

عنوان المشروع

أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات
الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إعداد الطالب/

عقل عبد الرزاق القشعم

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

٢٠٢٥

جدول المحتويات

٤	1.1. المقدمة:
٦	1.2. مشكلة البحث :
٦	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
٦	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
٧	1.3. أهمية البحث :
٧	1.3.1 على المستوى النظري
٧	1.3.2 على المستوى التطبيقي
٨	1.4. أسئلة الدراسة :
٨	1.5. أهداف الدراسة :
٩	1.6. فرضيات الدراسة :
٩	1.7. نموذج الدراسة :
١٠	1.8. منهجية الدراسة
١١	1.9. الدراسة الميدانية
١١	1.10. مخطط المشروع المقترح
١٢	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
١٣	2.1. المقدمة :
١٣	2.2. القيادة التبادلية :
١٣	المقدمة:
١٣	تعريف القيادة التبادلية:
١٤	الخصائص التي تميز نمط القيادة التبادلية

١٤		مميزات القيادة التبادلية :
١٥		أهداف القيادة التبادلية :
١٦		سلبيات القيادة التبادلية :
١٦		أبعاد القيادة التبادلية :
١٩		2.3. الأهداف الاستراتيجية :
١٩		المقدمة :
١٩		تعريف الأهداف الاستراتيجية :
٢٠		أهمية الأهداف الاستراتيجية :
٢٠		طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية :
٢٠		2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية :
٢١		2.5. الخاتمة :
٢٢		قائمة المراجع .
٢٢		المراجع العربية.....
٢٣		المراجع الأجنبية.....
٢٥		الملاحق :

1.1. المقدمة:

تعد القيادة علاقة تبادلية للسلطة ومصلحة مشتركة ولها القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وسلوكهم لجعلهم يعملون بحماس دون الحاجة لاستخدام السلطة، ومقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل (القضاة، ٢٠٠٥)، فالقيادة عملية تفاعل بين القائد والتابعين، يمارس فيها القائد تأثيره على سلوك تابعيه، ومشاعرهم وإقناعهم بأهمية أداء المهام الموكلة إليهم، لتحقيق أهداف المؤسسة (مرعي، ٢٠٠٨)، فهي باختصار مجموعة ممارسات القائد التي تعتبر محصلة التفاعل بين خصال شخصيات القائد والعاملين، وخصائص المهمات وتستهدف التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بكفاءة عالية، مع توافر درجة كبيرة لديهم من الرضا، وقدراً عالياً من التماسك في الجماعة (سعادة، ٢٠١١).

وتبرز القيادة التبادلية كأحد أنماط القيادة، والتي تشير الى المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين (Kuhnert and Lewis, 1987)، وتقتضي القيادة التبادلية توضيح القائد لأهداف العمل الذي سيقوم به الموظف، وكيفية أدائه، والمكافآت التي سيحصل عليها عندما يكون أداؤه ناجحاً.

وتمتاز القيادة التبادلية بالعديد من المميزات، حيث أن تكاليفها منخفضة لأنها تعتمد على المكافآت أو العقوبات لغاية التحفيز، بالإضافة إلى أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة، كما تمتاز بسلسلة ووضوح نهجها؛ فالمدير والعاملين يعلمون ما لهم وما عليهم، كما تمتاز بالحصول على نتائج موثوق

بها بسرعة ضمن خطة يسير عليها العمل. (Travis and media, 2014)

وتعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من خطوات التفكير الاستراتيجي وذلك بعد تحديد رؤية المؤسسة ثم رسالتها، كما تمثل الأهداف الاستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام في إدارة المؤسسة، وهي نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المؤسسة (Roth, 2000 & Bansal). وتعد الأهداف الاستراتيجية من أهم عناصر التخطيط، ومرشداً لاتخاذ القرارات، وتساعد وتمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية ضمن معايير محددة، والتي تسهم في تحديد مراكز المسؤولية بناء على تحديدها، وبالتالي تساعد في تقييم أداء العاملين (المغربي، ٢٠٠٧).

وتظهر أهمية الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات في مساهمتها في تحديد الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وتسهم في التعارف على البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة على المؤسسة واكتساب شرعيتها أمامهم من خلال الأهداف الاستراتيجية المشروعة التي تضعها لخدمة المجتمع وبما يتوافق مع القيم والقوانين والأعراف المرعية، فهي تعد دليلاً إرشادياً للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ومعياراً معتمداً في عملية اتخاذ القرارات بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف الموضوعية، وتعمل على تحديد مسؤوليات الأفراد والأقسام وسلطاتهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (شاكر، ٢٠٠١).

ولذا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، والتحقيق، ومحددة بوقت معين، وأن يظهر فيها التحدي، والشمولية والانسجام فيما بين هذه الأهداف دون تعارض (مصطفى، ٢٠٠٨).

1.2. مشكلة البحث :

من خلال الملاحظة من واقع إدارة الشركات ، هناك اختلاف واضح بين القادة الإداريين في استخدام الأنماط القيادية؛ حيث أنّ مفاهيم القيادة التقليدية القديمة لم تعد ترضي الممارسين ولا المنظرين على السواء ولا يفي بأغراض الإدارة في الحاضر والمستقبل،

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- محدودية النظريات التقليدية في مواجهة التحديات المعاصرة
- ضعف الربط بين القيادة التفاعلية والأهداف الاستراتيجية
- نقص النماذج التفسيرية
- تجاهل السياق المحلي

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- نقص البحوث التطبيقية في قطاع الاتصالات السعودي
- ضعف أدوات ربط سلوكيات القيادة بال مؤشرات الاستراتيجية
- ضعف المقارنة مع النماذج الأخرى
- تجاهل القيادة في سياق التحول الوطني

ويمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما فاعلية القيادة التبادلية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية على شركات الاتصالات

السعودية في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية البحث :

1.3.1. على المستوى النظري

- المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة التبادلية وعلاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي علاقة لم تُتناول بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، وخاصةً في السياق العربي.
- تطوير إطار نظري متكامل للمساعدة في فهم كيفية تأثير ممارسات القيادة التبادلية على فعالية التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه في المنظمات الحديثة.
- تقديم منظور مقارنة نقدي بين القيادة التبادلية وأنماط القيادة الأخرى، مما يساهم في تطوير مفاهيم القيادة وتوجيه البحوث المستقبلية نحو أنماط أكثر ملاءمةً للتحويلات الحالية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- توفير بيانات واقعية حول مستوى ممارسة القيادة التبادلية في قطاع الاتصالات السعودي، بما يدعم متخذي القرار في تقييم وتطوير نمط القيادة السائد.
- تحديد الأثر المباشر للقيادة التبادلية على تحقيق مؤشرات الأداء الاستراتيجي (مثل الابتكار، ورضا العملاء، والتوسع)، مما يدعم نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية متسارعة.
- تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تُساهم في تحسين فعالية القيادة الإدارية بما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهداف التحول المؤسسي.
- تمكين المؤسسات من تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية بناءً على نموذج القيادة التبادلية كأداة فعّالة لتحقيق الأهداف طويلة المدى.

1.4. أسئلة الدراسة :

١. ماهو أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٢. ماهو مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية على شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية
٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة).

1.5. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة للتعرف على :

٤. التعرف على أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٥. التعرف على مستوى ممارسة القيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية
٦. التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية حسب متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة).

1.6.فرضيات الدراسة :

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.5$) للقيادة التبادلية على تحقيق

الأهداف الإستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

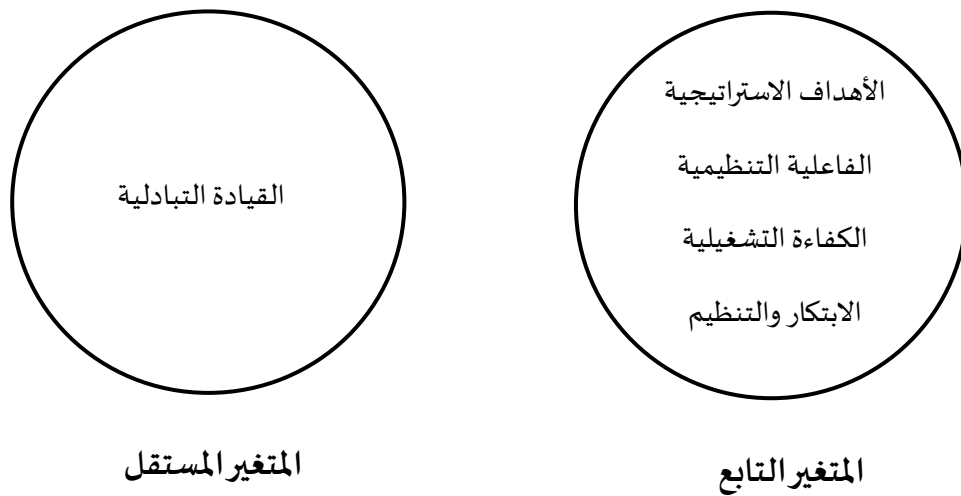
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات درجات

تقدير أفراد العينة لمستوى ممارسة القيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف

الإستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات

(المؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة)

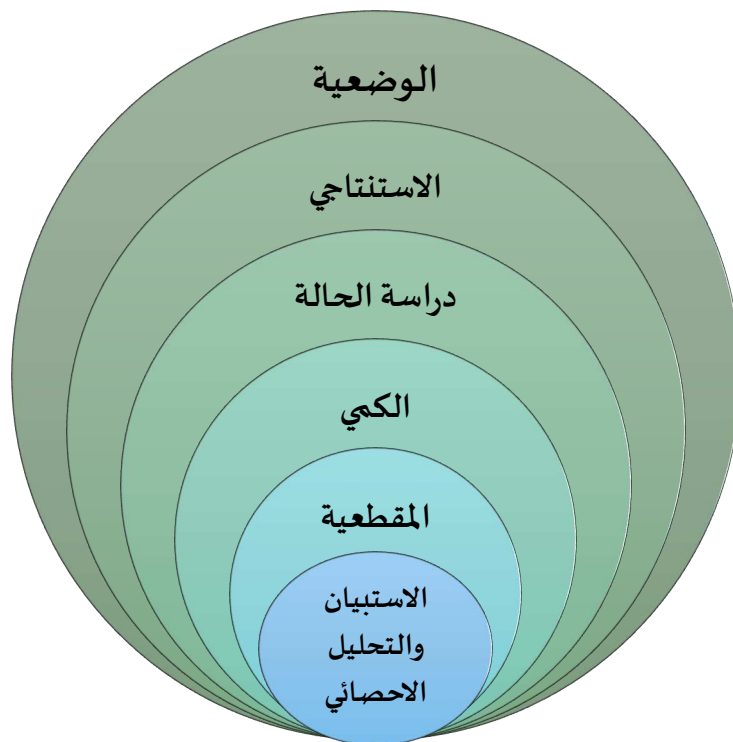
1.7.نموذج الدراسة :



الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل ٢: ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد المملكة العربية السعودية من أكبر الأسواق في قطاع الاتصالات في منطقة الشرق الأوسط، حيث تتميز بوجود بنية تحتية رقمية متطورة، وبيئة تنظيمية تدعم المنافسة وتواكب التحول الرقمي الذي تقوده رؤية السعودية ٢٠٣٠. ويتم تنظيم هذا القطاع من قبل هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) ومن أبرز شركات الاتصالات مايلي :

الاتصالات السعودية : (STC) أكبر شركة اتصالات، تقدم خدمات شاملة تشمل الهاتف، الإنترنت، الحوسبة السحابية، والمحافظ الرقمية. (stc pay)

موبايلي : تأسست عام ٢٠٠٤، وتتميز بتقديم حلول رقمية متطورة وخدمات بيانات وألياف ضوئية.

زين السعودية : تقدم خدمات الجيل الخامس والاتصال المتنقل، وتركز على التحول الرقمي وخدمة قطاع الأعمال.

فيرجن موبايل وسلام (ليبارا سابقًا) : شركتان تعملان كمشغلين افتراضيين (MVNO) وتقدمان باقات مرنة ومخصصة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

إن أهمية الدراسات السابقة تظهر في مشروع البحث باعتبارها العمود الفقري للبحث، بحيث تعطي للبحث تلك المنطلقات المتعددة والمتنوعة، فهي تمد الباحث بمنظومة وعرفية حول مشروعه، وتزوده بالآليات المنهجية المناسبة لبحثه، والطرق والأساليب التي سلكها من سبقوها، والنتائج التي توصلوا اليها

2.2. القيادة التبادلية :

المقدمة:

تعد القيادة علاقة تبادلية للسلطة ومصالحة مشتركة ولها القدرة على التأثير في أفكار الآخرين وسلوكهم لجعلهم يعملون بحماس دون الحاجة لاستخدام السلطة، ومقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل (القضاة، ٢٠٠٥)

تعريف القيادة التبادلية:

القيادة عملية تفاعل بين القائد والتابعين، يمارس فيها القائد تأثيره على سلوك تابعيه، ومشاعرهم وإقناعهم بأهمية أداء المهام الموكلة إليهم، لتحقيق أهداف المؤسسة (مرعي، ٢٠٠٨)، فهي باختصار مجموعة ممارسات القائد التي تعتبر محصلة التفاعل بين خصال شخصيات القائد والعاملين، وخصائص المهمات وتستهدف التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بكفاية عالية، مع توافر درجة كبيرة لديهم من الرضا، وقدراً عالياً من التماسك في الجماعة (سعادة، ٢٠١١).

وتبرز القيادة التبادلية كأحد أنماط القيادة، والتي تشير الى المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة للطرفين (Kuhnert and Lewis, 1987)، وتقتضي القيادة

التبادلية توضيح القائد لأهداف العمل الذي سيقوم به الموظف، وكيفية أدائه، والمكافآت التي سيحصل عليها عندما يكون أدائه ناجحاً.

الخصائص التي تميز نمط القيادة التبادلية

ومن الخصائص التي تميز نمط القيادة التبادلية أنه هرمي يركز على انجاز المهمات وعلى ممارسة الموقف التبادلي الذي يتم فيه تحديد حاجات العاملين أولاً، ثم تقديم المكافآت لإشباع تلك الحاجات (Tomey, 2009).

وتعد القوة الصفة المميزة لنمط القيادة التبادلية؛ فحيثما وجدت فهناك علاقات تبادلية، حيث تنصب جهود القائد على تحفيز العاملين، ومما يميز هذا المدخل أنه لا يغير من قيم العاملين وعاداتهم بقدر ما يؤثر في سلوكهم من خلال استخدام الموارد التنظيمية المالية المتاحة، فالقائد التبادلي لا يهتم باحتياجات العاملين الشخصية، وإنما يركز على تطوير مؤهلاتهم وقدراتهم لما فيه مصلحة وضرورات العمل.

مميزات القيادة التبادلية :

أشار (العجمي، ٢٠١٠) إلى العديد من مميزات القيادة التبادلية، فهي تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع، وعلى أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، فالقائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، ويتدخل المدير عند الضرورة مستخدماً أسلوب الإدارة بالاستثناء.

وتمتاز القيادة التبادلية بالعديد من المميزات، حيث أن تكاليفها منخفضة لأنها تعتمد على المكافآت أو العقوبات لغاية التحفيز، بالإضافة إلى أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة، كما تمتاز بسلاسة

ووضوح نهجها؛ فالمدير والعاملين يعلمون ما لهم وما عليهم، كما تمتاز بالحصول على نتائج موثوق بها بسرعة ضمن خطة يسير عليها العمل. (Travis and media, 2014)

ويرى سيرجيو فاني (sergioiovanni, 1990) أنّ القيادة التبادلية تعلم على تبادل الخدمات والحاجات لتحقيق أهداف مستقلة بين القائد والمرؤوسين؛ ولذلك يجب أن يكون هناك مقايضة بين رغبات وحاجات المرؤوسين من جهة، ورغبات وحاجات القادة والمؤسسات من جهة أخرى.

أهداف القيادة التبادلية :

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية حاجاتهم لزيادة الثقة، والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين ليكرسوا مزيداً من مهاراتهم وطاقاتهم للتوجه الأمثل للبرامج القائمة، والتركيز على تنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم وتحفيزهم عبر الثواب، والعقاب، والمحافظة على استقرار المؤسسة (Avolio,1993 &Bass).

ويشير (يوسف، ٢٠١٧؛ مرعي، ٢٠٠٨) إلى أن القيادة التبادلية تعمل على رفع القيمة الذاتية للعاملين، وتسمح بالتبادل للمعلومات والسلطة، وتعمل على تنشيط دور العاملين للقيام بمهامهم، كما تسهم في إيجاد هياكل رقابية ذات كفاية لتحقيق المعايير الموضوعية، وتهتم بالمرجات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب إنجازه، وبناءً على درجة الإلتقان تقدم المكافآت، مما يسهم في إيجاد تنافس في العمل بين المرؤوسين.

سلبيات القيادة التبادلية :

هناك سلبيات للقيادة التبادلية منها: المبالغة في الاعتماد على المكافآت والعقوبات، إضافة إلى عدم رضا العاملين أحياناً عن الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة، أو العقوبات المطبقة، والتركيز على الإدارة البيروقراطية التي تهتم كثيراً بالشؤون والنشاطات الروتينية، وتهمل دور العاملين، وتقليل فرص مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وعدم وجود تصور دقيق لها حول كيفية بث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، وزمن التغيير المستمر (بني عطا، ٢٠٠٥؛ الهواري، ٢٠٠٢).

أبعاد القيادة التبادلية :

تقوم القيادة التبادلية على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: (مرعي، ٢٠٠٨، والهلالي، ٢٠٠١؛ والمطيري، ٢٠١١):

١. المكافآت المشروطة من خلال تقديم مكافآت للعاملين كالتعزيز الإيجابي أو الترقيات، أو منح الامتيازات عند تبادل المنفعة بين الرئيس والمرؤوسين بما يحقق فوائد للعمل، فالمديرون هم الذين يقومون بتحديد المتطلبات، والمكافآت اللازمة لتحقيقها ليكون لذلك التبادل أثراً إيجابية.

٢. الإدارة بالاستثناء: هي أسلوب يمكن المديرين من التركيز فقط على الانحراف الاستثنائي بدلاً من محاولة تصحيح كل انحراف، فهي تتيح للمديرين التركيز على المشاكل التي تحتاج لعناية منهم وتجنب التعامل مع المشاكل التي يمكن التعامل معها بشكل جيد من قبل المرؤوسين أنفسهم (Vaijayanthi, ale ٢٠١٠)، وهي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المؤسسة، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة، وحتى تكون الإدارة بالاستثناء فعالة يجب أن تستند على

معايير محددة، وتخضع للمتابعة المستمرة من قبل المدير، وتفعّل آليات اتصال في كافة المستويات، بالإضافة إلى التدخل في الوقت المناسب للتصحيح ومعالجة الأخطاء.

وتقوم الإدارة بالاستثناء على فلسفة أن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وأن تدخل الإدارة يكون عادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز، وأنه لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بمهامها إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها والتي تسير تلقائياً وفق الخطة والتنظيم، ولا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ لمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات (الزعيبر، ٢٠١١).

ونجاح الإدارة بالاستثناء يعتمد على درجة تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها، وغرس ثقة الرؤساء بمرؤوسهم على كافة المستويات الإدارية، وهذا يستدعي توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء؛ ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسهم، ومدى توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونيهم للقيام بما يسند إليهم من مهام، ووجود نظام معلومات جيد للرقابة ولإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات، والعمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر (كردي، ٢٠١١)، وتأتي الإدارة بالاستثناء على شكل نوعين، هما:

أ- الإدارة بالاستثناء (النشطة): وهي اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل حدوثها، أو أثناء حدوثها عن طريق المراقبة، والفحص والتنبؤ وهنا يتدخل القائد التبادلي الذي يستخدم نموذج الإدارة بالاستثناء (النشطة) من خلال القيام بمراقبة المرؤوسين عن قرب من أجل الاكتشاف المسبق للأخطاء، أو مخالقات القوانين، أو الأداء المنخفض، واتخاذ مجموعة من

الإجراءات التصويبية حيالها، ويتميز فيها المدير بمتابعة جميع الأخطاء، ووضع القواعد الصارمة من أجل تجنب هذه الأخطاء، ويركز جل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء والشكاوى، والإخفاقات، لعدم مطابقتها المعايير، ويعمل على توجيه انتباه الأتباع نحو الأخطاء من خلال الإجراءات التصحيحية من أجل الإيفاء بالمعايير المطلوبة (الجمعي، ٢٠١٤)، ويمارس المديرون الإدارة بالاستثناء النشطة من خلال تركيز انتباههم على المخالفات، والأخطاء، والانحرافات التي تخرج عن المعايير، واتباع أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن المديرين يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعة (Watkins, 2008, p24).

ب- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): تعد النقيض للنمط الأول الإيجابي، فالمدير لا يتدخل في سير الأمور، ولا يتبع الإجراءات إلا وقت الحاجة، فالمدير لا يتدخل إلا عندما تتفاقم المشكلات وتصبح مزمنة، وهو بهذا ينتظر وقوع الخطأ من غير أن يتخذ إجراءات وقائية أو احتياطية (الجمعي، ٢٠١٤). فالمديرون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلى أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة (Watkins, 2008) لذلك أسلوب المديرين هنا هو ردة الفعل، ويتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات بشكل حراج ومزمن (Smothers, 2008)، وهنا يتجنب القائد التدخل إلى ما بعد ظهور النتائج، ويتخذ بعدها الإجراءات الملائمة بحق العاملين كالنقل أو الطرد أو غيره من العقوبات في حال اقتناعه أن النتائج غير مطابقة للمعايير والتوقعات والأهداف.

2.3. الأهداف الاستراتيجية :

المقدمة :

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المؤسسة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المؤسسات إنجازها (Hitt, et, al, 2001)

إن أي إدارة في المؤسسات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، فكل المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد هذه العوامل والإدارة العليا. وتتحدد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس المؤسسة. وبناء على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة يتم وضع الاستراتيجيات وصياغة أهدافها العملية (Hitt, et, al 2001, p.50).

تعريف الأهداف الاستراتيجية :

فالهدف هو القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المؤسسة أو نشاطاتها (شاكر، ٢٠٠١)؛ لذلك فإن الأهداف يشترط أن تمتاز بالاستمرارية والانسجام مع القرارات، والقصدية في سلوك المؤسسة.

وتعد الأهداف الاستراتيجية واحدة من خطوات التفكير الاستراتيجي وذلك بعد تحديد رؤية المؤسسة ثم رسالتها، كما تمثل الأهداف الاستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام في إدارة المؤسسة، وهي نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المؤسسة (Roth, 2000 & Bansal).

وتعد الأهداف الاستراتيجية من أهم عناصر التخطيط، ومرشداً لاتخاذ القرارات، وتساعد وتمهد في وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية ضمن معايير محددة، والتي تساهم في تحديد مراكز المسؤولية بناء على تحديدها، وبالتالي تساعد في تقييم أداء العاملين (المغربي، ٢٠٠٧).

أهمية الأهداف الاستراتيجية :

تظهر أهمية الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات في مساهمتها في تحديد الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل، وتسهم في التعارف على البيئة الخارجية بأطرافها المختلفة على المؤسسة واكتساب شرعيتها أمامهم من خلال الأهداف الاستراتيجية المشروعة التي تضعها لخدمة المجتمع وبما يتوافق مع القيم والقوانين والأعراف المرعية، فهي تعد دليلاً إرشادياً للمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة ومعياراً معتمداً في عملية اتخاذ القرارات بما ينسجم ويتوافق مع الأهداف الموضوعية، وتعمل على تحديد مسؤوليات الأفراد والأقسام وسلطاتهم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة (شاكر، ٢٠٠١).

طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية :

أشار (مصطفى، ٢٠٠٨) إلى طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية، منها مراجعة رسالة المؤسسة وغايتها الاستراتيجية، وتحديد النتائج المرغوب الوصول إليها بشكل واضح، من خلال تحديد ما الذي يمكن إنجازه فعلياً، وتحديد السقف الزمني المحدد لإنجاز الأهداف وتحقيق النتائج، وتحديد المسؤوليات، من خلال مراجعة مقاييس ومستويات الأداء المستهدفة والمحددة أساساً للأهداف ولكل هدف على انفراد وتقييم كيفية قياس التقدم في كل هدف وجمع المعلومات اللازمة في هذا الشأن.

ولذا يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، والتحقيق، ومحددة بوقت معين، وأن يظهر فيها التحدي، والشمولية والانسجام فيما بين هذه الأهداف دون تعارض (مصطفى، ٢٠٠٨).

2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية :

تُعد القيادة التبادلية من أنماط القيادة التي تركز على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوس، حيث يتم تقديم الحوافز والمكافآت مقابل تحقيق مستويات محددة من الأداء. ويعتمد هذا النمط القيادي على آليتين أساسيتين هما: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء، سواء كانت نشطة أو سلبية.

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن لهذا النمط القيادي أثرًا ملموسًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصةً في البيئات التنظيمية التي تتسم بالانضباط والوضوح في توزيع المهام وتقييم الأداء. فبفضل الوضوح في التوقعات والتحديد الدقيق للنتائج المرجوة، يتم توجيه الجهود التنظيمية بشكل مباشر نحو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.

وتكمن العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في قدرة هذا النوع من القيادة على فرض إطار رقابي فعال من خلال المتابعة المستمرة للأداء، والتدخل عند حدوث الانحرافات، مع ربط الأداء الفردي بالحوافز المادية أو المعنوية. وبهذا الأسلوب، يتم خلق بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام، وتُسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف التشغيلية والمرحلية.

وقد أشارت الأدبيات الأكاديمية إلى أن هذه العلاقة تأخذ طابعًا إيجابيًا، حيث تبين أن القيادة التبادلية تفسّر نسبة مرتفعة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة ميدانية أُجريت في قطاع التعليم الحكومي في الأردن أن القيادة التبادلية تفسّر ما نسبته ٧٦,٣٪ من التباين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي نسبة تُعد عالية ودالة إحصائيًا.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة التبادلية تُمثل أسلوبًا فعالًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسات التي تركز على النتائج قصيرة إلى متوسطة المدى، حيث يكون الأداء قابلاً للقياس والمساءلة. إلا أن هذا النمط قد لا يكون كافيًا وحده لتحقيق الأهداف ذات الطابع الابتكاري أو التغييري، مما يفرض الحاجة إلى دمجها مع أنماط قيادية أخرى، كالقيادة التحويلية، في حال تطلبت الاستراتيجية مستوى عالٍ من الإبداع والتطوير المؤسسي.

2.5. الخاتمة :

القيادة التبادلية تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات السعودية. من خلال التحفيز المستمر والتوجيه الفعال، يعزز القائد التفاعل والالتزام بين الفريق، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل النمو والابتكار.

قائمة المراجع .

المراجع العربية

- ١- القضاة، أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ٢- سعادة، رشيد (٢٠١١). مهارات خصائص القائد التربوي الفعال. مجلة دراسات تربوية ونفسية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد (٦)، ٣٢٦-٣٣٩.
- ٣- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
- ٤- شاكر، شفيق، (٢٠٠١). التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد
- ٥- عبد الحليم ، فاطمة (٢٠٢١) أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم للواء الأغوار الجنوبية ، مجلة العلوم التربية النفسية ، مج ٥، ع ٣٣ .
- ٦- مرعي، كائنات فواز (٢٠٠٨). اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- ٧- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والزمنية البشرية، ط٢، ٢٠١٠، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٨- بني عطا، سالم (٢٠٠٥). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالاحتراق النفسي والعلاقة بين شخصية عند المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٩- الهواري، سيد (٢٠٠٢). الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، ٢٠٠٢، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- ١٠- الزعير، إبراهيم (٢٠١١). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية. ط ١، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- ١١- المغربي، عبد الحميد (٢٠٠٧). الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
- ١٢- شاكر، شفيق، (٢٠٠١). التحليل البيئي وأثره في صياغة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

المراجع الأجنبية

1. Kuhnert, K. & Lewise, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. Academy of Management Review.12,4, 648-657.
2. Travis, Eryn media, demand (2014). A look at the Benefits of transactional leadership style. March13
3. Roth, William Barry (2002). The effect of school council members perceptions of empowerment, DAI-A.

4. Smothers, Albert E. (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. (Unpublished Ph.D. Thesis). Capella University. United States.
5. Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E., "Strategic Management", 4th .ed, South Western Colledge Pub. 2001.
6. Bass, M. And Zvolio. B. J, (1993). Transformational Leadership Organzational Culture, Public Administration Quarterly, 17 (1), 112-12.
7. Vaijyanthi, D., Zehrajabeen, M. A., JamesSahayam, V. S., & NirmalaRavindran (2010). Management Principles. (1st ed.). State Institute of Commerce Education.
8. Bansal, P., & Roth, K., (2000) "Why Companies go Green: A Model of cological Responsiveness", Academy of Management Journal, vol.43.

الملاحق :

أولا : البيانات الديموغرافية

الجنس :

☐ ذكر

☐ انثى

المسمى الوظيفي:

☐ مدير

☐ مشرف

☐ موظف إداري

☐ موظف فني

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانيا: المحاور الرئيسية للبحث

السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتفاعل القائد مع الموظفين بأسلوب تبادلي يقوم على الثقة المتبادلة.					
يحدد القائد بوضوح ما يُتوقع من الموظفين لتحقيق الأهداف.					
يتعامل القائد مع المشكلات بشكل مباشر عند حدوثها					
يوضح القائد المهام والمسؤوليات المطلوبة من كل موظف					
يمنح القائد الموظفين صلاحيات مناسبة لإنجاز أعمالهم					
يحرص القائد على تعزيز روح الفريق والتعاون.					
تسعى الشركة لتحقيق أهدافها وفق رؤية ورسالة واضحة					
تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية عملية					
تتوفر مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية					

					تُراعى المتغيرات الخارجية في رسم الأهداف الاستراتيجية
					يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري
					تُسهّم القيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى