

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Khadija Ali Fattah

TO

Faculty of Management

Midocean University

أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة
الجميع: الامارات

**The Impact of Transactional Leadership on
Achieving Strategic Objectives: An Applied
Study on Al-Jamia University**

اسم الطالب: خديجة علي فتاح

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٥٦٠

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

قائمة المحتويات

١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١	المقدمة:	٤
١,٢	مشكلة البحث:	٦
١,٢,١	الفجوات النظرية:	٦
١,٢,٢	الفجوات العملية:	٦
١,٣	أهمية البحث:	٧
١,٣,١	الأهمية النظرية:	٧
١,٣,٢	الأهمية العلمية:	٧
١,٤	أسئلة البحث:	٧
١,٥	أهداف البحث:	٨
١,٦	فرضيات البحث:	٨
١,٧	منهجية البحث:	٩
١,٨	نطاق الدراسة:	١٠
1.9	هيكل المشروع:	١١
٢	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٢
٢,١	المقدمة	١٣
2.2	المتغير الأول: القيادة التبادلية	١٤
٢,٢,١	التعريف:	١٤
٢,٢,٢	التطور:	١٤
٢,٢,٣	الابعاد:	١٤
٢,٢,٤	النظريات:	١٦
٢,٢,٥	رسم توضيحي:	١٧
2.3	المتغير الثاني: الأهداف الاستراتيجية	١٨
٢,٣,١	التعريف:	١٨
٢,٣,٢	التطور:	١٨
٢,٣,٣	الابعاد:	١٩
٢,٣,٤	النظريات:	٢٠
٢,٣,٥	رسم توضيحي:	٢٢
٢,٤	العلاقة بين متغيرات البحث: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	٢٣
٢,٤,١	الأنماط:	٢٣
٢,٤,٢	الصراعات:	٢٤
٢,٤,٣	الفجوات:	٢٥
٢,٤,٤	رسم توضيحي:	٢٦
2.5	الخلاصة:	٢٧
٢,٥,١	ملخص نتائج الإطار النظري:	٢٧
٢,٥,٢	اثار البحث المستقبلية:	٢٧
٢,٥,٣	المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:	٢٨
٣	المراجع	٢٩
3.1	المراجع العربية	٢٩
3.2	المراجع الأجنبية	٣٠
٤	الملاحق	٣١
٤,١	الاستبيان:	٣١

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تعد الأهداف الاستراتيجية من العناصر الأساسية التي توجه مسار المؤسسات نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، تتسم الأهداف الاستراتيجية بالوضوح والشمولية، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين النمو المستدام، الابتكار، والكفاءة التشغيلية، تقوم المؤسسات بوضع هذه الأهداف بناءً على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل وسياسات تشغيلية ومبادرات محددة تضمن تنسيق الجهود وتناغمها في جميع مستويات المؤسسة. من خلال التركيز على الأهداف الاستراتيجية، تستطيع المؤسسات تحقيق تكامل أفضل بين مختلف وحداتها وأقسامها، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة للتغيرات في السوق وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال، إن الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، زيادة الكفاءة، وتحقيق النمو المستدام، مما يضمن للمؤسسات الحفاظ على ريادتها وتحقيق النجاح على المدى الطويل. (المطيري، ٢٠٢١)

تعتبر أساليب القيادة الحديثة من العوامل الحيوية التي تساهم في نجاح المؤسسات وتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. تتضمن هذه الأساليب مجموعة متنوعة من الأنماط والنهج التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الابتكار، وزيادة رضا الموظفين من بين هذه الأساليب، القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى من خلال رؤية مشتركة، والقيادة التبادلية التي تبني علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتعزز التفاعل والتعاون بين القادة وأعضاء الفريق (العائدي، ٢٠١٥)، بالإضافة إلى ذلك، تبرز القيادة الخدمية التي تضع احتياجات الموظفين والعملاء في مقدمة الأولويات، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويزيد من ولاء العاملين، كما تشمل الأساليب الحديثة القيادة التشاركية التي تشجع على مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، تعتمد هذه الأساليب على استخدام التكنولوجيا والتواصل الفعال لإدارة الفرق عن بُعد، فضلاً عن التركيز على التطوير المستمر للقدرات والمهارات من خلال تبني أساليب القيادة الحديثة، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، والتكيف بشكل أفضل مع التغيرات السريعة في السوق، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية. (طاهات، ٢٠٢٢)

كما وتعد القيادة التبادلية من الأساليب القيادية التي تركز على بناء علاقات تعاون وثقة متبادلة بين القادة وأعضاء الفريق. يتميز هذا النوع من القيادة بقدرته على تحفيز الأفراد وتعزيز التزامهم من خلال التفاعل المستمر والتواصل الفعال. القائد التبادلي لا يكتفي فقط بتوجيه وتنظيم العمل، بل يسعى أيضاً إلى فهم احتياجات

أعضاء الفريق وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. من خلال تعزيز بيئة عمل تشاركية، يمكن للقائد التبادلي تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الإبداع والابتكار (طاهات، ٢٠٢٢)، تعتمد القيادة التبادلية على تبادل الأفكار والمعلومات بشكل مستمر، مما يتيح لأعضاء الفريق الشعور بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار وتحقيق النجاح الجماعي. هذا الأسلوب القيادي يسهم في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. (الشعار، ٢٠٢١)

تعتبر القيادة التبادلية، التي تُعرف بنظام المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء، أحد العوامل الأساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية داخل المؤسسات، حيث يركز هذا النوع من القيادة على الهياكل الواضحة، والأدوار المحددة، وتحديد الأهداف، مما يجعلها عاملاً حاسماً في التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية (المصري، ٢٠١٦)، كما تم تناول الأبعاد المختلفة للقيادة وتأثيرها على نتائج المؤسسات بشكل واسع في العديد من الدراسات السابقة حيث ظهر أن مفهوم القيادة التبادلية بأنها عملية يتبادل فيها القادة والأتباع الاحتياجات والخدمات لتحقيق نتائج محددة (ولي، ٢٠١٦)، وأيضاً هذا النوع من القيادة يكون فعالاً في البيئات المستقرة والمتوقعة حيث تكون المهام روتينية والأهداف واضحة، كما يمكن أن تؤدي إلى مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية عندما يفهم الموظفون المكافآت والعواقب المرتبطة بأدائهم. (المنخس، ٢٠١٥)

وفي حين أن القيادة التبادلية يمكن أن تكون فعالة في المدى القصير، إلا أنها قد لا تشجع على الابتكار والتكيف، وهي أمور حاسمة للنجاح الاستراتيجي على المدى الطويل، حيث تشير الانتقادات إلى أنه في حين أن القيادة التبادلية يمكن أن تكون مفيدة لتحقيق الأهداف الفورية، فقد تقصر في البيئات الديناميكية التي تتطلب المرونة والإبداع (عثمان، ٢٠٢١)، في المقابل، أن القيادة التبادلية يمكن أن تكمل القيادة التحويلية، مما يوفر نهجاً متوازناً يجمع بين تحديد الأهداف بوضوح والتحفيز اللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، تبرز هذه الرؤية أن القيادة التبادلية لا ينبغي أن تُعتبر بمعزل، بل كجزء من استراتيجية قيادة أوسع تشمل عناصر القيادة التحويلية. (المطيري، ٢٠٢١)

وأخيراً تعد القيادة التبادلية أحد الأنماط القيادية الفعالة التي تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات التعليمية، ومنها جامعة الجميع، تتمثل القيادة التبادلية في بناء علاقات متبادلة قائمة على الثقة والاحترام بين القادة والمروسين، مما يعزز من مستوى التفاعل والتعاون بين جميع الأطراف، حيث تعتمد هذه القيادة على مبدأ التحفيز المتبادل، حيث يقوم القائد بتقديم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين، وفي المقابل، يتجاوب الموظفون بالالتزام والولاء والابتكار وفي سياق جامعة الجميع يمكن للقيادة التبادلية أن تسهم في تعزيز

الأداء الأكاديمي والإداري من خلال تشجيع الابتكار، وتحسين جودة التعليم، وتطوير الكفاءات البشرية، من خلال تبني هذا النمط القيادي، يمكن للجامعة تحقيق تكامل أفضل بين رؤيتها الاستراتيجية وأهدافها العملية، مما يعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم العالي وتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع بشكل فعال، هذه الدراسة التطبيقية تستعرض كيف يمكن للقيادة التبادلية أن تكون أداة قوية في يد الجامعة لتحقيق التفوق الأكاديمي والإداري، وضمان استدامة النجاح والنمو في بيئة تعليمية تنافسية. (المطيري، ٢٠٢١)

١,٢ مشكلة البحث:

تواجه العديد من المنظمات تحديات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، نظراً لضعف أساليب القيادة المتبعة وعدم ملاءمتها لطبيعة العمل والبيئة التنافسية، وتتمحور مشكلة هذا البحث حول دراسة أثر أسلوب القيادة التبادلية في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فاعلية.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات النظرية حول مفهوم القيادة التبادلية إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التطبيقية التي تناولت العلاقة ما بين تطبيق أسلوب القيادة التبادلية ومدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وخاصة في البيئة المحلية.

كما أن هناك قصوراً في تحديد الآليات والوسائل العملية التي يمكن من خلالها أن تسهم القيادة التبادلية في دفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

يلاحظ عملياً أن العديد من المنظمات لا تزال تعاني من صعوبات وتحديات في محاولتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك بسبب استمرار اعتمادها المفرط على الأنماط التقليدية في القيادة التي تركز على السيطرة والإشراف المباشر على الموظفين.

كما أن هناك نقصاً ملحوظاً في محاولة قياس مدى مساهمة تبني أسلوب القيادة التبادلية في الارتقاء بمستوى أداء المنظمات ومساعدتها على بلوغ أهدافها الاستراتيجية.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

١,٣ أهمية البحث:

يستكشف هذا البحث العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مسلطاً الضوء على كيفية تأثير هذا النمط القيادي على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق رؤيتها وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

١,٣,١ الأهمية النظرية:

يعتبر هذا البحث إضافة مهمة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث يوفر إطاراً نظرياً شاملاً ومعمقاً حول ماهية القيادة التبادلية وخصائصها وأبعادها المختلفة.

كما يربط بين أسلوب القيادة هذا وبين قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح، من خلال تسليط الضوء على أهمية تبني أسلوب القيادة التبادلية في دفع المنظمات نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

يُتوقع أن يفيد هذا البحث المنظمات والشركات بشكل عملي من خلال تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمات على تبني أسلوب القيادة التبادلية بهدف الارتقاء بمستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح.

كما يُتوقع أن يستفيد من نتائج هذا البحث القادة والمدراء من خلال تعرّفهم على خصائص القيادة التبادلية وكيفية تطبيقها عملياً داخل منظماتهم، إضافة إلى استفادة الباحثين والمهتمين بمجالات القيادة والإدارة الاستراتيجية من نتائج وتوصيات هذا البحث.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر المكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة؟

ما أثر الإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة؟

ما أثر الإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر المكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة.

تحديد أثر الإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة.

تحديد أثر الإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى جامعة الجميع في دولة الامارات العربية المتحدة.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (الساكنة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

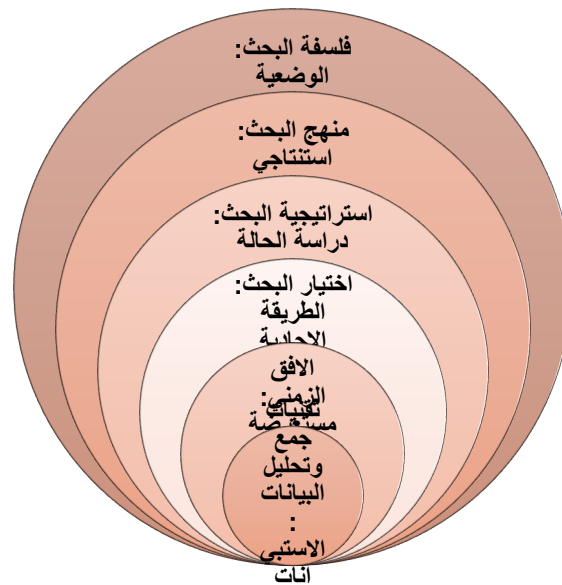
استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: بصلة البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الجميع: الامارات

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين جامعة الجميع في دولة الامارات

الحدود المكانية: يتم اجراء في جامعة الجميع في دولة الامارات

تهدف هذه الدراسة النظرية إلى استكشاف أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في جامعة الجميع بالإمارات العربية المتحدة، وهي واحدة من الجامعات الرائدة في مجال التعليم العالي، حيث تتميز القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي يركز على تبادل المنافع بين القائد وأتباعه، حيث يلتزم القائد بتقديم الدعم والتوجيه مقابل تحقيق الأتباع لأهداف محددة، كما تشمل متغيرات البحث في هذه الدراسة القيادة التبادلية التي تقاس من خلال عوامل مثل الدعم والتوجيه، والتقدير والمكافأة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة لتحقيقها مثل تحسين جودة التعليم وتعزيز البحث العلمي وتوسيع الشراكات الأكاديمية.

تأسست جامعة الجميع الذكية في عام ٢٠٢٠ كجامعة افتراضية تقدم برامج البكالوريوس والماجستير في الإمارات العربية المتحدة، حصلت الجامعة على الاعتماد من منظمة IPMA والاعتماد البريطاني ASIC، كما حصلت على عضوية AACSB.

وبلغ عدد الطلبة المسجلين في الجامعة ٦٢٨٠ طالباً من ٤٣ دولة بنهاية عام ٢٠٢٢، كما تقدم الجامعة برامج في تخصصات: الإدارة، إدارة المشاريع، إدارة المخاطر، تقنية المعلومات، الأمن السيبراني، الريادة والابتكار، الإعلام، واحتفلت الجامعة بتخريج أول دفعة في برنامج الماجستير في إدارة المشاريع في يناير ٢٠٢٢. يستكشف هذا البحث

٩, ١ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

في عالم الأعمال الحديث، أصبحت القيادة عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. من بين النماذج القيادية التي برزت في العقود الأخيرة، تأتي القيادة التبادلية، التي تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد والتابعين لتحقيق أهداف مشتركة. هذا النوع من القيادة يركز على بناء علاقات قائمة على الثقة، التعاون، والمصالح المتبادلة، حيث يلعب القائد دوراً محورياً في توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة. في هذا الفصل، سنتناول الإطار النظري للبحث، مع التركيز على كيفية تأثير القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

يُعد الإطار النظري أساساً ضرورياً لأي بحث علمي، حيث يوفر الأسس النظرية والمفاهيمية التي تُساعد في فهم وتحليل الظواهر المدروسة. في هذا البحث، يُساعد الإطار النظري في تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال مراجعة الأدبيات السابقة وتحديد الفجوات المعرفية التي يمكن أن يساهم هذا البحث في سدّها. كما يُمكن الإطار النظري الباحثين من بناء فرضيات متينة تستند إلى نظريات وأدلة علمية، مما يزيد من موثوقية وفعالية البحث. بالإضافة إلى ذلك، يُساعد الإطار النظري في توجيه الجهود البحثية وتصميم أدوات القياس المناسبة لدراسة تأثير القيادة التبادلية بشكل دقيق ومنهجي. (ولي، ٢٠١٦)

يتناول هذا البحث متغيرين رئيسيين هما: القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

القيادة التبادلية تُعرف بأنها أسلوب قيادي يعتمد على التبادل المتوازن بين القائد والتابعين، حيث يسعى القائد إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز التعاون، تقديم المكافآت، وتوفير الدعم اللازم للموظفين. القيادة التبادلية تختلف عن القيادة التحويلية من حيث أنها تُركز بشكل أكبر على العلاقات اليومية والمعاملات بين القائد والتابعين، بدلاً من التركيز على التحفيز والإلهام لتحقيق تغييرات جذرية.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية يُشير إلى قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها طويلة الأمد التي تُحددها استراتيجياتها العامة. هذه الأهداف قد تشمل زيادة الحصة السوقية، تحسين الكفاءة التشغيلية، أو تعزيز الابتكار. يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية من المؤسسة أن تتمتع بمرونة كافية للتكيف مع التغيرات البيئية، وأن تكون قادرة على توجيه مواردها البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق نتائج ملموسة. (المنخس، ٢٠١٥)

٢,٢ المتغير الاول: القيادة التبادلية

٢,٢,١ التعريف:

القيادة التبادلية تُعرف بأنها أسلوب قيادي يعتمد على نظام من التبادلات بين القائد والتابعين، حيث يُقدّم القائد مكافآت أو حوافز مقابل أداء التابعين لمهامهم وتحقيق الأهداف المحددة. في هذا النموذج القيادي، يُركز القائد على تحديد المهام بوضوح، توفير الموارد اللازمة، وتقديم التوجيهات التي تساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة التبادلية تُبنى على مبدأ المعاملات، حيث يكون هناك تبادل مستمر بين القائد والمرؤوسين: يؤدي التابعون المهام المطلوبة منهم، ويقوم القائد بمكافأتهم على أدائهم، سواء كانت المكافأة مادية أو معنوية. (ولي، ٢٠١٦)

٢,٢,٢ التطور:

تطور مفهوم القيادة التبادلية على مر الزمن، حيث بدأ كجزء من النظريات التقليدية في الإدارة التي كانت تركز على الأدوار الوظيفية والهيكل التنظيمي. في بدايات القرن العشرين، كانت النظريات القيادية تعتمد بشكل كبير على نموذج القيادة التبادلية، حيث كان يُنظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يُصدر الأوامر ويوزع المكافآت أو العقوبات بناءً على أداء المرؤوسين. ومع ظهور النظريات الحديثة في القيادة، مثل القيادة التحويلية، بدأ مفهوم القيادة التبادلية يتطور ليشمل جوانب أكثر تعقيداً وديناميكية.

في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي، أعاد باحثون مثل بيرنز وباس صياغة مفهوم القيادة التبادلية ضمن إطار نظريات القيادة الأكثر شمولاً، مثل نظرية القيادة التحويلية. بيرنز كان من أوائل من أشاروا إلى أن القيادة التبادلية تتحقق من خلال تفاعل يقوم على المصالح المتبادلة بين القائد والمرؤوسين. باس طور هذا المفهوم بشكل أكبر، موضحاً الفرق بين القيادة التبادلية والتحويلية، ووضع أسساً لنظرية القيادة التبادلية التي نعرفها اليوم. هذا التطور ساعد في توضيح أن القيادة التبادلية ليست مجرد توزيع للمهام والمكافآت، بل هي جزء من عملية إدارية تتطلب فهماً دقيقاً لديناميكيات الفريق وأهداف المؤسسة. (المطيري، ٢٠١٦)

٢,٢,٣ الابعاد:

المكافأة المشروطة

المكافأة المشروطة تُعتبر من أهم أبعاد القيادة التبادلية، حيث تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين. في هذا البعد، يُقدّم القائد مكافآت مادية أو معنوية للمرؤوسين بناءً على تحقيقهم لأهداف محددة أو أدائهم لمهام معينة. هذه المكافأة تكون مشروطة بتحقيق نتائج معينة، مما يُحفّز المرؤوسين على العمل بجِد لتحقيق تلك

الأهداف. المكافآت يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة، مثل زيادات في الرواتب، مكافآت مالية، ترقية، أو حتى إشادة علنية بالأداء الجيد. الهدف من المكافآت المشروطة هو خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على الأداء الأفضل من خلال ربط جهودهم بمكافآت ملموسة.

المكافأة المشروطة تُعزز من الشعور بالإنصاف والعدالة في بيئة العمل، حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم تُقدَّر ويتم مكافأتهم بناءً على أدائهم. هذا البعد يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة التزام الموظفين تجاه المؤسسة. على الرغم من أن المكافأة المشروطة تُعتبر فعالة في تحفيز الأداء، إلا أنها قد تؤدي إلى تركيز مفرط على الأهداف قصيرة الأمد دون النظر إلى الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، مما يتطلب من القائد التوازن بين المكافآت المشروطة والتحفيز الداخلي للوصول إلى استدامة الأداء. (ولي، ٢٠١٦)

الإدارة بالاستثناء (النشطة)

الإدارة بالاستثناء (النشطة) هي بُعد آخر من أبعاد القيادة التبادلية، حيث يُراقب القائد المواقف والأنشطة بشكل نشط للتأكد من أن المرؤوسين يسيرون على الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف. في هذا البعد، يتدخل القائد فوراً عند اكتشاف أي انحرافات عن المعايير أو الأهداف المحددة، سواء كانت تلك الانحرافات في الأداء، السلوك، أو النتائج. هذا النوع من الإدارة يعتمد على الرقابة المستمرة والتدخل السريع لتصحيح الأخطاء ومنع حدوثها في المستقبل. القائد الذي يتبنى هذا الأسلوب يُظهر اهتماماً كبيراً بالتفاصيل ويكون دائماً على استعداد لاتخاذ إجراءات تصحيحية لضمان سير العمل بكفاءة.

الإدارة بالاستثناء (النشطة) تُعزز من الانضباط والالتزام داخل الفريق، حيث يشعر المرؤوسون بأن أدائهم تحت المراقبة المستمرة وأن أي تقصير سيتم التعامل معه فوراً. هذا البعد يُساعد في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الأداء، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة. ومع ذلك، هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة الضغط على المرؤوسين والشعور بأنهم تحت رقابة مستمرة، مما قد يؤثر سلباً على الابتكار والإبداع إذا لم يتم استخدامه بحكمة. (المصري، ٢٠١٦)

الإدارة بالاستثناء (الساكنة)

الإدارة بالاستثناء (الساكنة) تختلف عن الإدارة بالاستثناء النشطة، حيث يعتمد القائد هنا على التدخل فقط عند حدوث مشكلات أو أخطاء كبيرة، بدلاً من المراقبة المستمرة. في هذا البعد، يكون القائد أقل تدخلاً في العمليات اليومية ويترك المرؤوسين يديرون مهامهم بأنفسهم طالما أن الأمور تسير بشكل جيد. التدخل يحدث فقط عندما تخرج الأمور عن نطاق السيطرة أو عندما تظهر مشكلة كبيرة تتطلب تدخلاً فورياً. هذا الأسلوب يسمح

للمرؤوسين بالتمتع بقدر أكبر من الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم، مما يمكن أن يعزز من الإبداع والابتكار.

الإدارة بالاستثناء (الساكنة) قد تكون فعّالة في البيئات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الثقة والاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين. ومع ذلك، إذا لم يتم استخدامها بحذر، فقد تؤدي إلى تجاهل بعض المشكلات الصغيرة التي قد تتفاقم مع مرور الوقت وتؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا البعد يتطلب من القائد أن يكون قادرًا على التوازن بين منح المرؤوسين الحرية والقدرة على التدخل في الوقت المناسب عندما تتطلب الظروف ذلك. (الكعبي، ٢٠٢٣)

٢,٢,٤ النظريات:

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) تُعتبر أحد الأسس النظرية لفهم القيادة التبادلية. هذه النظرية، التي طوّرها هومانز وبلو، تُركز على فكرة أن العلاقات الإنسانية تقوم على تبادلات اجتماعية حيث يسعى الأفراد إلى تحقيق المنافع والمكاسب المتبادلة. في سياق القيادة التبادلية، يُطبق هذا المفهوم على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد المكافآت والدعم مقابل أداء المرؤوسين وتحقيقهم للأهداف. النظرية تُفسر كيف يُمكن للعلاقات القائمة على التبادل المتوازن أن تُعزز من التزام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المطلوب.

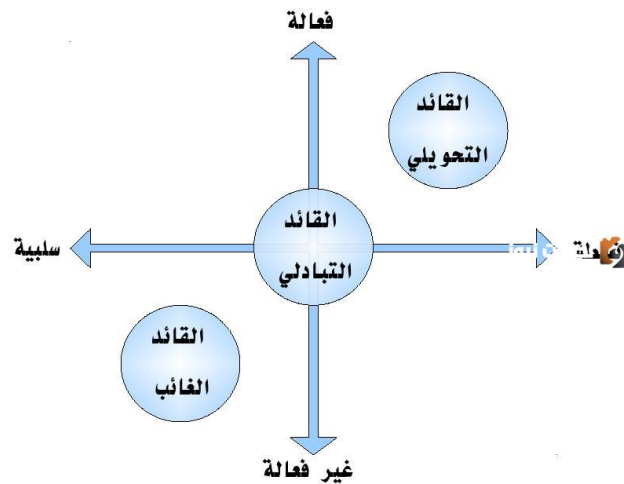
نظرية التبادل بين القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory) تُعد من النظريات الهامة الأخرى التي تُفسر القيادة التبادلية. هذه النظرية تُركز على العلاقة الثنائية بين القائد وكل مرؤوس على حدة، حيث يُمكن أن تختلف طبيعة هذه العلاقة بناءً على مستوى التبادل والثقة المتبادلة. القائد التبادلي يُنشئ علاقات فردية مع كل عضو في الفريق، مما يؤدي إلى مستويات مختلفة من الدعم والمكافآت بناءً على الأداء الفردي. النظرية تشرح كيف يُمكن للعلاقات الجيدة بين القائد والمرؤوس أن تؤدي إلى أداء أفضل وزيادة في رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية. (ولي، ٢٠١٦)

نظرية التحفيز (Motivation Theory)، وخاصةً نموذج التوقع (Expectancy Theory) الذي طوره فيكتور فروم، تُعتبر أيضًا من النظريات التي تدعم القيادة التبادلية. هذه النظرية تُشير إلى أن الأفراد يُحفّزون للعمل عندما يعتقدون أن مجهودهم سيؤدي إلى تحقيق أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت مرغوبة. في القيادة التبادلية، يعتمد القائد على هذا المبدأ لتحفيز المرؤوسين من خلال تقديم مكافآت مشروطة بناءً على

الأداء. النظرية تُساعد في فهم كيفية استخدام القادة للمكافآت والعقوبات كأدوات لتحفيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (قعيد، ٢٠١٩)

٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٢: القيادة التبادلية



(العرايبي، ٢٠٢٢)

٢,٣ المتغير الثاني: الأهداف الاستراتيجية

٢,٣,١ التعريف:

الأهداف الاستراتيجية هي الغايات طويلة الأمد التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجيات محددة. هذه الأهداف تُعبر عن الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتُحدد مسارها العام، حيث تُستخدم كمعايير إرشادية لتوجيه جميع أنشطة وقرارات المؤسسة. الأهداف الاستراتيجية تُركز عادةً على مجالات حيوية مثل النمو، الربحية، التوسع في السوق، الابتكار، والكفاءة التشغيلية. هذه الأهداف لا تقتصر على الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضًا الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، والاستدامة البيئية، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

تتصف الأهداف الاستراتيجية بأنها قابلة للقياس، واقعية، محددة زمنياً، ومرتبطة بمؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تُمكن المؤسسة من تقييم مدى تقدمها نحو تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر الأهداف الاستراتيجية جزءاً من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وهي تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه القرارات الاستراتيجية الكبرى، مثل التوسع في الأسواق الجديدة، إطلاق منتجات مبتكرة، أو إعادة هيكلة الأعمال. (عثمان، ٢٠٢١)

٢,٣,٢ التطور:

تطور مفهوم الأهداف الاستراتيجية عبر الزمن ليعكس التغيرات في بيئة الأعمال والاحتياجات المتزايدة للمؤسسات. في العقود الأولى من القرن العشرين، كانت الأهداف الاستراتيجية غالباً ما تُركز على التوسع الصناعي وزيادة الإنتاجية، مع اهتمام أقل بالجوانب الاجتماعية والبيئية. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مدارس الإدارة الحديثة، مثل مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، بدأت المؤسسات تُدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

في النصف الثاني من القرن العشرين، وبالتزامن مع العولمة وزيادة التعقيد في بيئة الأعمال، أصبح التركيز على الأهداف الاستراتيجية أكثر شمولية. ظهرت مفاهيم جديدة مثل التحليل الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى، مما أدى إلى تطوير أدوات وأساليب جديدة لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتقييمها. في هذه الفترة، تم إدراك أهمية التكامل بين الأهداف المالية وغير المالية، حيث أصبحت المؤسسات تُدرك أن النجاح لا يُقاس فقط بالربحية، بل أيضاً بالقدرة على الابتكار، الاستدامة، وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة. (ولي، ٢٠١٦)

في العقود الأخيرة، ومع ازدياد التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، تطور مفهوم الأهداف الاستراتيجية ليشمل جوانب جديدة كالاستدامة البيئية، العدالة الاجتماعية، والتكنولوجيا الرقمية. المؤسسات المعاصرة تُركّز الآن على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يعكس نهجًا أكثر شمولية في صياغة الأهداف الاستراتيجية. هذا التطور أوجد الحاجة إلى مقاييس أداء جديدة وأدوات تخطيط أكثر تعقيدًا لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة. (عبد الباري، ٢٠٢٣)

٢,٣,٣ الأبعاد:

البعد الاقتصادي

البعد الاقتصادي للأهداف الاستراتيجية يُركّز على تحقيق النمو المالي والربحية المستدامة للمؤسسة. هذا البعد يتضمن أهدافًا مثل زيادة الإيرادات، تحسين هوامش الربح، توسيع الحصة السوقية، وخفض التكاليف التشغيلية. الأهداف الاقتصادية تُعتبر غالبًا المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة، حيث تعتمد عليها في تحديد قدرتها على البقاء والنمو في بيئة تنافسية. لتحقيق هذه الأهداف، تُطور المؤسسات استراتيجيات تتعلق بتسعير المنتجات، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الأعمال من خلال استثمارات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

البعد الاقتصادي لا يقتصر على الأرباح قصيرة الأمد فحسب، بل يشمل أيضًا التخطيط المالي طويل الأمد الذي يُمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المالية المستقبلية. استراتيجيات مثل التنويع، الاستثمار في الابتكار، وإدارة المخاطر المالية تُعد جزءًا أساسيًا من تحقيق الأهداف الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر تحقيق توازن مستدام بين الإيرادات والنفقات عنصرًا حاسمًا في ضمان استمرارية النمو الاقتصادي للمؤسسة. (العائدي، ٢٠١٥)

البعد الاجتماعي

البعد الاجتماعي للأهداف الاستراتيجية يُركّز على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع. هذا البعد يتضمن أهدافًا تتعلق بتعزيز رفاهية الموظفين، دعم المجتمعات المحلية، وتعزيز الممارسات الأخلاقية في التعامل مع جميع أصحاب المصلحة. في السنوات الأخيرة، أصبح هذا البعد أكثر أهمية مع تزايد اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على سمعتها وعلاقتها بالمجتمع. الأهداف

الاجتماعية تشمل أيضاً تعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل، تحسين ظروف العمل، وتشجيع التعليم والتطوير المهني للموظفين.

تحقيق الأهداف الاجتماعية يتطلب من المؤسسات أن تدمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها العامة، مما يُمكنها من بناء علاقات قوية مع المجتمع وزيادة الثقة بين العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. هذا البعد يُساعد أيضاً في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ولاء العملاء، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية على المدى الطويل. (طيبة، ٢٠٢٢)

البعد البيئي

البعد البيئي يُركز على تحقيق الاستدامة البيئية كجزء من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. هذا البعد يتضمن أهدافاً تتعلق بتقليل الانبعاثات الكربونية، تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل النفايات. المؤسسات التي تسعى لتحقيق الأهداف البيئية تعمل على تطوير استراتيجيات صديقة للبيئة تُساهم في تقليل الأثر البيئي لأنشطتها وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل. هذا يتضمن تبني ممارسات مثل إعادة التدوير، استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتطوير منتجات وخدمات مستدامة.

التوجه نحو تحقيق الأهداف البيئية أصبح أكثر أهمية في ظل التحديات البيئية العالمية مثل تغير المناخ ونضوب الموارد. المؤسسات التي تدمج الاستدامة البيئية في استراتيجياتها تُعزز من قدرتها على التكيف مع المتطلبات التنظيمية المتزايدة وتلبية توقعات العملاء الذين يُفضلون التعامل مع مؤسسات تراعي الاستدامة. تحقيق الأهداف البيئية يُساهم أيضاً في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف على المدى الطويل من خلال تقليل استهلاك الموارد والطاقة. (طاهات، ٢٠٢٢)

٢,٣,٤ النظريات:

نظرية التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Theory) تُعتبر من النظريات الأساسية التي تدعم فهم الأهداف الاستراتيجية. هذه النظرية تُركز على عملية تحديد الأهداف طويلة الأمد للمؤسسة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها. التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد الرؤية والرسالة المؤسسية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ووضع الأهداف الاستراتيجية التي تُوجه القرارات والإجراءات المؤسسية. النظرية تُؤكد على أهمية التخطيط المنهجي والشامل لضمان تحقيق الأهداف وتوجيه المؤسسة نحو النجاح المستدام. أدوات مثل تحليل SWOT وتحليل PESTEL تُستخدم بشكل شائع في إطار هذه النظرية لتحديد الفرص والتهديدات وتطوير استراتيجيات فعّالة. (ولي، ٢٠١٦)

نظرية المنظمات (Organizational Theory) تُقدم إطارًا لفهم كيفية تفاعل الأهداف الاستراتيجية مع هيكل وثقافة المؤسسة. هذه النظرية تُشير إلى أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يتطلب توافقًا بين الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والموارد المتاحة. النظرية تُفسر كيف أن التنظيم الهيكلي للمؤسسة يمكن أن يؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مثلاً، المؤسسات التي تتمتع بمرونة تنظيمية وثقافة مؤسسية داعمة للابتكار والتعاون تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات عمل معقدة ومتغيرة. (ولي، ٢٠١٦)

نظرية الموارد المستندة إلى المؤسسة (Resource-Based View - RBV) تُعتبر أيضاً من النظريات المهمة في سياق الأهداف الاستراتيجية. هذه النظرية تؤكد على أن تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الفريدة بطريقة تُحقق ميزة تنافسية مستدامة. الموارد يمكن أن تشمل الأصول المادية، المعرفة، التكنولوجيا، والقدرات التنظيمية. النظرية تُفسر كيف يمكن للمؤسسات التي تمتلك موارد نادرة وقيمة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية بشكل أكثر فعالية من خلال تطوير استراتيجيات تُستغل فيها هذه الموارد بشكل مثالي.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) تُعزز فهم الأهداف الاستراتيجية من خلال التأكيد على أهمية تلبية توقعات واحتياجات جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط المساهمين. هذه النظرية تُشير إلى أن النجاح الاستراتيجي يتطلب من المؤسسة تحقيق توازن بين المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء، الموظفين، المجتمع، والبيئة. النظرية تُفسر كيف أن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتضمن جوانب تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والاستدامة لضمان دعم أصحاب المصلحة وتحقيق نجاح طويل الأمد. (صاب، ٢٠١٨)

٥, ٣, ٢ رسم توضيحي:

شكل ٣: الأهداف الاستراتيجية

الشكل (٤-٧)

خصائص الأهداف الاستراتيجية وفقاً لـ (Goetsch & Davis , 1997)



Source: Goetsch, David L. & Davis, Stanley B. (1997), Introduction to total quality: quality management for production , processing , and services , prentice Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

(أبو شرخ، ٢٠٢٣)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية تتسم بعدة أنماط، تعكس كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

٢,٤,١ الأنماط:

النمط التحفيزي

في النمط التحفيزي، تبرز القيادة التبادلية كعامل محفز لتحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال استخدام المكافآت المشروطة. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يستخدمون الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة. عندما يدرك الموظفون أن أداءهم مرتبط مباشرة بالمكافآت، فإنهم يميلون إلى زيادة جهودهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا النمط يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام بتحقيق النتائج المطلوبة، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها طويلة الأمد بكفاءة.

النمط الرقابي

النمط الرقابي يظهر من خلال الإدارة بالاستثناء (النشطة)، حيث يُركز القادة على مراقبة الأداء وتصحيح الانحرافات عن الخطة الاستراتيجية. في هذا النمط، يلعب القائد دورًا أساسيًا في ضمان سير العمل وفقًا للمعايير المحددة، مما يُساعد في تقليل الأخطاء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بدقة. القادة الذين يطبقون الإدارة النشطة بالاستثناء يُساهمون في تحسين جودة العمليات وتقليل التكاليف المرتبطة بالأخطاء، مما يُعزز من كفاءة العمليات الاستراتيجية. (سلطان، ٢٠٢٢)

النمط التكيفي

في النمط التكيفي، تُستخدم الإدارة بالاستثناء (الساكنة) كوسيلة لتمكين الموظفين من العمل باستقلالية، مع تدخل القائد فقط عند الضرورة. هذا النمط يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية، مما يُعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة. القادة الذين يعتمدون على هذا الأسلوب يُمكنهم تحقيق التوازن بين توجيه الموظفين وتمكينهم من اتخاذ قرارات مستقلة، مما يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بمرونة وفاعلية. (شبات، ٢٠٢٠)

٢,٤,٢ الصراعات:

رغم الفوائد المحتملة للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، قد تنشأ بعض الصراعات التي تتطلب معالجة دقيقة.

الصراع بين المكافآت قصيرة الأمد والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد

أحد الصراعات الشائعة هو التوتر بين المكافآت المشروطة قصيرة الأمد والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد. القيادة التبادلية تعتمد غالبًا على تقديم مكافآت فورية عند تحقيق أهداف معينة، مما قد يجعل الموظفين يركزون على تحقيق هذه المكافآت دون النظر إلى الأهداف الاستراتيجية الأكبر. هذا الصراع قد يؤدي إلى التركيز المفرط على النتائج الفورية على حساب التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي طويل الأمد، مما يُعرق تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى. (شبات، ٢٠٢٠)

الصراع بين الرقابة والاستقلالية

الصراع الآخر يتعلق بالتوازن بين الرقابة والاستقلالية. في حين أن الإدارة بالاستثناء (النشطة) تُعزز من الرقابة وتقلل من الأخطاء، فإنها قد تحد من استقلالية الموظفين وإبداعهم. هذا الصراع يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل محكومة بشكل زائد، حيث يشعر الموظفون بأنهم مُراقبون باستمرار، مما يُثبط روح الابتكار ويُعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير الإبداعي والتكيف السريع مع التغيرات.

الصراع بين تحقيق الكفاءة والمرونة

صراع آخر يمكن أن ينشأ هو بين تحقيق الكفاءة التشغيلية والمرونة الاستراتيجية. بينما تُساعد الإدارة بالاستثناء (الساكنة) في تعزيز المرونة من خلال السماح للموظفين باتخاذ قرارات مستقلة، فإنها قد تؤدي أيضًا إلى فقدان بعض الكفاءة التشغيلية إذا لم يتم التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات. هذا الصراع يتطلب من القادة إيجاد توازن دقيق بين السماح بالمرونة وضمان الكفاءة في التنفيذ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (الشعار، ٢٠٢١)

٣، ٤، ٢ الفجوات:

على الرغم من الفهم المتزايد لأثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن هناك بعض الفجوات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة.

الفجوة في فهم تأثير السياق الثقافي والتنظيمي

إحدى الفجوات الأساسية تكمن في فهم تأثير السياق الثقافي والتنظيمي على فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. تختلف المؤسسات في ثقافتها التنظيمية وقيمها، مما قد يؤثر على كيفية تطبيق القيادة التبادلية وفعاليتها. هناك حاجة لدراسات تركز على كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية المختلفة على العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، خاصة في بيئات عمل متعددة الثقافات. (شببات، ٢٠٢٠)

الفجوة في الأدوات القياسية لقياس فعالية القيادة التبادلية

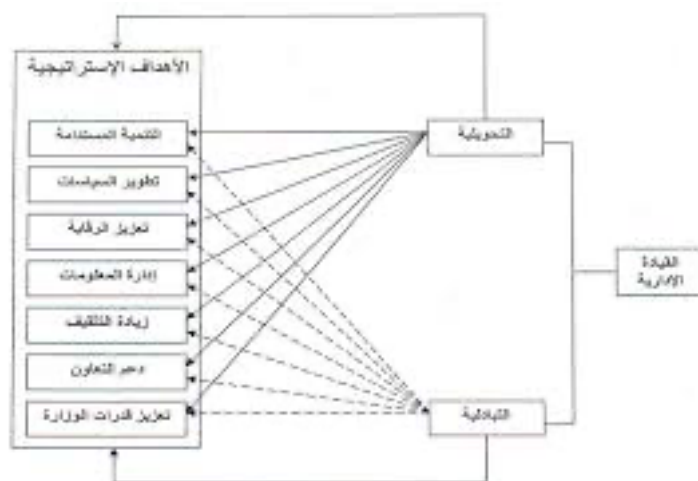
فجوة أخرى تتعلق بنقص الأدوات القياسية لقياس فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. على الرغم من وجود بعض الأدوات لقياس أداء القيادة، إلا أن هناك حاجة إلى تطوير مقاييس أكثر دقة وشمولية تُراعي الأبعاد المختلفة للقيادة التبادلية وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية. هذه الأدوات يمكن أن تساعد المؤسسات في تقييم فعالية قيادتها بشكل أفضل وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفجوة في فهم العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية في ظل التغيرات البيئية

فجوة ثالثة تتعلق بفهم العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية في ظل التغيرات البيئية السريعة وعدم اليقين. في بيئات العمل التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع، قد تختلف فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هناك حاجة لمزيد من الأبحاث التي تستكشف كيفية تأثير التغيرات البيئية على هذه العلاقة وكيف يمكن للقادة التبادليين التكيف مع هذه التغيرات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (العايدي، ٢٠١٥)

٢, ٤, ٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: اثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية



(عبد الباري، ٢٠٢٤)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال تحليل الإطار النظري لهذا البحث، يتضح أن القيادة التبادلية تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. القيادة التبادلية، التي تعتمد على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء، تُعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية عبر تحفيز الأداء، تحسين الانضباط، وتوفير الرقابة المستمرة.

الإطار النظري كشف أن القيادة التبادلية تعمل بشكل فعال في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المحددة، ولكنها قد تواجه تحديات تتعلق بالتوازن بين المكافآت قصيرة الأمد والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، وكذلك بين الرقابة والاستقلالية. علاوة على ذلك، أظهر الإطار النظري أن العلاقة بين القيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية تتأثر بالسياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة، مما يتطلب تطبيقًا مرناً ومتكيفًا لهذه القيادة.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

نتائج هذا البحث تفتح الباب أمام مجموعة من الفرص البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير فهم أعمق لهذه العلاقة المعقدة:

استكشاف تأثير السياق الثقافي والتنظيمي: هناك حاجة لإجراء دراسات تركز على كيفية تأثير السياق الثقافي والتنظيمي على فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهم هذا التأثير يمكن أن يساعد المؤسسات متعددة الثقافات في تطبيق القيادة التبادلية بشكل أكثر فعالية.

تطوير أدوات قياس متقدمة: الحاجة ماسة لتطوير أدوات قياس شاملة ودقيقة لتقييم فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذه الأدوات يجب أن تأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة للقيادة التبادلية وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي.

تحليل العلاقة بين القيادة التبادلية والتغيرات البيئية: من الضروري إجراء أبحاث تتناول كيفية تأثير التغيرات البيئية السريعة وعدم اليقين على فعالية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا يمكن أن يساعد القادة في تطوير استراتيجيات تكيفية تمكنهم من مواجهة التحديات البيئية بنجاح.

٣, ٥, ٢ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

هذا البحث يُقدم إسهامات مهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال تحليل الأنماط والصراعات المتعلقة بهذه العلاقة، يُسهم البحث في توسيع الفهم النظري لكيفية استخدام القيادة التبادلية كأداة فعالة لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

علاوة على ذلك، يُعد البحث خطوة مهمة نحو تطوير إطار مفاهيمي يمكن أن يُسترشد به في تطبيق القيادة التبادلية في مؤسسات ذات سياقات ثقافية وتنظيمية متنوعة. هذه المساهمات ليست فقط نظرية، بل لها أيضًا تطبيقات عملية، حيث يُمكن أن تُساعد المؤسسات في تحسين استراتيجيات القيادة وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر.

في المجلد، يُشكل هذا البحث إضافة قيمة للأدبيات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ويفتح آفاقًا جديدة للأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تُسهم في تحسين الممارسات القيادية وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

٣ المراجع

٣,١ المراجع العربية

١. أبو شرح، أنوار (٢٠٢٣). القيادة المستدامة ودورها في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير. جامعة القدس.
٢. سلطان، ريم (٢٠٢٢). تقييم واقع متطلبات المنظمة التعليمية الرشيفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , مج ١٨ , ٥٩٤.
٣. شبات، جلال (٢٠٢٠). دور القيادة الرشيفة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية , مج ٥ , ١٣٤.
٤. الشعار، فاطمة (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم. مجلة العلوم التربوية والنفسية , مج ٥ , ٣٣٤.
٥. صاب، محفوظ (٢٠١٨). التربية البيئية ورهانات التنمية المستدامة. مجلة العلوم الاجتماعية , ٨٤.
٦. طاهات، أحمد (٢٠٢٢). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية , مج ٧ , ٣٤.
٧. طيبة، حسن (٢٠٢٢). اثر القيادة الرشيفة علي تحقيق التنمية البيئية المستدامة. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مج ٤ ، ٧٤.
٨. العايدى، عز (٢٠١٥). أثر القيادة التبادلية فى تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)
٩. عبد الباري، أشرف (٢٠٢٤). القيادة الرشيفة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥ ، ١٤.
١٠. عثمان، عمر (٢٠٢١). أثر القيادة في تحقيق أهداف المنشأة: دراسة حالة قطاع التعليم بضباء. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية , ٢٤.
١١. العرابي، خيرة (٢٠٢٢). السياحة البيئية المستدامة: آلية لتجسيد التنمية المستدامة. مجلة القانون العقاري والبيئة , مج ١٠ , ١٤.

١٢. القرعان، عاهد (٢٠١٩). قياس مدى الاستفادة من تطبيق المعيار الدولي في تحقيق التنمية البيئية المستدامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٢، ع ١.
١٣. قعيد، لطيفة (٢٠٢٠). متطلبات التنمية المستدامة. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج ٣، ع ٢.
١٤. الكعبي، كمال (٢٠٢٣). القيادة الرشيدة وتأثيرها في جودة الخدمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في الجامعات. مجلة السبوط، مج ٩، ع ١.
١٥. المصري، روز (٢٠١٦). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية (غزة)
١٦. المطيري، عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
١٧. المنخس، راشد (٢٠١٥). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على بنوك قطر الإسلامية. رسالة ماجستير. جامعه العلوم الإسلامية العالمية.
١٨. ولي، أحلام (٢٠١٦). تحليل دور تبني انماط القيادة الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التفوق التنافسية. مجلة زانكو - الإنسانيات، مج ٢٠، ع ٥.
١٩. جامعة الجميع (٢٠٢٤). متاح في <https://midocean.ae>، تاريخ الإتاحة (١١ يوليو ٢٠٢٤م)

٣,٢ المراجع الأجنبية

20. Odero, J. A. (2023). Transactional leadership style and strategic plan implementation: The moderating role of organizational culture. Business and Entrepreneurship Management Journal, 13(1), 21–40. <https://doi.org/10.24818/beman/2023.13.1-02>
21. Badr, R. M., (2021). The impact of strategic leadership styles on financial business performance and sustainable competitive advantage in travel agencies and hotels: Corporate social responsibility as a mediator. Journal of Arab universities, 22 (1), Page range.

٤ الملاحق

٤.١ الاستبيان:

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على جامعة الجميع"، يأتي هذا البحث في إطار السعي لتطوير الممارسات القيادية وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تعد مشاركتكم في هذا الاستبيان ذات قيمة كبيرة، حيث ستساهم إجاباتكم في توفير معلومات قيمة تساعد في فهم العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في الجامعة، نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

القيادة التبادلية: القيادة التبادلية هي أسلوب إداري يعتمد على التفاعل المتبادل بين القائد والتابعين، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا النوع من القيادة يقوم على مبدأ التحفيز والالتزام المتبادل، حيث يسعى القائد إلى تحفيز الأفراد وتطويرهم لتحقيق أداء أعلى. يتسم هذا الأسلوب بتشجيع التعاون، دعم الابتكار، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الأعضاء.

الأهداف الاستراتيجية: الأهداف الاستراتيجية هي تلك الأهداف التي تضعها المؤسسة لتحقيق رؤيتها على المدى الطويل. تعتمد هذه الأهداف على تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية وتساهم في توجيه القرارات والإجراءات المستقبلية. الأهداف الاستراتيجية تركز عادةً على تحسين الأداء المؤسسي، توسيع نطاق الأعمال، وتعزيز الميزة التنافسية في السوق.

نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث. إذا كان لديكم أي استفسارات، يرجى عدم التردد في التواصل معنا.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثة: خديجة علي فتاح

أولاً- البيانات الشخصية:

يرجى التفضل بوضع علامة (x) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1- الجنس: () ذكر () أنثى

2- العمر:

() أقل من 31 سنة () 31 - 35 سنة

() 36 - 40 سنة () 41 - 45 سنة

() 46 - 50 سنة () 51 سنة فأكثر.

3- الحالة الاجتماعية:

() أعزب () متزوج () أرمل () مطلق

4- المؤهل العلمي:

() دبلوم أو أقل () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

5- مدة الخدمة في العمل:

() أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات

() 11 - 15 سنة () 16 سنة فأكثر

جدول ١: المتغير المستقل: القيادة التبادلية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
القيادة التبادلية	المكافأة المشروطة	١٠ عبارات	المطيري، عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
	الإدارة بالاستثناء (النشطة)	٨ عبارات	المطيري، عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	٩ عبارات	المطيري، عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثانيا- القيادة التبادلية:

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرات	دالما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	وأنصها بقوة					
10-	أعبر عن رضاي عندما يتمكن الموظف من إنجاز ما أتوقع منه أن ينجزه					
	الإدارة بالاستثناء (النشطة):					
11-	أتابع جميع الأخطاء المؤثرة					
12-	أعبر عن تقني بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعه					
13-	أحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه					
14-	أقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعه					
15-	أعيد النظر في الفرضيات المهمة للتثبت من أنها مناسبة					
16-	أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء					
17-	أقوم بتصحيح الانحرافات أولا بأول					
18-	أقضي وقتا في تعليم التابعين وإرشادهم					
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة):					
19-	لا أتناول إلى أن تصبح المشاكل خطيرة					

الرقم	الفقرات	دالما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
	المكافأة المشروطة					
1-	أحفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن يفذه شخصا					
2-	أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية					
3-	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة					
4-	أكافئ الموظف ذو الأداء الممتاز					
5-	أثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح انحرافاته في العمل					
6-	أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة					
7-	أحدث بجديّة عن الأمور التي يجب إنجازها					
8-	أخير الموظف عما يجب إنجازة للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده					
9-	أثني على الأساليب الجديدة والخلقة لأداء العمل					

121

الرقم	الفقرات	دالما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
20-	أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم					
21-	أؤمن بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد					
22-	أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها					
23-	أترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون أن أتناول إلا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الهدف					
24-	أركز انتباهي على وضع معايير عمل مدروسة و واقعية					
25-	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي فأبني لا أحاول إحداث أي تغيير					
26-	أجتنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة					
27-	أأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة					

جدول ٢: المتغير التابع: الأهداف الاستراتيجية

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
الأهداف الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	١٠ عبارات	المطيري، عبدالعزيز (٢٠٢١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثالثاً- تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب و الذي يعكس مدى تأثير القيادة التبادلية على

تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
28-	للقيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي					
29-	للقيادة التبادلية دور مهم في وضع استراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل					
30-	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة					
31-	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة					
32-	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة					
33-	للقيادة التبادلية دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة					
34-	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
	والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.					
35-	للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة					
36-	للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الحصة السوقية للشركة					
37-	للقيادة التبادلية دور مهم في زيادة حجم مبيعات الشركة					