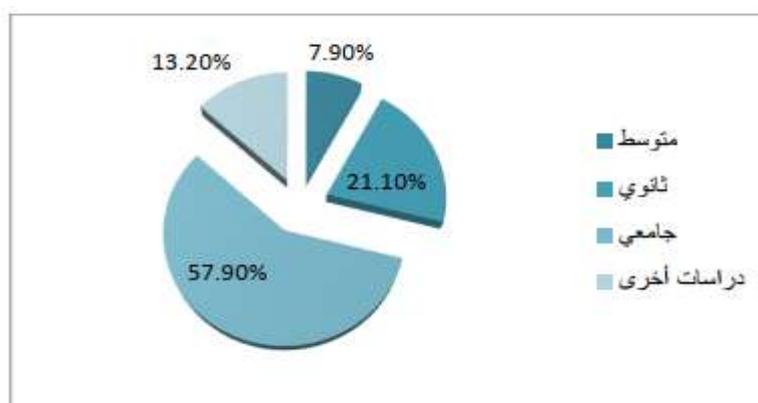
الجدول رقم (III-04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة
متوسط	3	7.9%
ثانوي	8	21.1%
جامعي	21	57.9%
دراسات أخرى	5	13.2%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر المبحوثين هم حاملون لشهادات جامعية حيث تقدر نسبتهم بـ (57.9%)، وهذا يدل على حرص المؤسسة المعنية بوضع وتعيين حاملي الشهادات في وظائف الإدارة الوسطى فيها، بينما تمثل النسبة الثانية الأفراد الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة (21.1%)، يليهم

الأفراد الحاصلين على دراسات أخرى بنسبة (13.2%)، أما الأفراد الحاصلين على مستوى متوسط فهم يمثلون ما نسبته (7.9%)، وهي النسبة الأقل.

4/ عدد سنوات خبرة

لقد تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف خبرة الباحثين، كما هو موضح في الجدول التالي (أنظر الملحق رقم (5))

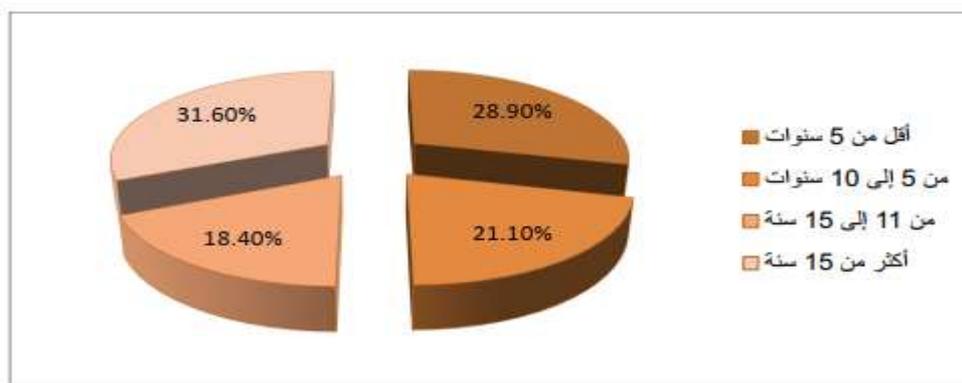
الجدول رقم (III-05) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

السنوات	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	10	28.9%
من 5 إلى 10 سنوات	8	21.1%
من 11 إلى 15 سنة	7	18.4%
أكثر من 15 سنة	12	31.6%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطلبة حسب نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل توزيع الباحثين حسب المستوى العلمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (III-07): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج (EXCEL)

يلاحظ من الشكل، والجدول أن أكثر الأفراد الباحثين من أصحاب الخبرة العلمية التي تزيد عن 15 سنة بنسبة (31.6%)، يليها في المرتبة الثانية الباحثين الذين لديهم سنوات عمل أقل من 5 سنوات بنسبة (28.9%)، وبنسبة (21.1%) للباحثين من 5 إلى 10 سنوات، وفي الأخير جاء الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة (18.4%).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نقلال -مستغانم

يتناول المطلب ما تم التوصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة ولاختبار الفرضيات باستخدام جدول التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالقيادة التبادلية

لغرض التعرف على القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية لإجابات 37 فرد على عبارات خاصة بمحور القيادة التبادلية

1- المكافئة المشروطة

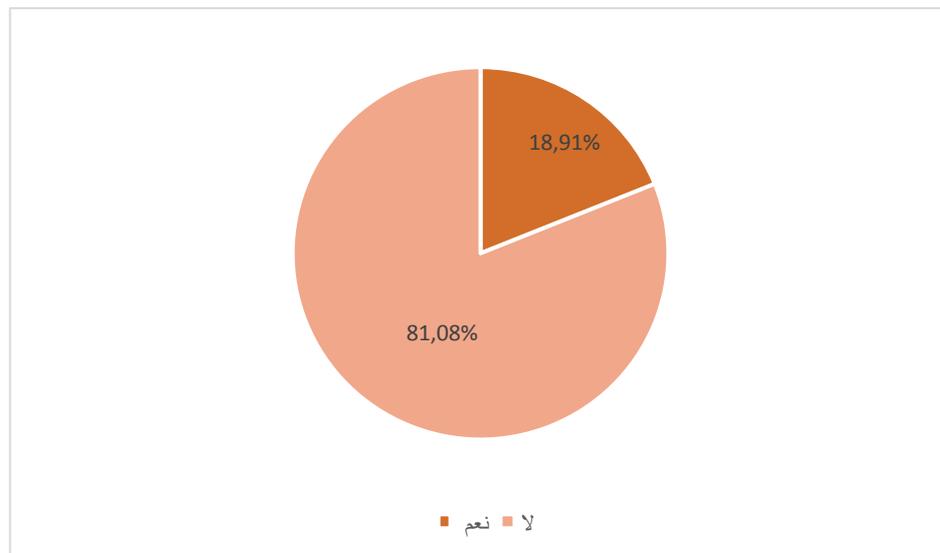
1-1- هل يقدم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات؟

الجدول رقم (III-06) تقديم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	18,91%
لا	30	81,08%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-08) تقديم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلب الاجابات كانت تنفي وجود مكافآت وعقوبات مقارنة بالفئة التي تقدر ب 18.91%.

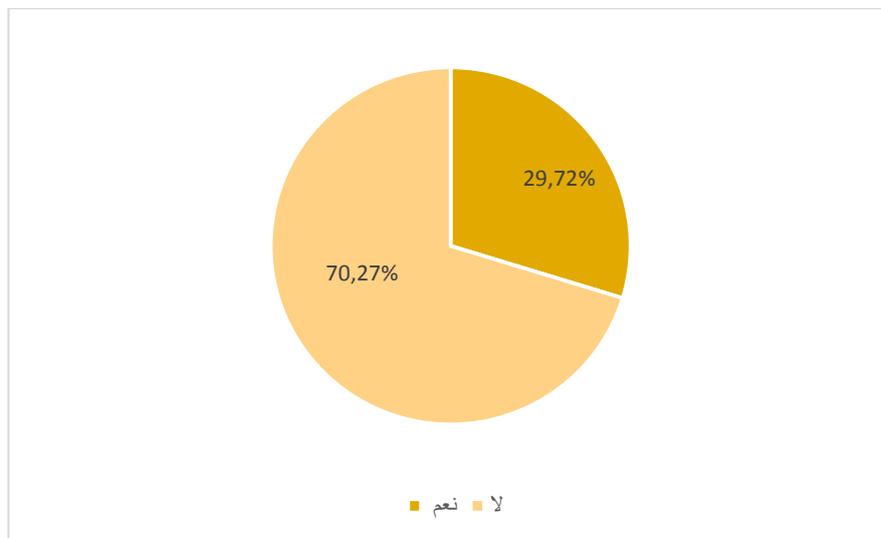
2-1- هل يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

الجدول رقم (07-III) يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	29,72%
لا	26	70,27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (09-III) يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن أغلبية الاجابات كانت ب لا بنسبة 70,27% والأخرى بنعم بنسبة 29.72% حيث يوجد تفاوت كبير بين النسب فيما يخص المكافآت عند الأداء الفعال للعمال.

3-1- هل يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة؟

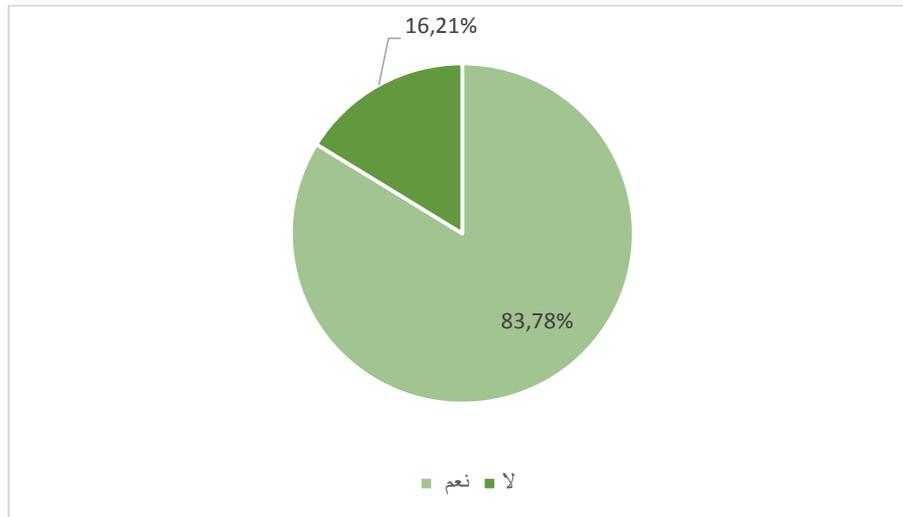
الجدول رقم (08-III) يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	83,78%
لا	6	16,21%

المجموع	37	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10-III) يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن معظم عمال المؤسسة أشاروا إلى أن المدير يدعم الأساليب الجديدة وذلك بنسبة 83,78% بالمئة والباقي 16,21% وهذا بغية إحداث تغيير

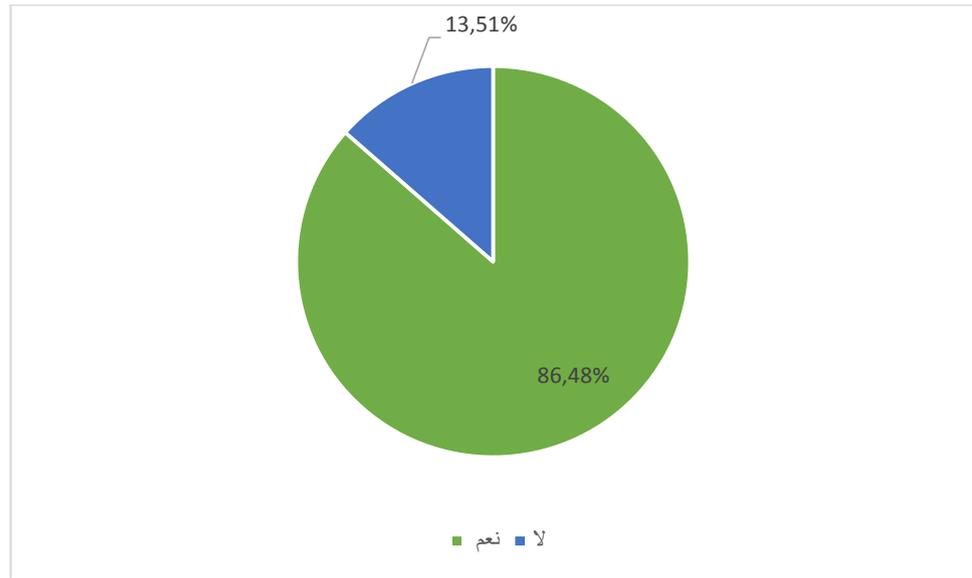
4-1- هل يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف؟

الجدول رقم (9-III) يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	32	%86,48
لا	5	%13,51
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (11-III) يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية الاجابات كانت بنعم بنسبة 68,48% والباقي 13,51% حيث هناك تفاوت كبير مما يدل على اهتمام المدير بمهام الموظفين.

2- الإدارة بالاستثناء (النشطة)

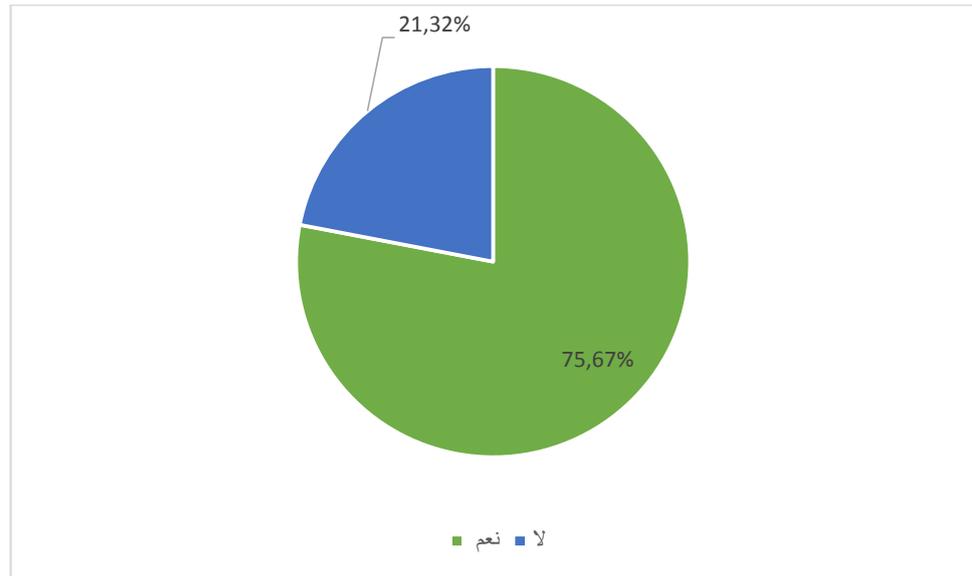
2-1- هل يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة؟

الجدول رقم (III-10) يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	75,67%
لا	9	21,32%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-12) يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

التعليق: هناك نسبة كبيرة كانت إجابتهم بنعم المقدره ب 75,67% والباقي 21,32% وبالتالي فالمدير حذر ويقوم بالتركيز على الأخطاء لتصحيحها

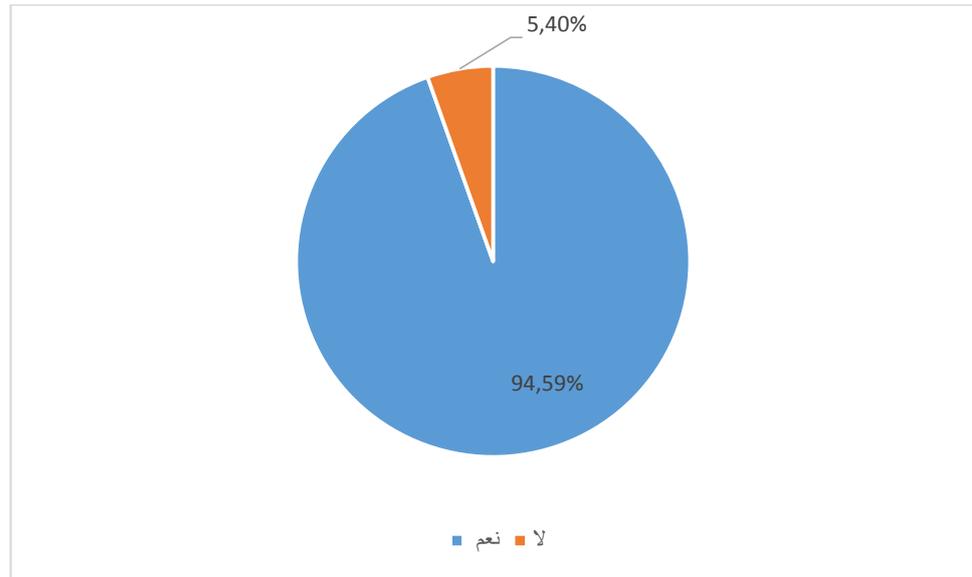
2-2- هل يقوم المدير بمراقبة المرؤوسين يوميا؟

الجدول رقم (11-III) قيام المدير بمراقبة المرؤوسين يوميا

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
94,59%	35	نعم
5,40%	2	لا
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-13) قيام المدير بمراقبة المرؤوسين يوميا



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

التعليق: أغلب الاجابات كانت بنعم بنسبة 94,59% دليل على أن المدير يراقب العمال بشكل يومي والباقي كانت إجاباتهم بلا بنسبة 5,40% دليل على اهتمام المؤسسة بالعمل الموظفين

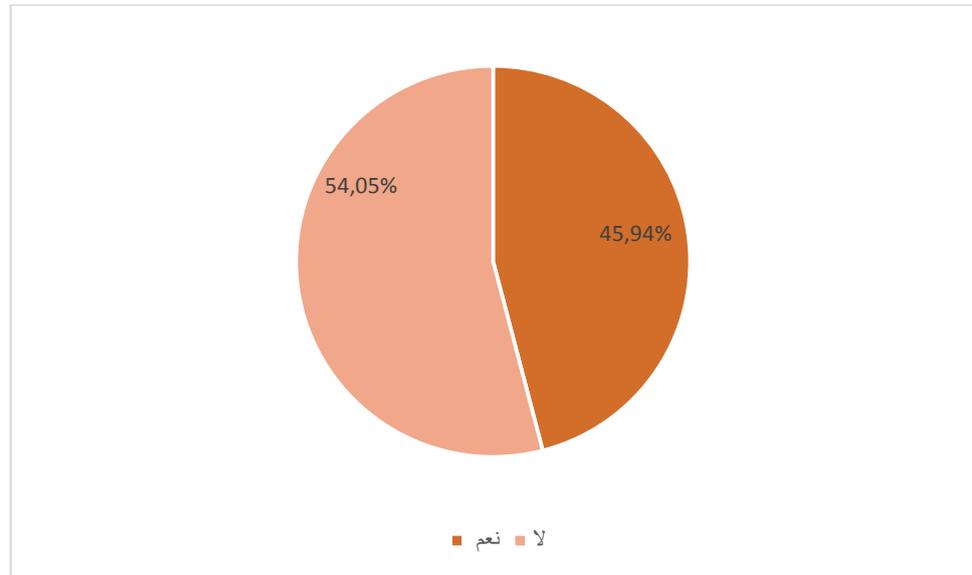
3-2- هل يقوم المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق؟

الجدول رقم (III-12) قيام المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
45,94%	17	نعم
54,05%	20	لا
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-14) قيام المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

التعليق النسب متقاربة نوعا ما حيث نلاحظ أن نصف العمال أشاروا إلى أن المدير يصحح الانحرافات بشكل دقيق وهذا بنسبة 45,94% والباقي لا يرى ذلك بنسبة 54,05%.

3- الإدارة بالاستثناء الساكنة

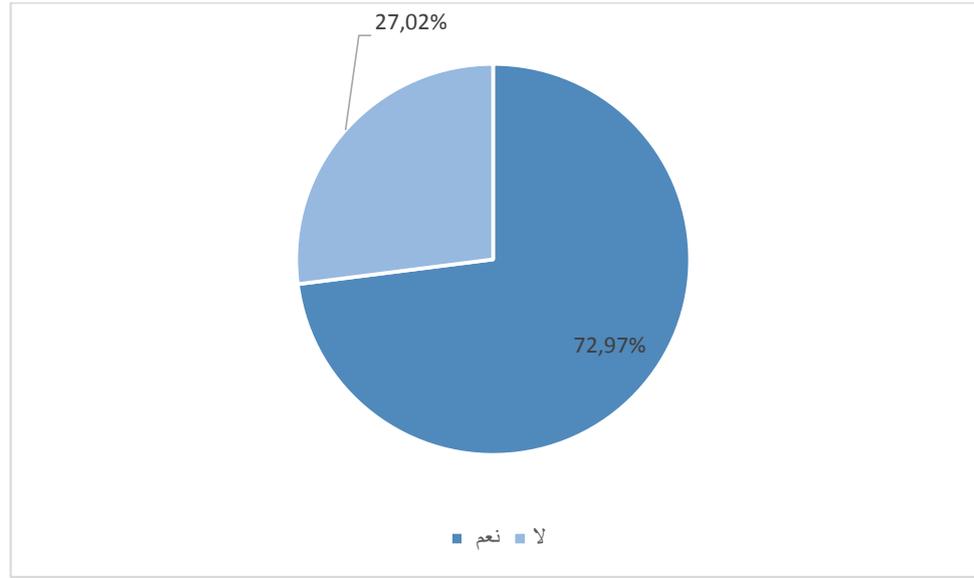
3-1 هل يتدخل المدير في حل المشاكل؟

الجدول رقم (III-13) يتدخل المدير في حل المشاكل

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	72,97%
لا	10	27,02%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-15) يتدخل المدير في حل المشاكل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

معظم الاجابات كانت بنعم بنسبة 72,97% والباقي بلا بنسبة 27,02% حيث يرى العمال أن المدير لا يتدخل الا للضرورة لحل المشاكل.

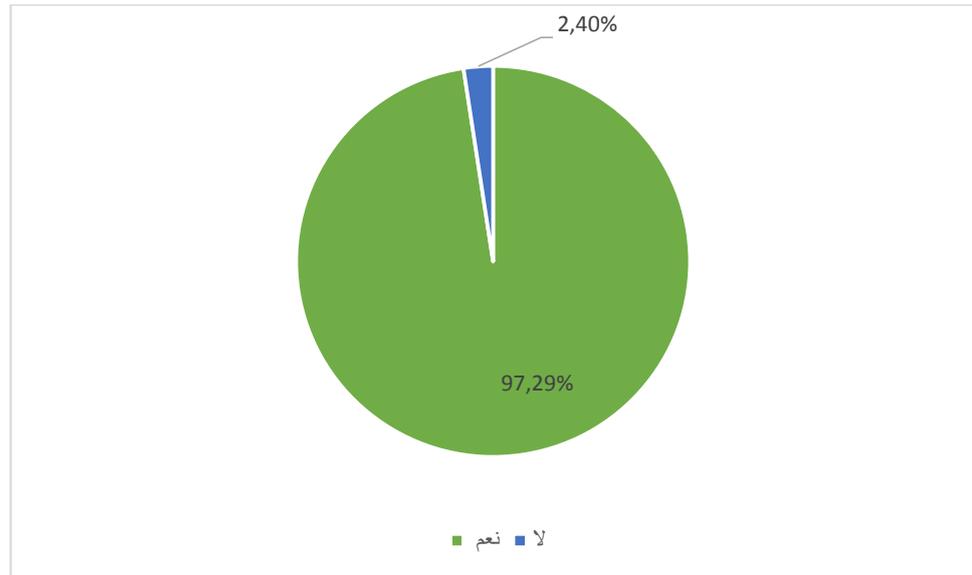
2-3- هل يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة؟

الجدول رقم (III-14) يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
97,29%	36	نعم
2,40%	1	لا
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-16) يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن كل الاجابات تقريبا هي بنعم بنسبة 97,29% والباقي بلا بنسبة 2,40% حيث أن المدير لا يتدخل حين تكون الأمور تسير على ما يرام.

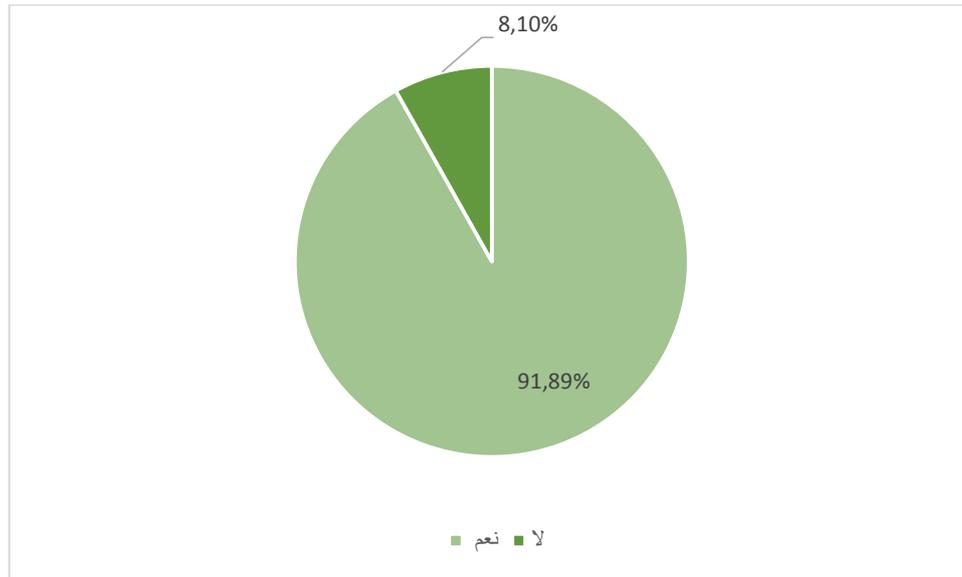
3-3- هل يسعى المدير لإحداث التغيير؟

الجدول رقم (III-15) يسعى المدير لإحداث التغيير

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
91,89%	34	نعم
8,10%	3	لا
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-17) يسعى المدير لإحداث التغيير



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أشاروا العمال من خلال الإجابة بنعم بنسبة 91,89% إلى أن المدير لا يسعى لإحداث التغيير لطالما العمل يسير بشكل جيد والباقي كانت إجاباتهم بلا بنسبة 8,10% وبالتالي ليس هناك داعي لإحداث التغيير عندما يكون العمل جيد.

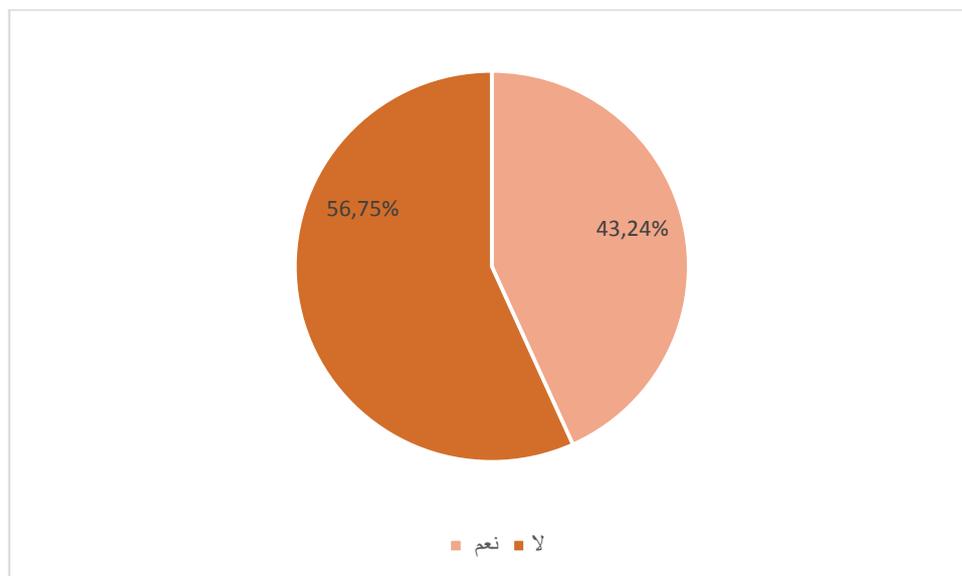
4-3- هل يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط؟

الجدول رقم (III-16) يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	16	43,24%
لا	21	56,75%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-18) يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن الاجابات كانت متقاربة حيث الإجابة بنعم كانت بنسبة 43,24 والباقي بلا بنسبة 56,75 وبالتالي نصف العمال يرو أن المدير لا يتدخل إلا في الحالات الحرجة و الباقي ينفي هذا.

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بالأهداف الاستراتيجية

لغرض التعرف على الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة قمنا بحساب التكرارات والنسبة المئوية لإجابات 37 فرد على عبارات خاصة بمحور الأهداف الاستراتيجية

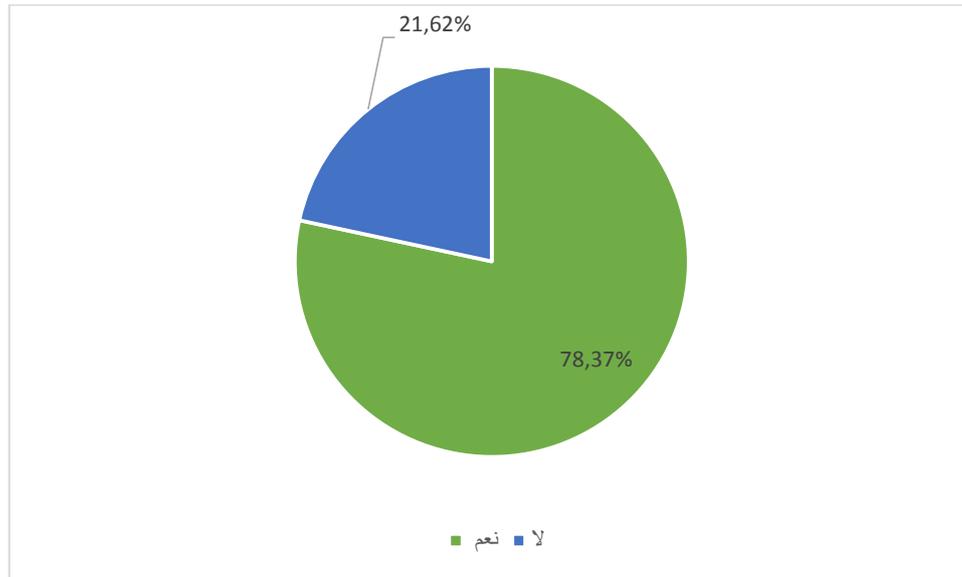
1- هل للقيادة التبادلية دور في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة؟

الجدول رقم (III-17) دور القيادة التبادلية في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	78,37%
لا	8	21,62%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-19) دور القيادة التبادلية في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

أغلبية الاجابات كانت بنعم بنسبة 78,37% والباقي بلا بنسبة 21,62% حيث يرى معظم العمال أن القيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة.

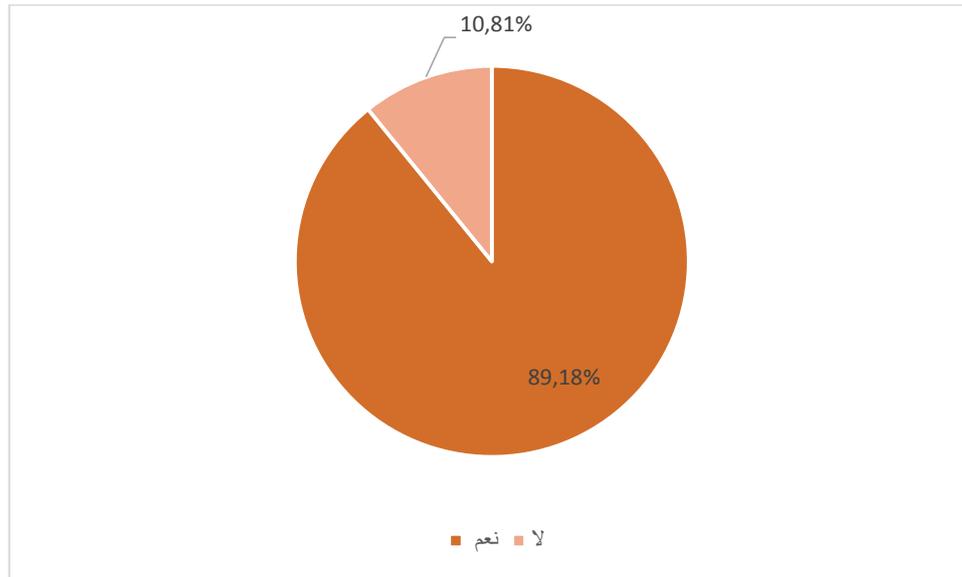
4-2- هل للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الثقة بين القائد و المرؤوسين

الجدول رقم (III-18)) دور القيادة التبادلية في تعزيز الثقة بين القائد و المرؤوسين

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	33	89,18%
لا	4	10,81%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-20): دور القيادة التبادلية في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

نلاحظ أن الاجابات بنعم كانت أكبر من الاجابات بلا حيث قدرت ب 89,18% والأخرى ب 10,81% ومنه فالقيادة التبادلية تلعب دورا مهما في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين

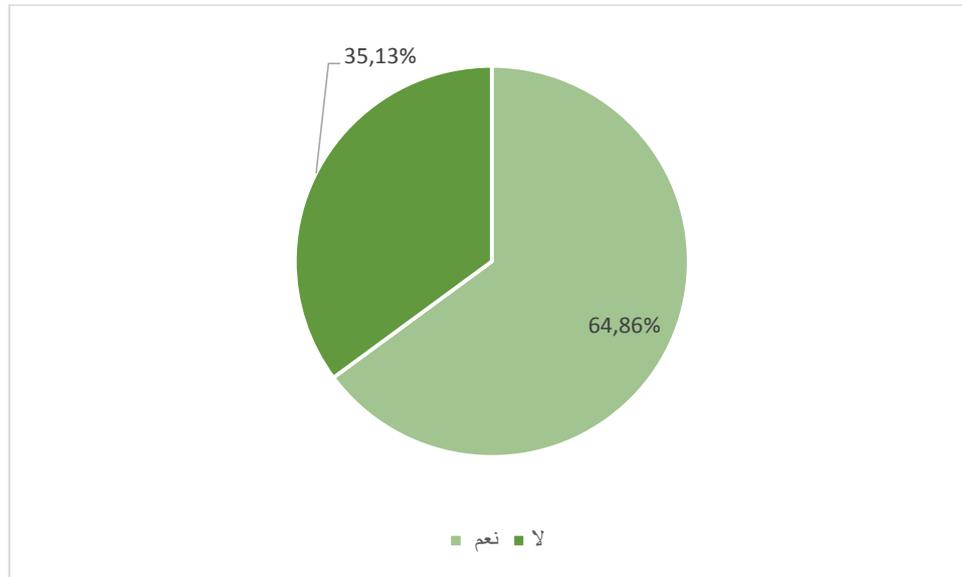
3-4- هل للقيادة التبادلية دور في رفع وزيادة في حجم المبيعات

الجدول رقم (III-19) دور القيادة التبادلية في رفع وزيادة في حجم المبيعات

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	64,86%
لا	13	35,13%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-21) دور القيادة التبادلية في رفع وزيادة في حجم المبيعات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

هناك تفاوت ملحوظ بين النسب حيث جل الاجابات كانت بنعم بنسبة 64,86 والباقي بلا بنسبة 35,13 ومنه يرى معظم العمال أن القيادة التبادلية لها دور هام في زيادة في حجم المبيعات

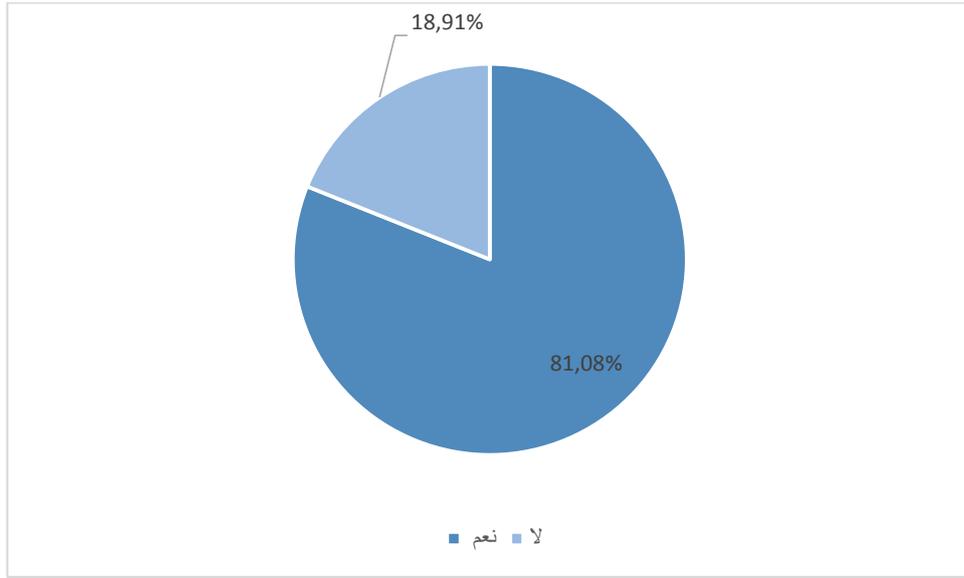
4-4- هل للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه

الجدول رقم (III-20) للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%81,08
لا	7	%18,91
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبة حسب نتائج الاستبيان

الشكل رقم (III-22) للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول

من خلال النتائج تبين لنا أن القيادة التبادلية دور في التوجيه بحيث معظم الاجابات كانت بنعم بنسبة 81,08% والباقي بنسبة 18,91

تحليل نتائج الاستبيان

من خلال ما سبق نلاحظ أن للقيادة التبادلية أثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نفضال، وهذا يدل على أن القائد في هذه المؤسسة هو ركيزة الأساسية لتحقيق اهداف هذه المؤسسة وهذا من خلال:

-المكافآت والجزاء للعامل عند أداء عمليه

- دعم واستخدام أساليب جديدة من طرف المدير

-مراقبة المدير المرؤوسين يوميا

-تدخل المدير في حل المشاكل في المؤسسة

وهذا يدل على أن المدير (القائد) هو الركيزة الأساسية في بناء اهداف استراتيجية متينة في المؤسسة وهو ما يسير المؤسسة بأكملها بدون نزاع.

خلاصة الفصل

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت بمؤسسة نפטال بمستغانم حيث تضمن التعريف بالمؤسسة، والتطرق لمهامها، أهدافها وشرح هيكلها التنظيمي كما تم تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وتفسيرها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، لعبارات القيادة التبادلية كمتغير مستقل، والأهداف الاستراتيجية كمتغير تابع، وتم اختبار فرضيات الدراسة بتحليل التكرارات والنسب المئوية، واعتماداً على هذه النتائج تم التأكيد على وجود أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نפטال -مستغانم.

خاتمة عامة

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز القيادة التبادلية بمختلف أنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمؤسسة نפטال-مقاطعة مستغانم حيث انطلقنا من الجانب النظري لتتعرف على متغيرات الدراسة ثم قدمنا بعض الدراسات السابقة في الموضوع سواء تلك التي تعلق بالقيادة التبادلية او الاهداف الاستراتيجية او هما معا ثم بينا اختلاف دراستنا عن هذه الدراسات السابقة، لنسقط ما تم التطرق له في الجانب النظري على مؤسسة نפטال، وذلك من خلال إجابات الأفراد اتجاه الفقرات بواسطة جمع الاستبيان ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها.

نتائج الدراسة:

مما سبق تقديمه في هذه الدراسة، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

*تمثل القيادة التبادلية عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت خاصة أو عامة تجارية صناعية أم خدمية، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة في الموضوع، أما دراستنا فأكدت أن المؤسسة محل الدراسة تحتاج هي الأخرى إلى قائد تبادلي يحقق أهدافها.

*يساعد تبني إدارة المؤسسة لنموذج القيادة التبادلية في إدارة أنشطتها على تشجيع الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهود من أجل تطوير أداء أعمالهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: "يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من أبرز أنماط القيادة التي يسعى القائد من خلالها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

*للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين في مؤسسة نפטال مستغانم وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: "تعتبر القيادة التبادلية أحد الأساليب الاستراتيجية الحديثة المعتمدة لتعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين في مؤسسة نפטال مستغانم".

- للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه في مؤسسة نפטال مستغانم.
- للقيادة التبادلية دور في رفع وزيادة في حجم المبيعات في مؤسسة نפטال مستغانم.
- للقيادة التبادلية دور في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة في مؤسسة نפטال مستغانم.
- *التأكيد على وجود أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في مؤسسة نפטال –مستغانم.

وهذا ما تثبت صحة الفرضية القائلة: "تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية عموماً و مؤسسة نفضال- مستغانم خاصة".

التوصيات والاقتراحات:

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها، تم اقتراح بعض التوصيات والتي نوجزها كما يلي:

- تركيز المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد والاداريين في تصحيح اية انحرافات في اعمالهم قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال اشراكهم في مختلف الدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم ومهاراتهم.
- تركيز المؤسسة على تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم، وذلك كحافز مؤثر لهم يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- ضرورة ابداء المؤسسة للمزيد من الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية.
- ضرورة تبني استراتيجية فعالة لتفعيل دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.
- العمل على دراسة أثر القيادة التبادلية التي تم استخدامها في هذه الدراسة على متغيرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية مثل الأداء، الابداع التنظيمي الخ، بهدف تعميق الاستفادة من أهمية القيادة التبادلية في المؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

ختاماً وإيماناً منا بأن البحث العلمي لا يتقطع ولا ينتهي نفتح المواضيع التالية لمواصلة سلسلة البحث ضمن هذا الموضوع لإثراء مختلف الجوانب التي نرى أنه يوجد بها شح في المعلومات او تحتاج للدراسة من جديد في بيئة مختلفة من اجل تأكيد النتائج السابقة او دحضها في حال تغيير ظروف الدراسة:

- إجراء دراسة مماثلة بمؤسسات غير ربحية أخرى وعلى عينات أكبر من أفراد المجتمع لتأكيد نتائج هذه الدراسة.
- القيادة التبادلية في المؤسسات الافتراضية.
- دور القيادة التبادلية في الشركات العابرة للقارات.
- مساهمة القيادة التبادلية في الحد من الصراعات التنظيمية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب

- 1-أبو ناصر وفتحي، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2-أحمد الخطيب وآخرين، تصميم البرامج التدريبية للقيادة التربوية، الأردن، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 3-الجارودي. اجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011.
- 4-السكرانه بلال خلف، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن.
- 5-الطويل وهاني، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 6-الظاهر نعيم إبراهيم الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية التحديات عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن 2009.
- 7-الغالب طاهر محسن منصور إدريس وائل محمد صبيح، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1 الأردن، 2007.
- 8-بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 9-بلال خلف السكرانه، القيادة الإدارية الفعالة، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 10-جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، ط2، مصر، 1998.
- 11-جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.
- 12-جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 13-حدواني، كمال، القيادة التربوية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 14-حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط4، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 15-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 16-حسين كريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- 17-خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18-خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19-راوية حسن، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 20-سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات، نظريات، مفاهيم)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 21-صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الادارة، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، 2013.

- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن، المكتبة العنصرية، المنصورة، 2007.
- 23- عبد الرزاق الرحاحلة، زكرياء أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 24- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009.
- 25- عواد، فتحي أحمد، إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 26- عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 27- كنعان ونواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 28- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29- محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 30- محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002.
- 31- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 32- محمد حسين العيساوي جليل كاضم العارضي، وهاشم الفوزي العبادي، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارات الالفية الثالثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
- 33- محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، بدون ذكر بلد النشر، 2014.
- 34- مساعدة ماجد عبد المهدي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عمليات حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، الأردن، 2013.
- 35- مصطفى محمود ابو بكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 36- منصور عيسى، القيادة وفعالية القيادة الإدارية، الدار المصرية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 37- منقذ داغر، وعادل صالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مدير دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 2000.
- 38- نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2- الأطروحات والمذكرات:

- 39- أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
- 40- عبدالعزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2011.
- 39- هبال عبد الملك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016.
- 40- أبو مشطة فتيحة، أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي دراسة حالة عينة من المنظمات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019/2020.
- 41- أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، مذكرة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017.
- 42- أماني حسام قديح، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
- 43- بنوناس، صباح أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2016.
- 44- حسيني صفاء وزنطار سارة، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين "دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية"، مذكرة ماستر في علوم التيسير، تخصص إدارة أعمال، جامعة غرداية، 2022.
- 45- روز محمد رباح المصري، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.
- 46- زهراء سيد عبد إله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2013.

- 47-صورية بوطرفة، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 48-عز الدين أحمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
- 49-محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مآدبة من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، مذكرة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- 50-نسرین تواليت، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014.
- 51-نياف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي CNEP ، BEA ، BADR، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة ام البواقي، 2015-2016.
- 52-وانيس وإيمان، دور المهارات القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، معهد علوم تقنيات النشاطات الرياضية والبدنية جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2019.

3-المقالات والمجلات العلمية:

- 52-الريميدي بسام سمير وطالحي فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، مصر، مجلد 02/ العدد 01، 2019.
- 53-حفيظ، شافية والشايب محمد، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، 2016.
- 54-حيدر علي حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
- 55-زكريا مطلق الدوري، تمكين العاملين منهج متكامل في إطار استراتيجية الجودة الشاملة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، 2004.

فاطمة عبد الحليم عبد الرحمان الشعار، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم للواء الاغوار الجنوبية، المجلد 3، العدد 33، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 30 سبتمبر 2021.

المواقع الالكترونية

<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle2019/mod/resource/view.php?id=11966>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

Franck riboud, He leadership, Harvard business revien, nouveaux horizons, Paris, 1999.

J.E. Barbuto & M. E. Burbach, The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield study of elected officials, The Journal of Social Psychology, 2006.

N. M. Turner & J. Barling, Transformation Leadership and Moral Reasoning applied Psychology, 2002.

P.G. Northouse, Leadership: Theory and Practice Los Angeles, USA: Sag, 2013.

الملاحق



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



سيدي المحترم، سيدتي المحترمة؛

في إطار تحضير لشهادة الماستر في تسيير استراتيجي الموسومة بـ: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

الرجاء التفضل بقراءة كل فقرة بعناية تامة، ثم ضع إشارة (V) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى إتفاك مع الفقرات المطروحة. علما بأن الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الإسم.

شاكرين تعاونك معنا

- الجنس: ذكر أنثى - سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 15 فما فوق
- العمر: 18-29 30-39 40-50 50 فما فوق
- المستوى التعليمي: متوسط جامعي ثانوي دراسات أخرى

لا	نعم	الفقرات
		القيادة التبادلية: المكافأة المشروطة
		1. يقدم المدير عروض عن المكافآت أو العقوبات
		2. يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الفعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
		3. يدعم المدير الأساليب الجديدة بقوة
		4. يتحدث بجدية عن الأمور التي يجب القيام بها الموظف
		القيادة التبادلية: الإدارة بالاستثناء (الناشطة)
		5. يركز المدير على كل الأخطاء في المؤسسة
		6. يقوم المدير بمراقبة المرؤوسين يوميا
		7. يقوم المدير بتصحيح الانحرافات بالتدقيق
		القيادة التبادلية: الإدارة بالاستثناء الساكنة
		8. يتدخل المدير في حل المشاكل
		9. يتدخل المدير عندما تكون الأمور جيدة
		10. يسعى المدير لاحداث التغيير
		11. يتدخل المدير عند الشكاوى الحرجة فقط
		الأهداف الاستراتيجية
		12. للقيادة التبادلية دور في مواجهة المعوقات في بيئة المنظمة
		13. للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين
		14. للقيادة التبادلية دور في رفع زيادة في حجم المبيعات
		15. للقيادة التبادلية دور مهم في التوجيه

إضافات

أخرى:

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في مؤسسة نפטال، مقاطعة مستغانم، واختبار الفرضية بوجود أثر للقيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة الإدارة بالاستثناء الناشطة) على الأهداف الاستراتيجية، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من الموظفين ضمن المؤسسة المبحوثة بلغ عددهم 43 موظف، وقد تم استرداد 37 استبانة صالحة للتحليل، وقد تم الاعتماد على البرنامج Excel لتحليل البيانات المحصل عليها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

مستوى القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة جاء متوسط، فبشكل عام لم تكن القيادة التبادلية التي تمارس ضمن مؤسسة نפטال مقاطعة مستغانم بالمستوى العالي الذي افترضناه وهذا راجع لأن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة نפטال مقاطعة مستغانم بصفة خاصة تستخدم أسلوب التعاون والعمل الجماعي واخذ الأوامر من المدير الذي يعتبر بحد ذاته هو المسؤول الأول والأخير في المؤسسة.

كلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، الأهداف الاستراتيجية، مؤسسة نפטال.

Résumé :

The study aimed to highlight the impact of transactional leadership in achieving strategic management in the Naftal Corporation, Mostaganem Province, and to test the hypothesis that there is an effect of transactional leadership in its three dimensions (conditional reward, static management by exception, active management by exception) on the strategic goals, where a questionnaire was distributed to a random sample of employees. Within the researched institution, they numbered 43 employees, and 37 valid questionnaires were retrieved for analysis. The Excel program was relied upon to analyze the obtained data. The study reached the following results:

The level of mutual leadership in its three dimensions was average. In general, the mutual leadership practiced within the Mostaganem Province Oil Corporation was not at the high level that we assumed. Himself is the first and last responsible in the institution.

Key words: Transactional Leadership, Strategic Objectives, Naftal Corporation.