

المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الاية القرآنية
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	اقرار لجنة المناقشة
و	اقرار المشرف
ز	قائمة المحتويات
٣-١	المقدمة
٩-٤	الفصل الاول - منهجية البحث والدراسات السابقة
٩-٥	المبحث الاول: منهجية البحث
٥	توطئة
٦-٥	مشكلة البحث
٦	اهمية البحث
٧-٦	اهداف البحث
٧	فرضيات البحث
٨	- المخطط الفرضي للبحث
٨	هيكلية البحث
٩	الاساليب الاحصائية
٩	مجالات البحث
١٦-١٠	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
٢٤-١٧	الفصل الثاني - الجانب النظري
١١	توطئة
٢١-١٢	المبحث الاول: مفهوم القيادة المتبادلة
٢٤-٢٢	المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية
-٢٥	الفصل الثالث - الجانب العملي للبحث
٣٠-٢٦	المبحث الاول : التعريف بعينة الدراسة
٤٥-٣١	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
٤٩-٤٦	الفصل الرابع
٤٧	النتائج
٤٨	الاستنتاجات
٤٨	التوصيات
٤٩	المقترحات
٥٤-٥٠	المصادر
٦٣-٥٦	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ت
٣١	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	١
٣٢	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٢
٣٣	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل	٣
٣٦-٣٥	الإحصاء الوصفي لمتغير المكافأة المشروطة	٤
٣٧	الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالإستثناء (النشطة)	٥
٣٨	الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالإستثناء (الساكنة)	٦
٤٠-٣٩	الإحصاء الوصفي لمتغير تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٧
٤١	الإحصاء الوصفي لمتغير تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٨
٤٢	اختبار (k-s) للتوزيع الطبيعي	٩
٤٢	اختبار الفرضية الرئيسية	١٠
٤٣	معلومات متغيرات الفرضية الرئيسية	١١
٤٤	معلومات متغيرات الفرضية الرئيسية	١٢
٤٤	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	١٣
٤٥	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	١٤

قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	ت
٨	المخطط الفرضي للدراسة	١
٣١	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	٢
٣٣	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	٣
٣٤	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل	٤

المقدم

ته

المقدمة

تتزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم بسبب التطور المضطرد في عالم المعلومات والاتصالات التي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز والقيود مما حتم على المنظمات أن تفعل قياداتها لتحويل الفرص والتحديات المحيطة بها إلى إبداعات. وتتبلور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها إما أن تجدد أو تتبدد (الهوري، ١٩٩٩: ٢).

إن أهم هذه التغيرات هو ما فرزته العولمة وانتشار استخدامات الإنترنت من تحديثات أسهمت في تغيير توجيهات العمل الوظيفي، وفرضت هي الأخرى على منظمات الأعمال مواجهة منافسة حادة، والعمل على تحسين درجة كفاءتها ومستوى إنتاجيتها، وكذلك التفكير بسبل تخفي الكلف لضمان بقائها واستمراريتها (Harvey and Brown, ٢٠٠١, ٣-٥).

وتعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها. ويعود سبب هذا النجاح إلى قدرة الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها (أبو العسل، ١٩٩٣).

ومن هذا المنطلق اختار الباحث بحثه الموسوم بـ(اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية) وتم اجراء المسح الميداني عن طريق الاستبيان في شركة نفط ميسان على عينته من (مدراء الاقسام والشعب والوحدات)، البالغ عددهم(١٠٥) موظف وموظفة، وبينت النتائج التي حصل عليها الباحث مطابقة للدراسات المشابهة وكذلك الدراسات التي شملت نفس المتغيرين، وكان تقسيم البحث حسب الخطة التي وضعها مشرف البحث مشكوراً التي سهلت على الباحث اجراءات البحث الميدانية والتحليلية للخروج بهذه النتائج..

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية ، القيادة التبادلية، العينة ، العمل الوظيفي، مدراء الاقسام والشعب.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الاول

منهجية البحث

توطئة:

تتزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم، بسبب التطور المضطرب في عالم المعلومات والاتصالات التي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز والقيود ، مما حتم على المنظمات أن تفعل قياداتها لتحول الفرص والتحديات المحيطة بها إلى إبداعات.

وتتبلور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها إما أن تجدد أو تتبدد وكما موضح في هذا المبحث.

اولاً- مشكلة البحث:

يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من أبرز أنماط القيادة، والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في الشركات وذلك لارتكازها على العلاقة التبادلية التي طرفاها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل من الطرفين منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز الأعمال وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء الجيد وعقوبات للأداء غير الجيد، لكن بالرغم من أهمية القيادة التبادلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات إلا أن المشاهد ومن خلال عملي في قطاع الصناعات النفطية في العراق، أن هذا النمط أصبح تطبيقه حديثاً و بشكل ضعيف لا يبرز أهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، مما استدعى من الباحث القيام بإجراء هذه الدراسة التي تبرز مشكلتها في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

• هل يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات

النفطية في العراق؟

ثانياً- همية البحث:



تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى استقصاء أثر تطبيق نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف الصناعات النفطية في العراق ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذا القطاع.

ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

١. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الأردنية والعربية.
٢. تزويد المديرين في قطاع الصناعات النفطية في العراق بالتغذية الراجعة عن سلوكهم القيادي والأنماط القيادية التي يمارسونها.
٣. قد تشكل الدراسة دافعاً جديداً للباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة تجري على مجتمعات أخرى.
- ٤ من المؤمل أن تتوصل الدراسة إلى نتائج يمكن أن تسهم في تقديم توصيات ومقترحات للمديرين في شركة نفط ميسان تساعدهم على استخدام النمط القيادي الأنسب في إدارة الموظفين العاملين لديهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لديهم.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في العراق، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

١. توضيح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- ٢ بيان كيفية تطبيق القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية في العراق.
- ٣ بيان وجهة نظر المديرين في قطاع الصناعات النفطية في العراق حول الأسلوب الذي من خلاله يتم تطبيق نمط القيادة التبادلية.

اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية:.....

٤. بيان أثر المتغيرات (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء " النشطة " ، الإدارة بالاستثناء "الساكنة") في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

١. **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المكافأة المشروطة والاهداف الاستراتيجية.
٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الادارة بالاستثناء(نشطة) والاهداف الاستراتيجية.
٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الادارة بالاستثناء(ساكنة) والاهداف الاستراتيجية.

خامساً- المخطط الفرضي للبحث:

المستقل



المتغير
المتغير التابع

القيادة التبادلية

١. المكافأة المشروطة

المصدر: من إعداد الباحث .

شكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

سادساً- هيكلية البحث:

اعتمد الباحث في هيكليته للدراسة على المصادر واهم الدراسات المشابهة العربية منها والانكليزية وكذلك اعتمد الباحث على عينة البحث التي وزعت الاستبانة عليهم وهم مدراء ورؤساء اقسام نفط ميسان وتضمنت على (١٠٥) موظفاً وموظفة في شركة نفط ميسان.

سابعاً- الاساليب الاحصائية:

استخدم الباحث الوسائل المتبعة في الاحصاء وهي:

أداة الدراسة تم تطوير استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) بعد مراجعة الأدب النظري للدراسة، وذلك لدراسة أثر أبعاد القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف

الاستراتيجية في شركة نفط ميسان ، واستعان الباحث في دراسة: المطيري (٢٠١١) في تطوير الاستبانة التي استند عليها الباحث في بحثه.

ويقيس المتغيرات الشخصية والوظيفية النوع الاجتماعي المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في الإدارة. وكذلك يتضمن الفقرات من (٣٧) والتي تقيس أبعاد المتغير المستقل (القيادة التبادلية).

تتكون هذه الاستبانة من الأقسام التالية:

البعد الأول: المكافأة المشروطة، وتتضمن الفقرات من (١-١٠).

البعد الثاني: الإدارة بالاستثناء (النشطة)، وتتضمن الفقرات من (١١-١٨).

البعد الثالث: الإدارة بالاستثناء (الساكنة)، وتتضمن الفقرات من (١٩-٢٧).

وكذلك يتضمن الفقرات من (٢٨-٣٧) والتي تقيس المتغير التابع (تحقيق الأهداف الاستراتيجية). وصنفت الإجابات وفق مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات .
ثامناً- مجالات البحث:

-المجال المكاني: شركة نفط ميسان.

-المجال البشري: مدراء وموظفي اقسام وشعب شركة نفط ميسان. البالغ عددهم (١٠٥) موظف وموظفة.

-المجال الزمني: الفترة من ٢٢ / ١٢ / ٢٠٢٢ ولغاية ٢٣ / ٢ / ٢٠٢٣.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

توطئة :

يستعرض الباحث الدراسات المشابهة التي تتناول القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، ثم استعراضها حسب تسلسلها التاريخي وكما يلي:

اولاً – الدراسات المشابهة:

- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير المستقل(القيادة التبادلية):

١	اسم الباحث	المطيري: ٢٠١١
	عنوان الدراسة	قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت
	عينة البحث	وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) مديراً، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (التشطة) على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
٢	اسم الباحث	الروسان: ٢٠١٧
	عنوان الدراسة	تحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء
	عينة البحث	كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمسلمين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية اعتماداً على أنموذج القيادة المتصل لباس وأفوليو الذي تم ترجمته للعربية وشمل (٣٢) فقرة، وبناء استبانة سلوك المواطنة التنظيمية مكونة من (٢٤) فقرة؛ وتم التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة قبل استخدامها وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وشملت (٤١٤) معلماً ومعلمه،

<p>وبينت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة وبيته نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة، وإن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.</p>		
---	--	--

-الدراسة الاجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل(القيادة التبادلية) :

<p>1</p>	<p>اسم الباحث</p>	<p>Hawkins هاوكنز</p>
<p>2</p>	<p>السنة</p>	<p>٢٠٠٢</p>
<p>عنوان الدراسة</p>	<p>اختبار العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي</p>	
<p>عينة البحث</p>	<p>وشملت عينة الدراسة تسعة مديرين و (١٣٣) معلمين من العاملين معهم في تلك المدارس وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)، واستخدم مرشد البحوث الأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره لايشود (Leithwood). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمديري المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، وأظهرت أنه كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحا، وأن نمط القيادة التحويلية له فاعلية أكثر في المناخ المدرسي المفتوح.</p>	
<p>2</p>	<p>اسم الباحث</p>	<p>روث . Roth</p>
<p>3</p>	<p>السنة</p>	<p>(٢٠٠٢)</p>
<p>عينة البحث</p>	<p>The effect of principal's leadership's style on school council members perceptions of empowerment</p>	
<p>4</p>	<p>هدفت إلى تعرف أثر نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة عن تفويض السلطة. وقد أجريت هذه الدراسة في</p>	

<p>مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قيست أنماط القيادة الرئيسية: التحويلية والتبادلية باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها واستخدمها كل من باب وأفوليو (Bass & volio). وقد استخدمت ستة مقاييس فرعية لتفويض السلطة للمعلم، وتركزت موضوعات هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية العاملين في مجالس مدارسهم الثانوية. واستخدم تحليل التباين المتعدد لتحليل بيانات الدراسة. وقد أظهرت النتائج:</p> <p>وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة. أن نمط القيادة التحويلية مرتبط وبشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بانفتاح المدير وليس بانفتاح المعلم. . ارتباط نمط القيادة التبادلية إيجابياً وبدلالة إحصائية بانفتاح المعلم. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة.</p>	
--	--

الدراسات العربية للمتغير التابع :

اولاً- الدراسات العربية المتعلقة بالمتغير التابع (الاهداف الاستراتيجية):

	دراسة الطحان	اسم الباحث	١
	٢٠٠٠	السنة	
	أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.	عنوان الدراسة	

<p>من خلال اهتمام الباحث بالشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وقد بلغ عددها (٦٥) شركة ومعرفته الشخصية بالعديد من المدراء والموظفين لمس أهمية الأنماط القيادية في الإدارة الأردنية وأهميتها على الرضا الوظيفي للعاملين ودورها في تثير الإبداع الإداري لديهم وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أن السلوك القيادي في المنظمة يحدد طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ولتحديد معطيات هذا السلوك وفهم أبعاده لابد من تحديد أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداعات الإدارية من خلال الأنماط القيادية ومدى إمكانية التنبؤ بهذه الإبداعات. وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الأنماط العاملة وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية.</p> <p>إن متغيرات الدراسة الرئيسية هي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين والإبداع الإداري على مستوى العاملين، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أن هناك تعدد في الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد الإنسانية والمادية ويتحقق الرضا الوظيفي للعامل نتيجة لاستجاباتها السلوكية والنفسية تجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث هي التقييم المستمر للأنماط القيادية للمديرين عن طريق التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء وضرورة نشر الثقافة الإبداعية في الشركات ويقترح الباحث ضرورة توجيه البحوث اللاحقة نحو بحث العلاقة بين أنواع الأنماط القيادية والعناصر المكونة منها وبين مستويات الرضا الوظيفي والإبداع الإدارية.</p>	<p>عينة البحث</p>
<p>دراسة مرعي</p>	<p>٢ اسم الباحث</p>
<p>٢٠٠٨</p>	<p>السنة</p>

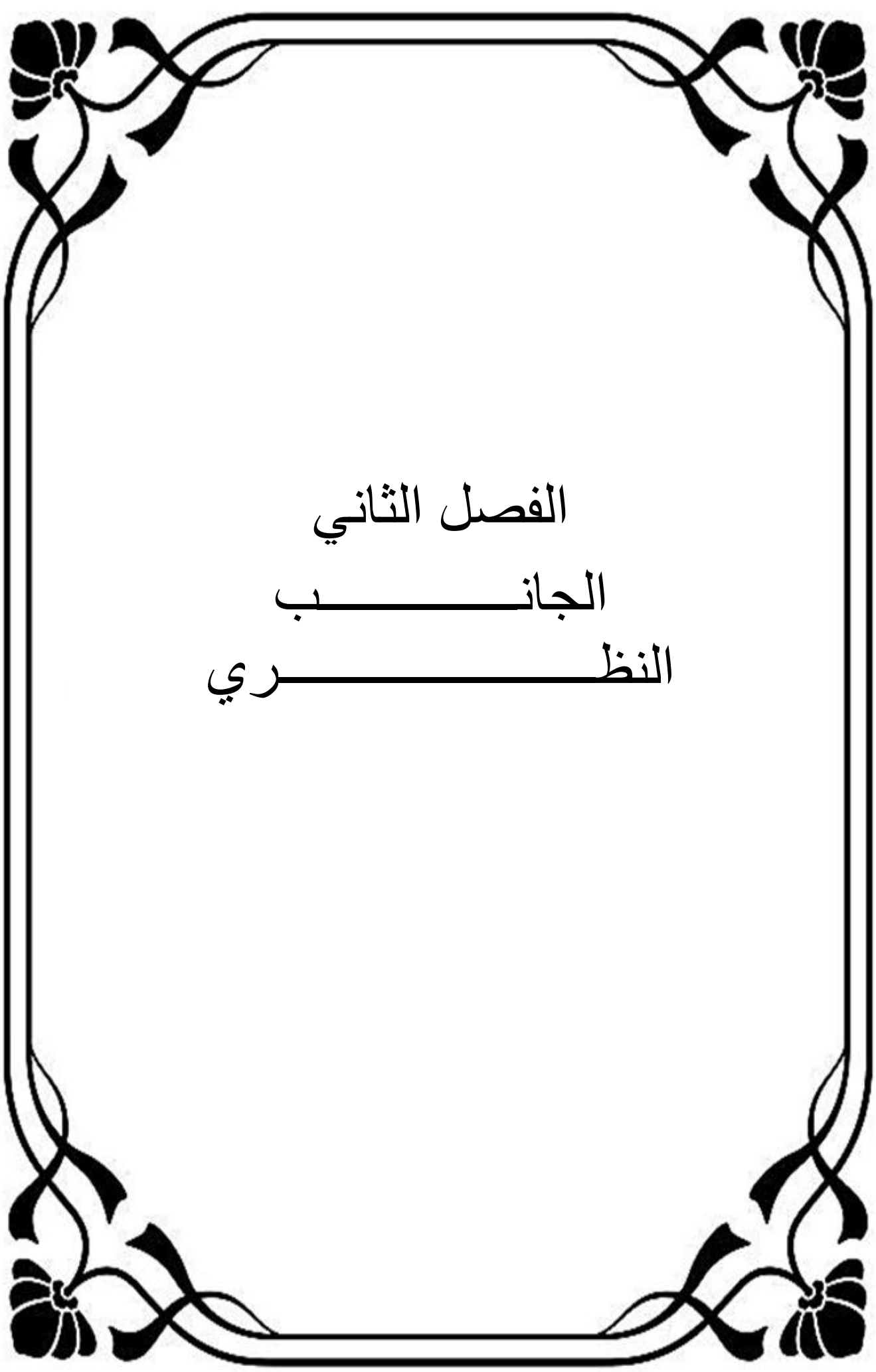
<p>أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الأردنية والبالغ عددها (١٧) شركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها، (٥٠٠٠) ، وزعت عليها استبانات تم استرداد (٣٩٣) استبانة بنسبة استرداد بلغت ٧٩%. وتم استخدام مقياس Bass في تحديد خصائص القيادات بعد تعريبه وإضافة فقرات إليه أخضعت للتحكيم للتأكد من صدقها. ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين.</p>	<p>عينة البحث</p>	

ثانياً- الدراسات الاجنبية المتعلقة بالمتغير التابع (الاهداف الاستراتيجية):

<p>Muijs, et al موييس وآخرون</p>	<p>اسم الباحث</p>	<p>١</p>
<p>٢٠٠٦</p>	<p>السنة</p>	
<p>Leadership and leadership development in Highly effective further education providers: Is there a "relationship"</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	
<p>واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لعشر مؤسسات تم اختيارها باعتبارها أكثر المؤسسات فعالية من حيث القيادة في هذا القطاع نظراً لكونها أكثر المؤسسات تطوراً في الأداء خلال السنوات الثلاث</p>	<p>عينة البحث</p>	

		الأخيرة ، وباعتبارها ممثلة للقطاع لتنوع التعليم والمهن فيها، وهي أكثر المؤسسات تميزاً في قياداتها إضافة إلى أنها الأكبر حجماً، وتم استخدام أسلوب المسح لجميع العاملين في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في هذه المنظمات وعددهم (٥٠٠٠).
٢	اسم الباحث	Bruch & Walter
	السنة	٢٠٠٧
	عنوان الدراسة	Leadership in Context Investigating hierarchical impacts on Transformational Leadership
	عينة البحث	تم استخدام عينة مكونة من (٤٤٨) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات بواسطة البريد الإلكتروني بعد ترجمتها إلى عدة لغات حيث تم توزيع (٢٨٦) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا، كما تم توزيع (١٦٢) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى.

وعليه استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع والأدوات المستخدمة المناسبة للدراسة، كما ساعدت الدراسات والبحوث السابقة الباحث على صياغة أسئلة الدراسة الحالية بما يتفق مع الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات أنها هدفت إلى دراسة أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مديري المدارس، في حين أن الدراسات السابقة ركزت على درجة تطبيق القيادة التبادلية أو المقارنة بينها وبين نمط القيادة التحويلية.



الفصل الثاني
الجانبي
النظري

الفصل الثاني

الجانب النظري

توطئة:

يُنظر إلى أسلوب القيادة التبادلية على أنه غير كافٍ، ولكنه ليس سيئاً في تطوير أقصى إمكانات القيادة. بل إنه يشكل أساساً لتفاعلات أكثر نضجاً، ولكن يجب أن يحرص القادة على عدم ممارسته حصرياً، وإلا فإنه سيؤدي إلى خلق بيئة يتخللها الموقع والسلطة والامتيازات والسياسة، ومن هذا الجانب سشمل هذا الفصل على مبحثين الاول يتناول مفهوم القيادة التبادلية والثاني يتناول مفهوم الاهداف الاستراتيجية.

المبحث الاول

مفهوم القيادة المتبادلة

من بين نظريات القيادة Leadership، نظرية الإدارة Management theory وتعرف أيضا باسم نظرية المعاملات Transactional Theories أو نظرية تبادل القيادة Exchange leadership theories. تهتم هذه النظرية بدور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة، وتتبنى تطبيق أسلوب القيادة من خلال نظام المكافآت والعقوبات. تعد من بين النظريات الدارجة كثيرا في مجال الأعمال، ويستخدم مؤيدو أسلوب القيادة هذا المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين (د. عامر بن محمد الحسيني، ٢٠٢١: ٧).

يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك التابعين وذلك من أجل حفزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (Schermerhorn, ٢٠٠٢, p٣٣٦).

وعرفت القيادة على أنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, ٢٠٠٣, ٣١٤).

أما ٢٠٠٤, Buchanan & Huczynski (p ٧١٦) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

وعبر ratton, et al, ٢٠٠٥, p٩ عن القيادة بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

ولأن القادة والتابعين هم الجزء الأساسي في عملية القيادة فقد تبلور الاهتمام في دراسة القضايا المتعلقة بالقيادة، وسماتهم وسلوكياتهم، والتابعين ومستوى أدائهم حيث أصبح التغيير في العصر الحديث جزءاً لا يتجزأ من حياة منظمات الأعمال التي تعيش في جو من التحدي والتغيرات البيئية المتسارعة (Krishnan, ٢٠٠٥, ١٤)، مما يجبر هذه المنظمات على التجديد والإبداع وليس مجرد الاستجابة للمتغيرات (Harvey & Brown, ٢٠٠١, p١٦٥).

ويرى الخشالي (٢٠٠٣) بأنه لكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب هذه التطورات لضمان البقاء والاستمرار فلا بد لها من التواءم مع ما يحدث في البيئة من حولها. وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة فإن على المنظمات أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا التي تستخدمها، وفي هياكلها التنظيمية، وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليباً قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور ، فبدون قيادة حكيمة كفؤة تبقى عمليات التغيير مشلولة.

قد يكون أسلوب القيادة الإدارية هذا فعالاً، من خلال التعزيز النفسي الإيجابي للموظفين، بتشجيعهم وتحفيزهم على النجاح، لكن في المقابل هناك كثير من الانتقادات حول هذا النموذج من القيادة التي تركز على المعاملات بشكل صارم. ويمكن أن تؤدي النتائج السلبية والعقوبات إلى انخفاض الروح المعنوية في المنظمة، ما يؤثر سلباً في الموظفين. ويعد هذا النموذج أسلوب قيادة كسول، حيث إن المكافآت والعقوبات هي طريقة بسيطة نسبياً لقيادة الموظفين.

يعد هذا الأسلوب ناجحاً في حالات الأزمات والطوارئ، والمشاريع التي يجب تنفيذها وفق أسلوب محدد. تختلف القيادة بالمعاملات عن القيادة التحويلية من خلال التركيز على صرف المكافآت للناجحين وإيقاع العقوبات على المقصرين، دون الأخذ في الحسبان مدى إيمان أو مشاعر العاملين، الذي يأتي غالباً من خلال القيادة التحويلية Transformational leadership التي تركز على غرس عوامل التوافق النفسي بين القائد والمرؤوسين من أجل تحقيق نتائج دائمة. من نماذج القيادة بالمعاملات ما يقوم به مدربو الفرق الرياضية من تحفيز للاعبين من خلال ترويج مكافآت الفوز، وهذا يؤدي إلى بناء التزام لدى المرؤوسين يقوم على الاستعداد لتقديم جهد كبير رغم مخاطر الإصابات والألم من أجل الحصول على النتائج التي يطلبها القائد، وتحقيق المكافآت.

هذه النظرية، تفترض أن قيادة المعاملات تضع سلسلة من المكافآت والعقوبات لتحفيز أعضاء المنظمة. فإذا حقق هؤلاء الأفراد أهداف القائد وتوقعاته بشكل مناسب، فستتم مكافأتهم على عملهم الشاق. لكن من ناحية أخرى، إذا فشلوا أو خالفوا هذه الأهداف والتوقعات، فقد يواجهون العقوبة. ويظل هذا الأسلوب موجوداً وقابلًا للتطبيق رغم عدد من الانتقادات التي تطوله. وظهرت كذلك القيادة التبادلية، والتي تركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القيادة التبادليون جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة.

أبعاد القيادة التبادلية:

تتضمن هذه القيادة أربعة أبعاد:

١. المكافآت الطارئة:

يربط قادة المعاملات الهدف بالمكافآت، ويوضحون التوقعات ويوفرون الموارد اللازمة كما يضعون الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل، ويقدمون أنواعاً مختلفة من المكافآت للأداء الناجح. ويضعون أهدافاً ذكية (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية في الوقت المناسب) لمرؤوسيهـم.

٢. الإدارة النشطة عن طريق الاستثناء:

يراقب قادة المعاملات بنشاط عمل مرؤوسيهـم، ويراقبون الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذون الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء.

٣. الإدارة السلبية عن طريق الاستثناء:

يتدخل قادة المعاملات فقط عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقاً للتوقعات. حتى أنهم قد يستخدمون العقاب كرد فعل على الأداء غير المقبول.

٤. الفرص:

يوفر القائد بيئة جيدة حيث يحصل المرؤوسون على العديد من الفرص لاتخاذ القرارات. ويتخلى القائد نفسه عن المسؤوليات ويتجنب اتخاذ القرارات وبالتالي تفتقر المجموعة غالبًا إلى التوجيه (الصيداوي، ٢٠٠١: ٣٣-٣٥).

خصائص القيادة التبادلية:

يعمل قادة المعاملات مع المرؤوسين والمديرين الآخرين لتحقيق النتائج، لكنهم ليسوا أنواع الأشخاص الذين ينظرون إلى الأشياء من منظور خارجي لتسهيل التغيير. قد يرى الموظفون هؤلاء الأفراد على أنهم قاسون ولكن عادلون. قد لا تبدو كل صفات قائد المعاملات مرغوبة، لكنها قد تعمل في الجو المناسب. سنقوم بإعطائك فيما يلي بعض خصائص القيادة التبادلية:

١. التسلسل الهرمي:

يحتل هيكل وثقافة الشركة مكانة عالية في قائمة الأهمية في القيادة التبادلية. كل شيء يمر عبر القناة والعملية المناسبة. على سبيل المثال، إذا كانت لديك فكرة لزيادة المبيعات، فقد يُطلب منك إخبار مديرك الذي يقوم بعد ذلك بإبلاغ الإدارة العليا بذلك. غالبًا ما يُنظر إلى تجاوز هذه العملية على أنه عصيان.

٢ - الإدارة التفصيلية:

في القيادة التبادلية، تكون العمليات اليومية للأعمال صارمة. جميع القرارات نهائية من مدير المعاملات، لكن مسؤولية تحقيق الهدف تقع أيضًا على أكتافهم. نتيجة لذلك، يميل

قادة المعاملات إلى إدارة الموظفين بدقة للتأكد من أن كل شيء يعمل كالساعة. (الصيداوي، ٢٠٠١: ٣٣-٣٥)

٣- العمل نفسه:

لا تهدف القيادة التبادلية إلى تغيير أي من عمليات الشركة. إنهم يريدون أن يظل كل شيء كما هو تمامًا داخل العمل، والذي قد يبدو سلبيًا.

٤- عملي:

التطبيق العملي والبراغماتي هما من الركائز الأساسية للقيادة التبادلية. سيتخذون قرارات مستوية بناءً على القيود والمعلومات المتاحة. هذا نادرًا ما يؤدي إلى التفكير خارج الصندوق.

٥- الدافع من خلال المصلحة الذاتية:

لدى كل من الموظف وقائد المعاملات ما يكسبونه من خلال الوصول إلى حصصهم أو تحقيق أهدافهم الشخصية، وغالبًا ما يكون العمل الجماعي غير محترم أو غير موجود. بدلاً من ذلك، تهدف القيادة التبادلية إلى العثور على أفضل الموظفين لتحقيق أهدافهم والارتقاء إلى الإدارة العليا.

٦- رجعي:

نظرًا لأهمية الوضع الراهن داخل الشركة، نادرًا ما يكون قادة المعاملات استباقيين. بدلاً من ذلك، فهم رجعيون، ويقومون بتغييرات داخل القسم أو المنظمة فقط عندما يتم فرض أيديهم.

٧- تذكر:

الأمر متروك لك للبحث في الأسلوب الإداري لشركة معينة. طرح الأسئلة أثناء المقابلة وإجراء البحوث حول الشركة هما طريقتان ممتازتان لمعرفة الأسلوب الإداري والصفات القيادية داخلها.

مزايا القيادة التبادلية:

على الرغم من أن الهيكل الصارم القيادة التبادلية قد يبدو غير جذاب للبعض، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا مقارنة بالأنواع الأخرى من الأساليب الإدارية. سنقدم لكم فيما يلي بعض أهم مزايا القيادة التبادلية في مكان العمل:

١. تحقيق الهدف: القيادة التبادلية تسهل تحقيق الأهداف. ففي أغلب الأحيان، تضع الشركات التي لديها هذه القيادة في الاعتبار أهدافًا قصيرة المدى، والتي غالبًا ما تكون أكثر جدوى وواقعية من الأهداف طويلة المدى.

٢. تحفيزية: على الرغم من أن الأهداف قصيرة المدى التي وضعها قادة المعاملات غالبًا ما تكون صعبة، إلا أن هذا يشجع على التحفيز والإنتاجية. هذا هو المكان الذي يلعب فيه نظام المكافآت والعقاب. فمن خلال تحقيق الأهداف، يتلقى الموظفون تعويضًا نقديًا، وهو أكثر جاذبية للأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية.

٣. هيكل وأدوار محددة بوضوح: في مؤسسة ذات القيادة التبادلية، يتم تحديد كل جانب من جوانب القسم بوضوح من أكثر أهمية إلى أقل. كموظف، أنت تعرف دورك المحدد وما

هو متوقع منك في جميع الأوقات. هذا يزيل الغموض في المواقف المماثلة داخل الشركة، مع القضاء أيضاً على الازدواجية أو التداخل في العمل بين الموظفين.

٤. الفعالية: في الشركات الراسخة، تلك التي لديها إجراءات ثابتة، أو المنظمات التي لديها قوة عاملة شابة أو عديمة الخبرة، تكون القيادة التبادلية فعالة للغاية. إذ تلعب الأدوار والهيكل المحدد بوضوح دور في هذه الفعالية، حيث لا توجد حاجة للعب مع الإجراءات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا النهج المباشر تحديد مناطق المشاكل أو الموظفين ناقصي الخبرة داخل النظام بدقة فعالة من حيث التكلفة.

٥. عصا قياس للنجاح: في بعض الشركات، ليس من السهل تحديد النجاح. وهنا يأتي دور القيادة التبادلية في اعطاء أهدافاً وإرشادات بسيطة وواضحة. لهذا الغرض، يحقق الموظفون الأهداف الموضوعية لهم. ويمكن أن تساعد عصا قياس النجاح الشركة على ضبط عملياتها أو زيادة المكافآت والعقوبات للموظفين.

- عيوب القيادة التبادلية :

مثل أي نظام إدارة، تأتي القيادة التبادلية مع نصيبها من العيوب التي قد لا تظهر في جميع الشركات التي تستخدم هذا النوع من القيادة ، إلا أنها مهمة لكل من الموظفين والمديرين للتعرف عليها. ابرز هذه العيوب هي كالتالي:

١. التركيز على الأهداف قصيرة المدى: من الجيد دائماً تحقيق الأهداف قصيرة المدى في أي عمل تجاري، ولكن يجب أن تكون متوازنة مع الأهداف طويلة المدى. بدون أهداف أو أدوات طويلة الأجل مثل الأهداف والنتائج الرئيسية ، يمكن أن تعاني الشركة عندما تواجه الشدائد. ويمكن أن يؤدي التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى إلى نقص في الاستعداد أو الرؤية للمستقبل، لا سيما في التغييرات في طلب السوق أو تفضيلات المستهلك.

٢. خلق الابتكار والإبداع: الهيكل الصارم للقيادة التبادلية يمنح الموظفين دورًا محددًا. كموظف، من المتوقع أن تكمل العمل المطلوب وغير ذلك القليل. فنادرًا ما يطلب المدير رأيك أو مدخلات حول كيفية تحسين إجراءات وعمليات العمل. هذه الفكرة تخص الشركة بأكملها. نتيجة لذلك، غالبًا ما تكون الشركات التي تمارس هذا النوع من القيادة متخلفة في الابتكار والإبداع.

٣. عدم فعالية نظام المكافآت: بينما يزدهر بعض الموظفين في نموذج القيادة التبادلية، يتأثر الآخرون سلبيًا. قد يعاني الموظفون من معنويات منخفضة أو يؤديون فقط ما يكفي لعدم معاقبتهم أو طردهم. ويمكن أن يتجلى عدم فعالية هذا في نمو الشركة، حيث قد تلبى فقط توقعاتها ولكن لا تتجاوزها.

٤. أخطاء مكلفة: تتمتع القيادة التبادلية بأسلوب عدم التدخل في القادة، لذلك غالبًا ما يقدم قادة المعاملات ملاحظات للموظفين ما لم يفشلوا في تلبية توقعاتهم أو حصصهم. لسوء الحظ، ربما كان الموظف يقوم بعمله بشكل غير صحيح لأسابيع أو شهور أو فصول دون إشراف مناسب. غالبًا ما يكون تصحيح هذه الأخطاء مكلفًا للمؤسسة.

٥. نقص الحافز: ليس كل موظف تحفزه المكافآت. في بعض الاساليب الادارية والقيادية، قد يجد هؤلاء الأشخاص المزيد من الرضا من خلال الوصول إلى هدف مشترك مع العمل الجماعي أو تعلم مهارة جديدة. إذا كنت موظفًا يضع قيمة على العوامل والقيم العاطفية والاجتماعية، فإن القيادة التبادلية لا تحفزك غالبًا.

٦. الاضطرابات بين المرؤوسين: يمكن للقيادة التبادلية في كثير من الأحيان أن تحول المرؤوسين الى اعداء ضد بعضهم البعض. فبدلاً من العمل كفريق، قد يسرق الأفراد العملاء المتوقعين أو المبيعات من الموظفين الآخرين لتلبية حصصهم، مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في جميع أنحاء الشركة.

٧. الاعتماد المفرط على القائد: حتى لو كان قائد المعاملات على دراية وخبرة في الصناعة، فإن الإفراط في الاعتماد عليه يمكن أن يسبب مشاكل. في مرحلة ما، قد يبدأ بعض هؤلاء المديرين في الاستماع فقط إلى أصواتهم، وذلك ببساطة لأنهم ليسوا مضطرين للإجابة على أي من مرؤوسيهم. ويمكن أن يؤدي هذا إلى نقص الحافز لدى المدير نفسه أو إلى موقف متعالي تجاه الموظفين.

آثار القيادة التبادلية :

يبالغ قادة المعاملات في التأكيد على الأهداف التفصيلية والقصيرة الأجل والقواعد والإجراءات القياسية. إنهم لا يبذلون جهداً لتعزيز إبداع المتابعين وتوليد أفكار جديدة. قد يعمل هذا النوع من أسلوب القيادة بشكل جيد حيث تكون المشكلات التنظيمية بسيطة ومحددة بوضوح. يميل هؤلاء القادة إلى عدم مكافأة أو تجاهل الأفكار التي لا تتناسب مع الخطط والأهداف الحالية.

تم تنفيذ القيادة التبادلية لتكون فعالة للغاية في توجيه قرارات الكفاءة التي تهدف إلى خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية. إذ يميل قادة المعاملات إلى أن يكونوا موجّهين للغاية نحو العمل وتميل علاقتهم مع الموظفين إلى أن تكون عابرة ولا تستند إلى روابط عاطفية.

فوائد القيادة التبادلية :

هناك بالتأكيد مكان القيادة التبادلية في العالم اليوم. أحد أفضل استخداماته هو في الشركات متعددة الجنسيات حيث لا يتحدث جميع العمال نفس اللغة. بمجرد تعلم الهيكل والمتطلبات، يصبح من السهل على العمال إكمال المهام بنجاح. وهذا لأن قيادة التبادلية سهلة التعلم ولا تتطلب تدريباً مكثفًا. فمن السهل فهم نهج المعاملات وتطبيقه عبر معظم المؤسسات. (العايش، ٢٠٠٧: ١٢٠)

يستخدم الجيش والمنظمات الشرطةية هذا النمط من القيادة بحيث تكون جميع مناطق المنظمة متسقة. من الأسهل أيضاً التقديم في حالة الأزمات، حيث يجب أن يعرف الجميع بالضبط ما هو مطلوب منهم وكيف يجب القيام بالمهمة تحت الضغط.

يعتبر المال والامتيازات حافزاً قوياً لكثير من الناس. كثير من الناس بحاجة إلى وظيفة لدفع الفواتير. لديهم التزامات وإلهاءات أخرى وسيعرفون في أقرب وقت بالضبط كيفية القيام بعملهم من أجل الحفاظ عليه وجني الثمار.

المبحث الثاني

الأهداف الإستراتيجية

يسعى هذا المبحث لتوضيح مفهوم الأهداف الإستراتيجية ضمن المحاور الآتية:

أولاً- مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، وقد جهد الباحثون في طرح آرائهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الإستراتيجية بشكل خاص عليه فإن الأهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها أو هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط. كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها (Daft, ١٩٩٢, ٣٧)

ووصف بأنها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات (Wheelen, ١١).
(Hunger, and ٢٠٠٠) وهذه المفاهيم وإن بدت متباينة في الصياغة غير إنها تجتمع في ثلاث قضايا مشتركة تفسر لنا الأهداف وهي:

أ. إنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة. (Ali , and et al ٢٠٠١, ٣١٧)

ب. إنها أساس وجود المنظمات والدليل الموجه لحركتها.

ج. إنها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقويمها، فهي مؤشر لقياس الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

فالإدارة العليا في المنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك إن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد العاملون والإدارة العليا. وتتحدد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة.

وعن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في تقاريرها السنوية ونشراتها الخارجية، وكتيبات استراتيجياتها وسياساتها. والأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية

(Legitimacy) وجودها في المجتمع، في حين توفر الأهداف الأخرى الاتجاهات وتوضح المسارات وتوفر الإرشادات والمعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة من الناحية الأخرى تعكس الأهداف الرسمية مشروعية رسالة المنظمة، فهي توضح الهدف الذي قامت المنظمة من أجله، لكي تتقبل الأطراف الخارجية وجودها. وتسعى الإدارة العليا للمنظمة لدى أطراف التعامل الخارجية حتى تحظى بمزيد من القبول. فمثلاً تساهم معظم شركات صناعة السجائر في التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقض في مشروعية وجودها. (شاكر، ٢٠٠١: ٧)

ومن خلال هذه الآراء يمكن الاستدلال على المؤشرات التالية:

أ - تعد الأهداف الإستراتيجية واحدة من خطوات التفكير الاستراتيجي وذلك بعد تحديد رؤية المنظمة ثم رسالتها.

ب - تمثل الأهداف الإستراتيجية واحدة من قضايا الإطار العام في إدارة المنظمة.

ج - تعد الأهداف الإستراتيجية نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المنظمة.

(Bansal and Roth, ٢٠٠٠, ٧١٧)

- خصائص الأهداف الإستراتيجية:

لكي تكتمل صورة الأهداف الإستراتيجية لابد من الحديث عن المصادر الأساسية المحفزة لها وما تفرضه عملية التفاعل بين تلك المصادر وبين الفعل الميداني من خصائص أساسية للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهنا لابد من القول بأن المصدر الأول لأية أهداف هو فلسفة الإدارة التي تفسر العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها من خلال تحديد المصلحة المشتركة بينهما كمبررات لنشأتها وبقائها وكذلك نموها.

توفر الرؤية الإستراتيجية تصوراً حول الأسس التي يجب المحافظة عليها، وكذلك المستقبل الذي ينبغي حيث خطى العمل تجاهه، وتستند الرؤية على ركيزتين أساسيتين هما:

الأيدولوجية الأساسية وهي الهوية الثابتة والدائمة للمنظمة التي تسمو على المنتج، والسوق والتكنولوجيا (Johnson and Scholes, ١٩٩٩, . ٣١٢).

والرؤية الفعالة ليست رؤية توفيقية وإنما رؤية جديدة تجمع بين الرؤى لدى جميع استراتيجية المنظمة وكما أنها تعبر عن أيدولوجية المنظمة. وعموماً تقوم الأيدولوجية على مسألتين في تبرير وجود المنظمة : القيم الأساسية التي تستخدمها المنظمة لتبرير وجودها مثل تعظيم المنافع والقيمة المضافة أو الخدمة العامة وتنمية المجتمع. (شاكر، ٢٠٠١ : ٨)

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الاول

التعريف بعينة الدراسة

اولاً - شركة نفط ميسان :

بيان تاسيس شركة نفط ميسان والتصنيف والجهة المصدرة العراق - اتحادي و نوع التشريع بيان ورقم التشريع لا يوجد و تاريخ التشريع ٢٠٠٨/٠٧/٠٦ وسريان التشريع ساري. عنوان التشريع بيان تاسيس شركة نفط ميسان (الوقائع العراقية | رقم العدد: ٤٠٨٢ | تاريخ: ٢٠٠٨/٠٧/٢١ | عدد الصفحات: ٦ | رقم الصفحة: ٤) أولاً : اسم الشركة : شركة نفط ميسان (شركة عامة) .

موقعها ومركزها الرئيس: محافظة ميسان ، ولها فتح مكاتب وفروع اخرى داخل جمهورية العراق وخارجه .
ثانياً - أهداف الشركة:

تهدف الشركة إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال القطاع النفطي من خلال تطوير و انتاج النفط والغاز ، في منطقة العمليات المحددة في البند (سادساً) لاغراض الاستهلاك المحلي والتصدير بما يحقق اهداف خطط التنمية والخطط المعتمدة في وزارة النفط العراقية .

ثالثاً - نشاط الشركة :

تمارس الشركة ، لغرض تحقيق اهدافها ، للانشطة التالية ووفقاً لاحكام قانون تنظيم وزارة النفط العراقية رقم ١٠١ لسنة ١٩٧٦ المعدل والقانون رقم ١٥٦ لسنة ١٩٧٩ المعدل :
١- انتاج ومعالجة النفط الخام وعزل الغاز المصاحب .
٢- خزن وضخ النفط الخام وتجهيزه إلى المصافي ومواقع الاستهلاك داخل القطر والى منافذ التصدير .

٣- انتاج ومعالجة الغاز وكبسه وايصاله إلى معامل تصنيع الغاز في منطقة عملياتها وإلى شبكة الغاز القطرية ومنافذ التصدير .

٤- القيام بعمليات الجس واستصلاح ابار النفط واعادة اكمالها وتنفيذ الاعمال المصاحبة لعمليات الحفر .

٥- تشغيل وصيانة منظومات الخزن والنقل للنفط الخام .

٦- تطوير الحقول النفطية والغازية لاغراض ادامة الانتاج ورفع معدلاته طبقاً لخطط وزارة النفط .

٧- ادارة وتنفيذ جميع الاعمال الفنية والخدمية بما يدعم انشطتها .

٨- القيام بأية أنشطة في منطقة عملياتها بما ينسجم وخطط وزارة النفط .

وللشركة الحق في سبيل تحقيق نشاطها القيام بما يأتي :

١- استيراد وشراء وبيع واستئجار وسائط النقل والاجهزة والمعدات والالات والادوات الاحتياطية وغيرها من المواد والمستلزمات الاخرى .

٢- امتلاك العقارات والاموال المنقولة وغير المنقولة ومختلف المكائن والعدد ووسائط النقل وتسجيلها بأسمها في الدوائر المختصة وبيعها ورهنها وايجارها واستئجارها واجراء جميع المعاملات وابرام العقود التي تراها لازمة وتشبيد الابنية والمخازن والمنشآت المختلفة للوصول إلى تحقيق أغراضها .

٣- اجراء المناقصات والمزايدات والدخول في مختلف التعهدات مع سائر القطاعات الاقتصادية والمالية العراقية والاجنبية وقبول الوكالات وابرام العقود وممارسة جميع المعاملات سواء بمفردها أو لحسابها او بالاشتراك مع الغير ولها ان تقوم بجميع الاجراءات التي تراها مناسبة لتنفيذ اغراضها وبالشروط التي ترتأياها .

٤- فتح الحسابات الجارية والودائع الثابتة وحسابات التوفير لدى البنوك والمصارف العراقية والاجنبية على وفق الضوابط والتعليمات والقوانين التي تسمح بذلك واصدار وقبول الشيكات والسفجات والسندات لامر وسندات القبض وسندات الاقتراض وبوليصات

التأمين . ولها فتح الاعتمادات المصرفية وتجديدها وتعديل منطوقها والغائها وان تنشئ او تسحب او تعيد او تتصرف باية صورة كانت بالاوراق التجارية والسندات القابلة للتداول بما فيها الكمبيالات وسندات الشحن وتظهيرها وحفظها والحصول على التسهيلات المصرفية المختلفة بضمان او بدونه .

٥- الاقتراض ورهن موجوداتها المنقولة وغير المنقولة ضماناً للقروض والتسهيلات التي تحصل عليها كما لها قبول اموالها المنقولة وغير المنقولة وارتهانها ضماناً لديون الشركة وحقوقها تجاه الغير من المدينين او المتعاملين معها .

٦- تملك وشراء واستعمال وقبول وبيع جميع انواع براءات الاختراع والعلامات التجارية والنماذج الصناعية وحقوق الامتياز والخبرة الفنية ذات علاقة بنشاط الشركة والتصرف بها والاذن باستعمالها وايجارها واستئجارها بما يتفق ومصلحة الشركة .

٧- استثمار الفوائض النقدية بالمساهمة في الشركات المساهمة او المشاركة معها في تنفيذ اعمال ذات علاقة بنشاط الشركة داخل القطر ولها ان تقوم بذلك خارج القطر ايضاً بعد استحصال الموافقات اللازمة .

٨- استثمار الفوائض النقدية في الشركات والمؤسسات العربية والاجنبية او المشاركة معها في تنفيذ اعمال ذات علاقة بنشاط الشركة خارج القطر بعد استحصال الموافقات اللازمة .

٩- المشاركة مع الشركات والمؤسسات العربية والاجنبية لتنفيذ اعمال ذات علاقة باهداف الشركة داخل القطر بعد استحصال الموافقات اللازمة .

١٠- استثمار الفوائض النقدية بودائع ثابتة لدى المصارف في العراق لمدة لا تتجاوز ١٨٠ يوم على ان يفتح حساب خاص في السجلات المختصة لغرض تثبيت الفوائد المستحقة عن تلك الودائع لاظهارها في الحسابات الختامية بما يضمن كفاءة الاداء في نشاطها .

١١- الاقتراض والاقتراض او الحصول على اموال لتمويل نشاطها ومشاريعها من المؤسسات المالية والشركات العامة الوطنية بموجب عقود وشروط يتم الاتفاق عليها وبما لا يتجاوز (٥٠%) من رأس مال الشركة المدفوع .

١٢- الاقتراض من خارج العراق لتمويل نشاط الشركة الاستثماري والجاري بعد استحصال الموافقات اللازمة .

١٣- اقامة الندوات والمؤتمرات العلمية والمتخصصة والمعارض والدورات التدريبية او المشاركة فيها داخل القطر وخارجه لغرض تطوير اعمالها ورفع كفاءتها .

١٤- اجراء جميع المعاملات القانونية التي تراها مناسبة لاعمالها ومشاريعها .

١٥- القيام باية فعالية او عمل اخر يتفق مع أنشطة الشركة واغراضها او يسهل تحقيق تلك الأنشطة والاغراض وبما يتفق مع القوانين والانظمة والتعليمات النافذة .

رابعاً – رأس مال الشركة :

رقماً (٩،٦٢٣،٤٠١،٢٩٢) دينار كتابة تسعة مليارات وستمئة وثلاثة وعشرون مليون

واربعمائة وواحد الف ومئتان واثنان وتسعون دينار وكما هو مثبت في الكشف المرفق .

خامساً – الجهة المؤسسة :

جمهورية العراق – مجلس رئيس الوزراء - وزارة النفط العراقية .

سادساً – الموقع الجغرافي لعمل الشركة :

بالنظر لتوسع رقعة عمليات شركة نفط الجنوب والانشطة الملحقة بها ، ولرفع درجة

الكفاءة في ادارة واداء عمليات انتاج النفط والغاز .. تؤسس شركة نفط ميسان (شركة عامة)

تتولى جانب من عمليات وانشطة شركة نفط الجنوب في محافظة ميسان وتحدد منطقة

عملياتها بالحدود الادارية لمحافظة ميسان وكما مؤشر ادناه

الشمال والشمال الشرقي : الحدود الدولية العراقية - الايرانية .

شمالاً : واسط

غرباً : ذي قار

جنوباً : البصرة

سابقاً- تنقل وحدات وموجودات وملاكات ومهام والتزامات وحقوق شركة نفط الجنوب ضمن الرقعة المثبتة في البند سادساً اعلاه إلى هذه الشركة .

ثامناً -يعمل بأحكام قانون الشركات العامة المرقم ٢٢ لسنة ١٩٩٧ على كل ما لم يرد ذكره في هذا البيان ع. وزير النفط اضافة لوظيفته عبد الصاحب سلمان القطب وكيل الوزارة ٢٠٠٨/٧/٧.

المبحث الثاني
تحليل النتائج واختبار الفرضيات
اولاً – خصائص عينة الدراسة :
١. الجنس:

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

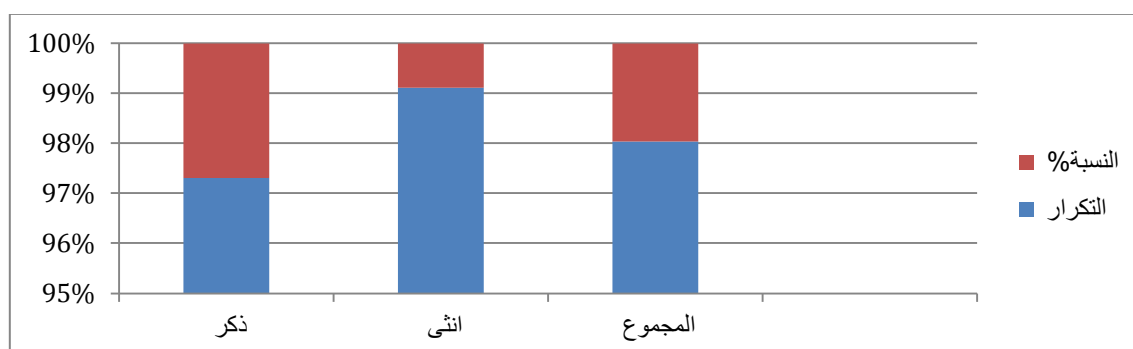
النسبة %	التكرار	العينة
٨٢,٩%	٨٧	ذكر
١٧,٩%	١٨	انثى
١٠٠%	١٠٥	المجموع

المصدر: من عمل الباحث.

نلاحظ أن ٨٢,٩% من عينة الدراسة من الذكور بينما ١٧,١% من العينة من الإناث، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور وبما يعكس اهتمام الشركات بتعيين الإداريين من الذكور أكثر من الإناث وخاصة بمنطقة الدراسة شركة نفط ميسان..

شكل رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من الجدول رقم (٣-١)

٢. العمر:

جدول رقم (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

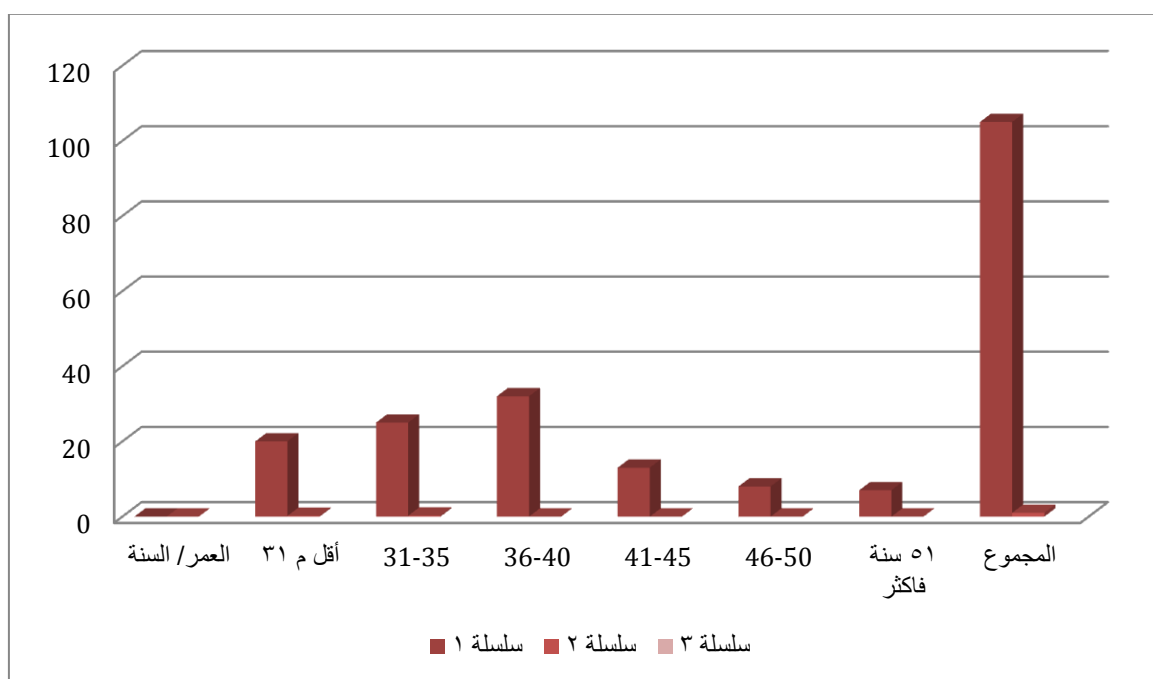
النسبة %	التكرار	العمر / السنة
١٩%	٢٠	أقل م ٣١
٢٣,٨%	٢٥	٣٥-٣١
٣٠,٥%	٣٢	٤٠-٣٦
١٢,٤%	١٣	٤٥-٤١
٧,٦%	٨	٥٠-٤٦

اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية:.....

٦,٧%	٧	٥١ سنة فاكثر
١٠٠%	١٠٥	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث.

نلاحظ أن ١٩% من العينة نقل أعمارهم عن ٣١ سنة، بينما ٢٣,٨% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٣١-٣٥ سنة)، و ٣٠,٥% من العينة تتراوح أعمارهم بين ٣٦-٤٠ سنة)، و ١٢,٤% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٤١-٤٥ سنة)، و ٧,٦% من العينة تتراوح أعمارهم بين (٤٦-٥٠ سنة)، و ٦,٧% من العينة تزيد أعمارهم عن ٥١ سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب وبما يعكس أنصاف الإداريين في الشركة محل الدراسة بأنهم من متوسطي الأعمار إذ أن ٧٣,٣% من العينة تقل أعمارهم عن ٤٠ سنة.



شكل رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المصدر : من الجدول (٢).

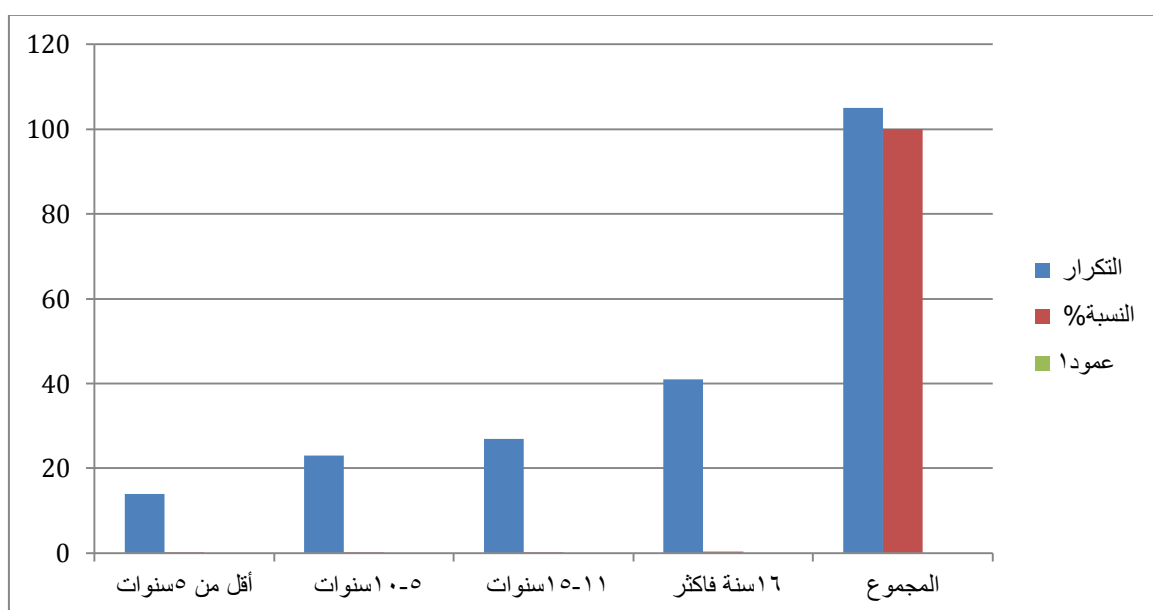
جدول رقم (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل

النسبة %	التكرار	الفئة/ السنة
١٣,٣%	١٤	أقل من ٥ سنوات
٢١,٩%	٢٣	٥-١٠ سنوات
٢٥,٧%	٢٧	١١-١٥ سنوات
٣٩%	٤١	١٦ سنة فاكثر
١٠٠	١٠٥	المجموع

المصدر: من عمل الباحث.

نلاحظ أن ١٣,٣% من العينة تقل خبرتهم العملية عن ٥ سنوات و ٢١,٩% من العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (٥-١٠) سنوات و ٢٥,٧% من العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (١١-١٥) سنة و ٣٩% من العينة تزيد خبرتهم العملية عن ١٦ سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من أصحاب محل الدراسة يبدؤون العمل في الشركات منذ تخرجهم وبالتالي يكتسبون سنوات خبرة كبيرة على الرغم من صغر متوسطات أعمارهم.



شكل رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل

ثانياً - عرض نتائج الدراسة:

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات أدناه، وقد تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة:

المستوى	الفئة
ضعيف	١ ، ٢، ٣٣
متوسط	٢، ٣٤ - ٣، ٦٦
مرتفع	٣، ٦٧ - ٥

(١) المكافأة المشروطة:

جدول رقم (٤)
الإحصاء الوصفي لمتغير المكافأة المشروطة

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
المكافأة المشروطة				
١	أحفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصيا	٤,٦٧٦٢	٠,٥٢٧٩٧	مرتفع
٢	اشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية	٤,٦١٩٠	٠,٥٤٣٨٦	مرتفع
٣	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة	٤,٤٥٧١	٠,٦٦٥٤٨	مرتفع
٤	أكافئ الموظف ذو الأداء الممتاز	٤,٦٦٦٧	٠,٦٨٨٧٤	مرتفع
٥	أثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح انحرافاته في العمل	٤,٤٤٧٦	٠,٧٢٠٣٢	مرتفع
٦	أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات	٤,٢٤٧٦	٠,٧٥٦٧٨	مرتفع

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
٧	التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة أتحدث بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها	٤,٥٤٢٩	٠,٦٦٥٤٨	مرتفع
٨	أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده	٤,٠٩٥٢	٠,٨٦٠٧٢	مرتفع
٩	أثنى على الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل وأدعمها بقوة	٤,٤٠٠٠	٠,٦٨٧٨١	مرتفع
١٠	أعبر عن رضاي عندما يتمكن الموظف من إنجاز	٤,٣٢٣٨	٠,٧٩٠٥١	مرتفع
١١	المكافأة المشروطة	٤,٤٤٧٦	٠,٤١٩٥٠	مرتفع

(*) متوسط أداة القياس - مجموع أوزان المقياس/٥ - ١٥/٥ - ٣.

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة يمثل إلى الموافقة على فقرات متغير المكافأة المشروطة حيث أن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) (*), كما أن المتوسط العام البالغ ٤,٤٤٧٦ يعكس موافقة العينة على المتغير ككل.. وقد تبين أن الفقرة (١) المتعلقة ب(أحفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصيا) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (٨).

المتعلقة ب(أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده) هي أقل الفقرات موافقة.

وهذا يدل حسب وجهة نظر الباحث على ادراك عينة الدراسة لأهمية حفز الموظف عندما يحقق أكثر مما هو متوقع منه. وبما يعكس أهمية المكافأة المشروطة من قبل أفراد العينة و التي انعكست على ارتفاع مستوى تطبيقها مقارنة بالأنماط الأخرى.

(٢) الإدارة بالإستثناء (النشطة):

جدول رقم (٥)

الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالإستثناء (النشطة)

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
	الإدارة بالإستثناء (النشطة):			
Q١١	الأخطاء المؤثرة أتابع جميع	٤,٤٦٦٧	٠,٦٨٠٣١	مرتفع
Q١٢	أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعه	٤,٢٤٧٦	٠,٧٣٠٩٢	مرتفع
Q١٣	أحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه	٤,٠٥٧١	٠,٧٩٤٥٦	مرتفع
Q١٤	أقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعه	٤,٤٨٥٧	٠,٦٠٦٢٩	مرتفع
Q١٥	أعيد النظر في الفرضيات المهمة للثبوت من أنها مناسبة	٤,١٨١٠	٠,٦٩٠٣٣	مرتفع
Q١٦	أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء	٤,٢٠٠٠	٠,٧٨٩٣٥	مرتفع
Q١٧	أقوم بتصحيح الانحرافات أولا بأول	٤,٥٦١٩	٠,٦٦٣٩٦	مرتفع
Q١٨	أقضي وقتا في تعليم التابعين وإرشادهم	٤,٠٠٠٠	٠,٨٨٧٩	مرتفع
	الإدارة النشطة	٤,٢٧٥٠	٠,٤٧٥٤٨	مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣)، كما تبين أن الفقرة (١٧) المتعلقة بـ(أقوم بتصحيح الانحرافات أولا بأول) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي ٤,٥٦١٩، بينما الفقرة (١٨) المتعلقة بـ(أقضي وقتا في تعليم التابعين وإرشادهم) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي

يبلغ ٤,٠ كما أن المتوسط العام البالغ ٤,٢٧٥ يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على تطبيق الإدارة بالاستثناء النشطة).

حسب وجهة نظر الباحث يلاحظ من هذه النتيجة مدى الاهتمام المتزايد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول من قبل الشركات محل الدراسة كعنصر هام و فعال في الادارة النشطة

(٣) الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

جدول رقم (٦)

الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالاستثناء (الساكنة)

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)			
Q١٩	لا أتدخل إلى أن تصبح المشاكل خطيرة	٢,٢٥٧١	١,١٨٥٠٧	ضعيف
Q٢٠	أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم	٢,٠٢٨٦	١,١٩٦٦١	ضعيف
Q٢١	أؤمن بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد	٣,١٣٣٣	١,٠٩٢٥٢	متوسط
Q٢٢	أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها	٣,٧٠٤٨	١,٠٩٢٥٢	مرتفع
Q٢٣	أترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون أن أتدخل إلا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الهدف	٣,٧٨١٠	١,٠٢٨٢٦	مرتفع
Q٢٤	أركز انتباهي على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية	٤,٠٤٧٦	١,٠٤١٢٧	مرتفع
Q٢٥	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي فإنني لا أحاول إحداث أي تغيير	٣,٤٧٦٢	١,١٣٥٩١	متوسط
Q٢٦	أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة	٢,١٣٣٣	١,١٠١٢٨	ضعيف
Q٢٧	أتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور	٢,١٢٣٨	١,٢٢٢٣٥	ضعيف

متوسط	٠,٧١٣٨٤	٢,٩٦٥١	الإدارة الساكنة	IND٣
-------	---------	--------	-----------------	------

نلاحظ أن اتجاهات العينة تميل للموافقة على الفقرات ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥ وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) ، بينما اتجاهات العينة سلبية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (٣) ، كما أن المتوسط العام البالغ ٢,٩٦٥١ يعكس أن مستوى الأهمية يعتبر متوسطا. ومن جهة نظر الباحث يلاحظ مدى اهتمام عينة الدراسة بالتركيز على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية كجزء مهم من أجزاء الادارة الساكنة، كما نلاحظ أن الادارة الساكنة هي أقل الانماط استخداما من قبل أفراد عينة الدراسة . تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم (٧)

الإحصاء الوصفي لمتغير تحقيق الأهداف الإستراتيجية

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
Q٢٨	للقيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي	٤,٣٩٠٥	٠,٦٨٦٣٤	مرتفع
Q٢٩	للقيادة التبادلية دور مهم في وضع استراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل	٤,٣٤٢٩	٠,٦٧٦٩٤	مرتفع
Q٣٠	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوجيه	٤,٢٤٧٦	٠,٧٣٠٩٢	مرتفع
Q٣١	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة	٤,١٨١٠	٠,٧٥٦٧٨	مرتفع
Q٣٢	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة	٤,٢٢٨٦	٠,٧٩٩٧٤	مرتفع
Q٣٣	للقيادة التبادلية دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال	٤,٠٩٥٢	٧٦٦١,٦٠	مرتفع

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الاهمية
	والإدارة العليا ومصالحة أعضاء المنظمة			
Q34	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.	٤,١٤٢٩	٠,٧٧٧٤٣	مرتفع
Q35	للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة	٤,١٠٤٨	٠,٧٤٥٨١	مرتفع
Q36	للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الحصة السوقية للشركة	٤,٠٥٧١	٠,٨٣٠٠٧	مرتفع
Q37	للقيادة التبادلية دور مهم في زيادة حجم مبيعات الشركة	٤,٠٦٦٧	٠,٧٧٥٤٢	مرتفع
	الاهداف الاستراتيجية	٤,١٨٥٧	٠,٥٩١٠٣	مرتفع

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (٣) ، كما تبين أن الفقرة (٣٥) المتعلقة ب للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي ٤,٠٥٧١ بينما كانت الفقرة (٢٨) المتعلقة ب للقيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي (هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي ٤,٣٩٠٥).

كما تبين أن مستوى الأهمية لدى فقرات التغير كل على حدة يعتبر مستوى مرتفع، كما أن المتوسط العام البالغ ٤,١٨٥٧ يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على المتغير ككل، حسب وجهة نظر الباحث.

- اختبار الثبات والصدق:

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

أما الثبات فقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا بالنسبة للاستبانة ككل - ٨٤,٣% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة ٦٠%، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير ما يلي:

جدول رقم (٨)

اختبار الثبات

المتغير	قيمة OC
المكافأة المشروطة	٠,٨٠٣٩
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	٠,٨٠١٣
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	٠,٨١٥٤
تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٠,٩٢٩٤
الثبات للاستبانة ككل	٠,٨٤٣

- اختبار قوة النموذج:

لقد تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (r) بين متغيري المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة) ٠,٦٣٦ وبالتعويض في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1 - r^2} = \frac{1}{1 - (0.636)^2}$$

$$= \frac{1}{1 - (0.4045)} = 1.679$$

بما أن قيمة VIF أقل من ٥ إذن لا يوجد هناك Multicolenarity وبما يعكس قوة

نموذج. (Jall Berenson, &Levine, ١٩٩٢, p. ٧٠٨)

- اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم استخدام اختبار (K-S) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع حيث بلغت قيم

sig لمتغيرات الدراسة أعلى من ٠,٠٥ وبما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٩)
اختبار (k-s) للتوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة sig
المكافأة المشروطة	٠,١٦٩
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	٠,٣٨
الإدارة بالاستثناء (الساكنة)	٠,٠٩٢
تحقيق الأهداف الإستراتيجية	٠,٢٤

- اختبار فرضيات الدراسة:
الفرضية الرئيسية:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع النفطى شركة نبط ميسان.

جدول رقم (١٠)
اختبار الفرضية الرئيسية

المحسوبة F	الجدولية F	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية	r	r ^٢
٨,٢٩١	٢,٧٠٠	٠,٠٠٠	رفض	٠,٤٤٥	٠,١٩٨

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة - ٨,٢٩١) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من (٠,٠٥) ونرفض الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HD) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نبط في ميسان ، وتعتبر العلاقة متوسطة كون

اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية:.....

٢ - ٠,٤٤٥، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر ٠,١٩٨ من التغير في الدلالة المتغير التابع، والجدول التالي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (١١)
معلمات متغيرات الفرضية الرئيسية

المتغير	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	٠,٨٦٢		١,٢٥١	٠,٢١٤
المكافأة المشروطة	٠,٥٥٧	٠,٣٩٥	٣,٣٢٣	٠,٠٠١
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	٠,١١٢	٠,٠٩٠	٠,٧٧٦	٠,٤٤٠
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	٠,١٢٤	٠,١٥٠	١,٦٢٠	٠,١٠٨

الفرضية الفرعية الأولى:

HO لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف

الإستراتيجية في قطاع النفطي في شركة نفط ميسان.

جدول رقم (١٢)
اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المحسوبة t	الجدولية t	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية	r	r ^٢
------------	------------	-------	-----------------------	---	----------------

٠,١٧١	٠,٤١٣	رفض	٠,٠٠٠	١,٩٨٤	٤,٦٠٣
-------	-------	-----	-------	-------	-------

لقد تم استخدام اختيار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة - (٤,٦٠٣) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HD) ونقبل الفرضية البديلة (a)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في شركة نفط ميسان. وتعتبر العلاقة متوسطة كون ٠,٤١٣ ، كما تفسر المكافأة المشروطة ٠,١٧١ من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في القطاع النفطي في شركة نفط ميسان.

جدول رقم (١٣)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المحسوبة t	الجدولية t	SIG F	نتيجة الفرضية العدمية	r	r ²
٣,٤٦٣	١,٩٨٤	٠,٠٠١	رفض	٠,٣٢٣	٠,١٠٤

لقد تم استخدام اختيار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة (٣,٤٦٣) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥، فإننا نرفض الفرضية العدمية (HO) ونقبل الفرضية

البديلة (Ha) ، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الشركة وتعتبر العلاقة متوسطة كون ٠,٣٢٣ ، كما أن المتغير المستقل يفسر ٠,١٠٤ من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف

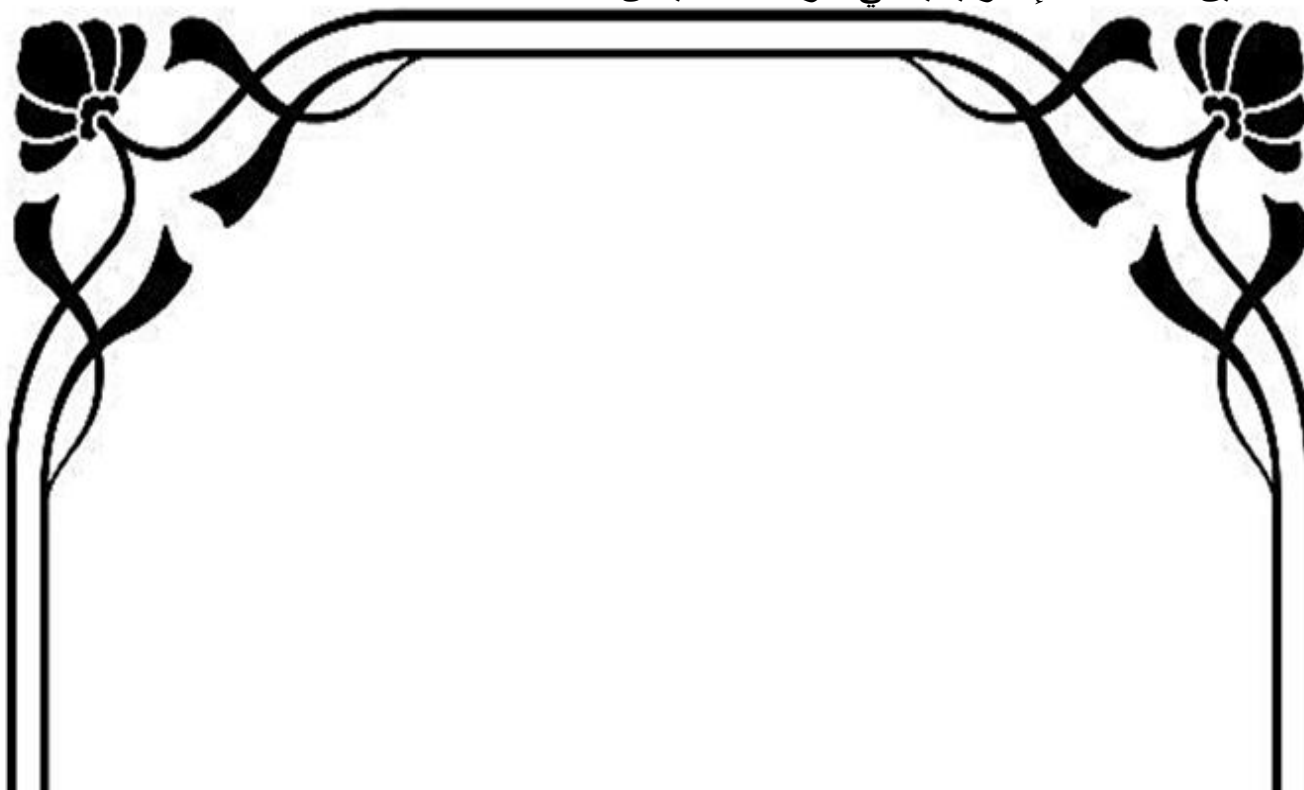
الإستراتيجية في شركة نפט ميسان.

جدول رقم (١٤)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحسوبة t	الجدولية t	SIG t	نتيجة الفرضية العدمية	r	r ²
٠,٣٥٦	١,٩٨٤	٠,٧٢٣	قبول	٠,٣٥	٠,٠٠١

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t) المحسوبة ٠,٣٥٦ أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من ٠,٠٥ ونرفض الفرضية (HD) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أقل من ٠,٠٥ ، فإننا نقبل الفرضية العدمية (HD) ونرفض الفرضية البديلة (H)، وهذا يعني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نפט ميسان.



الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

اولاً: النتائج:

١ - فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نفط ميسان. وتعتبر العلاقة متوسطة كون $0,445$ - 2 ، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر $0,198$ من التغير في المتغير التابع.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نفط ميسان. وتعتبر العلاقة متوسطة كون $0,413$ ، كما تفسر المكافأة المشروطة $0,171$ من التغير في المتغير التابع.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نفط ميسان، وتعتبر العلاقة متوسطة كون $0,323$ ، كما أن المتغير المستقل يفسر $0,104$ من التغير في المتغير التابع.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة نفط ميسان. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (مرعي، ٢٠٠٨).

- تبين أن الفقرة المتعلقة بـ (أحضر الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصياً) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة المتعلقة بـ (أخبر الموظف عما يجب إنجازه).

ثانياً- الاستنتاجات:

بناء على ما تقدم من عرض لنتائج الدراسة يمكن عرض استنتاجات الباحث التالية:

- ١ تلعب القيادة التبادلية دورا مهما في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات وبشكل أخص المكافأة المشروطة.
- ٢ لا تلعب الادارة الساكنة أي أثر مهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والذي قد يعزى
- ٣ لانخفاض استخدامها في المنظمات قيد الدراسة .
- ٤ هنالك اهتمام متزايد بتحفيز العاملين الاكفاء على انجاز أعمالهم.
- ٥ يوجد هنالك اهتمام كبير بتصحيح الانحرافات في العمل أولا بأول منعا من استفحالها.

٦ يوجد هنالك مؤشر على تزايد الاهتمام بتعليم الموظفين وإرشادهم

ثالثا: التوصيات

- ١ يوصي الباحث في استثمار الشركة للادارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها، وذلك من خلال القيام بتصحيح الانحرافات في العمل أولا بأول والاهتمام بمتابعة العاملين وتدريبهم.
- ٢ وكذلك يوصي الباحث ايضا بتركيز الشركة على تطوير قدرات الافراد والاداريين في تصحيح اية انحرافات في اعمالهم قد تؤثر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال اشراكهم في مختلف الدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم ومهاراتهم.
- ٣ ضرورة ابداء الشركات للمزيد من الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية.
- ٤ ضرورة تبني استراتيجية فعالة لتفعيل دور القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.
- ٥ التأكيد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تضعها إدارتها العليا.

رابعاً- المقترحات:

٢. إجراء دراسة مقارنة من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة على شركات تعمل في قطاعات

٣. اقتصادية أخرى وذلك بهدف تدعيم ما تم التوصل إليه من نتائج.

٤. العمل على دراسة أثر القيادة التبادلية التي تم استخدامها في هذه الدراسة على متغيرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية مثل الأداء ، الابداع التنظيمي الخ ، بهدف تعميق الاستفادة من أهمية القيادة التبادلية في المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية.

المصادر

المصادر

- القرآن الكريم .

أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أبو العسل، عوض محمد (١٩٩٣) ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية - عمان، الأردن.
- ٢ - أبو تايه، سلطان نايف (٢٠٠٣) العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٣٠، العدد ٢.
- ٣ - ادريس، ثابت عبد الرحمن إدريس والمرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الاسكندرية : الدار الجامعية
- ٤ - آل علي رضا صاحب ابو حمد ، وسانان الموسوي ، (٢٠٠١) الادارة - لمحات معاصرة عمان: مؤسسة الوراق.
- ٥ - برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ط٢ الأردن عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ٦ - جواد، شوقي ناجي (٢٠٠٠) إدارة الأعمال منظور كلي. الأردن عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ٧ - حبتور ، عبد العزيز صالح ، (٢٠٠٤) ، الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ٨ - الحسيني ، فلاح، حسن (٢٠٠٤) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٩ - خطاب ، عايدة السيد (١٩٩٧)، الادارة الاستراتيجية في قطاع الاعمال والخدمات، ط٣ القاهرة مكتبة عين شمس.
- ١٠ - الخشالي، شاکر جاد الله (٢٠٠٣) أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية جرش للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني.

- ١١ - زيارة فريد فهمي (٢٠٠٦). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ط ٥ ، عمان: المكتبة الوطنية.
- ١٢ - السالم ، مؤيد سعيد ، (٢٠٠٥) ، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، عمان : دار وائل الصميدعي ، محمود، (٢٠٠٤). إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٣ - الصيداوي، أحمد (٢٠٠٠). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، تحرير عدنان الأمين بيروت الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- ١٤ - الطحان، عبد الرزاق احمد (٢٠٠٠) أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ١٥ - عادل، محمد زايد (١٩٩٩). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٦، العدد ٢.
- ١٦ - عباس علي (٢٠٠٤) أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٧ - عوض ، محمد احمد ، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة الدار الجامعية .
- ١٨ - القياض، محمود أحمد (١٩٩٥) . أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية عمان، الأردن.
- ١٩ - القاق ، تحرير ، (٢٠٠٥) ، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية عمان، الأردن.
- ٢٠ - مرسي محمود عبد الحميد وآخرون ، (١٩٩٠) الإدارة الاستراتيجية ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
- ٢١ - مرعي، كائنان فواز (٢٠٠٨). اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

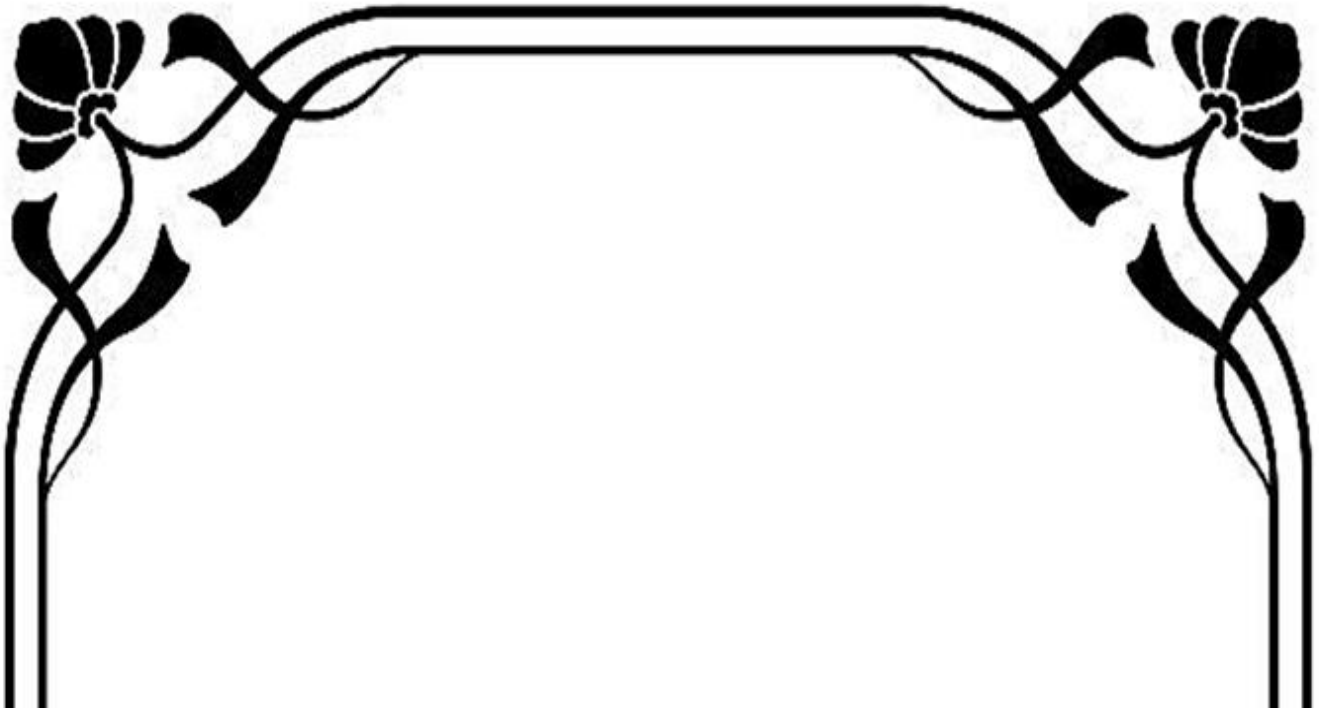
٢٢ - مصطفى ، احمد سيد (٢٠٠٤) ، المدير العربي في عالم متغير، القاهرة : المؤلف نفسه نورث ،هاوس بيتر (٢٠٠٦) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف الرياض، معهد الإدارة العامة.

المصادر الاجنبية :

١. Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (٢٠٠٥). Management: People, Performance, Change, ٢nd ed. New York: McGraw-Hill. Pearson Prentice Hall.
٢. Miller, J. & Miller, T. (٢٠٠١). "Educational leadership in the new Millennium: A vision for ٢٠٢٠" International Journal of leadership in education, ٤ (٢) p. ١٨١-١٨٩.
٣. Muijs, D. harris, A., Lumby,. Morrison, M., and Sood, K. (٢٠٠٦). Leadership and leadership development in highly effective further education providers: Is there a relationship? Journal of further and higher education. Vol. ٣٠. No. ١. P. ٣٦-٧٢.
٤. Nienhuis, sebastian O. (٢٠٠٣). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
٥. Northhouse, P.G., (٢٠٠٣). Leadership: Theory and practice. New Delhi. Sage Publications, Ltd.
٦. Robbins, S. P. (٢٠٠٣). Organizational Behavior. New Jersey: Pear'on Education International.
٧. Roth, William Barry (٢٠٠٢). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
٨. Rubin, R.S., Munz, D.C., and Bommer, W. H. (٢٠٠٥). Leading from within: the effect of emotion recognition and personality on

transformational leadership behavior. Academy of management Journal. Vol ٤٨. ٥, ٨٤٥-٨٥٨.

٩. Schermerhorn, I (٢٠٠٢). Management. ih ed. New York: John Wiley & Sons Inc.



الملحق

ملحق رقم (١)

كتاب تسهيل مهمة

<p>REPUBLIC OF IRAQ MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH University Of Misan College of Admin. & Economics Assistant Dean Of Academic and Postgraduate Affaies Evening Classes</p>	<p>بسمه تعالى</p> 	<p>جمهورية العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة ميسان كلية الإدارة و الاقتصاد معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا الدراسة المسائية</p>
--	---	--

العدد : ١٦ / ٣

التاريخ : ٢٠٢٣ / ١ / ١



إلى / شركة نفط ميسان

م / تسهيل مهمة



ملحق رقم (٢)
جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث
جامعه ميسان – كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
م/ استبانة



.....حضرة السيد /ة.....

تحية طيبة وبعد..

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وذلك استكمالاً لمتطلبات منح شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، علما بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات الواردة بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الاسم: الباحث
العمر: ميثم عقيل حسن
المنصب:
القسم او الشعبة او الوحدة :

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

ثانياً- القيادة التبادلية:

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب:

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	المكافأة المشروطة					
1-	أحفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصياً					
2-	اشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية					
3-	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة					
4-	أكفيء الموظف ذو الأداء الممتاز					
5-	أثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح انحرافات في العمل					
6-	أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة					
7-	أتحذث بجديّة عن الأمور التي يجب إنجازها					
8-	أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده					
9-	أثني على الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل					

الرقم	الفقرات	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
	وأدعمها 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 ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية					
13-	أحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه					
14-	أقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعية					
15-	أعيد النظر في الفرضيات المهمة للثبوت من أنها مناسبة					
16-	أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء					
17-	أقوم بتصحيح الانحرافات أولاً بأول					
18-	أقضي وقتاً في تعليم التابعين وإرشادهم					
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة):					
19-	لا أتدخل إلى أن تصبح المشاكل خطيرة					

تحديات تطبيق الخصخصة في العراق:.....

الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
20-	أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أنتخذ 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 أتدخل 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 فإنني لا أحاول إحداث أي تغيير					
26-	أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة					
27-	أتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمر الملح					

تحديات تطبيق الخصخصة في العراق:.....

ثالثاً- تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

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

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق 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 ومصالح أعضاء المنظمة					
34-	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد					

تحديات تطبيق الخصخصة في العراق:.....

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	والإمكانيات 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					