



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

دور القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات

(دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفين كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان)

بحث مقدم الى جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة  
الاعمال كجزء من متطلبات نيل شهادته البكالوريوس

اعداد الطالب

يوسف ستار شريف

باشرف

أ.م زينب خليل هاشم الزبيدي

١٤٤٤هـ

العراق-ميسان

٢٠٢٣م

## المستخلص

هدف البحث الى تسليط الضوء على دور القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات (دراسة استطلاعية لاراء عينة من موظفين كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان).

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها من خلال الاساليب الكمية والاحصائية (SPSS) في معالجة موضوع البحث ووصف نتائج تحليل الاستبانة شملت عينة البحث الافراد الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان ، قام الباحث بتوزيع (٣٥) استمارة استبيان ولكن لم يسترجع منها سوى (٣٠) استمارة صالحة للتحليل.

استنتج الباحث وجود اثر ذات دلالة احصائية موجبة وقوية للقيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات ، والمكافاة المشروطة لها اثر مهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والذي قد يزداد استخدامها في المنظمات. واوصى الباحث بان تتبنى مؤسسات التعليمية تأهيل اسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وان يدرج ضمن اجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

## فهرست المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١	الايه القرانيه
ب	الاهداء
ت	شكر وتقدير
ث	المستخلص
ج	فهرست المحتويات
١	المقدمة
٢-٤	الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة
٢	المبحث الاول: منهجية البحث
٢	اولا: مشكلة البحث
٢	ثانيا: اهمية البحث
٣	ثالثا: اهداف البحث
٣	رابعا: فرضيات البحث
٣	خامسا: المخطط الفرضي للبحث
٤	سادسا: اساليب جمع البيانات والمعلومات
٤	سابعا: مجتمع وعينة البحث
٤	ثامنا: حدود البحث
٥-٦	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٧	الفصل الثاني: الاطار النظري
٧	المبحث الاول: القيادة التبادلية
٨	اولا: مفهوم القيادة التبادلية
١٠	ثانيا: اهمية القيادة التبادلية
١١	ثالثا: خصائص القيادة التبادلية
١٢	رابعا: ابعاد القيادة التبادلية
١٣	المبحث الثاني: الاهداف الاستراتيجية
١٤	اولا: مفهوم الاهداف الاستراتيجية
١٦	ثانيا: خصائص الاهداف الاستراتيجية
١٧	ثالثا: اهمية تحديد الاهداف الاستراتيجية
١٨	رابعا: انواع الاهداف الاستراتيجية
٢٠	الفصل الثالث: الجانب العملي
٢١	اولا: وصف عينة البحث
٢٥	ثانيا: التحليل الاحصائي
٢٧	ثالثا: اختبار فرضيات البحث
٢٩	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
٣١	المصادر



الملحق	٣٥-٣٩
--------	-------

### قائمة الاشكال

الموضوع	رقم الصفحة
المخطط الفرضي البحث	٣
وصف عينة البحث حسب الجنس	٢١
وصف عينة البحث حسب العمر	٢٢
وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	٢٣
وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة	٢٤

### قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
وصف عينة البحث حسب الجنس	٢١
وصف عينة البحث حسب العمر	٢٢
وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي	٢٣
وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة	٢٤
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل	٢٥
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع	٢٦
علاقة الارتباط بين المتغيرين	٢٧
علاقة الاثر بين المتغيرين	٢٨

## المقدمة:

تتزايد التحديات التي تواجه منظمات الاعمال على اختلاف انواعها يوما بعد يوم، بسبب التطور المضطرد في عالم المعلومات والاتصالات التي ادت الى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز والقيود، مما حتم على المنظمات ان تفعل قياداتها لتحول الفرص والتحديات المحيطة بها الى ابداعات. وتنبؤ اهم هذه التحديات التي تتعرض لها منظمات الاعمال الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها اما ان تجدد او تتبدد، ان اهم هذه التغيرات هو ما فرزته العولمة وانتشار استخدامات الانترنت من تحديات اسهمت في تغيير توجيهات العمل الوظيفي، وفرضت هي الاخرى على منظمات الاعمال مواجهة منافسة حادة، والعمل على تحسين درجة كفاءتها ومستوى انتاجيتها، وكذلك التفكير بسبل تخفي الكلف لضمان بقائها واستمراريتها ، حيث ان الادارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح او الاخفاق الذي تصادفه اية مؤسسة، ولها اليد الطولى في تقرير الامور، وتحقيق الاهداف التي يطمح اي مجتمع في الوصول اليها، ويعود سبب هذا النجاح الى قدرة الاداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها. (الروسان، ٢٠١٧: ٢٤)

## الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من ابرز انماط القيادة، والتي تساهم في تحسين اداء الموظفين في المنظمات وذلك لارتكازها على العلاقة التبادلية التي طرفاها القائد وتابعوه حيث يتوقع يتم تقديم المواد اللازمة لانجاز الاعمال وربط الاداء كل من الطرفين منفعة من الاخر بحيث الوظيفي بمكافآت للاداء الجيد وعقوبات للاداء غير الجيد، لكن بالرغم من اهمية القيادة التبادلية في تحقيق العديد من رؤى المنظمات .

ومن خلال ما ذكر تبرز مشكلة البحث في السؤال التالي:

هل يوجد اثر للقيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات ؟

#### ثانيا: اهمية البحث

تستمد الاهمية من اهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع القيادة احد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث ان تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا النمط من القيادة تملك تلك القيادات من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية.

وبخاصة نمط القائد التبادلي الذي لم ياخذ نصيبه من الدراسة في الفكر الاداري العربي، ومما يزيد هذا البحث اهمية ارتباط هذا النمط القيادي الحديث باحدى الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيرها الا وهي الاهداف الاستراتيجية، التي تعد من اهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها حيث ان ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وامكانات ابداعية.

### ثالثا: اهداف البحث

ان الهدف الاساس للبحث يتمثل في محاولة الكشف عن تأثير القيادة التبادلية على الاهداف الاستراتيجية وذلك من خلال تحقيق الاهداف التالية:

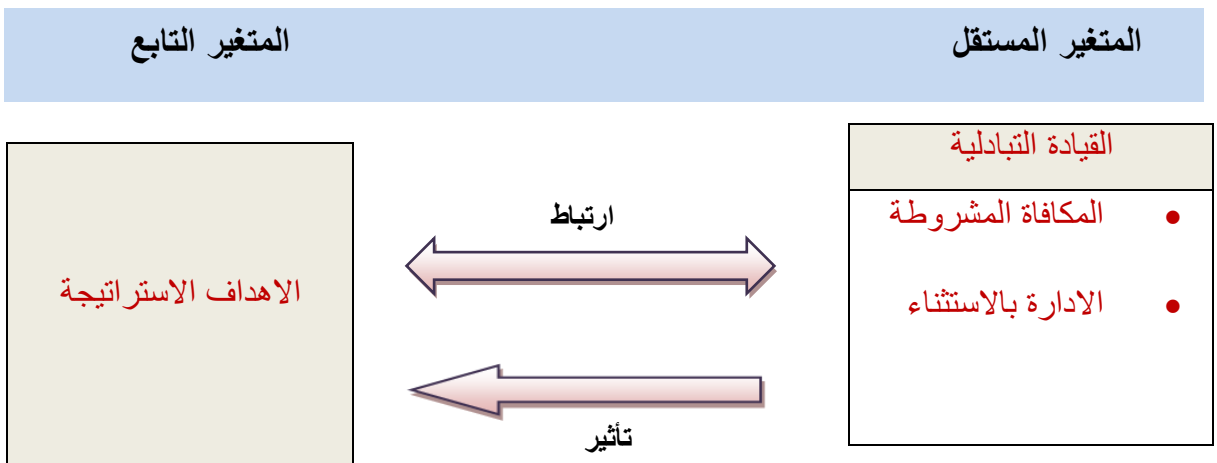
1. بيان تأثير سلوكيات القيادة التبادلية على الاهداف الاستراتيجية .
2. التعرف على كل من القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية.
3. توضيح ابعاد القيادة التبادلية واثرها على الاهداف الاستراتيجية وبيان العلاقة بينهما.

### رابعا: فرضيات البحث

تتعلق فرضيات البحث من محاولة الاجابة عن السؤال الذي ورد في مشكلة البحث ومنسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات الانموذج، وعلى النحو الاتي:

1. الفرضية الرئيسة الاولى :هناك علاقة ارتباط احصائية بين القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية في المنظمات.
2. الفرضية الرئيسة الثانية : هناك علاقة اثر احصائية للقيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات.
- 3.

### خامسا: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم(١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

## سادسا: اسلوب جمع البيانات والمعلومات:

سيتم استخدام المنهج المناسب والمنسجم مع طبيعة هذا البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق القيام بدراسة نظرية لتشكيل اطار البحث المعرفي وذلك عبر الاستعانة بمراجع ومصادر متنوعة وابحاث علمية محكمة ودوريات ومقالات متنوعة عن المفاهيم الخاصة بالبحث في قواعد البيانات الالكترونية.

بالاضافة لجمع البيانات المراد دراستها حول الظاهرة المدروسة، وتحليلها بالشكل المناسب لاستخلاص النتائج والاستفادة منها.

## سابعا: مجتمع وعينة البحث:

**مجتمع البحث:** وقع اختيار مجتمع البحث على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان .

**عينة البحث:** شملت عينة البحث الافراد الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان .

## ثامنا: حدود البحث:

• الحدود البشرية: وفقا لمتغيرات البحث فقط تم اعتماد الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان.

• الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية لاعداد البحث من ( ٢ / ٢ / ٢٠٢٣ ) ولغاية ( ١٩ / ٢٠٢٣/٥ )

• الحدود المكانية: جامعة ميسان - كلية الادارة والاقتصاد.



## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### اولا: الدراسات العربية

#### ١-دراسة (المطيري،٢٠١١)

بعنوان :اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، هدفت هذه الدراسة الى قياس اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وقد اشتمل مجتمع دراسة على جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٥٠()) مديرا، في العام بلغ عددها (١٢٠) وقد تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات دراسة وتوصل الى عدة نتائج ابرزها.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

وتقدم الباحث بعدة توصيات ابرزها : استثمار الشركات للادارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها.

#### ٢. دراسة(المصري،٢٠١٩)

بعنوان: درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية، هدفت الدراسة الحالية الى التعرف الى درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. تكونت العينة من (٤٥٩) معلما ومعلمة، طبقت عليهم استبانة، توصلت الدراسة الى ان درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت "كبيرة"، وان مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان "كبيرا" ايضا. كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

## ثانيا: الدراسات الاجنبية

١.دراسة (Walter&Bruch،٢٠٠٧) بعنوان: **Investigating Context in Leadership**

### **Leadership Transformational on impacts hierarchical**

هدفت الى التحقق الميداني من اثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التبادليين والرضا الوظيفي من خلال الابعاد المتعلقة بالتاثير المثالي، والحفز الالهامي، والمحاكاة الفكرية، والاهتمام بالتابعين واحترامهم، تم استخدام عينة مكونة من (٤٤٨) قائدا من المستويات الادارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الاتمة. وقام الباحثان بتوزيع الاستبانة بواسطة البريد الالكتروني بعد ترجمتها الى عدة لغات، حيث تم توزيع (٢٨٦) استبانة ، توصلت الدراسة الى نتائج اهمها: تتمركز غالبية سلوكها القادة المتعلقة بالتاثير المثالي والحفز الالهامي في المستويات الادارية العليا.

٢ - دراسة موجيس (Muijs،٢٠١٠). بعنوان: **leadership and Leadership**

### **a there is :providers education further effective Highly in developmen**

هدفت الى تحديد العلاقة بين تطوير القيادة التبادلية وبين السلوك القيادي الفعلي في قطاع التعليم والمهن في انجلترا. واتبعت الدراسة اسلوب دراسة الحالة لعشر مؤسسات تم اختيارها باعتبارها اكثر المؤسسات فعالية من حيث القيادة في هذا القطاع نظرا لكونها اكثر المؤسسات تطورا في الاداء خلال السنوات الثلاث الاخيرة، وباعتبارها ممثلة للقطاع لتنوع التعليم والمهن فيها، وهي اكثر المؤسسات تميزا في قياداتها اضافة الى انها الاكبر حجما، وتم استخدام اسلوب المسح لجميع العاملين في مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية في هذه المنظمات وعددهم (٥٠٠٠).

## الفصل الثاني: الاطار النظري

### المبحث الاول: القيادة التبادلية

#### مقدمة:

تعد القيادة ضرورة ملحة في المؤسسة التعليمية، حتى يكتب لها الديمومة والنجاح، اذ تواجه عدة تغيرات وتحديات قد تحدث وتكون طارئة، لذلك لا بد من وجود قائد قادر على سد الثغرات والاحتياجات واتخاذ القرارات التي تحسن اداء المؤسسة؛ وتعد المؤسسة التعليمية مؤسسة ذات نظام اجتماعي يتأثر بما حوله، وعليه فان اي تغيير في البيئة سيحدث تغييرا في المؤسسة، لذلك لا بد من وجود قيادة تعمل على احداث التكيف ما بين المؤسسة والتغيرات السريعة في البيئة، والتي اصبحت سمة العصر ، وتقوم القيادة بتنفيذ الاهداف العامة والخاصة للمؤسسة التعليمية وللسياسات العليا للجهات التعليمية، وتتضمن القيادة بشكل اساسي ممارسة الاشراف والتخطيط والتواصل، والاشراف وملاحظة العمل والعامل وظروف العمل، والتأكد من تحقيق الاهداف في المؤسسة ، ودون القيادة لا يمكن تحويل الاهداف الى نتائج، ويفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيره في تحقيق الاهداف، فالقيادة تساعد المؤسسة في وضع تصور مستقبلي لها لتطويرها، من خلال التخطيط لها مما يؤدي الى ازدهارها، ومساعدة المؤسسة في التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق المؤسسة لاهدافها المرسومة وقد كان لجهود الباحثين والمختصين في القيادة اثر هام في تنمية وتحسين دور القيادة في المؤسسات، ومحاولة الكشف عن الاسلوب القيادي المفضل في التنظيمات الادارية، اذ ركزت اهتمامها على دراسة العنصر البشري الذي يعد عماد العملية الادارية ونقطة انطلاقها والمحور الاساس للسلوك التنظيمي، والنظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا اذ ينشا بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس اثرها على السلوك التنظيمي للمؤسسة.(سيار، ٢٠١٤: ١١)

## اولا: مفهوم القيادة التبادلية

ان القاسم المشترك الاعظم بين الانماط الادارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي، وان الاساس الذي يبني عليه هذا القائد كل سلوكه هو التدعيم الشرطي، حيث اثبتت الدراسات انه بالتدعيم الشرطي (الايجابي والسلبى) يستطيع القائد رفع اداء مرؤوسيه وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر السلوك الوظيفي وتعديل مسارهم عند الانحراف.

القيادة التبادلية مبنية على اساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والادوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الاهداف الموضوعية ولتادية مهمات معينة فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل ادائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يتمونها بالشكل المطلوب وان القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين وتلبية احتياجاتهم لان ذلك من الممكن ان يحسن في الانتاجية واخلاقيات العمل.(العايدي، ٢٠١٥: ١٩)

كما عرفت القيادة التبادلية بانها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، حيث يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني او ضمنى على ان السلوك المؤدى للاداء المرضي سيتم مكافاته كمنح ترقية او زيادة راتب مثلا، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدى للاداء غير المرضي كالنقل التاديبى او الطرد مثلا. وبمعنى اخر يقوم القائد بمكافاة التابعين او معاقبتهم اعتمادا على ادائهم بحيث تاخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فاما ان تكون استدلالية بنائية حيث يعد القائد بمكافاة للاداء المرضي ويقدمها اذا تحقق هذا الاداء. او علاجية تتعلق ببحث القائد على الاخطاء ومعالجتها قبل او بعد حدوثها.(المطيري، ٢٠١١: ٢٩)

ان القيادة التبادلية تركز على علاقة الاتفاق بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين لاوامر القائد يحصلون على المكافآت والمستلزمات اذا ما نفذت مهامهم بنجاح، او في المقابل تطبق عليه الاجراءات التأديبية في حال اخلالهم في انجاز مهامهم وواجباتهم ، وان فكرة العلاقة في القيادة التبادلية تعتمد على انشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح، ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين التابعين انفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق اهداف المنظمة وتستند القيادة التبادلية الى الشرعية والاجراءات القانونية داخل المنظمة، وذلك من خلال توضيح القادة لمعايير العمل المطلوبة والاهداف المنشودة.(الضمور، ٢٠١٠:٥٢)

كما عرفت القيادة التبادلية بانها: قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات، للتاثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين.(العزاوي، ٢٠٢١:٣٣)

كذلك عرفت بانها اتفاق مبرم بين القادة والمرؤوسين انطلاقا من مبدا التكلفة والعائد لاثارة الدافعية نحو العمل من جهة ولتحقيق الاهداف التنظيمية المطلوبة .(الزعيبي، ٢٠١٤:٨٠)

كذلك تعرف القيادة التبادلية بانها عملية تبادل القائد والمرؤوسين اذ يقدم القائد المكافآت للمرؤوسين استجابة لطموحاتهم مقابل انجازهم العمل الموكل لهم، اي انها تعتمد التبادل الفعلي والمكافاة لانجاز العمل بمستوى اداء معين" (القيسي، ٢٠١٠: ١٩٣).

وعرفت بانها سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين انفسهم من جهة اخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الاهداف المنشودة، والقائمة على مبدا القانون والانظمة المحددة والمتفق عليها من قبل الجميع.(العجمي، ٢٠١٠:٧٦)

كما عرفت بانها عبارة عن نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين انفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق اهداف المنظمة.(السليمان، ٢٠٢٠:١٢)

## ثانيا: اهمية القيادة التبادلية

تظهر اهمية القيادة التبادلية من خلال ما يلي:

١. تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم و تحسين عملهم و زيادة تنظيمهم ، وتدفع الاخرين للتميز.  
(صفاء،سارة، ٢٠٢١:٨)
٢. تساهم هذه القيادة في ظهور الافكار الابداعية كما تلبي احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل. (ابوعودة، ٢٠١٦:٤٧)
٣. تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق افضل النتائج، وان القائد التبادلي يتفاوض مع افراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند انجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد الافراد على يهم من حاجات ورغبات في ضوء مايحققونه من ممارسات ناجحة واداء جيد، يكشف عن حاجات الافراد ورغباتهم، فضلا عن توضيح العمل المطلوب انجازه من الاتباع. (كوار، ٢٠١٩:٤٢)
٤. انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية كما انها القوقعة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات. (وليد، ٢٠١٩:٤)
٥. نشر المناخ الصحي الايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استقالة التنظيم غير رسمي وتوظيفه استجابة للاستفادة منه، فالافراد يتخذون القائد للعمل الايجابي الذي يخدم المنظمة.
٦. تركز هذه القيادة على فكرة التوجيه والتحفيز حيث يقوم القائد المرؤوسين لتحقيق الاهداف المنشودة واثناء التنفيذ فانه يقدم حوافز مادية ومعنوية ادا ما راى اداء وظيفيا يحقق الاهداف. (النوفل، ٢٠١٠:٣٣)

## ثالثا: خصائص القيادة التبادلية

١. تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال اسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين، مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل انجاز الاعمال، فاساسها هو التدعيم الشرطي، اي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الاهداف المطلوبة منه، اذ يتم التركيز على الاهتمام بالانتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (البطاينة، ٢٠١٤: ٨٠).
٢. انها تركز على مكافاة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا بحد ذاته يعد اهتماما عاليا بالافراد ورفعا لمعنوياتهم، تحفيزا لها على العمل. هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الاهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بانواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق اعلى درجات الاداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسبا للمنظمة لانها حققت اهدافها التنظيمية.(المطيري، ٢٠١١: ٣٢)
٣. انها قيادة غير مكلفة مقارنة بغيرها، ولا تحتاج الى تدريب كبير ومن للقائمين عليها، وتهتم بالرقابة المستمرة على العاملين، وترتكز على الحد من مشاكل العمل قبل حدوثها او توسعها حتى لا تصبح مكلفة.(السليمان، ٢٠٢٠: ١٥)
٤. تختص هذه القيادة بتوضيح دور العاملين ومتطلبات انجاز المهمة، كما تقوم على وجود تبادل منافع وعود مشتركة بين القائد والعاملين، والاعتماد على المؤسسة داخل العمل، وذلك من خلال التاكيد على معايير العمل واهدافه، والتركيز على اكمال المهام وضمان التزام العاملين بها، وتطبيق تعليمات التحفيز والعقوبات على العاملين في المؤسسة (النعيمي، ٢٠١٢: ٤٥).
٥. تتميز هذه القيادة بسلامة ووضوح نهجها، والحصول على النتائج المطلوبة بأقصى سرعة.

## رابعاً: ابعاد القيادة التبادلية

### ١. المكافاة المشروطة:

فيها يحدد القادة التبادليون الخطوات المتعلقة بتحقيق الاهداف عن طريق تقديم المكافاة لمرؤوسيههم عندما يكون هناك مبرر لذلك، وتبادل الوعود والموارد من اجل دعم وترتيب اتفاق مر ضي للطرفين بالاضافة الى التفاوض على الموارد، وتوفير الثناء من اجل تحقيق الاهداف للمؤسسة.(عبدالجليل،محمد،٢٠٢٠:١١)

### ٢. الادارة بالاستثناء :

ان الادارة بالاستثناء هو مبدا من مبادئ القيادة التبادلية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعة، وان تدخل القائد ينبغي ان يكون موجها فقط نحو تصحيح الانحرافات او لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة.(علي،سلامة،٢٠١٧:١٦)

الادارة بالاستثناء مبدا من المبادئ القيادية الذي يقوم القائد فيها بالتحديد الدقيق الواضح للسلطات والمسؤوليات ووظائف كافة المستويات الادارية بشكل دقيق، ويترك لذلك المستوي امر ممارستها علي ان لا يقوم باعلام مستوى الادارة العليا الا عندما تخرج الاجراءات عن الحدود المرسومة ويراعى في تنفيذ اسلوب الادارة بالاستثناء الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، والخبرة والكفاءة و توفير المعلومات للخطط و تحديد الاستثناءات، و يؤدي هذا الاسلوب الى تنمية كفاءة الرؤساء و تنمية قدراتهم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين نظرا لتفويضهم السلطة في كثير من الامور وتخفيف اعباء مستويات الادارة العليا. (وليد،كمال،٢٠١٩:٧)



## المبحث الثاني : الاهداف الاستراتيجية

### مقدمة:

شهدت مفاهيم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات، مما ساهم في تزايد اهمية مفهوم الاستراتيجية والادارة الاستراتيجية في مختلف المجالات. وقد ساهمت اهمية موضوع الاستراتيجية في تناولها في مختلف الاديات العالمية ويتكون مصطلح الادارة الاستراتيجية من مقطعين، الادارة والاستراتيجية، وتعرف الادارة بانها: ذلك الفن الاجتماعي الذي يهتم بالانسان لكي يحقق اهدافه سواء كانت جماعية او فردية وهي بذلك تعني توجيه الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الاهداف، كما تعد الاهداف الاساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف انشطتها، اذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الاخرى، لانها تنشر تاثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي. ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت او سلوكية او موقفية او استراتيجية او غيرها، حول ضرورة وجود اهداف

لاية منظمة.(المطيري، ٢٠١١: ٣٧)

## اولاً: مفهوم الاهداف الاستراتيجية

تمثل الاهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لاي نشاط انساني فهي اساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، وقد جهد الباحثون في طرح ارائهم عن مضمون الاهداف بشكل عام والاهداف الاستراتيجية بشكل خاص، عليه فان الاهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الادارة من توجيه وقياس اداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بانها النتائج التي تتوقع المنظمات انجازها او هي النتائج النهائية المرغوبة لاي نشاط. كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها ووصف بانها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات .(حسن، ٢٠١٩: ٥٣)

عرفت الاهداف الاستراتيجية هي المستويات للاداء والنتائج والمخرجات التي تهدف المنظمة لتحقيقها ، وهي بمثابة الاداة للقياس التي يتم بها قياس الاداء للمنظمة ومقدار التقدم باتجاه تحقيق الاهداف المرغوب بها. وان الاهداف الاستراتيجية لها دور مساهم اساسي في العمل على تعزيز مركز المنظمة التنافسي وتقويته . (الخفاجي، ٢٠١٤: ١١٢)

كما تعرف كونها النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل وتختلف من حيث مداها الزمني، فاذا كانت بعيدة المدى سميت بالاهداف الاستراتيجية واذا كانت قصيرة المدى دعيت الاهداف التكتيكية.(زهية،اسماء، ٢٠٢٠: ٥١)

كذلك عرفت الاهداف الاستراتيجية بانها النهايات او النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الانشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الافضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الاهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة كما تمثل الاهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لاي نشاط انساني فهي اساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها وقد جهد الباحثون في طرح ارائهم

عن مضمون الاهداف بشكل علم والاهداف الاستراتيجية بشكل خاص، عليه فان الاهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الادارة من توجيه وقياس اداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بانها النتائج التي تتوقع المنظمات انجازها. (احلام،رياب،٢٠٢١:٤٢)

كما ان الاهداف الاستراتيجية هي الاهداف الرئيسية التي ترغب المنظمة في تحقيقها وفق رغبات الادارة للمنظمة، وذلك عبر تجزئة هذه الاهداف الى اهداف تفصيلية اصغر والعمل على تحقيقها بالامكانيات المتاحة والبدائل الممكنة للوصول الى المراد تحقيقه بما يتماشى مع رسالة المنظمة.

وعند وضع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب الاخذ بعين الاعتبار بان مدة تحقيقها قد تستمر لسنوات لانها اهداف بعيدة المدى، بحيث تتم صياغتها لمرة واحدة ويعمل على تنفيذها ضمن السنوات المقررة بالخطة. (حسين، ٢٠١٧: ١٠٥)

كذلك عرف هو الذي الهدف الذي يكون له ارتباط وثيق ومباشر بالرسالة الاساسية للمنظمة وعناصرها وتطلعاتها، وبالتالي لا بد من معرفة غايات المنظمة على كل من المدى القصير والمتوسط والبعيد حتى نستطيع معرف اهدافها الاستراتيجية التي ترغب بتحقيقها، تلك الاهداف التي تعتبر الاساس للخطوات القادمة المستقبلية لقادة المنظمة بغرض تحقيقها والسعي للوصول اليها. (قديح،٢٠١٧:٩٢)

كما عرفت بانها اهداف واقعية قابلة ومحددة وقابلة للقياس تتم صياغتها من قبل الادارة العليا وتشتق من رسالة المنظمة لتوجيه القضايا الاستراتيجية وتعتمد كمقياس لفاعلية الاداء. (احمد،٢٠١٣:٥٨)

كما عرفت بانها ترجمة عملية للتوجهات الاستراتيجية العامة في نطاق الافتراضات التي تم وضعها بشأن عناصر البيئة الخارجية للمنظمة وتأثيراتها المتوقعة على الفرص والقيود او التهديدات المحتملة. (الخفاجي،٢٠١٠:٢٠)

## ثانيا: خصائص الاهداف الاستراتيجية:

لكي تكتمل صورة الاهداف الاستراتيجية لابد من الحديث عن المصادر الاساسية المحفزة لها وما تفرضه عملية التفاعل بين تلك المصادر وبين الفعل الميداني من خصائص اساسية للاهداف الاستراتيجية للمنظمة وهنا لابد من القول بان المصدر الاول لاية اهداف هو فلسفة الادارة التي تفسر العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها من خلال تحديد المصلحة المشتركة بينهما كمبررات لنشاتها وبقائها وكذلك نموها، للاهداف الاستراتيجية مجموعة من الخصائص اهمها:

١. محددة :وهذا يعطي قياس واضح، عن ما تتطلبه هذه الاهداف لانجازها.
٢. قابلة للقياس :اي على الاقل تكون قابلة للقياس الكمية، وهذا ما يضمن تحديد الاهداف بدقة.
٣. ملائمة :اي تكون ملائمة مع رسالة ورؤية المؤسسة؛
٤. واقعية :اي يمكن الوصول اليها من خلال قدرات المؤسسة، والفرص في البيئة الخارجية؛
٥. محددة بزمن :اي تكون محددة ضمن اطار زمني لانجازها.(نياف، ٢٠٢١:٥١)

كما توجد خصائص اخرى تتمثل في:

- ابراز الجوانب المالية وغير المالية
- وجود العديد من الاهداف قد لا تكون منسقة مع بعضها البعض، فقد يكون لدى المؤسسة هدف القيادة في تخفيض التكلفة مع اقامة علاقات طيبة مع العاملين، ولذا على الادارة اقامة التوازن في مثل هذه المواقف.

- حتى يمكن الوصول للاهداف لابد من توسيع الاهداف، فوضعها يتطلب مجهود اكبر يجعل المؤسسة تحاول ان تبذل اقصى الجهود الممكنة ، ولا يعني ذلك ان الاهداف يجب ان تكون غير واقعية حتى لا تؤدي الى الحاق الضرر بالمؤسسة، لان الهدف الذي لا يمكن الوصول اليه تتجاهله المؤسسة.  
(الكارنه، ٢٠١٠:٢٢٠)

### ثالثا: اهمية تحديد الاهداف الاستراتيجية

- تكمّن اهمية تحديد الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من ابرزها:
١. ان عملية تحديد الاهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.
  ٢. ان تحديد الاهداف يمثل الخطوة الاولى في تحديد مستويات الاداء والرقابة عليها، للحكم على مدى النجاح او الفشل على مستوى المؤسسة اقسامها وافرادها.(حكيم، ٢٠١٩:٢٩)
  ٣. تحديد الاهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الانشطة والوظائف التي يجب القيام بها، وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة.
  ٤. تحديد اهداف استراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما يدفع افراد المؤسسة لبذل اقصى جهودهم نحو تحقيقها .
  ٥. تحديد الاهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الاقسام؛ الادارات والافراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع المؤسسة.(زهية،اسماء، ٢٠٢٠:٥٥)

## رابعاً: انواع الاهداف الاستراتيجية

هناك عدة تصنيفات وانواع للاهداف الاستراتيجية وهي:

١. منظمات ذات هدف واحد واهداف متعددة: تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق اسهم الشركة برفع معدل العائد على هدف واحد، ومثال ذلك زيادة الارباح او زيادة نصيب الاستثمار وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها او تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة.

في حين ان اغلب منظمات الاعمال اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الادارية الحديثة التي تقترض وجود اهداف متعددة للمنظمة، على سبيل المثال:

- زيادة الارباح .
- تقليل التكاليف.
- زيادة القيمة السوقية للاسهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي .
- تطوير المنتجات او الخدمات للمستهلك.
- استحداث قيم جديدة للشركة.
- التكيف والمرونة.
- زيادة حصة المساهمين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية وتعزيز المركز التنافسي.(المطيري، ٢٠٢١: ٥٧)

## ٢. اهداف رسمية واهداف فعلية:

تتمثل الاهداف الرسمية بما تنشره المؤسسة للجمهور عبر التقارير، ووسائل الاعلام، وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، ومنع التلوث البيئي، اضافة الى اهتمامها باهداف المالكين، اما الاهداف الفعلية فهي قدرة المؤسسة في تخصيص الموارد، وادارة الانشطة، والمهام لوحدات العمل كافة بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى اليها المؤسسة.(الضاهر،٢٠١٩:٥٤)

## ٣. اهداف قصيرة الامد واهداف طويلة الامد:

تقسم المنظمات اهدافها غالبا وفق الزمن، فبعض الاهداف تستلزم لتنفيذها اوقاتا طويلة الامد، في حين ان البعض الاخر من الاهداف تتطلب فترة قصيرة او متوسطة الامد لانجازها. (زهية،اسماء،٢٠٢٠:٥٧)

## ٤. اهداف كلية واهداف وظيفية:

تعمل المؤسسة لتحقيق اهدافها اما على المستوى الكلي للمؤسسة، او على المستوى الوظيفي، فالاهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المؤسسة (المبيعات، الاصول، القيمة السوقية للسهم، الارباح، عدد الافراد العاملين، الانتاج،... الخ)، وهدف الربحية يعد من الاهداف الكلية للمؤسسة ويمكن احتسابه من خلال ( المبيعات، العائد على حق الملكية، العائد على الاصول، العائد على الاستثمار)، وكذلك السيولة، ودوران راس المال، والمؤشرات المالية الاخرى جميعها تعتبر اهدافا كلية على مستوى المؤسسة، وهناك اهداف وظيفية ينبغي على المؤسسة تحديدها، وانجازها، والمتمثلة في (الانتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، والبحث والتطوير ، والتسويق).(المصري،٢٠١٢:٥٥)

## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها من خلال الاساليب الكمية والاحصائية في معالجة موضوع البحث ووصف نتائجها حيث تم تصميم استبانة تم توزيعها على افراد عينة البحث، تمثل اداة البحث في جمع المعلومات ومن ثم تحليلها واستخراج النتائج وصياغة التوصيات.

### • اداة البحث

بغية تحقيق اهداف البحث قام الباحث ببناء استبانة مكونة من محاور تتناول متغيرات كل القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية .

### • عينة ومجتمع البحث

تم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث تم توزيع (٣٥) استمارة استبيان لاراء عينة من موظفي كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان ، وقد تم استرداد (٣٠) استبيان صالح للتحليل وفيما يلي السمات الرئيسية للمستجيبين المشاركين.



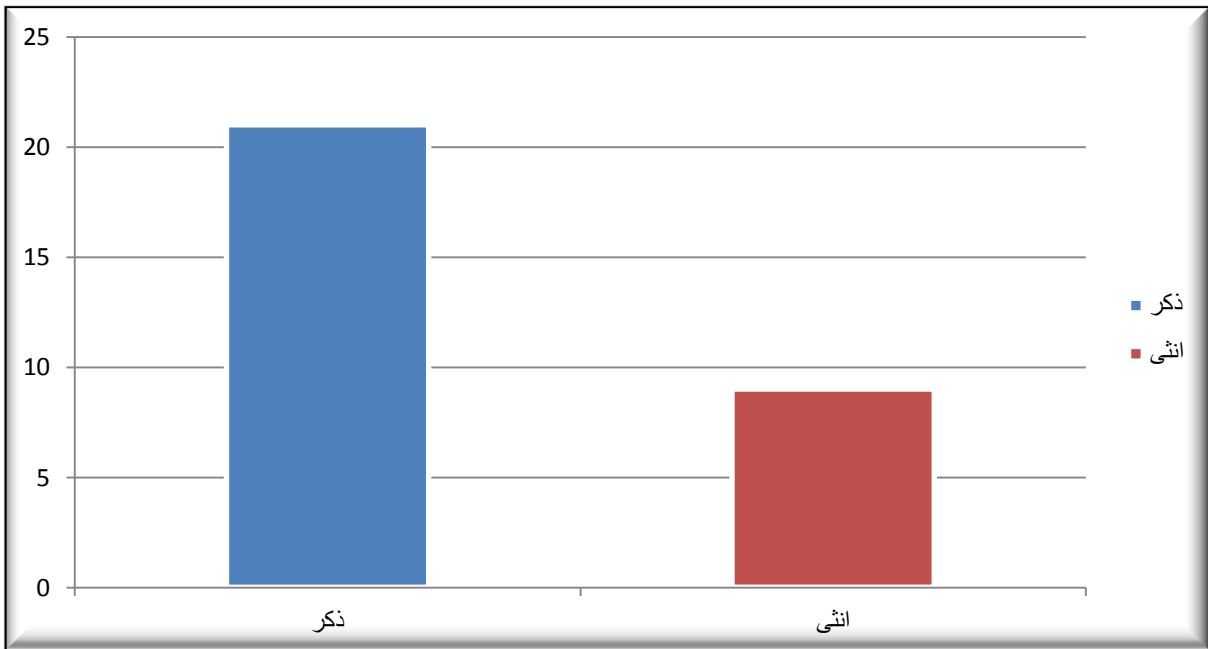
## اولا: وصف عينة البحث

١. ما يخص متغير الجنس :

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٢١	%٧٠
انثى	٩	%٣٠
المجموع	٣٠	%١٠٠

جدول رقم(١) وصف عينة البحث حسب الجنس  
اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ ان نسبة الذكور المشاركين اكبر من نسبة الاناث حيث بلغت حوالي %٧٠ بينما نسبة الاناث بلغت %٣٠ .



شكل رقم(٢) وصف عينة البحث حسب الجنس

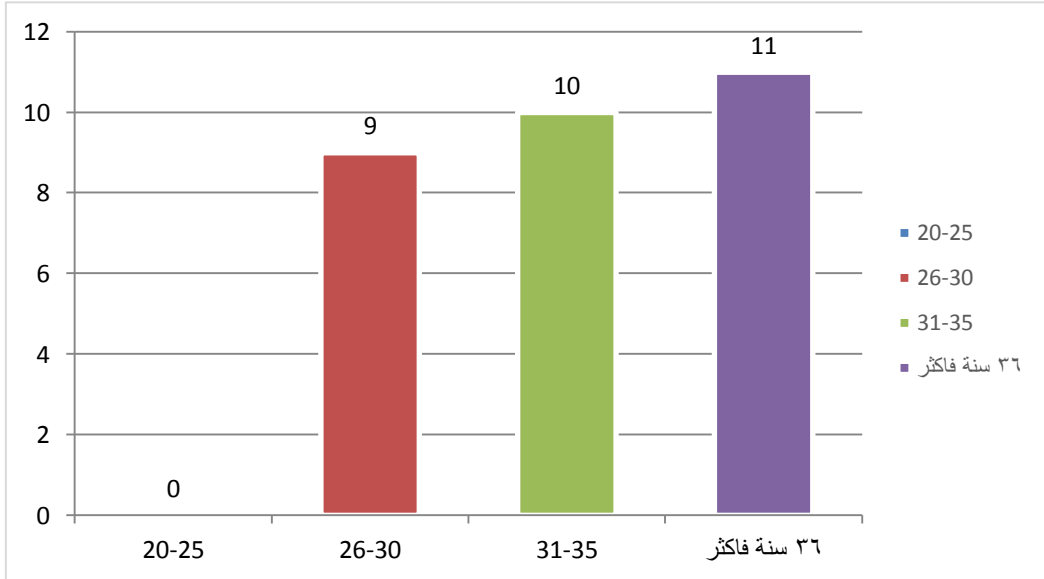
## ٢. ما يخص متغير العمر :

العمر	العدد	النسبة
٢٠ - ٢٥ سنة	٠	٠
٢٦ - ٣٠ سنة	٩	٣٠%
٣١ - ٣٥ سنة	١٠	٣٣,٣%
٣٦ سنة فأكثر	١١	٣٣,٧%
المجموع	٣٠	١٠٠%

جدول رقم (٢) وصف عينة البحث حسب العمر

اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول ان اكثر نسبة مشاركة كانت للفئة (٣٦ سنة فأكثر) بنسبة ٣٣,٧%، ثم تليها الفئة العمرية (٣١-٣٥ سنة) حيث بلغت حوالي ٣٣,٣% تليها الفئة العمرية ٢٦ - ٣٠ سنة بنسبة ٣٠%، اما الفئة العمرية ٢٠-٢٥ سنة فلا يوجد عينة مشاركته وقد بلغت نسبتها ٠.



شكل رقم (٣) وصف عينة البحث حسب العمر

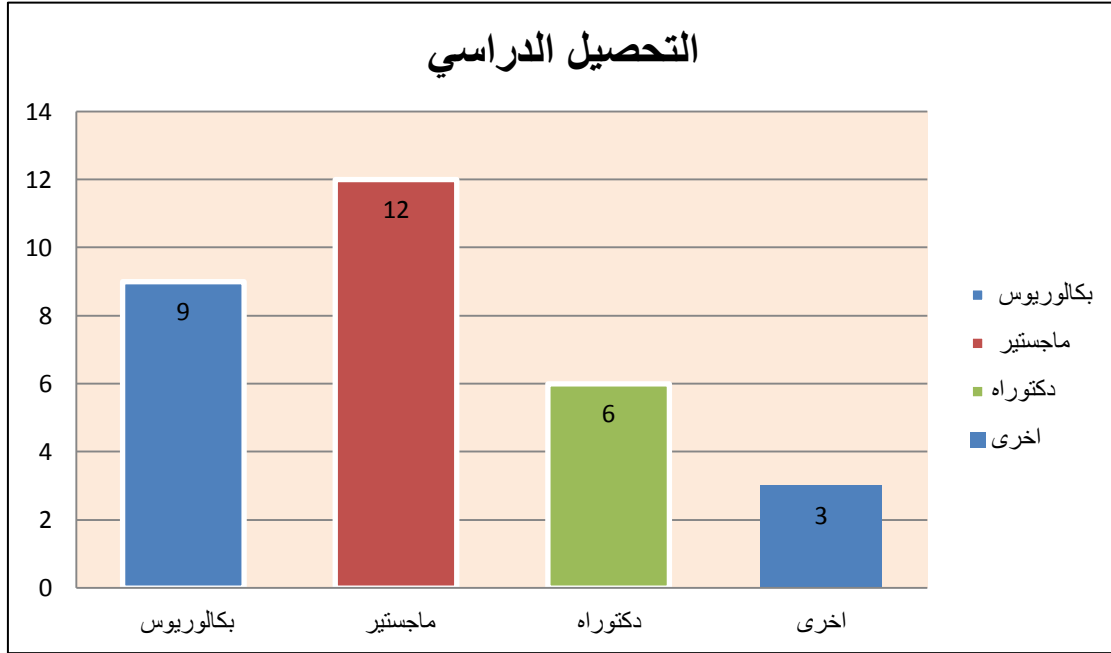
ما يخص متغير التحصيل الدراسي :

التحصيل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريوس	٩	٣٠%
ماجستير	١٢	٤٠%
دكتوراه	٦	٢٠%
اخرى	٣	١٠%
المجموع	٣٠	١٠٠%

جدول رقم (٣) وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول ان اكثر فئة مشاركة هم حملة شهادة الماجستير بنسبة ٤٠% ، لتاتي بعدها فئة البكالوريوس بنسبة ٣٠%، ثم تاتي بعدها فئة الدكتوراه بنسبة ٢٠% وتاتي فئة حملة الشهادات الاخرى بالمرتبة الاخيرة بنسبة ١٠%.



شكل رقم (٤) وصف عينة البحث حسب التحصيل الدراسي

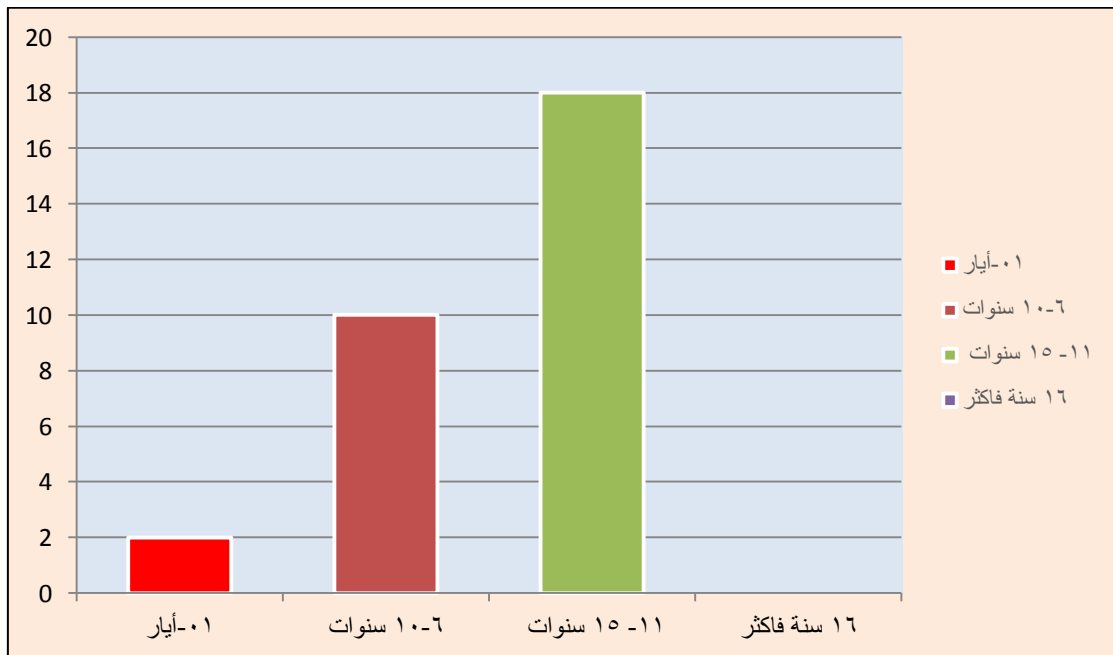
### ٣. ما يخص متغير سنوات الخدمة :

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
٥-١ سنوات	٢	٦,٧%
١٠-٦ سنوات	١٠	٣٣,٣%
١١-١٥ سنوات	١٨	٦٠%
١٦ سنة فاكثر	٠	٠%
المجموع	٣٠	١٠٠%

جدول رقم (٤) وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة

اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول بان اكثر فئة مشاركة هم ذوي خدمة ١١-١٥ سنوات حيث بلغت نسبتهم حوالي ٦٠% ثم تليها فئة ٦-١٠ سنوات بنسبة ٣٣,٣%، ثم تاتي بعدها فئة ١-٥ سنوات بنسبة ٦,٧% واخيرا فئة ١٦ سنة فاكثر بنسبة ٠% والتي لم تمثل اي مشاركة.



شكل رقم (٥) وصف عينة البحث حسب سنوات الخدمة

## ثانيا : التحليل الاحصائي

لقد اعتمد الباحث لغرض تحليل البيانات على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ولقد استخدمته في استخراج ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة ، وكما موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم (٥) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل(القيادة التبادلية)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تقوم ادارة الكلية بتحفيز الموظف عندما يحقق انجاز اكثر من المتوقع.	٣,٥٦٦٧	١,١٩٤٣٤
٢	تشجع الكلية الموظفين على النظر للامور بطريقة جديدة وعقلانية.	٣,٣٣٣٣	١,١٨٤١٩
٣	يركز المدير على اهمية وجود شعور جماعي برسالة الكلية .	٣,٤٠٠٠	١,١٣٢٥٩
٤	تثني الادارة على الاساليب الجديدة والخلافة لاداء العمل وتدعمه بقوة.	٣,٠٣٣٣	١,٢٤٥٢٢
٥	تكافأ الكلية الموظف ذو الاداء الممتاز.	٣,٨٣٣٣	٠,٨٣٣٩١
٦	تحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن اداءه.	٣,٠٦٦٧	١,٢٨٤٧٥
٧	تقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعية.	٣,٤٣٣٣	١,٠٠٦٣٠
٨	تقوم ادارة الكلية بتصحيح الانحرافات اولا باول.	٣,٥٠٠٠	١,٠٤٢٢١
٩	تتابع جميع الاخطاء المؤثرة.	٣,٣٣٣٣	١,٣٢١٧٩
١٠	تعيد النظر في الفرضيات المهمة للتثبيت من انها مناسبة.	٣,٢٠٠٠	١,٠٩٥٤٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

كانت اجوبة عينة البحث متوسط الاجابة لكل الفقرات ومقارنة حيث نلاحظ من الجدول بان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي من بين فقرات المتغير المستقل كانت للفقرة الخامسة ، القائلة : تكافأ الكلية الموظف ذو الاداء الممتاز.. " حيث بلغت حوالي ٣.٨٣٣٣ وانحراف معياري قدره ٠.٨٣٣٩ ، و ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة الرابعة ، القائلة : تثني الادارة على الاساليب الجديدة والخلافة لاداء العمل وتدعمه بقوة..، حيث بلغ حوالي ٣.٠٣٣٣ بانحراف معياري قدره ١,٢٤٥٢٢ .

جدول رقم (٦) الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع (الاهداف الاستراتيجية)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	تسعى الكلية لتقديم افضل ما لديها من خدمات .	٣,٥٣٣٣	١,١٣٦٦٤
١٢	اهداف الكلية محفزة لقدرات و مهارات الموظفين من اجل التطوير وتحسين مستوى الاداء.	٣,٤٦٦٧	٠.٨٩٩٥٥
١٣	تسعى الكلية لتحقيق اهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.	٣,٢٦٦٧	١,١١٢١١
١٤	تلتزم ادارة الكلية بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.	٣,٨٣٣٣	٠.٨٧٤٢٨
١٥	اهداف الكلية واقعية و قابلة للتطبيق.	٣,٣٣٣٣	١,١٢٤٤٤
١٦	تعمل الكلية على ابراز اهمية ومنفعة وقيمة الخدمات للمجتمع.	٣,٥٦٦٧	١,٠٤٠٠٠
١٧	تهدف الكلية لتعظيم الانجازات وتحقيق المردودية والاستمرارية.	٣,٤٦٦٧	١,٢٢٤٢٨
١٨	تهدف الادارة الى كسب رضا الموظفين عن قراراتها.	٣,٦٦٦٧	٠.٨٨٤٠٩
١٩	تتسم اهداف الكلية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	٣,١٦٦٧	١,١٧٦٨٨
٢٠	اهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.	٣,٢٦٦٧	١,٢٢٩٩٠

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

من الجدول نلاحظ بان اعلى قيمة للمتوسط الحسابي من بين فقرات المتغير التابع (الاهداف الاستراتيجية) كانت للفقرة الرابعة عشر ، القائلة : تلتزم ادارة الكلية بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا. " حيث بلغت حوالي ٣.٨٣٣٣ و بانحراف معياري قدره ٠.٨٧٤٢٨ ، و ان اقل متوسط حسابي كان للفقرة التاسعة عشر ، القائلة: " تتسم اهداف الكلية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. " حيث بلغت حوالي ٣,١٦٦٧ بانحراف معياري قدره ١.١٧٦٨٨ .

### ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

#### ١. علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي الى مدى تحقق صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها، توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية، اذ تشير معطيات الجدول رقم (٧) الى وجود علاقة ارتباط احصائية ومعنوية موجبة وبمعامل ارتباط بلغت قيمة ( $0,837^*$ ) عند مستوى ( $0,05$ ) حيث تشير هذه النتائج الى قوة العلاقة.

#### الجدول رقم (٧)

##### علاقة الارتباط بين القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية

القيادة التبادلية	المتغير المستقل المتغير التابع
$0,837^*$	الاهداف الاستراتيجية

\*:  $p \leq 0,05$

N: 30

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج البرنامج الاحصائي SPSS





## الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

### المبحث الاول: الاستنتاجات

من خلال ما ذكر في الاطار النظري ونتائج التحليل الاحصائي استنتجت الباحث ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباط قوية بين القيادة التبادلية والاهداف الاستراتيجية، فالمنظمات الاكثر نجاحا هي تلك التي تمتلك قيادة تبادلية قوية.
٢. وجود اثر ذات دلالة احصائية موجبة وقوية للقيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات.
٣. المكافاة المشروطة لها اثر مهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والذي قد يزداد استخدامها في المنظمات.
٤. القيادة التبادلية احد العوامل الاساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على اداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل خاص و تحقيق اهدافها.
٥. هنالك اهتمام متزايد بتحفيز العاملين الاكفاء على انجاز اعمالهم.
٦. تلعب القيادة التبادلية دورا مهما في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات وبشكل اخص المكافاة المشروطة.

## المبحث الثاني: التوصيات

بناء على نتائج التحليل الاخصائي التي توصل اليها الباحث والتي اظهرت نجاعة اسلوب القيادة التبادلية في تحقيق اهداف المنظمات وان هذا الاسلوب مطبق فعليا لدى مختلف مؤسسات فلذلك يوصي الباحث بما يلي:

١. ان يتم تعزيز فكرة المكافآت المشروطة بشكل اكبر وان يتم مناقشتها مع المختصين وادراجها ضمن اللوائح الداخلية للمؤسسة بشكل واضح.
٢. وضع تصور واضح لدى مديري الاقسام والشعب في المؤسسات عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل.
٣. العمل على توعية الموظفين واصحاب القرار في المؤسسات التعليمية بأهميتها ودورها في تطوير المؤسسات والنهوض بها لضمان استمراريتها.
٤. ان تتبنى مؤسسات التعليمية تأهيل اسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح وان يدرج ضمن اجراءات تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
٥. اجراء دراسات اخرى تتناول القيادة التبادلية ضمن متغيرات مختلفة عن الدراسة الحالية لتكوين صورة اوضح عن درجة ممارسة القيادة التبادلية في التعليم.
٦. صورة اوضح عن درجة ممارسة القيادة التبادلية في التعليم.

## المصادر

١. ابو سلطان، اشرف ذياب، درجة ممارسات رؤساء الاقسام الادارية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى العاملين الاداريين فيها، ٢٠٢١.
٢. احلام، قفي، رباب، مهيه، اثر طبيعة اتخاذ القرار على الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة الحضنة حليب لولاية المسيلة، ٢٠٢١.
٣. احمد، نضال جميل، استراتيجية التطوير التنظيمي واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية"، اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي، جامعة الشرق الاوسط ، رسالة ماجستير. ٢٠١٣
٤. الجعفي، هيا الحميدي (٢٠١٤). انماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن. ٢٠١٣.
٥. الدبوبي، معاذ ضيف الله. القيادة الفعالة في تحقيق الاهداف المنظمية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٣.
٦. الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية "دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ٢٠١٣.
٧. الزعبي، سليمان هاشم ، الادارة التربوية المعاصرة. ط١، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع. ٢٠١٤.
٨. السليمات، محمد عبدالله، القيادة التبادلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة مادبا ، ٢٠٢٠.
٩. الضاهر، داود نعمة، الوعي بالمستقبل وعلاقته بالاهداف الاستراتيجية لدى الموظفين رسالة ماجستير، كلية الاداب، قسم علم النفس، بغداد، ٢٠١٩.

١٠. الضمور، محمد حنفي، "اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء"، فلسفة في ادارة الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، ٢٠١٠.
١١. العايدي، زهراء سيد محمد علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الوسط، عمان، الاردن، ٢٠١٥.
١٢. العزاوي، عبدالعزيز مجعد ، اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ،دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، ٢٠١١.
١٣. العنزي،سعد كامل، مراحل تكامل السيناريوهات مع الادارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات" بحث، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،مجلد ٢ ، العدد ٧٧، ٢٠٢١.
١٤. القيسي، عماد ، غموض الحياة الوظيفية واثرها على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠١٠.
١٥. الكارنة، محمد حنفي، "اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفاعلية الاداء"، فلسفة في ادارة الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم، ٢٠١٠.
١٦. المصري، روز محد، القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير. ٢٠١٢.
١٧. المصري، مروان، درجة ممارسات القيادة التبادلية لدى المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، ٢٠١٩.

١٨. المطيري، عبدالعزيز مجعد، "اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، ٢٠١١.
١٩. النعيمي، صلاح عبد القادر، دور الوعي الاستراتيجي في الحد من الحواجز التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية، ٢٠١٢.
٢٠. النوفل، بدر عيسى استراتيجية تمكين الموارد البشرية واثرها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في بنوك التجارية بدولة الكويت، ٢٠١٠.
٢١. حسن، نور، واخرون، "تاثير خصائص القائد الاستراتيجي على اختيار البديل الاستراتيجي"، دراسة ميدانية في جامعة ميسان، كلية الادارة والاقتصاد، بحث في قسم ادارة الاعمال، ٢٠١٦.
٧. حسين، قصي ملك، "الوعي الاستراتيجي ودوره في تشخيص التحديات الامنية دراسة تحليلية لاراء عينة من ضباط مديرية شرطة النجف الاشرف"، كلية الادارة، ٢٠١٩.
٢٢. حكيم، حيدر كريم، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، جامعة الكوفة، رسالة ماجستير، ٢٠١٩.
٢٣. زهيه، بن مسيلي تسعديت، اسماء، تعقيت، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للموسسة، دراسة ميدانية لمديرية اتصالات الجزائر لولاية المسيلة، ٢٠٢٠.
٢٤. سيار، عصمت محمد علي، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية التربوية. ٢٠١٤.
٢٥. صفاء، حسيني، سارة زنطار، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين، دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية، ٢٠٢١.

٢٦. عبدالجليل، الجوزي، دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الاعمال ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - تيمومون، ٢٠٢٠.
٢٧. قديح، امانى حسام، استراتيجية تمكين الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الاهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، ٢٠١٧
٢٨. كوار، بن عزوز، فرحي، محمد، اثر ممارسات القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي الموظفين ، دراسة ميداني في مديرية كهرباء والغاز الجلفة، ٢٠١٩.
٢٩. نياف، عدلي داود، معوقات تطبيق الاهداف الاستراتيجية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة"، رسالة ماجستير، كلية التربية الجامعة الاسلامية، ٢٠٢١.
٣٠. وليد، بلوجل، كمال، زيادي، دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه، ٢٠١٩.

المطابق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م / استبانة

السيد /ة.....المحترم /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم هذا الاستبيان وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في دارة الاعمال  
بالعنوان الموسوم بـ (دور القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية في المنظمات)املين  
تعاونكم معنا وابداء الراي الصريح والصحيح فالاجابة الصريحة والدقيقة على فقرات هذه الاستبانة لها  
بالغ الاهمية في التوصل الى نتائج دقيقة وموضوعية ومعبرة عن واقع ما تحتويه الدراسة وبالتالي  
تمكن الباحث من تقديم مقترحات بناءة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا.

مع خالص الشكر والتقدير

المشرف

أ.م زينب خليل هاشم الزبيدي

الباحث

يوسف ستار شريف



المحور الاول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامه صح في المربع الذي تراه مناسباً

اولاً // الجنس

	انثى		ذكر
--	------	--	-----

ثانياً // العمر

٣٦ سنة فما فوق	٣١ - ٣٥	٢٦ - ٣٠	٢٠ - ٢٥

ثالثاً // التحصيل الدراسي :

اخرى	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس

رابعاً // سنوات الخدمة

١٦ سنة فأكثر	١١ - ١٥ سنة	٦ - ١٠ سنوات	١ - ٥ سنوات

## المحور الثاني: متغيرات البحث

اولاً: القيادة التبادلية: النمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق اهدافها بكفاءة من خلال ربط الاداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة، وتأمين الموارد اللازمة لانجاز العمل. (مرعي، ٢٠١٨: ٧)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماماً	محايد	لا اتفق	تماماً	لا اتفق
<b>أ - المكافاة المشروطة</b>							
١	تقوم ادارة الكلية بتحفيز الموظف عندما يحقق انجاز اكثر من المتوقع.						
٢	تشجع الكلية الموظفين على النظر للامور بطريقة جديدة وعقلانية.						
٣	يركز المدير على اهمية وجود شعور جماعي برسالة الكلية .						
٤	تثني الادارة على الاساليب الجديدة والخلافة لاداء العمل وتدعمه بقوة.						
٥	تكافا الكلية الموظف ذو الاداء الممتاز.						
<b>ب الادارة بالاستثناء</b>							
١	تحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن اداءه.						
٢	تقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعية.						
٣	تقوم ادارة الكلية بتصحيح الانحرافات اولاً باول.						
٤	تتابع جميع الاخطاء المؤثرة.						
٥	تعيد النظر في الفرضيات المهمة للتثبيت من انها مناسبة.						

## ثانيا: الاهداف الاستراتيجية:

تعرف الاهداف الاستراتيجية بانها النهايات او النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الانشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الافضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الاهداف الاستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة . (المطيري، ٢٠١١: ٣٩)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق تماما	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	تسعى الكلية لتقديم افضل ما لديها من خدمات .					
٢	اهداف الكلية محفزة لقدرات و مهارات الموظفين من اجل التطوير وتحسين مستوى الاداء.					
٣	تسعى الكلية لتحقيق اهدافها في ضوء الامكانيات المتاحة.					
٤	تلتزم ادارة الكلية بالبرامج والسياسات التي تسطرها مسبقا.					
٥	اهداف الكلية واقعية و قابلة للتطبيق.					
٦	تعمل الكلية على ابراز اهمية ومنفعة وقيمة الخدمات للمجتمع.					
٧	تهدف الكلية لتعظيم الانجازات وتحقيق المردودية والاستمرارية.					
٨	تهدف الادارة الى كسب رضا الموظفين عن قراراتها.					
٩	تتسم اهداف الكلية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
١٠	اهداف الكلية واضحة ومفهومة لدى جميع موظفيها.					