

عنوان المشروع

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

مشروع تخرج -٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إعداد الطالب/

عقل عبد الرزاق القشعم

إشراف/

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله على توفيقه وإعانتته وتسديده، أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لهذا العمل أن يتم، فله المنة والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

أود أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع من ساهموا في إنجاز هذا البحث على رأسهم سعادة الدكتور المشرف على هذا المشروع، على ما تفضل به من توجيه علمي وملاحظات دقيقة أثرت العمل ووجهته نحو الصواب ، وأيضاً جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة على توفير البيئة التعليمية والبحثية المحفزة ، ولا ننسى الموظفين المشاركين في عينة الدراسة من شركات الاتصالات السعودية، لتعاونهم الثمين في تعبئة الاستبانة وتقديم آرائهم الصادقة ولكل من كانت له يد خفية في هذا الإنجاز ولم تُذكر اسمه، له مني كل التقدير والدعاء.

الإهداء

إلى من زرعوا فيّ بذور الطموح، وسقوها بدعواتهم ودعمهم،
إلى والديّ الكريمين، رمز العطاء والتضحية،
إلى من رافقوني في رحلة العلم وكانوا سنداً في كل مراحلها،
إلى كل من آمن بي ودفعني للاستمرار رغم الصعوبات،
أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء وامتنان.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. وقد سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة التبادلية – بوصفها أحد الأنماط القيادية التفاعلية – وبين عناصر الأداء الاستراتيجي، مثل وضوح الرؤية، تحويل الأهداف إلى خطط تنفيذية، توفر مؤشرات الأداء، والتفاعل مع المتغيرات الخارجية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة أداة الاستبانة التي طُبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) موظف وموظفة. وقد جُمعت البيانات وقُدِّمت بأسلوب إحصائي باستخدام أدوات مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب اختبار الفرضيات باستخدام مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية تُسهم بشكل إيجابي ودالّ إحصائيًا في تعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل شركات الاتصالات السعودية. كما بيّنت النتائج ارتفاع متوسطات تقييم عبارات القيادة، وتجانس آراء العينة، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخبرة أو المؤهل العلمي. وبرزت بعض الثغرات في الجوانب الإنسانية، خصوصًا فيما يتعلق بتعزيز روح الفريق.

تكمن أهمية الدراسة في بعدها النظري الذي يربط بين نمط قيادي محدد (التبادلية) وبين عنصر حيوي في العمل المؤسسي (الأهداف الاستراتيجية)، وفي بعدها التطبيقي الذي يُسهم في توجيه صناعات القرار لتبني أساليب قيادة أكثر فاعلية. كما توصي الدراسة بتعزيز برامج إعداد القادة على هذا النمط، وتطوير أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي بشكل دوري.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التبادلية، الأهداف الاستراتيجية، شركات الاتصالات السعودية، الأداء المؤسسي، الأنماط القيادية

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء
٣	مستخلص الدراسة
٦	جدول الجداول
٧	جدول الأشكال
٨	١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة
٨	المقدمة:
١٠	1.2. مشكلة البحث :
١٠	1.2.1 فجوات على المستوى النظري
١٠	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي
١١	1.3. أهمية البحث :
١١	1.3.1 على المستوى النظري
١١	1.3.2 على المستوى التطبيقي
١٢	1.4. أسئلة الدراسة :
١٢	1.5. أهداف الدراسة :
١٣	1.6. فرضيات الدراسة :
١٣	1.7. نموذج الدراسة :
١٣	1.8. منهجية الدراسة
١٤	1.9. الدراسة الميدانية
١٥	1.10. مخطط المشروع المقترح
١٦	الفصل الثاني : الدراسات السابقة

١٦	2.1. المقدمة :
١٧	2.2. القيادة التبادلية :
١٧	المقدمة:
١٧	تعريف القيادة التبادلية:
١٧	الخصائص التي تميز نمط القيادة التبادلية
١٨	مميزات القيادة التبادلية :
١٨	أهداف القيادة التبادلية :
١٩	سلبيات القيادة التبادلية :
١٩	أبعاد القيادة التبادلية :
٢٢	2.3. الأهداف الاستراتيجية :
٢٢	المقدمة:
٢٢	تعريف الأهداف الاستراتيجية :
٢٢	أهمية الأهداف الاستراتيجية :
٢٣	طرق تحديد الأهداف الاستراتيجية :
٢٣	2.4. العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية :
٢٤	2.5. الخاتمة :
٢٥	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٢٥	3.1. المقدمة :
٢٥	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :
٢٦	3.3. تصميم البحث :
٢٦	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :
٢٦	3.5. طرق جمع البيانات :
٢٦	3.6. أنواع البيانات :

٢٧	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي :
٢٧	3.8. الخاتمة :
٢٨	الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
٢٨	4.1. المقدمة :
٢٨	4.2. توصيف عينة الدراسة :
٢٩	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :
٢٩	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :
٢٩	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :
٣٤	4.6. الخاتمة :
٣٥	قائمة المراجع .
٣٥	المراجع العربية.
٣٦	المراجع الأجنبية.
٣٧	الملاحق :

جدول الجداول

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول ١: الجنس	٣٠
جدول ٢: المسمى الوظيفي	٣١

٣٢	جدول:٣ عدد سنوات الخبرة
٣٣	جدول:٤ حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجاور الدراسة

جدول الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول
١٣	الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)
١٤	الشكل:٢ ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)
٣٠	الشكل:٣ الجنس
٣١	الشكل:٤ المسمى الوظيفي
٣٢	الشكل:٥ عدد سنوات الخبرة

١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

1.1. 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 التصوّر 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 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)

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).

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 فيها 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 بالمؤشرات 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 مقارن نقدي بين القيادة التبادلية وأنماط القيادة الأخرى، مما يُسهم 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 الاستراتيجية (مثل الابتكار، ورضا العملاء، والتوسع)، مما يدعم نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية متسارعة.

- تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ تُسهم 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

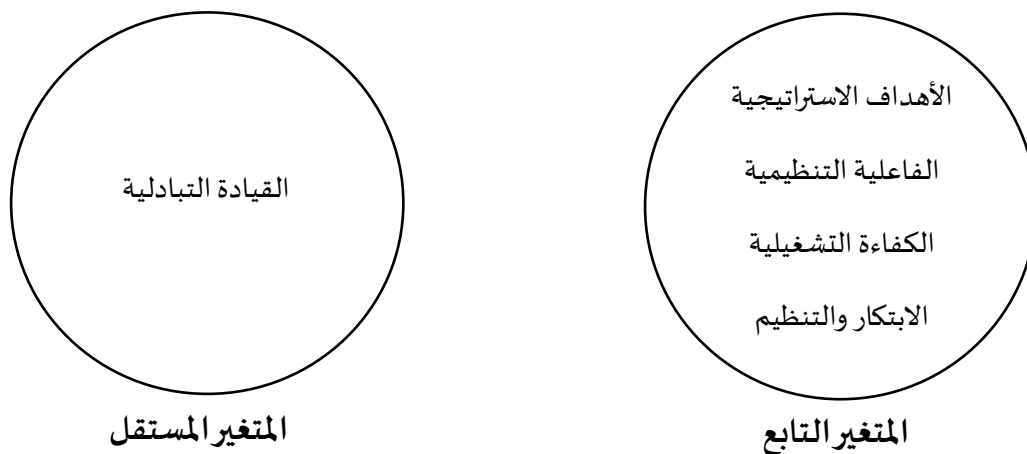
٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.5$) بين متوسطات درجات تقدير

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 :

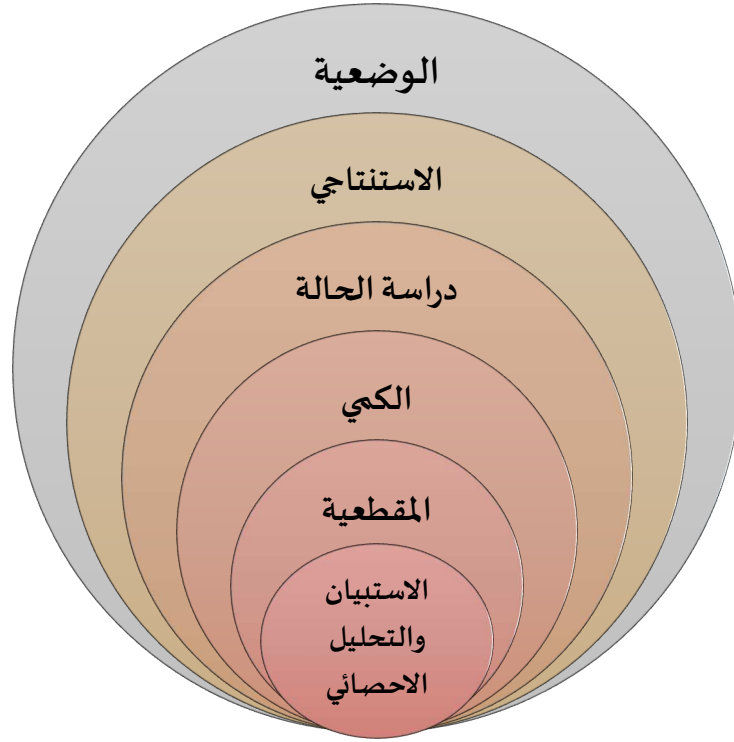


الشكل ١: نموذج الدراسة (اعداد الطالب)

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 إليها

2.2. القيادة التبادلية :

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)

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 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 إلى 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.

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 بالمخرجات المحققة، ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، فهي تركز على النوعية، لذا فهي تصف للعاملين بدقة نوعية العمل المطلوب إنجازه، وبناءً على درجة الإتقان 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 الترقية، 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 (٢٠١٠).
(Vaijayanthi, ale)، وهي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق
الدرجة 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 (الزعير، 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 مخالفات 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 حرجية (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 تسهم 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 فيها 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 اليتين أساسيتين هما: المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء، سواء كانت نشطة أو سلبية.

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن لهذا النمط القيادي أثراً ملموساً 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، وتسهم في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق الأهداف التشغيلية والمرحلية.

وقد أشارت الأدبيات الأكاديمية إلى أن هذه العلاقة تأخذ طابعاً إيجابياً، حيث تبين أن القيادة التبادلية تفسّر نسبة مرتفعة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال، كشفت دراسة ميدانية أجريت 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 إحصائياً.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة التبادلية تُمثل أسلوباً فعالاً 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 كافياً 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.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

3.1. المقدمة :

تسلط منهجية الدراسة الى تسليط الضوء على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وذلك لإيجاد العلاقة بين المتغيرين عن طريق الرجوع الى الأدوات المناسبة ، ويختص على الفصل في تسليط الضوء على التعريفات الإجرائية ، وتصميم البحث ، و مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات ، وتسليط الضوء على طرق جمع البيانات ، وأنواع البيانات المستخدمة في الدراسة .

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

القيادة التبادلية : " يقصد بها تلك المبادرات التي يقوم بها القائد مع العاملين بهدف تبادل شيء له قيمة بين الطرفين " فهي العلاقة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد

والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة. " (Lewis & Kuhnert, 1987)

الأهداف الاستراتيجية : تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المؤسسة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المؤسسة إنجازها. (عبد الحليم ، ٢٠٢١ : ٤١)

3.3. تصميم البحث :

يتم تصميم البحث عن طريق وصف أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها وعرضها ، مما يساعد الباحث في تقديم معلومات شاملة عن البحث وإجراءاته ، وبالتالي يستطيع القارئ فهم الهدف من البحث .

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

يتكون من مجتمع البحث من عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) موظف من الموظفين في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

3.5. طرق جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعماً بالمراجع والكتب والمجلات العلمية والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية.

3.6. أنواع البيانات :

تم الاستعانة في البحث إلى العديد من البيانات ومنها :

- الكتب والمراجع والمقالات العلمية المتعلقة بموضوع البحث.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تهتم بعنوان الدراسة

- الدوريات والمجلات العملية التي تتضمن مقالات ودراسات متعلقة بالبحث.

3.7. إجراءات التحليل الاحصائي :

- التكرار والنسب المئوية : للتعرف بشكل تفصيلي على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي : وذلك لتحديد اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة .
- الانحراف المعياري : للتعرف على مدى انخفاض أفراد الدراسة تجاه كل عبارة .

3.8. الخاتمة :

تعتبر منهجية الدراسة خطوة مهمة للوصول الى تطلعات واضحة للدراسة ، وذلك للوصول الى فهم لجميع متغيرات الدراسة والتي توضح أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في شركات الاتصالات .

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة :

يختص هذا الفصل في التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج عن طريق تحليل عينة الدراسة ووصفها ، وكذلك التعرف على صدق وثبات الأداة التي تم استخدامها في الدراسة ، ومن ثم مناقشة النتائج وتحليلها .

4.2. توصيف عينة الدراسة :

يتكون المجتمع الأساسي من الموظفين في شركات الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية وتم اعتماد الباحث عينة مكونة من (١٠٠) موظف

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :

للتأكد من صحة أداة البحث في قياس المتغيرات المستهدفة، يتم إجراء اختبار الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والبحث العلمي ، وللتحقق من ثبات الاستبانة يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي .

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

عن طريق استخراج التكرار والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج :

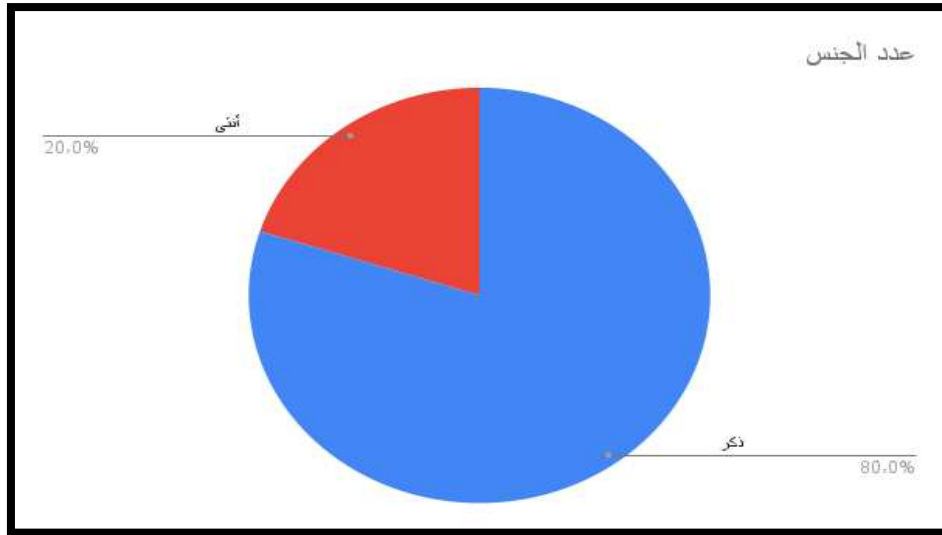
سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية في أقسام النتائج والمناقشة في ورقة البحث في قسم النتائج ، كما سيتم تقديم ملخصاً موجزاً للبيانات وملخصاً لنتائج الاختبار الإحصائي .

نتائج الدراسة :

مناقشة النتائج :

- الخصائص الديموغرافية للمشاركين

الشكل:٣ الجنس



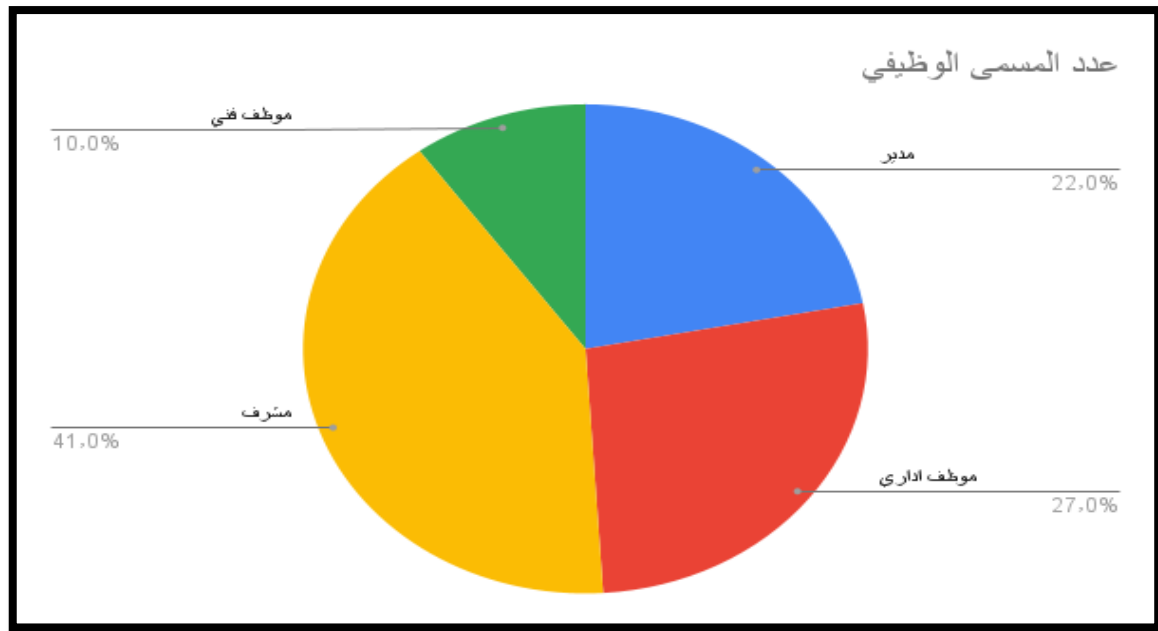
الجدول ١: الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	80	80.0
أنثى	20	20.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

يتضح أن النسبة الأكبر من العينة هم من الذكور بنسبة 80%، مما يعكس واقع التوظيف في شركات الاتصالات السعودية ويدل على هيمنة العنصر الذكوري في المناصب التشغيلية، الأمر الذي قد يؤثر على نظرة المشاركين نحو مفاهيم القيادة التبادلية وتطبيقاتها.

الشكل ٤: المسمى الوظيفي



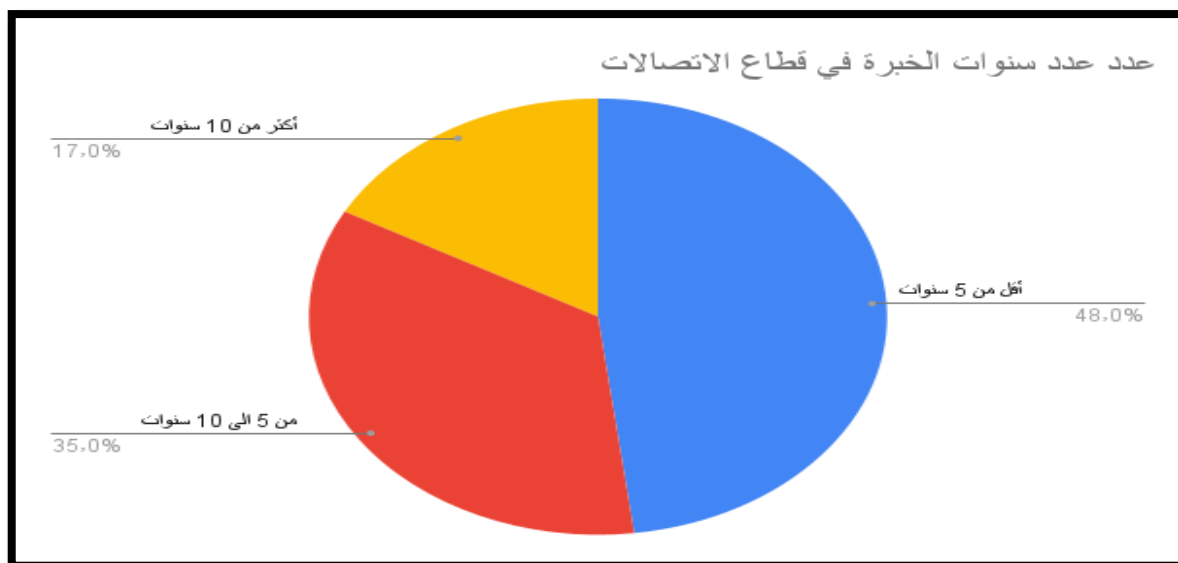
الجدول ٢: المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المسمى الوظيفي
41.0	41	مشرف
27.0	27	موظف اداري
22.0	22	مدير
10.0	10	موظف فني

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

يشير التوزيع الوظيفي إلى أن غالبية المشاركين من فئة "مشرف" (41%) يليهم الموظفون الإداريون، ثم المديرون وأخيرًا الموظفون الفنيون. هذا التنوع يدعم شمولية العينة، إلا أن تمثيل الفنيين بقي ضعيفًا ما قد يؤثر على تمثيل آرائهم الخاصة بمشاكل التنفيذ الميداني

الشكل ٥: عدد سنوات الخبرة



الجدول ٣: عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	41.0	48.0
أكثر من 10 سنوات	27.0	35.0
من 5 إلى 10 سنوات	22.0	17.0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة

أظهرت النتائج أن حوالي نصف المشاركين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (48%)، بينما شكلت الخبرات المتوسطة والطويلة النسبة المتبقية هذا التوزيع قد يعكس وجود توجه لتوظيف عناصر شابة وهو ما يستوجب نمطاً قيادياً واضحاً وتدريباً في المراحل الأولى من التوظيف .

- البيانات الأساسية لمحاو الدراسة

جدول (٤) حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاو الدراسة

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

0.75	4.38	يتفاعل القائد مع الموظفين بأسلوب تبادلي يقوم على الثقة المتبادلة.
0.93	4.32	يحدد القائد بوضوح ما يُتوقع من الموظفين لتحقيق الأهداف.
0.85	4.28	يتعامل القائد مع المشكلات بشكل مباشر عند حدوثها
0.84	4.34	يوضح القائد المهام والمسؤوليات المطلوبة من كل موظف
0.76	4.37	يمنح القائد الموظفين صلاحيات مناسبة لإنجاز أعمالهم
0.98	4.04	يحرص القائد على تعزيز روح الفريق والتعاون.
0.91	4.31	تسعى الشركة لتحقيق أهدافها وفق رؤية ورسالة واضحة
0.88	4.21	تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية عملية
0.77	4.40	تتوفر مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية
0.92	4.16	تُراعى المتغيرات الخارجية في رسم الأهداف الاستراتيجية
0.91	4.29	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري
0.82	4.37	تُسهّم القيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى

تم تحليل ١٢ عبارة تمثل أبعاد القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأظهرت جميعها متوسطات حسابية مرتفعة (فوق ٤ من ٥)، ما يدل على اتفاق عام من قبل المشاركين على وجود ممارسات قيادية واضحة.

أعلى متوسط سُجِّل لعبارة "تتوفر مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية" (٤,٤٠)، مما يدل على وعي مؤسسي مرتفع تجاه الأداء ، كما أن أقل متوسط لعنصر "يحرص القائد على تعزيز روح الفريق" (٤,٠٤) مما يبرز ثغرة محتملة في الجوانب الإنسانية التشاركية في القيادة ، وأيضاً إن الانحرافات المعيارية تراوحت بين ٠,٧٥ و ٠,٩٨ ، وهي منخفضة نسبياً، ما يشير إلى درجة اتفاق كبيرة بين أفراد العينة في آرائهم .

اختبار الفرضيات الإحصائية

الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية".

النتائج بيّنت أن العلاقة بين الأبعاد القيادية ومؤشرات الأهداف كانت إيجابية ومتقاربة، مما يعني أن القيادة التبادلية تسهم مباشرة في بناء الرؤية، وضوح الرسالة، تنفيذ الخطط وقياس الأداء، وبالتالي يتم رفض الفرضية وقبول البديل.

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم القيادة تعزى إلى المؤهل أو الخبرة". بالنظر إلى ثبات المتوسطات وتجانس الانحرافات المعيارية بين مختلف المجموعات (حسب الجنس، المسمى، والخبرة)، تبين عدم وجود تباين جوهري في الإجابات، ما يدعم قبول فرض العدم.

4.6. الخاتمة :

يعد التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج من أهم مراحل الدراسة التطبيقية؛ فهو يُظهر قدرات الباحث وكفاءته في التوصل لإجابات أسئلة الدراسة من خلال تحليل استجابات عينة الدراسة وتحويلها من الرقمية إلى الوصفية مع إضفاء الآراء للنتائج .

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 بالاحترق 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, eryl 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 :

ملحق (١) الاستبانة

أولاً : 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

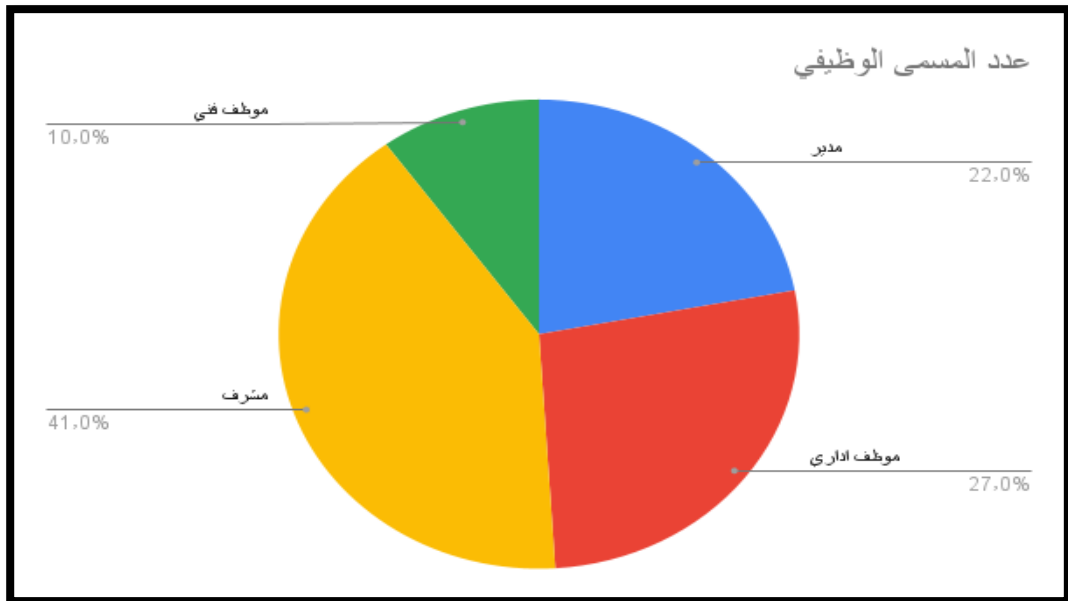
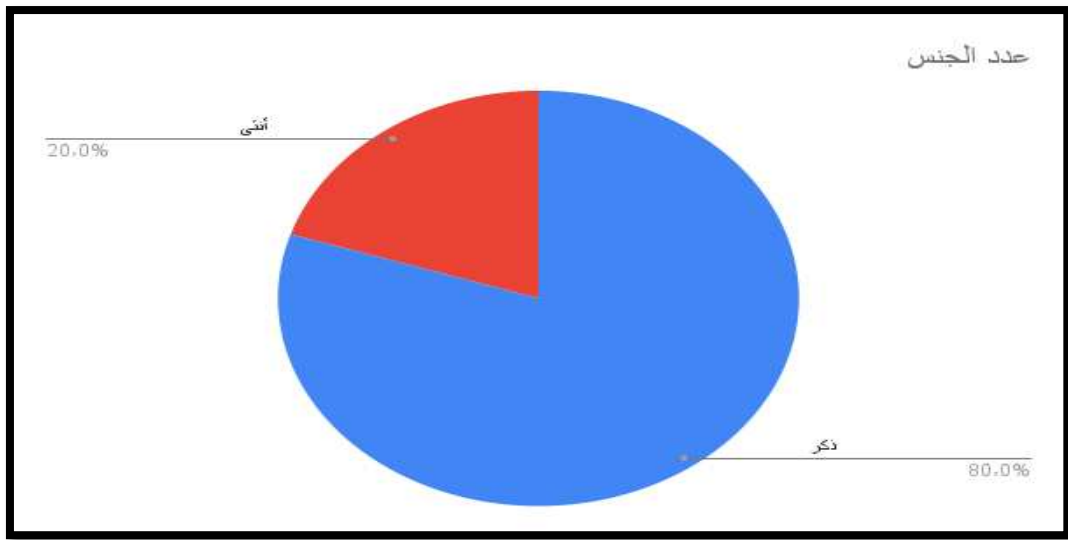
☐ أكثر من ١٠ سنوات

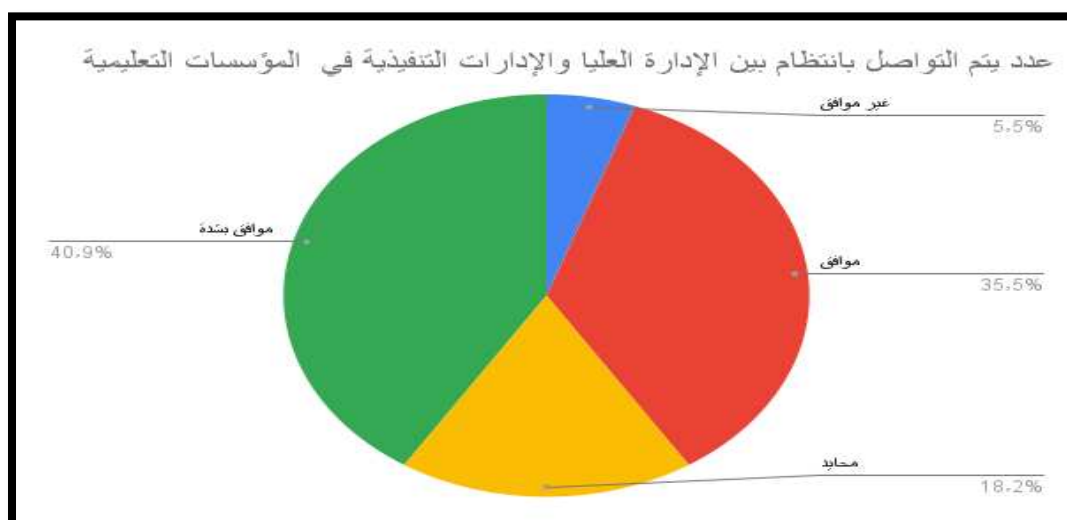
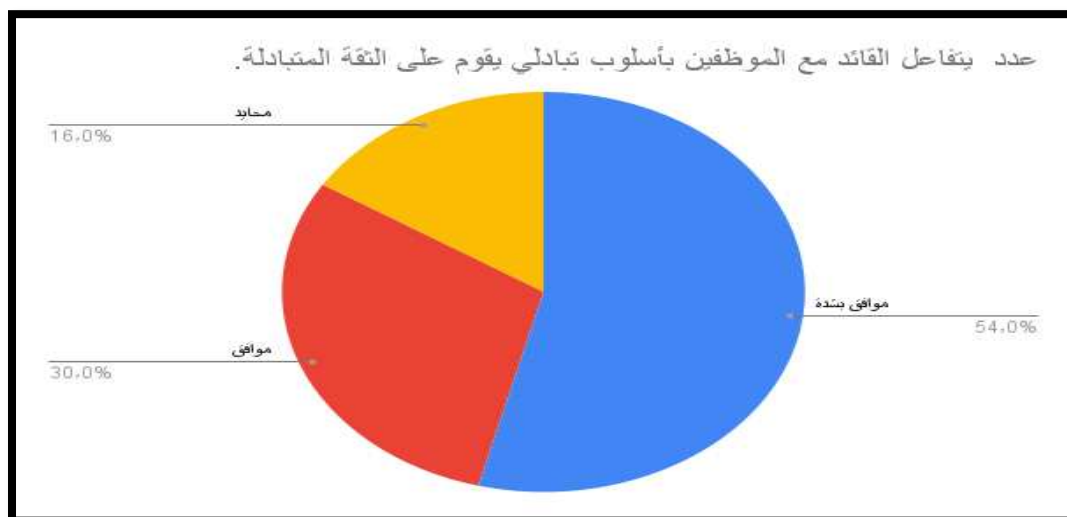
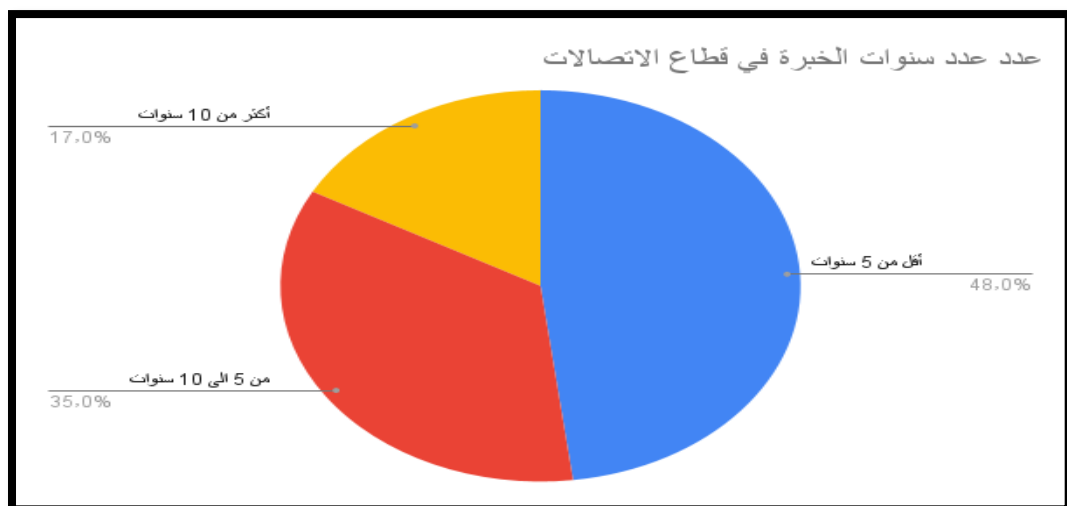
ثانياً: المحاور الرئيسية للبحث

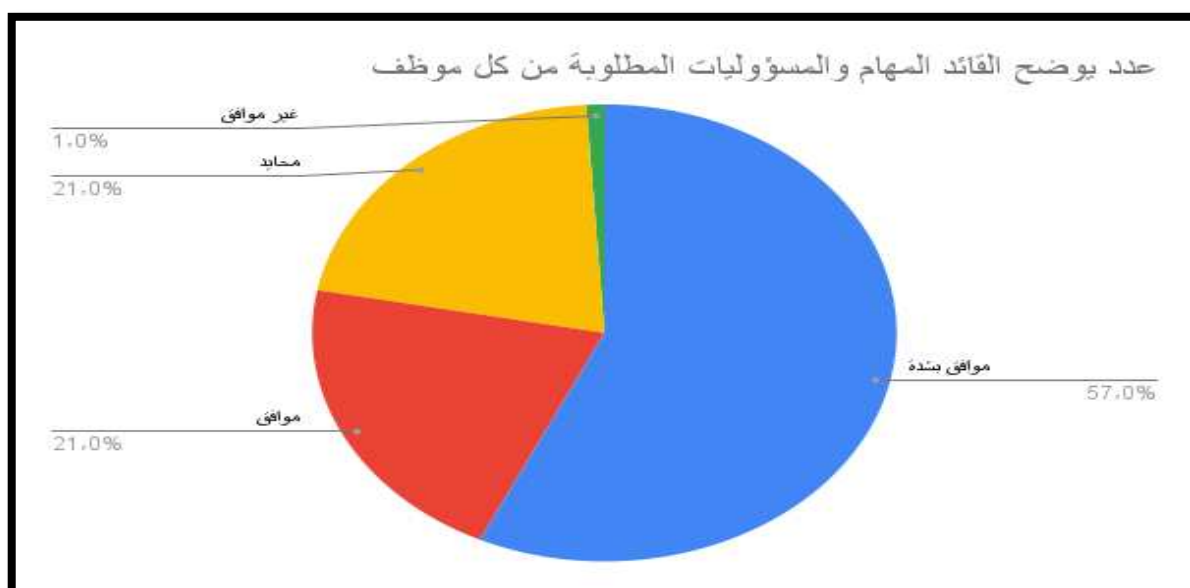
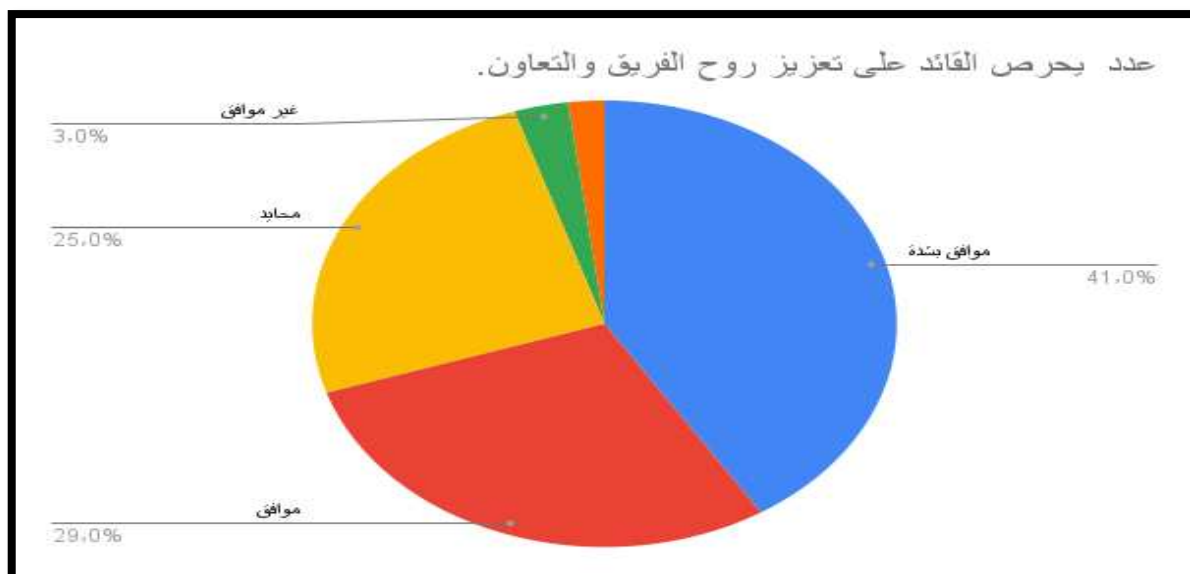
السؤال	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتفاعل القائد مع الموظفين بأسلوب تبادلي يقوم على الثقة المتبادلة.					
يحدد القائد بوضوح ما يُتوقع من الموظفين لتحقيق الأهداف.					
يتعامل القائد مع المشكلات بشكل مباشر عند حدوثها					
يوضح القائد المهام والمسؤوليات المطلوبة من كل موظف					
يمنح 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

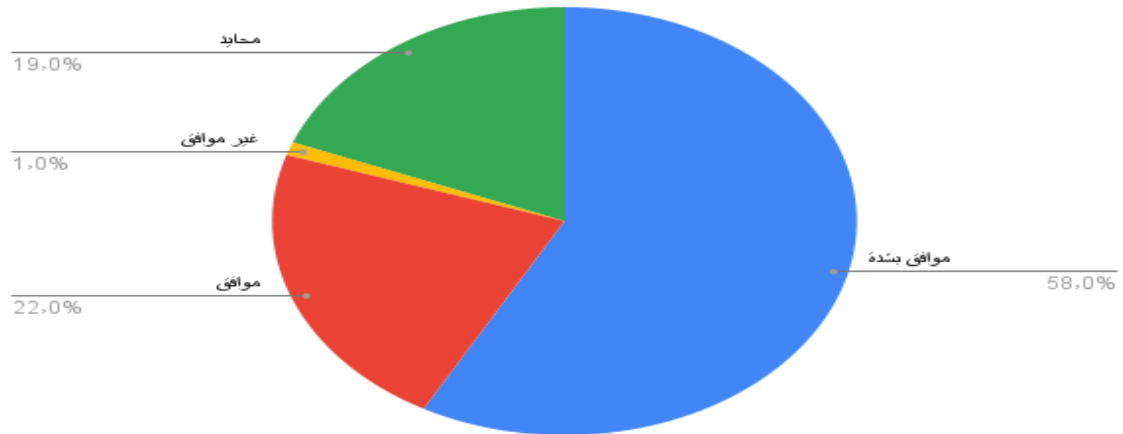
ملحق (٢) نتائج الاستبانة



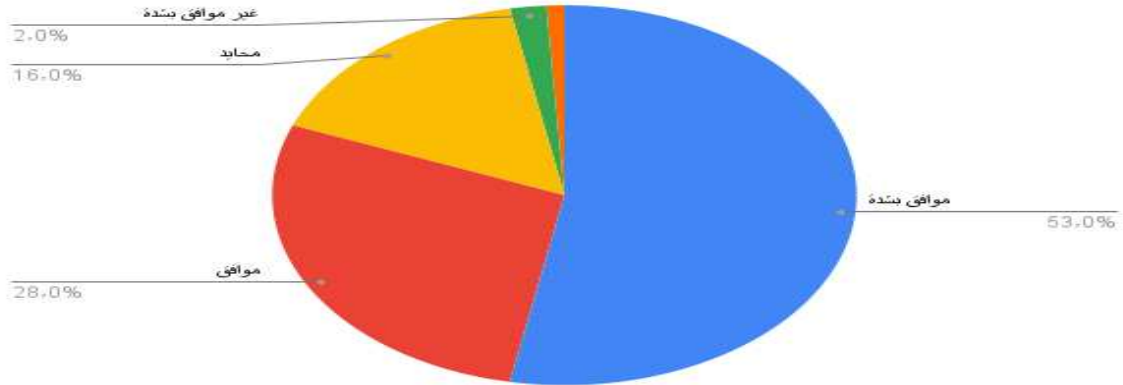




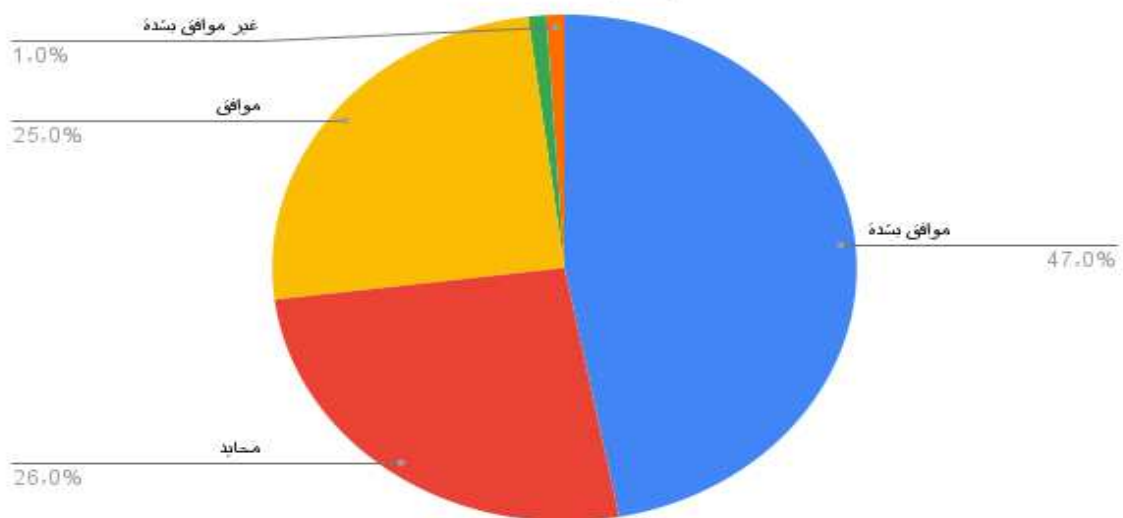
عدد تُسهم القيادة في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى



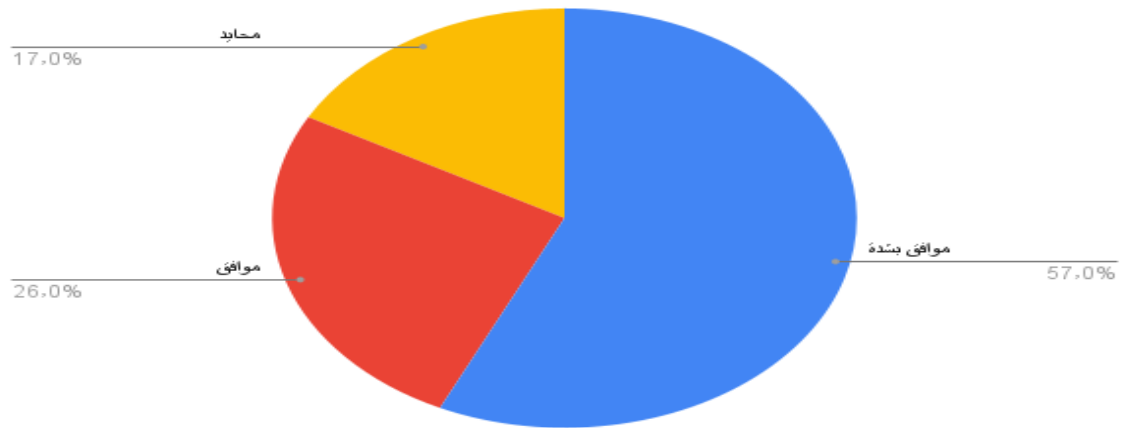
عدد يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية بشكل دوري



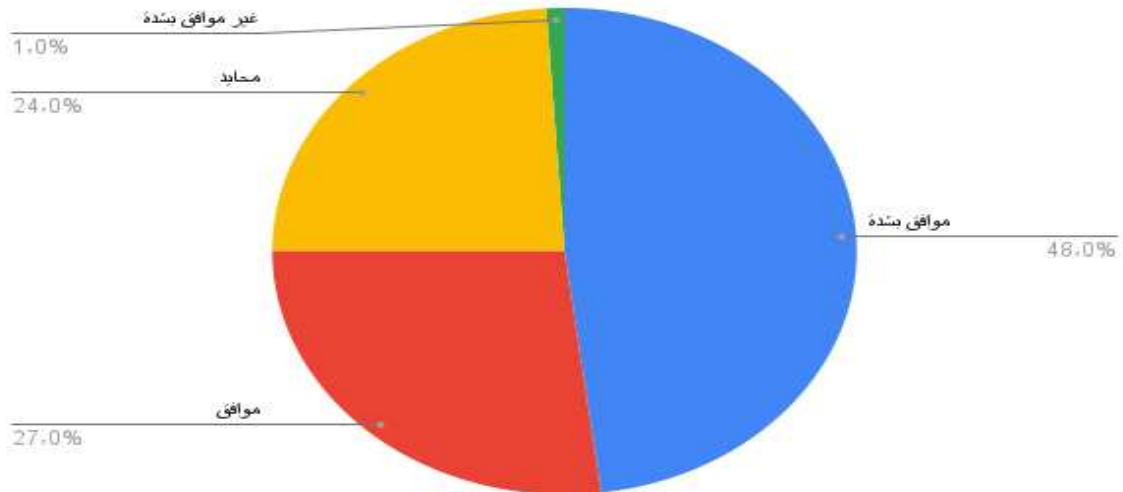
عدد تُراعى المتغيرات الخارجية في رسم الأهداف الاستراتيجية



عدد تتوفر مؤشرات لقياس التقدم نحو الأهداف الاستراتيجية



عدد تُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية عملية



عدد تسعى الشركة لتحقيق أهدافها وفق رؤية ورسالة واضحة

