

دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

أحمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

إشراف

د/عبدالله عبدالله قائد

المشرف المساعد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

د/جميل أحمد الجويد

المشرف الرئيس

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

صنماء

2020 - 1442

إجازة رسالة الماجستير فى طبعتها النهائية

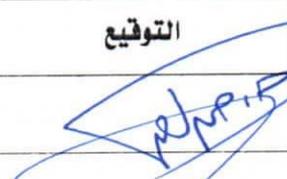
الكلية : الدراسات العليا	القسم : إدارة أعمال	الدرجة العلمية : ماجستير
اسم الطالب : احمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة	الرقم الجامعي : 2015040443	العام الجامعي : 2020/2019م
عنوان الرسالة : دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة .		

تاريخ المناقشة : يوم الخميس الموافق 2020/10/8م

بناءً على نتيجة مناقشة الرسالة ، فإن لجنة المناقشة قررت إجازة الرسالة في طبعتها النهائية كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير .

والله الموفق ، ، ،

لجنة المناقشة :

م	الاسم	الصفة	التوقيع
1-	أ.م.د/ خالد أحمد القيداني	مناقشاً خارجياً - رئيس اللجنة	
2-	د/ جميل أحمد الجويد	المشرف - عضواً	
3-	د/محمد عبداللطيف الشوكاني	مناقشاً داخلياً - عضواً	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخ أ.د/ عميد كلية الدراسات العليا بجامعة المستقبل المحترم

بعد التحية،،،،،

نحيطكم علما بأنه قد تم التدقيق اللغوي لرسالة الماجستير المقدمة من الطالب/احمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة الموسومة بـ (دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات - دراسة تطبيقية على مكتب الاشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة) وأن الرسالة جاهزة للمناقشة من الناحية اللغوية.

هذا ما لزم إفادتكم به وتقبلوا فائق التحية والتقدير،،،

أ.د/ محمد محمد الخربي

أستاذ اللسانيات والترجمة
بكلية اللغات - جامعة صنعاء



بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور/ يوسف الرباعي

عميد كلية الدراسات العليا

المحترم

بعد التحية:

الموضوع/ رسالة الماجستير للطالب: أحمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

بالإشارة للموضوع أعلاه فقد استكمل الطالب أحمد عمله الإحصائي في رسالته الموسومة بـ:
((دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب
الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة)) .

وبذلك تكون رسالته جاهزة للمناقشة.

مع خالص تقديرنا

د. عبد الفني مطهر النور

أستاذ الإحصاء - جامعة المستقبل

10/8/2024

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم هذه الرسالة الموسومة بـ:

دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة

أقر بأنني قد التزمت بأدلة وقواعد جامعة المستقبل وانظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، كما أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى، وتأسيساً على ما تقدم فإنني اتحمل المسؤولية كافة فيما لو تبين غير ذلك.

اسم الطالب:	أحمد عبدالرحمن بهاء الدين حمزة
التوقيع:	
التاريخ:	2020/10/25م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العظيم

(سُورَةُ الْبَقَرَةِ - آيَةٌ 32)

الإهداء

إلى من علماني السلوك والأدب والإخلاص والعطاء وزرعوا حب
التعليم في نفسي أبي وأمي أمداً لله في عمرهما.
إلى الذين جعلوا طريقي نوراً وإشراقاً وزرعوا في الهمة والنشاط
إخواني وأختي الأحباء.
إلى معاني الوفاء والإخلاص أصدقائي الرائعين.
إلى دكاترتي الأفاضل حفظهم الله.
إلى كل من وقف بقربي حتى وصلت إلى ما أنا عليه الآن.
أهديكم ثمرة هذا الجهد العلمي.
راجياً من الله أن يكون في ميزان حسناتي

الباحث

شكر وتقدير

الشكر لله رب العالمين الذي خلق وهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه
نحمده حمداً كثيراً في المبتدى والمنتهى وبعد..

انطلاقاً من قوله تعالى "ومن شكر فإنما يشكر لنفسه" صدق الله العظيم، ومن قوله صلى
الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل".

فإنني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لكل من مد يد العون والمساعدة على إنجاز
وإتمام هذه الرسالة وفي مقدمتهم الدكتور الفاضل/ جميل أحمد الجويد الذي تكرم بإشرافه
على هذه الرسالة، وكانت لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة وأخلاقه الطيبة ومعاملته
الكريمة الأثر الكبير في وصول الرسالة إلى هذه الصورة فله مني عظيم شكري وتقديري
وجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أشكر الأستاذ الدكتور/ عبده عبدالله قائد المشرف المساعد على الرسالة، وأوجه
الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على ملاحظاتهم القيمة على الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلتي جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لي حتى أتممت
رسالة الماجستير.

وكذلك أتقدم بشكري لجامعة المستقبل هذا الصرح العلمي الشامخ التي منحتني درجة
الماجستير إن شاء الله.

سائلاً المولى عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء.

وَاللَّهُ الْمَوْفِقُ

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص الدراسة باللغة العربية
ي	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1.1.1) مقدمة
5	(2.1.1) مشكلة الدراسة
6	(3.1.1) فرضيات الدراسة
7	(4.1.1) أهداف الدراسة
7	(5.1.1) أهمية الدراسة
8	(6.1.1) حدود الدراسة
8	(7.1.1) متغيرات الدراسة
9	(8.1.1) نموذج الدراسة
9	(9.1.1) منهجية الدراسة
10	(10.1.1) مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة
10	(11.1.1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
12	(12.1.1) تقسيمات الدراسة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	(1.2.1) تمهيد
14	(2.2.1) الدراسات المحلية
15	(3.2.1) الدراسات العربية
23	(4.2.1) الدراسات الأجنبية
28	(5.2.1) التعليق على الدراسات السابقة

31	(6.2.1) أوجه الاستفادة من الدارسات السابقة
32	(7.2.1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدارسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
34	المبحث الأول: القيادة التبادلية
34	(1.1.2) تمهيد
50	(2.1.2) مفهوم القيادة التبادلية
53	(3.1.2) عناصر القيادة التبادلية
57	(4.1.2) مميزات القيادة التبادلية
58	(5.1.2) خصائص القيادة التبادلية
58	(6.1.2) إيجابيات وعيوب القيادة التبادلية
59	(7.1.2) الأسباب التي تجعل القيادة التبادلية غير فعالة
60	(8.1.2) العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
61	المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات
61	(1.2.2) تمهيد
70	(2.2.2) مفهوم الأهداف الإستراتيجية
75	(3.2.2) خصائص الأهداف الإستراتيجية
76	(4.2.2) أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية
77	(5.2.2) تحقيق الأهداف الإستراتيجية
79	المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسات
79	(1.3.2) تمهيد
79	(2.3.2) مفهوم الأداء
82	(3.3.2) أبعاد الأداء
82	(4.3.2) دوافع تحسين الأداء
84	(5.3.2) عناصر الأداء الوظيفي
85	(6.3.2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
86	(7.3.2) متطلبات الأداء الوظيفي
86	(8.3.2) محددات الأداء الوظيفي
88	(9.3.2) معدلات الأداء الوظيفي
88	(10.3.2) تقييم الأداء الوظيفي
92	(11.3.2) أهمية تقييم الأداء الوظيفي

93	(12.3.2) طرق قياس الأداء الوظيفي
98	المبحث الرابع: مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة
98	(1.4.2) تمهيد
98	(2.4.2) نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.....
101	(3.4.2) الوظائف والمهام الإدارية والمالية للإدارات في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة .
105	(4.4.2) الهيكل التنظيمي في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة
106	(5.4.2) الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات
109	(1.3) تمهيد
109	(2.3) مجتمع الدراسة
109	(3.3) عينة الدراسة
110	(4.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات
111	(5.3) صدق الاستبانة
111	(6.3) ثبات الاستبانة
112	(7.3) المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
115	(1.4) تمهيد
115	(2.4) وصف أفراد عينة الدراسة
117	(3.4) تحليل بيانات الدراسة
123	(4.4) اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس: (الخاتمة) النتائج والتوصيات
131	(1.5) تمهيد
131	(2.5) النتائج
132	(3.5) التوصيات
133	(4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية
	المراجع
135	أولاً: المراجع العربية
141	ثانياً: المراجع الأجنبية
145	ثالثاً: المواقع الإلكترونية الموثوقة
146	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
101	الوظائف والمهام الإدارية والمالية للإدارات في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة	1
104	إجمالي عدد الموظفين بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة بحسب العدد والنوع	2
104	إجمالي عدد الموظفين بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة بحسب المؤهل العلمي	3
110	مجتمع وعينة الدراسة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل	4
110	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
111	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	6
112	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	7
115	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	8
118	ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي	9
118	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد توفير مستلزمات الأداء	10
119	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المكافأة المشروطة	11
120	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد العقوبة المشروطة	12
121	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة	13
122	الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة	14
123	معامل الارتباط بين توفير مستلزمات الأداء والأهداف الإستراتيجية	15
123	معامل الارتباط بين المكافأة المشروطة والأهداف الإستراتيجية	16
124	معامل الارتباط بين العقوبة المشروطة والأهداف الإستراتيجية	17
124	معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة والأهداف الإستراتيجية	18
125	معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والأهداف الإستراتيجية	19
125	نتائج اختبار مان ويتني حول القيادة التبادلية لمتغير الجنس	20
126	نتائج اختبار كروسكال واليز حول القيادة التبادلية لمتغير العمر	21
127	نتائج اختبار كروسكال واليز حول القيادة التبادلية لمتغير المستوى الوظيفي	22
128	نتائج اختبار كروسكال واليز حول القيادة التبادلية لمتغير المؤهل العلمي	23
129	نتائج اختبار كروسكال واليز حول القيادة التبادلية لمتغير سنوات الخبرة في العمل	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة	1
40	تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو	2
44	نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار	3
47	نموذج الشبكة الإدارية	4
67	مواصفات الأهداف العامة للمنظمة	5
68	العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة	6
96	آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة	7
106	الهيكل التنظيمي لمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة	8
117	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	9

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
147	نسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سُلمت لأفراد العينة	1
155	كشف بأسماء الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان للتحكيم	2



عنوان الرسالة:

دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة

إعداد الباحث

أحمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

إشراف

د/عبدالله عبدالله قائد
المشرف المساعد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

د/جميل أحمد الجويد
المشرف الرئيس
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (52) فقرة، وطبقت الأداة على (206) من الوظائف التنفيذية والإشرافية والوسطى، وبعتماد بعض الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. أن مستوى توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة كان مرتفعاً.
2. أظهرت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
3. كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
4. كما أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس والعمر وسنوات الخبرة في العمل.

5. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين فيما يتعلق بدور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها:

- العمل على تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة ومعالجتها التي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- أن يسعى القائمون على الأمر بالمكتب موضع التطبيق إلى تكوين إدراك لدى الأفراد لما يتعرض له الموظفون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.



Role of Transactional Leadership on Achieving Strategic Objectives of Institutions

An Applied Study in the Office of Public Works & Highways at Gr. Municipality

By:

Ahmed Abdulrahman Baha Addin Hamzah

Supervisors:

Main Supervisor:

Dr. Jamil Ahmed Al-Juwaid
Assistant Professor of BA

Co-Supervisor:

Dr. Abdu Abdullah Qaid
Assistant Professor of BA

Abstract

This study aimed to identify the role of transactional leadership in achieving strategic objectives. To achieve this, the study used the descriptive analytical approach. And for collecting data, a questionnaire of (52) items was applied to (206) executive, supervisory and middle positions, using some statistical methods.

The study reached a number of findings; the most important are the following:

1. The level of provision of performance requirements, conditional remuneration, conditional punishment, active exception management and static exception management was high.
2. The results showed that there is no statistically significant relationship between providing performance requirements and achieving strategic objectives.
3. The results also showed a statistically significant relationship between conditional remuneration, conditional punishment, active exception management, static exception management and strategic objectives.
4. The results also showed that there are no moral differences between the averages of respondents' responses regarding the role of reciprocal leadership in achieving strategic objectives according to demographic variables of gender, age and years of work experience.

5. The results also indicated that there are moral differences between the averages of the respondents' responses regarding the role of reciprocal leadership in achieving strategic objectives depending on the change in career level and scientific qualification.

The study concluded with a number of recommendations; the most important are the following:

- Work to identify and address the types of failures that result in conditional penalties that negatively affect the achievement of strategic objectives.
- That those in charge of the order in the office in place seek to create an awareness among individuals of what employees are subjected to in the collective punishment process in the event of a noticeable failure in the progress of work or its required outputs that are not in line with the objectives of the Public Works and Roads Office of the Secretariat.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإطار العام للدراسة

(1.1.1) مقدمة:

إن الواقع الذي تعيشه المؤسسات العامة والخاصة في العصر الحالي مليء بالتحديات واصبحت المنافسة فيه شديدة خاصة في زمن العولمة الذي نعيشه، لقد تقاربت المسافات وخفت صرامة الإجراءات الحكومية، فأصبحت المؤسسات تسعى جاهدة إلى الدفاع عن منتجاتها أو خدماتها، وزيادة عدد مواردها للخروج بالمنتج أو الخدمة التي تخدم مصالحها وتضمن بقاءها واستمرارية إنتاجها نحو تحقيق رؤاها وأهدافها الإستراتيجية.

إن القيادة تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة المؤثرة على فعالية المنظمات، وتزداد أهمية القيادة في ضوء الظروف البيئية المحيطة التي تتسم بالتعقيد الشديد والتغير المستمر، وهو ما يتطلب أنماطاً قيادية قادرة على التعامل مع تلك التغيرات بوعي شديد، وليس قوالب إدارية جامدة تتوقف عند حدود الماضي وتتمسك بالأساليب والطرق الإدارية التقليدية التي قد تكون غير مناسبة للواقع الحالي (محمود، 2011: 369).

وتعتبر القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، فالقيادة تعبر عن علاقة شخص بأخر، أي إنها قائمة بين الرئيس ومرؤوسيه، ولذلك فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين (عواد، 2013: 177).

وشكلت نظريات القيادة القديمة المتعلقة بالمواقف والسلوكيات بداية التحول في التفكير القيادي، فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالظروف المتغيرة وعواملها، فبدأ البحث يخرج من حدود السمات والأنماط إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة القائد على التكيف، ومن هذه الاتجاهات القيادة التحويلية والمتسامية والقيادة التبادلية، فالقيادة التبادلية قائمة على تبادل المنفعة بين القائد

وتابعه في منظمات تعي جيدة أهدافها وتسعى دوماً إلى تحقيقها وذلك من خلال تحفيز العاملين بالمكافآت، والتقييم المستمر لأداء العاملين لضمان تحقيق الأهداف المنشودة (عياصرة والفاضل، 2006: 157).

لذلك نلاحظ ظهور بدائل لمفهوم القيادة تنشأ بناءً على مرتكزات فكرية وعملية مختلفة، ومن هذه البدائل القيادة التشاركية والقيادة الاستباقية والقيادة الوقائية، وكلها مفاهيم إرهافية مهدت لظهور مفهوم القيادة التبادلية التي تتميز بتركيزها على الاشتراك بعمل الفريق والجماعة، وأنها تتيح لجميع العاملين فرص التعاون مع بعضهم البعض (الصيداوي، 2001: 33-35).

إن المنظمات ليست بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الناس ومن حولهم برؤى منظماتهم ورسالتها لإحداث التغيير، نظراً لأن المنظمات لا تملك السيطرة على البيئة الخارجية المتغيرة من حولها، لذا فإن عليها أن تتكيف مع قوى بيئتها الخارجية التي تحدث أثرها من خلال التغييرات الداخلية التي يتوقع أن تسهم بزيادة فاعليتها، ومن أجل إحداث التغيير المطلوب لا بد من وجود قيادة ممكنة على التحفيز لخلق موارد بشرية ماهرة ومحفزة على الإنجاز، إن التحديث الحقيقي يكمن في كيفية تهيئة تلك الموارد في المنظمة واستثمار قدراتها، وجدارتها والاحتفاظ بها (Zhu et al., 2005: 42-50).

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات التي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وإن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل (رجب، 2006: 186).

فالقيادة التبادلية تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً (صبري، 2005: 11).

والأهداف الإستراتيجية هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى وتشمل كل المنظمة وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا وتُحدث تغييراً نوعياً في المنظمة (العريقي، 2018: 142).

وتعرف الأهداف الإستراتيجية بأنها النتائج الجوهرية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية، وتتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المؤسسة (Pitts & Lei, 2002).

ويعتبر مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة من المكاتب التنفيذية الخدمية أهمية لأمانة العاصمة من حيث إستراتيجية الموقع ونسبة الخدمات والمشاريع التي يقدمها على نطاق واسع من الجمهور بدءاً بالأفراد ومروراً بالقطاع الحكومي ثم قطاع الأعمال، ويلعب دوراً مهماً في توفير الخدمات وبما يلبي احتياجات المواطنين بمختلف فئاتهم وهذا يجعل من مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة الرافد الرئيس لأمانة العاصمة بالإيرادات، ويعمل في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة ما يقارب سبعمئة موظف بحسب الإحصائية الفعلية للإدارة العامة للموارد البشرية بالمكتب، ويتبع إدارياً ومالياً أمانة العاصمة وهي الجهة الإشرافية على مكتب الأشغال والطرق بالأمانة (www.opwsy.com).

من هنا جاءت فكرة الدراسة التي تحمل عنوان: " دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات"، وذلك للوقوف على واقع أو دور القيادة التبادلية بأبعادها (توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، ومساهمة الدراسة في إظهار نتائج يكون لها دور في تأثير سلوكيات القيادات التبادلية وانعكاساتها تجاه تحديد الأهداف الإستراتيجية في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.

(2.1.1) مشكلة الدراسة:

إن المشاهد ومن خلال عمل الباحث في مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة أن هذه المؤسسة لا تتبنى نمطاً قيادياً واضحاً خاصة أنه في الوقت الراهن تعصف به ظروف صعبة، فقد شحت مصادر التمويل ولم تعد كافية لكي يقوم مكتب الأشغال العامة بالأمانة بواجبه تجاه الموظفين وخدمة المواطنين، فهذه المشكلة استدعت من الباحث إبراز نمط القيادة التبادلية لما له من إمكانية في تحسين أداء الموظفين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك استناداً إلى مميزات القيادة التبادلية كما يراها (Travis & Media, 2014: 168)، في انخفاض تكاليفها وقدرتها على تحفيز الموظفين بالمكافآت والعقوبات معاً علاوة على استجلاب النتائج بسرعة، بما يضمن استمرارية هذه المؤسسات.

وفي ضوء المشكلة التي تدور حولها الدراسة ومن أجل دراسة الواقع وتقديم اقتراحات ورؤى قد تسهم في إظهار أهمية أو دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة، وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى علاقة توفير مستلزمات الأداء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ؟
2. ما علاقة المكافأة المشروطة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ؟
3. ما علاقة العقوبة المشروطة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ؟
4. ما علاقة الإدارة بالاستثناء النشطة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ؟

5. ما علاقة الإدارة بالاستثناء الساكنة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة؟

(3.1.1) فرضيات الدراسة:

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال اختبار الفرضيات الآتية:

■ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

وينبثق عنها مجموعة من الفرضيات الآتية:

(1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(2) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(3) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(4) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء النشطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(5) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

■ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة تبعاً إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

(4.1.1) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يأتي:

1. التعرف على مستوى القيادة التبادلية في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.
2. معرفة علاقة القيادة التبادلية بأبعادها (توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء والنشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.
3. التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تطوير القيادة التبادلية في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.

(5.1.1) أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال إبراز الأهمية العلمية والعملية المتوقعة من هذه الدراسة كما يأتي:

(أ)- الأهمية العلمية:

1. إن الدراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة ومدى دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
2. تعد هذه الدراسة محاولة لفهم دور القيادة التبادلية وارتباطها في مجال تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الحكومية.
3. تعد هذه الدراسة مكملة لما سبقها من دراسات وبحوث في مجال القيادة التبادلية بصفة عامة وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بصفة خاصة.
4. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية واليمنية، وترفدها بمرجع حول القيادة التبادلية ومجال الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، وقد تشكل الدراسة دافعاً للباحثين للقيام بدراسات حول أنماط القيادة الحديثة وتطبيقها على مجتمعات أخرى غير مجتمع هذه الدراسة.

(ب) - الأهمية العملية:

1. يتوقع من هذه الدراسة أن تسهم في إظهار نتائج يكون لها دور في تأثير سلوكيات القيادات التبادلية وانعكاساتها تجاه تحديد الأهداف الإستراتيجية لدى مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.
2. توفر تغذية راجعة قد يستفيد من الدراسة المدراء وصناع القرار في مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة حول سلوكهم القيادي والنمط القيادي المناسب لطبيعة مؤسساتهم وشخصياتهم القيادية، وبما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
3. قد يستفيد من الدراسة الموظفين في مجال تنفيذ المشاريع من مدراء ومنسقين ومنفذين بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنفذة في مؤسساتهم.

(6.1.1) حدود الدراسة:

تكوّنت حدود الدراسة على النحو الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تم حصر موضوع الدراسة على مكونات القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، أسلوب الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) تحديداً، وعلاقتها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **الحدود البشرية:** الكادر المعني بالدراسة هو عينة عشوائية من الموظفين في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة من مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين فقط، نظراً للعدد الكبير من الموظفين.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة خلال الفترة من عام 2018 وحتى العام 2020م.

(7.1.1) متغيرات الدراسة:

فيما يأتي المتغيرات المستقلة والتابعة والديموغرافية المتعلقة بالدراسة:

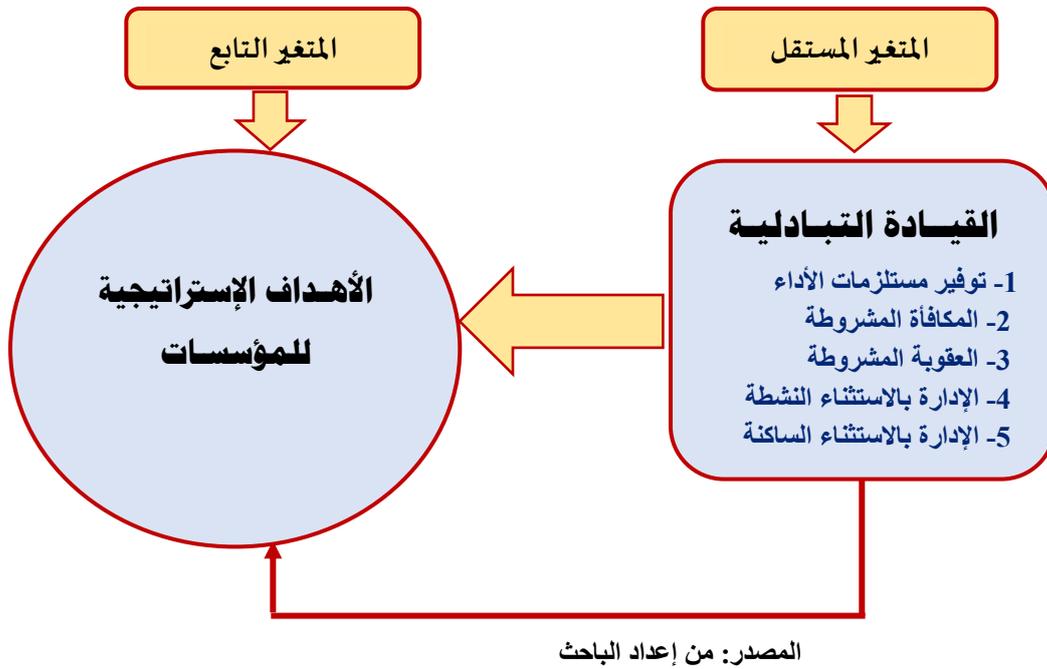
- **المتغير المستقل:** القيادة التبادلية وتتضمن الأبعاد (توفير مستلزمات الأداء، والمكافأة المشروطة، والعقوبة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة).
- **المتغير التابع:** الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

- **المتغيرات الشخصية:** تتضمن (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل).

(8.1.1) نموذج الدراسة:

الشكل الآتي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



(9.1.1) منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعرف أنه المنهج الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية (ومنها العلوم الإدارية)، ويقوم هذا المنهج على وصف ودراسة الظواهر والمتغيرات التي يهتم بها الباحث كما هي في الواقع (العريقي والنشمي، 2019: 6).

(10.1.1) مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يرجع أسباب اختيار موضوع الدراسة (دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة) إلى عدة مبررات أو دوافع منها مبررات ذاتية وأخرى موضوعية وهي كالآتي:

أولاً: المبررات الذاتية (الشخصية)

- 1- التخصص العلمي الذي درسه الباحث في الماجستير (إدارة اعمال).
- 2- الاهتمام والميول الشخصي للباحث بدراسة هذا الموضوع سواءً من الجانب النظري أو التطبيقي.
- 3- شعور ومعرفة الباحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

ثانياً: المبررات الموضوعية (العلمية)

- 1- محاولة معرفة وتشخيص واقع أو دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.
- 2- قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول بها إلى الميدان.
- 3- إبراز الأهمية الكبيرة التي تلعبها القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال.

(11.1.1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

فيما يأتي التعريفات الإجرائية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

- **القيادة التبادلية:** تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً، ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة (صبري، 2005: 11).

وتعرف القيادة التبادلية أنها نمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة، وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل قبل البدء بتنفيذ المهام (مرعي، 2008: 7).

ويعرف الباحث القيادة التبادلية إجرائياً: هي القيادة التي تركز على العلاقة المتبادلة بين المدير والمرؤوسين، بالاعتماد على (توفير مستلزمات الأداء، المكافآت المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة)، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

■ **توفير مستلزمات الأداء:** هي جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه، ويتم الاتفاق عليها بين الطرفين (القائد والمرؤوس) (Sornarajah, 2010: 342).

■ **المكافأة المشروطة:** عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة (الرفاعي، 2013: 28).

وتعرف أيضاً أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات إضافية (مرعي، 2008: 7).

■ **العقوبة المشروطة:** هي عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين (Hernon & Rossiter, 2007: 117).

■ **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** هي أسلوب إداري قائم على أساس المتابعة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء. بمعنى أن القادة يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins, 2008: 24).

وتعرف أيضاً أنها تعني الإدارة بالاستثناء النشطة عندما يقوم القائد بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهاللي، 2001: 18).

■ **الإدارة بالاستثناء (الساكنة):** هي أسلوب إداري قائم على مبدأ ردة الفعل، حيث القادة يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، ونسبة أدايم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة لمواصفاتها (Smothers, 2008: 12).

تعريف آخر للإدارة بالاستثناء (الساكنة): عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد ظهور النتائج النهائية واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير المطلوبة، بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي، 2008: 9).

■ **الأهداف الإستراتيجية:** هي مجموعة الأهداف التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة وتسمى جميع المستويات الإدارية إلى تحقيقها بكافة السبل الممكنة (الدوري وزكريا، 2009: 399). وتعرف أنها الأهداف التي تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب، وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها (Hitt, et, 2001: 317).

ويعرف الباحث الأهداف الإستراتيجية إجرائياً: هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي يسعى مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة إلى تحقيقها، وهي بمثابة أداة لقياس الأداء بالمكتب ومدى تقدمه نحو المعايير والنتائج المنشودة. أي إن الأهداف الإستراتيجية هي المخرجات التي تسهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمكتب ومدى قدرته التنافسية.

■ **مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة:** يعتبر من المكاتب التنفيذية الخدمية أهمية لأمانة العاصمة من حيث إستراتيجية الموقع ونسبة الخدمات والمشاريع التي يقدمها على نطاق واسع من الجمهور بدءاً بالأفراد ومروراً بالقطاع الحكومي ثم قطاع الأعمال، ويتبع إدارياً ومالياً أمانة العاصمة صنعاء (www.opwsy.com).

(12.1.1) تقسيمات الدراسة:

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول رُتبت على النحو الآتي:

(1) **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة؛** يتضمن هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول:

وفيه مقدمة لهذه الدراسة ومشكلتها وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ومتغيراتها ونموذجها

ومنهجيتها ومبرراتها ودوافعها والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتقسيمات الدراسة.

والمبحث الثاني: يستعرض الدراسات السابقة، المحلية والعربية والأجنبية حسب تسلسلها التاريخي، والتعقيب على الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

(2) الفصل الثاني: الإطار النظري؛ يتضمن هذا الفصل أربعة مباحث:

المبحث الأول: وفيه القيادة التبادلية، مفهومها وعناصرها ومميزاتها وخصائصها وإيجابياتها وعيوبها والأسباب التي تجعل القيادة التبادلية غير فعالة والعلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

المبحث الثاني: وفيه الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات مفهوم الأهداف الإستراتيجية، وخصائصها، وأهميتها، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: وفيه تحسين الأداء في المؤسسات، مفهوم الأداء، وأبعاد الأداء، ودوافع تحسين الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومتطلبات الأداء الوظيفي ومحددات الأداء الوظيفي ومعدلات الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وأهمية الأداء الوظيفي وطرق قياس الأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: وفيه نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(3) الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات؛ يتضمن هذا الفصل: تمهيداً للفصل ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات وصدق الاستبانة وثبات الاستبانة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

(4) الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات؛ يتضمن هذا الفصل: تمهيداً للفصل ووصف أفراد عينة الدراسة وعرض تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات؛ يتضمن هذا الفصل: تمهيداً للفصل ومناقشة النتائج والتوصيات.

(5) المراجع؛ وتتضمن المراجع العربية والأجنبية، والمواقع الإلكترونية الموثوقة.

(6) والملاحق؛ وتتضمن نسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سُلمت لأفراد العينة، وكشف بأسماء

الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان للتحكيم.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

(1.2.1) تمهيد:

تم تناول العديد من الدراسات في موضوع القيادة التبادلية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى في منظمة الأعمال، وفيما يأتي يتم استعراض عددٍ من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومقسمة إلى دراسات محلية وعربية وأجنبية ومرتبطة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم.

(2.2.1) الدراسات المحلية:

1- دراسة علي (2017): بعنوان "القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي في قطاع صناعة الأدوية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (265) استبانة على موظفي الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات وفرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أثر معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء المنظمي، كلما استخدمت القيادة البعد المناسب زاد الأداء المنظمي إيجاباً، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المنظمي تعزى إلى المتغيرات بين الشركات، في عينة الدراسة حول أثر القيادة التبادلية والتحويلية في الأداء المنظمي، القيادة التحويلية كانت أعلى نسبة في التأثير من القيادة التبادلية، ذلك لما لها من أهمية في رفع مستوى الأداء المنظمي. وأوصت الدراسة أن على الإدارة العليا أن تعمل على تنظيم دورات تدريبية للقيادات الإدارية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية قيد الدراسة تتعلق بأهمية وأبعاد القيايتين التبادلية والتحويلية في العمل الإداري في قطاع صناعة الأدوية، وزيادة الإثراء المعرفي لهم، وما له من

تأثير إيجابي في الأداء المنظمي، ودعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التبادلية والتحويلية في قطاع صناعة الأدوية، وتعزيز العمل في زيادة وعي المرؤوسين وفهمهم وإدراكهم في مواجهة المشكلات وكيفية حلها، العمل على تهيئة مناخ تنافسي بين المرؤوسين من أجل تحريك طاقاتهم الكاملة وتنمية قدراتهم.

(3.2.1) الدراسات العربية:

1- دراسة العايدي (2015): بعنوان "أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين بقطاع غزة. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مؤسسات تأهيل المعاقين الأهلية المحلية في قطاع غزة و البالغ عددهم (17) جمعية، وقد استخدمت العينة القصدية بحيث تم توزيع 7 استبيانات على مراكز وظيفية محددة (عينة الدراسة) في 17 جمعية لتأهيل المعاقين (مجتمع الدراسة) وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 119 استبانة، وتم استردادها جميعاً بحيث كانت نسبة الاسترداد (100%)، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها. حيث خلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها: أنه يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (73.45%)، وأنه يوجد أثر لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (78.41%)، ويوجد أثر للمكافأة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (76.05%)، ويوجد أثر للعقوبة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (73.38%)، ويوجد أثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (81.24%)، ويوجد تأثير بدرجة متوسطة للإدارة بالاستثناء (الساكنة)، في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره (59.66%). وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها: أن تتبنى مؤسسات تأهيل المعاقين أسلوب القيادة التبادلية بشكل واضح

وأن تدرج ضمن إجراءات تنفيذ الخطط الإستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالمشاريع والعمل على توعية التابعين وأصحاب القرار بأهمية المشاريع ودورها في تطوير المؤسسات و ضمان استمراريتها، وأن يكون هناك تفاهم مشترك بين القائد و التابعين حول المستلزمات المطلوبة في تنفيذ المشاريع وأن يتم مشاركة التابعين في هذا المجال، وأن يتم تعزيز فكرة المكافآت والعقوبات المشروطة بشكل أكبر وأن يتم مناقشتها مع التابعين وإدراجها ضمن اللوائح الداخلية للمؤسسة بشكل واضح مع تشكيل لجنة متابعة، وأن يعمل القادة دوماً على إرشاد وتوجيه التابعين نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم، والوقوف على متطلباتهم واحتياجاتهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة عن أدائهم دوماً ليضمن سلامة سير العمل وفق الخطط واللوائح الموضوعة.

2- دراسة مرسي (2014): بعنوان "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط هذا التأثير أم لا، وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق، واستخدم الباحث في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في تحليل دراسته، وهذه الدراسة الميدانية تمت على عينة قوامها (420) مفردة، بحيث تضمنت (230) معيداً و(190) مدرساً ومساعداً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

3- دراسة سليم (2013): بعنوان "اختبار فاعلية القيادة التبادلية و التحويلية في البيئة المصرية".

هدفت الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفروض عن مدى فاعلية كل من نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة التحويلية في البيئة المصرية، و التعرف على أيهما أكثر قدرة على التنبؤ بفاعلية القيادة، وبالتحديد ما هو تأثير جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس على فاعلية القيادة، و ما هو دور مكونات أو محاور القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة. وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من شركات القطاع العام و الخاص و الحكومي في مصر، وتوصلت نتائج الدراسة التجريبية إلى أن القيادة التبادلية

كان لها تأثير ملحوظ على فاعلية القائد معبراً عنها بالرضا عن العمل وأداء الأدوار الوظيفية، كما وجدت النتائج أن القائد التحويلي هو الذي يقوم بصياغة رؤية لمستقبل المنظمة ويوفر نموذجاً يقتدى به المرؤوسين ويعمل على الإسراع بقبول أهداف الجماعة، ويوفر الدعم الفردي، وبدوره فإن ذلك يؤدي إلى زيادة فاعلية القائد معبراً عنه برضا العاملين، كما توصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن القائد التحويلي الذي يقوم بوضع أهداف لجماعة العمل ويرسم توقعات عالية للأداء ينعكس ذلك في صورة فاعلية القيادة وتحسين مستوى أداء العاملين لأدوارهم وتقديم مستويات أداء تتخطى الحد الأدنى الذي تحدده المنظمة. من ناحية أخرى، أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة التبادلية كانت أكثر فاعلية من القيادة التحويلية في تفسير الفاعلية معبراً عنها بالرضا عن العمل في حسن كانت القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية معبراً عنها بمؤشر أداء الدور الوظيفي، وقدمت الدراسة مجموعة المضامين للباحثين والمديرين، كما اقترحت الدراسة مجموعة من الأفكار لدراسات مستقبلية، كما أوردت القيود على الدراسة.

4- دراسة صالح والمبويضين (2012): بعنوان "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة، وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) مفردة من العاملين في الشركات الثلاثة عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التبادلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة ومنفردة، وأنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التحويلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية الوزارة البيئة مجتمعة ومنفردة، وجود ممارسات للقيادة التبادلية في الشركات المبحوثة، وأن أغلب عمليات التأثير في التابعين تأتي من أفهامهم أن المكافآت والتقدير تأتي بعد إتمام الأعمال وإنجاز المهمات، وأن حجم هذه المكافآت والتقدير تكون بحجم الإنجاز، وأن هناك ممارسات للقيادة التحويلية في الشركات المبحوثة وهناك دافع لدى القادة

هذه الشركات في تحفيز طموحات العاملين واستثارة جهودهم وخلق التحديات في الأعمال والمهارات، وأن المتوسط الحسابي للمدخل التبادلي كان أكبر من التحويلي.

5- دراسة الرفاعي (2013): بعنوان "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (370) معلم ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام ثلاث استبيانات: الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التبادلية، والثالثة كانت لقياس مستوى تمكين المعلمين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، وجاءت أبعاد الأداة في المستوى المتوسط، بحيث جاء في الرتبة الأولى بعد "الإدارة بالاستثناء الساكنة"، وفي الرتبة الثانية بعد المكافئة المشروطة"، وجاء في الرتبة الأخيرة بعد "الإدارة بالاستثناء النشطة".

6- دراسة الخصاونة (2012): بعنوان "القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة متعددة العوامل، ودرجة استخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتعريف العلاقة بين كلا المتغيرين. واشتملت الدراسة على (331) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (LQM)، بعد ترجمتها إلى اللغة العربية وإيجاد صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مديري المدارس الثانوية الحكومية يمارسون القيادة متعددة العوامل بدرجة متوسطة، وأن النمط القيادي التبادلي جاء في المرتبة الأولى، تلاه النمط القيادي التحويلي، وجاء أخيراً النمط القيادي المتساهل.

7- دراسة المطيري (2011): بعنوان "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، 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 (500) مديراً، في العام (2010)، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديراً، وذلك لتوزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استرداد (105) استبانة صالحة للتحليل. وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتقدم الباحث بعدة توصيات أبرزها: استثمار الشركات للإدارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وتركز الشركات على تطوير قدرات الأفراد والإداريين في تصحيح أي انحرافات في أعمالهم قد تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تركز الشركات على تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل المشكلات العمل، وإسناد المناصب القيادية المهمة إليهم، الاهتمام بتحويل العاملين إلى فريق عمل ذو معرفة يسهم في رسم استراتيجية الشركة، على الشركات أن تبذل قصارى جهدها لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العاملون والاهتمام بهم وتذليل الصعاب التي يواجهونها قبل استفحالها، اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة كونها قد كانت الأكبر من حيث مستوى التأثير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

8- دراسة الضمور وآخرون (2010): بعنوان "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع يشمل مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وطبقت الدراسة على (55) مديرة يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الأردن، ويتوزعون على ثلاثة مستويات إدارية، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات التي حلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مديري المستشفيات الأردنية يسلكون القيادتين التبادلية والتحويلية، وأن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية أعلى مقارنة بالقيادة التبادلية، وأنه يوجد أثر إيجابي وقوي لبعد المكافأة الموقفية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد، وأنه لا يوجد تأثير دال إحصائية لبعد الإدارة بالاستثناء، ودلت النتائج على وجود أثر ظاهري الأبعاد القيادة التبادلية وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد وهما غير دالين إحصائياً، وأنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) يعزى إلى الخصائص الفردية (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، التخصص، سنوات الخبرة، التدريب) للمديرين باستثناء خاصية الخبرة.

9- دراسة الحسيني (2010): بعنوان "أثر نمطي القيادتين التبادلية و التحويلية في نجاح التغيير المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية".

تناولت الدراسة موضوع العلاقة بين متغيرين رئيسين هما: نمطي القيادتين التبادلية و التحويلية والتغيير المنظمي وتأثير الأنماط القيادية المعتمدة في البحث في مجالات التغيير المنظمي، ومثلت الاستبانة الأداة الرئيسة للبحث ووزعت على عينة عشوائية متكونة من (40) شخصاً من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمع البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة موجبة بين الأنماط القيادية و التغيير المنظمي و تؤثر الأنماط القيادية في التغيير المنظمي، ومن أهم الاستنتاجات أن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها من متغير القيادة التحويلية، و من

أبرز التوصيات تشجيع نمط القيادة التحويلية و ترشيح من يمتلك الصفات و المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي للمناصب القيادية.

10- دراسة مرعي (2008): بعنوان "أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في أداء الموارد البشرية في الشركات الأردنية للصناعات الدوائية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة بلغ تعدادها (500) موظف يعملون في سبع عشرة شركة من شركات الصناعات الدوائية الأردنية (مجتمع الدراسة في المستويات الوظيفية الإدارية الوسطى والدنيا، ووزعت عليهم استبانة (أداة الدراسة) حيث كانت نسبة الاسترداد 79%. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود قادة تحويليين وتبادليين في شركات الصناعات الدوائية، وأن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في انجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والعاملين، وجود أثر إيجابي لبعدي المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة في أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير المستلزمات المطلوبة وبين أداء الموارد البشرية، لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية وقيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

11- دراسة الفاق (2005): بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري في الأردن، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام في القطاع المصرفي التجاري الأردني والبالغ عددها (45) شخصاً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: لا يؤثر النمط القيادي المتساهل على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية، ويؤثر النمط القيادي الوسط على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية، يؤثر نمط إدارة الفريق على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.

12- دراسة أبو تايه (2003): بعنوان "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي : دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد القيادي وبين السلوك الإبداعي للأفراد، وذلك باستخدام أسلوبين للتحليل: نموذج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد، ونموذج كلايسون وستريت (2001) للسلوك الإبداعي الفردي، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من كبرى شركات الأردن الصناعية في قطاعات الطاقة والتعدين (شركات الفوسفات الأردنية، وشركة الأسمدة، شركة الاسمنت، شركة البوتاس والملح، وشركة مصفاة البترول) وكان عددها 5 شركات، وتألفت عينة الدراسة من القادة الإداريين في هذه الشركات بحيث كان عددهم (430) قائداً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي، وأن قوة سحر الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد هي تفسير العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي.

13- دراسة الطحان (2000): بعنوان "أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تشخيص الأنماط العاملة وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية، إن متغيرات الدراسة الرئيسية هي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين والإبداع الإداري على مستوى العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن هناك تعدداً في الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد الإنسانية والمادية، وأن الرضا الوظيفي للعامل يتحقق نتيجة لاستجاباته السلوكية والنفسية تجاه العمل ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بها. وأوردت الدراسة عدة توصيات أهمها: أن التقييم المستمر للأنماط القيادية للمديرين عن طريق التقييم الذاتي وتقييم الزملاء وضرورة نشر الثقافة الإبداعية في الشركات وتوجيه البحوث اللاحقة نحو بحث العلاقة بين أنواع الأنماط القيادية والعناصر المكونة منها وبين مستويات الرضا الوظيفي والإبداع الإدارية.

4.2.1) الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Tyssen, et al. 2014) بعنوان: (حالة القيادة في المنظمات المؤقتة: دراسة حول تأثيرات

القيادة التبادلية والتحويلية على التزام التابعين في المشاريع).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التبادلية (المكافآت، والعقوبات المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة) والقيادة التحويلية (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية) على التزام التابعين بتنفيذ المشاريع داخل مؤسساتهم، حيث قام الباحثون باختيار العاملين في شركة (IPMA)، بفروعها الثلاثة في النمسا وسويسرا والمانيا، والذي بلغ عددهم (6540) شخصاً، ومن أجل أغراض الدراسة، قام الباحثون بتصميم استبانة على الانترنت بعثوا برابطها إلى جميع العاملين في الشركة بفروعها الثلاثة، وبعد ذلك قاموا بتصفية الاستبانات المعبأة ليصل عددها إلى 162 استبانة صالحة للدراسة، وبعد اختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي توصل الباحثون إلى عدة نتائج أبرزها: أنه يوجد تأثير ايجابي مباشر للقيادة التبادلية بعنصرها (المكافآت والعقوبات المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة)، على التزام العاملين بتنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه، وأنه يوجد تأثير إيجابي مباشر للقيادة التحويلية بعناصرها (الشخصية، التحفيز الذاتي، الاعتبارات الفردية)، على التزام العاملين بتنفيذ المشروع، وأنه يوجد تأثير ايجابي مباشر بين التزام العاملين بمشاريعهم ونجاح المشاريع، وزيادة تعقيد المشاريع لا يحد من تأثير القيادة التبادلية على نجاح المشاريع.

2- دراسة (Chaudhry, 2012) بعنوان: (أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في

التحفيز).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في تحفيز العاملين، حيث طبقت الدراسة على قطاع البنوك في دولة باكستان، وذلك لتحديد الأسلوب الأكثر نجاعة في تحفيز العاملين، ومن أجل غرض الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة التي وزعت على (278) من العاملين في ذلك القطاع وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وقام الباحث باستخدام برنامج (SPSS)، لتحليل البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتحفيز، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء والنشطة والتحفيز، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المشروطة والتحفيز، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب قيادة عدم التدخل والتحفيز، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والتحفيز.

3- دراسة (Korkmaz, 2007) بعنوان: عنوان الدراسة: (تأثير النمط القيادي على الصحة التنظيمية،

بحث تربوي فصلي).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأسلوب القيادي المعتمد لدى المدارس التركية من جهة وبين ورضى المعلمين عن العمل، والصحة التنظيمية في المدارس من جهة أخرى، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة وزعها على (875) معلماً في المدارس التركية تم استرداد (635) استبانة، ولهذه الغاية قام الباحث باستخدام (Path Analysis)، لشرح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: أن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية في رضى المعلمين عن العمل، ولم يكن للقيادة التبادلية مثل هذا التأثير، وأن هناك تأثيراً كبيراً للقيادة التبادلية والتحويلية على الصحة التنظيمية للمؤسسات التعليمية نحو تحقيق أهدافها.

4- دراسة (Bruch & Walter, 2007) بعنوان: (أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة

التحويليين).

هدفت الدراسة إلى التحقق الميداني من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم، تم استخدام عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة، وقام الباحثان بتوزيع الاستبانات بواسطة البريد الإلكتروني بعد ترجمتها إلى عدة لغات، حيث تم توزيع (286) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الوسطى، للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا، كما تم توزيع (162) استبانة على القادة في المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تمركز غالبية سلوك القادة المتعلقة بالتأثير

المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا، وأنه لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم، وأنه يؤثر كل من التأثير والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى، ويؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى نحو تحقيق أهدافها.

5- دراسة (Muijs, et al. 2006) بعنوان: (أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين).

هدفت إلى تحديد العلاقة بين تطوير القيادة وبين السلوك القيادي الفعلي في قطاع التعليم والمهن في إنجلترا، واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لـ (10) مؤسسات تم اختيارها باعتبارها أكثر المؤسسات فعالية من حيث القيادة في هذا القطاع نظراً لكونها أكثر المؤسسات تطوراً في الأداء خلال السنوات الثلاث 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 (5000)، وتضمنت الدراسة ثلاثة مقاييس للقيادة وهي: القيادة التبادلية وتتعلق بتقديم حوافز مادية لتحفيز العاملين وتطبيق إجراءات واضحة المسؤولية، والقيادة التحويلية وتتعلق بتطوير المهارات والمعارف للعاملين وإيصال رؤية قوية تبين إلى أين تتوجه المنظمة، القيادة التوزيعية وتتعلق بانخراط جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير القدرة القيادية لجميع العاملين في المنظمة. وبينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن قاداتهم يمثلون النمط القيادي التحويلي والتبادلي، ولكن يبرز النمط التحويلي بشكل أكبر، بينما لم تكن هناك دلالة تذكر على النمط التوزيعي، كما دلت النتائج على أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن أكثر الأنماط فعالية هو النمط التحويلي، كما دلت البيانات النوعية على وجود إدراك في هذه المنظمات بأن مفتاح الفعالية والتطور يرتكز على النمط التحويلي الغالب فيها.

6- دراسة (Gingras, 2006) بعنوان: (أثر أسلوب المدراء القيادي وأسلوب صنع القرار على تقييم أداء التفكير الناقد للعاملين).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط القيادية للمديرين وأنماط صنع القرار في تقييم أداء التفكير الناقد واختيارهم مؤشرات الأداء عند تقييم الحكم المهني لدى المرؤوسين، من حيث تطبيق مهارات التفكير الناقد، واستخدم الباحث الاستبانة القيادية المتعددة العوامل (MLQ)، وأسلوب الجرد لصنع القرار (DMST)، لقياس المتغيرات التابعة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باختيار عينة تكونت من (590) مديرة يعملون في منظمات حكومية ومنظمات غير هادفة للربح في أمريكا عبر شبكة الانترنت. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار أن القادة التبادليين الذين يستخدمون أنماط صنع القرار التوجيهي والتحليلي بشكل مستمر يفضلون مهارات التفكير الناقد عند تقييم أداء موظفيهم الناتج عن ممارسة الحكم المهني، وأن القادة التحويلين الذين يستخدمون النمط الإدراكي والسلوكي في صنع القرار يفضلون استعداد موظفيهم للتفكير الناقد عند تقييم أدائهم الناتج عن ممارسة الحكم المهني.

7- دراسة (John, 2002) بعنوان: (دور القيادة التبادلية في تمكين أو تعطيل اكتساب المعرفة لفريق القيادة المشتركة المرتبط بالأداء).

هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والتبادلية في الأداء التنظيمي للمنظمات الصناعية في أستراليا التي تستخدم تكنولوجيا عالية المستوى، وقياس أثر نمط القيادة في اكتساب المرؤوسين لمصادر المعرفة، والعلاقة بين الأداء الفعلي للمنظمة وعوامل اكتساب المعرفة، وقد تم مسح (239) موظفاً وموظفة يعملون في مجال المعرفة واكتسابها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية، ومتغيرات اكتساب المعرفة، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التأثير المثالي والخصائص الشخصية للقادة، وعوامل اكتساب المعرفة والاستثارة الفكرية، وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

8- دراسة (Hawkins, 2002) بعنوان: (العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمدير المدرسة).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في ولاية نيوجيرسي، وشملت عينة الدراسة (9) مديرين و(133) معلماً من العاملين معهم في تلك المدارس، وتم استخدام أداة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ)، واستخدم مرشد البحوث لأثر القيادة التحويلية المدرسية الذي طوره لايتود (Leithwood). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمديري المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة، وأنه كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً، وأن نمط القيادة التحويلية له فاعلية أكثر في المناخ المدرسي المفتوح.

9- دراسة (Roth, 2002) بعنوان: (أثر نمط القيادة لمدير المدرسة في تصورات أعضاء مجلس الإدارة عن تفويض السلطة).

هدفت إلى التعرف على أثر نمط القيادة للمدير المدرسة في تصورات أعضاء مجلس الإدارة للمدرسة عن تفويض السلطة، وقد أجريت هذه الدراسة في مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قيست أنماط القيادة الرئيسية إلى: (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية)، باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها واستخدمها كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio)، 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 نتائج الدراسة وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة، وأن نمط القيادة التحويلية مرتبط وبشكل إيجابي ذي دلالة إحصائية بانفتاح المدير وليس بانفتاح المعلم، وأن ارتباط نمط القيادة التبادلية إيجابياً وبدلالة إحصائية بانفتاح المعلم، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة.

10- دراسة (Barnett, et al. 2000) بعنوان: (سلوكيات القيادة لمديري المدارس الثانوية، نتائج المعلمين والثقافة المدرسية: ورقة مقدمة إلى الجمعية الأسترالية للبحوث في مجال التعليم، المؤتمر السنوي).

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أنماط سلوك القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في مقاطعة ولاية ويلز الجديدة، وبين نتائج المعلم، وموضوعات ثقافة المدرسة التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (41) مدرسة ثانوية حكومية اختيرت عشوائياً من مدارس مقاطعة جنوب ولاية ويلز الجديدة شملت (820) معلماً بنسبة موزعة بين الذكور والإناث وتغطي جميع الفئات العمرية، والخبرة بالنسبة للمعلمين، والعاملين الآخرين في هذه المدارس، وقد استخدمت في هذه الدراسة أداتان هما: استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ5X)، لباس وأفوليو (Bass & Avolio)، واستبانة نماذج التعليم لميهر (Maehr)، لقياس أبعاد ثقافة المدرسة التعليمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وبين نتائج المعلم والثقافة التعليمية للدراسة، وبالتحديد فقد وجد أثر مباشر لمجال (الاهتمام الفردي)، على نتائج المعلم (الجهد الإضافي والرضا الوظيفي والفاعلية) وأثر غير مباشر (لمجال الرؤية)، على نتائج المعلم، وجود علاقة سلبية بين سلوك القيادة التبادلية (مجال الإدارة النشطة بالاستثناء)، وبين نتائج المعلم وثقافة المدرسة التعليمية، وأن الإدارة النشطة بالاستثناء لا تتناسب المدارس الثانوية، وأن القيادة التحويلية أكثر ملاءمة وأكثر تسهلاً لنتائج المعلمين والتركيز على المهمات والتميز في التعليم.

(5.2.1) التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التبادلية بشكل خاص، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وأيضاً على أداء العاملين. كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التبادلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين وتحقيق الأهداف.

وقد أظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة على النحو الآتي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

(1) من حيث المجتمع والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة، وعينة الدراسة من المدراء وأصحاب القرار داخل هذا المكتب، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي كانت عينتها هي القيادات أو المدراء أو أصحاب القرار ومن هذه الدراسات دراسة (علي، 2017)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (أبو تايه، 2003)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (Hawkins, 2002).

(2) من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع جميع الدراسات في المنهج.

(3) من حيث المتغيرات:

ركزت الدراسة الحالية على متغيرات عدة وهي (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل) حيث اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الضمور وآخرون، 2010).

(4) من حيث الأداة:

اعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والإجابة عن أسئلتها حيث تشابهت الأداة في الدراسة الحالية مع دراسة (العايدي، 2015)، ودراسة (صالح والمبويضين، 2013)، ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (الخصاونة، 2012)، ودراسة (الحسيني، 2010)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (القاق، وتحرير، 2005)، ودراسة (Tyssen, 2014, et, al. 2014)، ودراسة (Chaudhry, 2012)، ودراسة (Korkmaz, 2007)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (John, 2002).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية مثل دراسة (العايدي، 2015)، ودراسة (صالح والمبويضين، 2013)،

ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011)، ودراسة (الحسيني، 2010)، ودراسة (Tyssen, et, al. 2014)، ودراسة (Chaudhry, 2012)، ودراسة (Korkmaz, 2007)، ودراسة (John, 2002).

ثانياً: أوجه الاختلافات مع الدراسات السابقة

1. من حيث الأهداف:

انفردت الدراسة بهدفها عن باقي الدراسات بالتعرف على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة صنعاء، في حين جاءت أهداف الدراسات السابقة متنوعة مثل التعرف على أثر القيادة التبادلية والتحويلية معاً أو الكشف عنها كدراسة (علي، 2017)، ودراسة (صالح والمبيضين، 2013)، ودراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (الحسيني، 2010)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010)، ودراسة (Tyssen, et, al. 2014)، ودراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (John, 2002)، أو جاءت في التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية الكويتية كدراسة (المطيري، 2011)، ومنهم من هدفت دراسته إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة متعددة العوامل مثل دراسة (الخصاونة، 2012)، ومن الدراسات من هدفت إلى التعرف على النمط القيادي والسلوك الفعلي مثل دراسة (أبو تايه، 2003).

2. من حيث الموضوع:

ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة، في حين أن بعض الدراسات السابقة لم تركز على مدى فاعلية القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، بل ركزت على علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين وتحفيزهم مثل دراسة (الرفاعي، 2013) ودراسة (Chaudhry, 2012)، ومنها من ركزت على فاعلية القيادة التبادلية على الموارد البشرية كدراسة (مرعي، 2008)، ومنها من ركزت على دور القيادة التبادلية بالرضى الوظيفي والصحة التنظيمية مثل دراسة (Korkmaz, 2007)، وركزت دراسة (الضمور وآخرون، 2010) على أثر القيادة التبادلية في إكساب العاملين المهارات اللازمة، واهتمت

دراسة (الفاق وتحرير، 2005) بأثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي، وكذلك دراسة (الطحان، 2000) ركزت على أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية، وكان موضوع دراسة (Tyssen, et al, 2014) يدور حول دور القيادة التبادلية بالالتزام المهني، وارتبطت دراسة (Bruch & Walter, 2007)، ودراسة (John, 2002) بدور القيادة التبادلية بالأداء التنظيمي وأداء العاملين.

3. من حيث البيئة والحدود المكانية:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة اليمينية في مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة صنعاء أما الدراسات السابقة فقد تنوعت بيئاتها وحدودها المكانية، فقد طبقت دراسة (صالح والمبيضين، 2013)، ودراسة (الخصاونة، 2012)، ودراسة (الضمور وآخرون، 2010)، ودراسة (مرعي، 2008)، ودراسة (الفاق وتحرير، 2005) ودراسة (أبو تايه، 2003)، ودراسة (الطحان، 2000)، في دولة الأردن، أما دراسة (الرفاعي، 2013)، ودراسة (المطيري، 2011) فقد طبقت في دولة الكويت، أما دراسة (مرسي، 2014)، ودراسة (سليم، 2013) فقد طبقت في دولة مصر، وكذلك دراسة (العايدي، 2015)، طبقت في دولة فلسطين، أما الدراسات الأجنبية فقد تنوعت البلدان التي طبقت فيها، فقد طبقت دراسة (Tyssen, et al, 2014)، في النمسا وسويسرا وألمانيا سويّة، وطبقت دراسة (Chaudhry, 2012)، في الباكستان، ودراسة (Korkmaz, 2007)، في تركيا، وكذلك دراسة (Bruch & Walter, 2007)، فقد طبقت في السويد ودراسة (Muijs, et al, 2006)، طبقت في إنجلترا، أما دراسة (Gingras, 2006)، ودراسة (Roth, 2002)، ودراسة (Hawkins, 2002)، فقد طبقت في أمريكا، وطبقت دراسة (John, 2002)، ودراسة (Barnett, et al, 2000)، في استراليا.

(6.2.1) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها الآتي:

- أسهمت الدراسات السابقة في بناء فكرة الدراسة ومشكلتها.
- تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة وإبعادها.
- اختيار عينة الدراسة وتحديدها.

- تحديد منهج الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- الاسترشاد بها في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وصياغة فقراتها وتطويرها.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في معرفة بعض المراجع والكتب المرتبطة بموضوع الدراسة.
- مكنت الدراسات السابقة الباحث من إجراء مناقشة للنتائج التي توصل إليها وإجراء المقارنات مع نتائج هذه الدراسات.

(7.2.1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أ- ركزت الدراسة على دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الخدمية الحكومية التي تضمن استمراريتها وبقاءها فاعلة والارتقاء بها إلى مستقبل أكثر ثباتاً.
- ب- سعت الدراسة إلى اظهار نمط قيادي لم يكن معروفاً من قبل لدى الكثير من المؤسسات الحكومية وإبراز دوره وأهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ج- أن غالبية الدراسات التي تناولت أنماط القيادة ركزت على المؤسسات التعليمية والصناعية والمالية وفي مجال الطاقة، في حين لم ينل قطاع المؤسسات الخدمية الحكومية خاصة قطاع الأشغال العامة والطرق أي اهتمام من قبل الدراسات السابقة، فجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذه المؤسسة.
- د- أن غالبية الدراسات تجمع ما بين القيادتين التحويلية والتبادلية في قياس أثرهما سوياً، وذلك ربما لعدم وجود وضوح وتصور حول ماهية الفرق بين القيادتين، أما الدراسة الحالية فإنها الأولى حسب حدود علم الباحث التي انفردت بدراسة القيادة التبادلية بشكل مفصل، ودراسة أنماطها ومميزاتها، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية والمكتبة اليمنية من خلال الاقتصار فقط على هذا النمط القيادي.
- هـ- أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التبادلية لما أظهرته في تحسين الإدارة وتنمية أداء المرؤوسين وتحقيق الأهداف.



الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التبادلية

المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسات

المبحث الرابع: نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة

المبحث الأول

القيادة التبادلية

(1.1.2) تمهيد:

تعتبر القيادة من أدوات التوجيه الفاعلة، فهي الوسيلة الأساس التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف والتعارف والنشاط بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. فالقيادة تعبر عن علاقة شخص بآخر، أي إنها قائمة بين الرئيس ومرؤوسيه، ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر من خلالها تأثيراً مباشراً على سلوك العاملين وتحفيزهم للعمل باتجاه معين (عواد، 2013: 177).

إن القيادة الناجحة تتطلب تحقيق التوازن بين شقين أساسيين هما:

- أ- هو التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ب- التركيز على البعد الإنساني المتصل بعلاقة القائد مع تابعيه الذي يستهدف خلق الترابط النفسي والوجداني معهم بشكل يجعلهم ينظرون إليه على أنه الوحيد القادر للدفاع عن حقوقهم وتحقيق مطامحهم (محمود، 2011: 369).

(1) مفهوم القيادة:

يوجد العديد من التعريفات لمفهوم القيادة حيث قام الباحث بجمع بعض منها كما يأتي:
أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو حتى جماعة وتوجيههم وإرشادهم نحو تعاونهم، وتحفيزهم للعمل بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة (دودين، 2012: 267).
ويُرجع العميان (2005: 257) قوله إلى (Kelly and Lazer)، في تعريف القيادة أنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة محددة وهي تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف، وأيضاً إلى K(Fiffner) الذي يعرف القيادة أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، وإلى (Koontez)، الذي عرفها أنها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف.

والقيادة هي القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي إنسان يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد. (محمود، 2011: 370).

وعبر Bratton, et al. (2005: 9) عن القيادة بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة. ولأن القادة والتابعين هم الجزء الأساس 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, 2005: 14)، مما يجبر هذه المنظمات على التجديد والإبداع وليس مجرد الاستجابة للمتغيرات (Harvey & Brown, 2001: 165).

ويتفق كل من Ambrosio (2003) و Cardon (2002) على أن القيادة هي علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذي اختاروا لأن يقودوا وأولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. أما Buchanan & Huczynski (2004: 716) فقد وصفا القيادة أنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها. ويمكن تعريف القيادة أنها عملية التأثير في سلوك التابعين، وذلك من أجل حفزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (Schermerhorn, 2002: 336). وعرفت القيادة أنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, 2003: 336).

ويرى الخشالي (2003: 78) أنه كي 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 أساليب قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة كفوءة تبقى عمليات التغيير مشلولة.

نستنتج من التعريفات السابقة أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقة هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة والفاضل، 2006: 78).

وبصورة مجملية فإنه يمكن القول إن القيادة هي عملية رشيدة تركز على طرفين الأول هو الشخص المدير الذي يوجه ويرشد، أما الثاني فهم المرؤوسون الذين يتلقون ويقبلون هذا التوجيه والإرشاد بغية تحقيق الأهداف (عواد، 2013: 178).

(2) أهمية القيادة:

بعد استعراض عدة تعاريف للقيادة يمكننا استنباط أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أياً كان نوع النشاط الذي تمارسه، وهذه الأهمية تتمثل في الدور الذي تؤديه القيادة من تحفيز للمرؤوسين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة، حيث إن أساس وجود المنظمات منوط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود قيادة سليمة لديها القدرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، التوازن في تحقيق الأهداف وتقليص التعارض بين هذه الأهداف وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف (خلف، 2010: 14).

ويرى العجمي (2010: 65-66) أن أهمية القيادة تكمن في الآتي:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

فعند الحديث عن الجانب الإنساني للإدارة فإن أهمية القيادة تبرز وبشكل خاص وذلك من خلال دور القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يخص شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم، وتقدير كل فرد بما يتناسب مع جهده المبذول وتحفيز العاملين على العمل بحماس وإشباع حاجات تابعيه ومتطلباتهم (كنعان، 2009: 108).

3) وظائف القيادة:

يوجد عدة وظائف للقيادة باعتبار أن القيادة هي الفرع الرئيس للإدارة، وأن هذه الوظائف التي يؤديها القائد تعتبر أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى قدرة القائد على تأدية هذه الوظائف وهي كالاتي (عواد، 2013: 180-182) و(غنيم، 2002: 235-238):

- **التجديد المستمر في أهداف المنظمة:** يقع على عاتق القائد ضرورة التجديد المستمر في أهداف المنظمة بحيث تتلاءم مع كل العوامل والمتغيرات المحيطة بها سواء كانت هذه العوامل والمتغيرات داخلية أو خارجية.
- **تمثيل المنظمة لدى الأطراف المتعاملة معها:** إن القائد هو المسؤول الأول عن المنظمة التي يمثلها، خاصة أمام أصحاب العلاقة من مستهلكين ومديرين وعملاء والجهات الحكومية، فوجب عليه خلق انطباع إيجابي لدى أصحاب العلاقة باعتباره رمزاً للمنظمة التي يمثلها.
- **التحكيم بين الأطراف المتصارعة في المنظمة:** باعتبار أن القائد هو صاحب الحكمة فوجب عليه الفصل في المنازعات التي تحدث بين أعضاء المنظمة والتوفيق بين آرائهم بما يخدم مصلحة العمل.
- **توفير القوى الدافعة لأعمال المنظمة:** لا بد للقائد أن يمد التابعين بكل الحوافز المشجعة للسلوك الجيد الذي يؤدي لتحقيق أهداف المنظمة.
- **تقدير الآخرين ومدحهم:** بإمكان القائد أن يدفع التابعين نحو النجاح وذلك بإظهار نواحي التقدم ومدح العاملين والثناء عليهم .
- **توفير الأمن:** يعتبر القائد هو القدوة للعاملين ولهذا فهو يوفر لهم الأمان من خلال مواجهته للمشكلات بثبات واتزان فيشعرون بالأمان مما يدفعهم نحو العمل باجتهد.

● **التأثير في الآخرين:** يستطيع القائد أن يدفع الأفراد التابعين له في العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بإشعارهم بأهميتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف.

● **المشاركة وتقديم الاقتراحات:** يقدم القائد لمروسيه بعض المقترحات التي تتيح الفرصة لهم لتقديم أفكارهم وإشعارهم بأهميتها.

ويرى البدرى (2001:60-92) أن أهم الوظائف الأساسية للقيادة تتمثل في الآتي:

- القائد كمصدر للفكر.
- القائد كخبير.
- القائد كمبرمج للسياسة.
- القائد كمخطط.
- القائد كنموذج وقدوة ورمز.
- القائد كممثل خارجي للجماعة.
- القائد كمسيطر على العلاقات الداخلية.
- القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية.
- القائد كراع أبوي.

(4) نظريات القيادة:

احتل مفهوم القيادة جانباً كبيراً من اهتمام الدارسين والباحثين في سبيل التوصل إلى إجابات عن تساؤلات مثل: من هو القائد؟ وما الذي صنع قائداً فاعلاً؟ وهل القائد يولد أم يصنع؟ وما هو نمط القيادة الذي يسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها؟ وهذه التساؤلات أدت إلى ظهور العديد من النظريات التي تبحث في مفهوم القيادة والأنماط القيادية المختلفة (Mejia, et al. 2005:546-562).

وانشغل العالم بظاهرة القيادة منذ فترة طويلة من الزمن وكان طبيعياً أن تخرج بهذا العديد من الآراء، وأن تقدم حولها البحوث العديدة لمعرفة أبعادها وطبيعتها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة عن نظريات القيادة (العجمي، 2010: 30).

وفيما يأتي استعراض للنظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة ومنها:

1- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الرومان والإغريق، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا (عياصرة والفاضل، 2006: 82).

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الشخص صاحب الصفات والخصائص المميزة عن باقي المجموعة يفرض نفسه على هذه المجموعة ويعتبر قائداً عليهم، حيث يستطيع إحداث تغيير ملحوظ في سمات وخصائص هذه المجموعة التي ينتمي إليها (عواد، 2013: 183).

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات الآتية (العميان، 2005: 263):

- أ- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة.
- ب- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية.
- ج- يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

2- نظرية السمات:

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة، أي إن القائد يولد ولا يصنع، وقد بدأت أولى المحاولات لفهم مفهوم القيادة بمحاولة اكتشاف الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة وتميزهم عن غيرهم بافتراض أن هناك سمات وخصائص محددة يشترك فيها جميع القادة (Stoner, et al. 2004: 471).

وتقوم نظرية السمات على أن القواد يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم الصفات الوراثية لذلك (العجمي، 2010: 31).

وأن هناك سمات محددة تتميز بها شخصيات الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها، ومن ثم فإنها ليست بالضرورة أن تكون وراثية على عكس نظرية الرجل العظيم. أما نوع وكم وأهم تلك السمات، فقد اختلفت على ذلك الكثير من الدراسات والأبحاث، فمنهم من يرى أن أهم هذه

الصفات هي الصحة الممتازة والاهتمام بالآخرين والنزاهة والحكم على المواقف والولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات التي لا بد أن تتوفر في القائد هي الشخصية القوية الواثقة بنفسها القادرة على التعرف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم، ومنهم من يرى بأن الذكاء هو الأكثر أهمية (عياصرة والفاضل، 2006: 83).

3- النظريات السلوكية:

تعتبر كل من دراسة جامعة ولاية أوهايو ودراسة جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بنيت عليها النظريات السلوكية انطلاقاً من الافتراض بأن هناك سلوكيات محددة تميز القادة من غير القادة، وهدفت الدراسات إلى تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون (Stoner, et al. 2004: 476). وتوصلت الدراسات إلى وجود: قائد مهمات يركز اهتمامه على إنجاز المهام وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، وقائد إنساني يركز جهوده على رضى العاملين وتطويرهم وتماسكهم. وبناءً على ما سبق فإن الشكل الآتي رقم (2) يوضح هذه التصنيفات:

الشكل رقم (2)

تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو

الأبعاد المستقلة لسلوك القائد كما يراها التابعون			
الاهتمام بالعاملين	مرتفع	القائد يهتم بتماسك الجماعة ورضا العاملين وتطويرهم.	القائد يركز جهوده على زيادة كفاءة الأداء ورضا العاملين.
	منخفض	القائد سلبي لا يهتم بأداء المهام ولا يهتم برضا العاملين.	القائد يركز على الإنتاجية مع اهتمام قليل برضا العاملين.
		منخفض هيكله المهام	مرتفع

المصدر: (Stoner, et al. 2004: 477)

4- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الموقف الذي يواجهه الشخص عندما يواجه جماعة ما هو الذي يؤدي إلى ظهوره كقائد لها، وبالتالي فهي لا تعتمد على شخصية القائد، بل على منهج بيئوي يبين أثر الجماعة وردود أفعالها في تكوين القيادة، وتعد هذه النظرية مدخلاً جديداً في القيادة، ويرى أنصارها أن

القائد الأفضل هو الأقدر على تكيف أسلوبه الخاص في القيادة ليتناسب وأي ظروف (غنيم، 2002: 241).

وبمرور الوقت اكتشف الباحثون خطأ نظرية السمات وأن معظم الصفات المتعلقة بنظرية السمات لم تكن مشتركة بين القادة، ومن هذه الصفات (الذكاء، المثابرة، السيطرة، الطموح)، ومن هنا ظهرت أهمية المواقف التي تبنى على أن القيادة ماهي إلا نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة، وليست نتيجة للصفات الشخصية، وتمتاز هذه النظرية بالديموقراطية حيث لا تحصر القيادة في عدد محدد من الناس بل تجعلها مشاعة بينهم (العجمي، 2010: 33).

وتوصل الباحثون في السمات الشخصية والسلوك إلى أن فاعلية القيادة تعتمد على عدد من المتغيرات كالثقافة التنظيمية وطبيعة المهام حيث بينت نتائج دراساتهم عدم وجود سمة معينة أو نمط قيادي وحيد يمكن أن يعزى لهما الفاعلية عند جميع القادة وفي كل المواقف والظروف، وصنفت النظريتان تفاوت سلطة القائد من ديموقراطي إلى دكتاتوري متسلط، كما صنفتا أولويات القائد من قيادة إنسانية اجتماعية إلى قيادة ذات اهتمام بهيكله المهام.

أما النظريات اللاحقة فتبنت نهجاً جديداً يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل حيث حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف، من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة، وسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية (Stoner, et al. 2004:480).

ومن هنا فقد قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف، بل إن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي، حيث ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل، ومن هنا جاءت تسميتها بالموقفية (برنوطي، 2004: 369).

وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد حيث يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب، وقد عبر رواد النظريات الموقفية عن مبادئهم على النحو الآتي:

● النظرية الموقفية لفيدلر:

رأى (Fiedler) أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل المواقف، كما أنه ليس هناك قائد ناجح وقائد فاشل في جميع الأوقات، بل إن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق السليم بين أسلوب القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي: العلاقة بين القائد وتابعيه ومدى وضوح مهام العمل والقوة في مركز القائد، وقد عمل (Fiedler) نموذجاً يبين نمطين قياديين تتطلبهما هذه المتغيرات هما:

1. القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط ويكون قائداً فاعلاً في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جداً أو الصعبة جداً.
2. القائد المهتم بالعلاقات حيث يميل القائد للمحافظة على علاقات طيبة مع التابعين، ويكون قادراً على تحقيق إنتاجية عالية لتابعيه في الحالات التي يتميز بها الموقف بالاعتدال أي أن الموقف متوسط الصعوبة (Schermerhorn, 2002: 345).

● النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد:

تشير النظرية إلى فاعلي القيادة تختلف تبعاً لدرجة النضج عند التابعين، وتعني درجة النضج قدرة الأتباع على صياغة أهداف واقعية، ومدى الرغبة واستعدادهم لتحمل مسؤولية تحقيقها، مدى القدرة والمهارة والخبرة التي يملكونها لتأدية متطلبات المهام الموكلة إليهم (جواد، 2000: 303).

كما أن أهداف التابعين ومدى المعرفة لديهم تعتبر متغيرات مهمة في تحديد نمط القيادة الأكثر فاعلية. (Yukl, 2006: 223-227).

وقد ركزت نظرية الموقف القيادي بشكل أساس على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعة باستمرار، وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص، وهكذا يتبين أن النظرية الموقفية لـ (Hersey & Blanchard) رأت أن اختيار القائد لأي من الأنماط تركز على مدى نضج التابعين، حيث يسمح للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرين وراغبون في العمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم. بينما يلجأ إلى أسلوب الأمر إذا كان التابعون تنقصهم القدرة والرغبة والثقة بالنفس، ويتشارك القائد مع التابعين في اتخاذ القرار في حال كان التابعون قادرين على

العمل لكل تنقصهم الرغبة في العمل والثقة بالنفس، ويلجأ القائد إلى الإقناع إذا تبين له قدرة التابعين على العمل وغياب الرغبة والثقة بالنفس.

5- نظرية المسار- الهدف:

ركز كل من House & Evans على كيفية تأثير القائد على التابعين من خلال مساعدتهم في تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المنظمة في المواقف المختلفة (Yukl, 2006: 22-218).

وبينت النظرية أن متغيرين مهمين يحددان أكثر الأنماط القيادية فاعلية في ظل الموقف الحالي أولهما الظروف البيئية المحيطة بالموقف، ويتضمن عوامل ليس للتابع دور بتعديلها وعليه التكيف معها، كنظام السلطة الرسمية، والمهام المحددة للوظيفة. وثانيهما الخصائص الشخصية للتابع كالخبرة والثقة بالنفس. وتوصلت النظرية إلى تحديد أربعة أنواع من السلوك القيادي، وتحديد نوع السلوك القيادي الأمثل في ظل المتغيرين السابقين على النحو الآتي:

- أ- يسلك القائد سلوكاً توجيهياً في حال غموض المهام أو ضغط العمل، في حين يفضل التابعون القيادة التوجيهية في حال كان خضوعهم كاملاً للمنظمة أو السلطة من خلال إيمانهم بأنهم لا يملكون تغيير مصائرهم.
- ب- يسلك القائد سلوكاً داعماً حين تكون المهام والواجبات واضحة ويدرك التابعون ما هو مطلوب منهم.
- ج- يسلك القائد سلوكاً تشاركياً في حال امتلك التابعون المعرفة والخبرة، وتكون قيادة المشاركة هي الأمثل في حال كانت ثقة التابعين بأنفسهم عالية وكانت لديهم خبرات ومعارف ذات قيمة.
- د- يسلك القائد سلوك التركيز على الإنجاز حين تكون المنظمة قادرة على منح حوافز ومكافآت للإنجازات المميزة.

6- نظرية مشاركة القائد:

انتقد كل من Vroom & Jago نظرية المسار- الهدف بأنها لم تأخذ بعين الاعتبار المواقف التي يلجأ القادة فيها إلى إشراك التابعين بعملية اتخاذ القرارات.

وقامت النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار، واقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب اتباعها لتحديد مدين وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار وبما يتلاءم مع المواقف المختلفة، وأوضحت النظرية أن فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقادة والتابعين، ومدى استعداد التابعين لقبول أسلوب القيادة المتبع، وإمكانية تعاون التابعين إذا تم السماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومدى الاختلافات بين آراء التابعين حول البدائل المطروحة، ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل (Stoner, et al. 2004: 312).

كما اقترحت النظرية ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة لحل المشكلات في ظل المواقف المختلفة للتابعين حيث يمكن أن يتخذ القائد قراراً فردياً ثم يعلن للتابعين دون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، أو أن يتخذ قراراً استشارياً بعد تلقي الاستشارات والمعلومات والآراء التي يملكها التابعون، كما يمكن للقائد أن يتخذ قراراً جماعياً حيث يشترك جميع التابعين في عملية اتخاذ القرار ويعملون معاً للتوصل إلى اتفاق بالإجماع (Schermerhorn, 2002: 349).

أما عملية اختيار الأسلوب الأمثل فيحكمها أمران هما: جودة القرار ومدى قبول القرار في ضوء الوقت المتاح كما هو موضح في الشكل الآتي رقم (3):

الشكل رقم (3)

نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



المصدر: (Schermerhorn, 2002: 350)

7- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً كمتغيرات رئيسة تؤثر في القيادة، وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة، وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلاً عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذاً فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعاً (العجمي، 2010: 34).

8- النظرية الوظيفية:

يرى عواد (2013: 187) أن هذه النظرية تبنى على أساس تحديد الأعمال التي على الجماعة القيام بها في مختلف الظروف لتحقيق أهدافها مع تحديد ما على كل عضو من إسهام في الأعمال، وعندها تصبح مهمة القائد تحريك ذوي الوظائف الفرعية لهذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيس بما يحقق التعاون والتفاعل بينها، وتوفير القوى والأدوات التي تعينه على ذلك.

إن القيادة تبعاً لهذه النظرية لا تتعلق بشخص ما بعينه بل هي وظيفة تؤدي فقط، حيث يستوجب الموقف القيادي عدة أنواع معينة من الإجراءات والأعمال التي لا بد من تأديتها والمعروفة سلفاً، وعلى ذلك فالقيادة الوظيفية هي القيام بهذه الأعمال أو الوظائف التي يحتاجها الموقف (عياصرة والفاضل، 2006: 88).

ويلاحظ مما سبق أن جميع النظريات تنص على أن فاعلية القيادة مصدرها القائد نفسه، وهذا ما دعا لظهور نظريات تفترض بأن فاعلية القيادة تأتي أحياناً من مصادر أخرى غير القائد، فقد تأتي فاعلية القيادة من أشكال مختلفة للأنظمة داخل المنظمة، أو قد تأتي من العاملين أنفسهم. وعليه فقد انبثقت نظريتان هما: نظرية القيادة البديلة ونظرية القيادة الذاتية.

9- نظرية القيادة البديلة:

تقترح هذه النظرية أن مصدر نجاح المنظمة هو النظام في المنظمة وليس القائد، ويمكن اعتبار أفكار هذه النظرية ومبادئها متناقضة تماماً مع نظريات السمات والسلوك في القيادة حيث تقلل من شأن سمات وسلوك القائد وتركز على أهمية الموقف وخصائصه، وتقوم هذه النظرية على أساس أنه في بعض

المواقف هناك ظروف أخرى تلعب دوراً أكبر في نجاح القيادة وفعاليتها بغض النظر عن شخصية القائد وسلوكه، حيث تبين أن بيئة العمل ومرونة النظام في المنظمة من خلال عمل العاملين كفريق متماسك بمهارات وكفاءات عالية تجعل دور القائد وتأثيره قليلاً (Yukl, 2006: 225). وكذلك في حال عدم مرونة ثقافة المنظمة قد تحبط أي محاولة للقائد لإجراء عمليات التغيير اللازمة، وبالتالي تقلل من فاعلية تأثير القائد على التابعين، إذن فإن النظام القائم في المنظمة أكثر تأثيراً على الأداء من القائد وسلوكه.

10- نظرية القيادة الذاتية:

ترى النظرية أن مصدر القيادة هم التابعون، وتركز هذه النظرية على المسؤولية الفردية للتابعين في تطوير أعمالهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة، ويعمل القائد على تشجيع التابعين على القيادة الذاتية، كما يساعدهم على تطوير مهارات الرقابة الذاتية بالاعتماد على تقنيتين مهمتين هما التمكين (Empowerment)، حيث يمنح التابع صلاحيات تنتقل بموجبها مسؤولية رقابة سلوك العمل من المشرف إلى التابع بعد تزويده بالمهارات والأدوات والمعلومات والدعم، أما التقنية الثانية فهي الدور النموذج (القدوة) (Role Modeling) أي أن سلوك المدير وتصرفاته بالشكل الذي يرغب أن يسلكه العاملون بمعنى أن يكون القدوة في السلوك المطلوب (Mejia, et al. 2005: 556). وعادة يكون الدور النموذجي ذا فائدة أكبر عند العامل إذا شعر أنه مرتبط بمخرجات إيجابية كالترقية أو زيادة الأجر مثلاً.

11- نظرية الشبكة الإدارية:

يرجع الفضل في نشأة هذه النظرية إلى كل من الباحثين (بليك وموتون)، بداية الستينات وتعتمد هذه النظرية على أبحاث ودراسات القيادة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية في جامعتي متشغان وأوهايو، وتبني هذه النظرية على محورين أساسيين هما:

• الاهتمام بالفرد (البعد الإنساني).

• الاهتمام بالإنتاج (البعد الإنتاجي). (عواد، 2013: 187-188).

والشكل الآتي رقم (4) يوضح نموذج الشبكة الإدارية (دودين، 2012: 274):

الشكل رقم (4)
نموذج الشبكة الإدارية

الاهتمام بالأفراد	9	(9.1) إدارة النادي								(9.9) إدارة الفريق	
	8										
	7										
	6										
	5				(5.5) الإدارة المعتدلة						
	4										
	3										
	2										
	1		(1.1) الإدارة المتساهلة								(1.9) الإدارة السلطوية
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	

الاهتمام بالإنتاج

المصدر: (دودين، 2012: 274)

- (1.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل والعاملين.
- (1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل ومرتفع بالعاملين.
- (5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.
- (9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعاملين ومرتفع بالإنتاج.
- (9.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل والعاملين، وهذا هو النمط القيادي الأكثر فاعلية لأنه يهتم بالعلاقات وبالإنتاج.
- وفي ضوء النتائج آنفة الذكر، يستنتج أن النظريات الموقفية تناولت دور القائد اعتماداً على أنواع المهمات وسلطة القائد وخصائص التابعين ودرجة نضجهم ودرجة المشاركة التي يمنحها القائد للتابعين في اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز المهام الموكلة إليهم، ومدى التفاعل بين القائد وتابعة ومدى جدوى تمكين التابعين.

5) أنماط القيادة:

تتباين الطرق في تصنيف القادة، ولكن من وجهة نظر الإدارة لا بد أن نتناول تصنيف القادة من حيث طريقة ممارسة السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين، واعتماداً أيضاً على الأنماط السلوكية للقيادة تجاه العمل والتابعين (العجمي، 2010: 35).

ولعل أهم هذه الأنماط يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. **النمط الديمقراطي:** هو نمط من القيادة قائم على أساس من الاحترام المتبادل بين المدير وتابعيه، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تنفيذ أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها، فيفتح المجال أمام الجميع للإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

ومن أهم مظاهر سلوك المدير الديمقراطي ما يأتي:

- احترام خصوصية الأفراد مادام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين.
- انتهاج مبدأ المساواة في الحقوق والامتيازات لنفسه ولمجموعته.
- توفير فرص النمو الوظيفي والمهني لدى التابعين.
- اتباع أسلوب التوجيه الذاتي للعاملين.
- أن يتحلّى القائد بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته.
- بناء علاقات إنسانية قوية ما بينه وبين التابعين، وما بين التابعين أنفسهم.
- تفويض بعض صلاحيته للتابعين، الثقة من خلفه (دودين، 2012: 297-298).

2. **النمط الأوتوقراطي (المستبد):** هذا النمط القيادي يقود المنظمات إلى أن تصبح صاحبة الرجل الواحد، بمعنى الإدارة الرأسية، فهي تصدر أوامرها، وليس على التابعين سوى الطاعة وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة مثل انخفاض الروح المعنوية والاستياء وازدياد مشاعر السخط، ومن أهم السمات المتعلقة بهذا النمط هي:

أ- عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرارات، حيث ينفرد القائد في صناعة القرار، ولا يكون هناك أي تفويض في السلطة للتابعين.

ب- يخلق القائد فجوة كبيرة بينه وبين العاملين وذلك بإشعارهم دائماً بتميزه عنهم وتعالیه عليهم، مما يقلل من ثقة التابعين في أنفسهم.

ج- اعتماد القائد دائماً على الأساليب الرسمية (زيادة الراتب، العلاوة، الخصومات، عدم الترقيات) كوسائل للمكافأة أو العقاب (محمود، 2011: 385).

3. **النمط الترسلّي (الفوضوي- المتساهل):** القيادة الترسلية وهي بمعنى عدم التدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب هذه القيادة دوراً يذكر في الامسك بزمام الأمور وتسيير شؤون العمل، ولا تحديد سياساتها ووضع أهدافها. (دودين، 2012: 299).

ويرى العجمي (2010: 37) أن هذا الصنف من القادة غالباً ما يقومون بتفويض سلطاتهم الى تابعيهم، ولا يصدرن أي قرارات مستقلة نابعة من ذاتهم، وهذا يتضمن في ثناياه تهرباً من القائد تجاه مسؤولياته وترك الأمور تدار من قبل المرؤوسين الذين من المؤكد ان آرائهم وقراراتهم وتصرفاتهم ستتعارض وتتصدم مع بعضها.

(6) طرق اختيار القادة:

يوجد العديد من طرق اختيار القادة والتي تمكنهم من اختيار القائد المناسب، هذا وإن كانت هذه الطرق تختلف باختلاف النظم والقوانين والمتغيرات الخاصة بكل دولة، إلا أنهم أجملوا أهم الطرق في اختيار القادة تتمثل فيما يأتي (عواد، 2013: 196-197)، (غنيم، 2002: 253-255):

- **الحرية المطلقة:** حيث يمنح القائد الأعلى أو الرئيس بمقتضى هذه الطريقة الحرية المطلقة في اختيار القادة، وذلك بدون التقيد بأي ضوابط أو معايير موضوعية، بل تتدخل هذا التقديرات الشخصية للرئيس أو الحاكم ويكون هذا هو المعيار الرئيس في عملية الاختيار.
- **المركز الاجتماعي للقائد:** بموجب هذه الطريقة يتم اختيار القادة وفقاً لمراكزهم الاجتماعية، حيث يختار القادة بناء على معيار المركز الاجتماعي المرموق للعائلة، وأيضاً على المعيار المادي وما مقدار ثروة ذلك الشخص المرشح للقيادة، وما زالت هذه الطريقة تستخدم في المجتمعات ذات النظام الطبقي كـ بعض الدول العربية حيث يختار القادة من طبقة النبلاء والأشراف.

- **الانتخاب:** طبقاً لهذه الطريقة يمنح الشعب أو المجموعة الفرصة للتعبير عن رأيهم واختيار قائدهم بأنفسهم، وفقاً لرؤيتهم ومدى احتياجاتهم وقدرة هذا القائد على تلبية مطالبهم، فبهذه الطريقة يكون التابعون هم اصحاب السلطة العليا خاصة في المجتمعات والمنظمات التي تعني معنى الديمقراطية.
 - **الجدارة:** حيث يتم اختيار القادة ذوي الخبرة والكفاءة من خلال النظر إلى مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، هذا وكما يمكن الدمج بين هذه الطريقة وطريقة الانتخاب عند اختيار بعض القادة خاصة في المناصب الحساسة التي تتطلب أداء وقدرة مهنية عالية.
- ويرى الباحث أنه ومع محاولة بعض الدول والمنظمات في المجتمعات العربية الارتقاء بفكرة اختيار القائد بشكل مهني ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلا أنها محاولات خجولة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يضمن سلامة سير العمل نحو تحقيق الرؤى على مستوى المنظمات أو على مستوى الحكومات.

(2.1.2) مفهوم القيادة التبادلية:

إن القاسم المشترك الأعظم بين الأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو القائد التبادلي، وإن الأساس الذي يبني عليه هذا القائد كل سلوكه هو التدعيم الشرطي، حيث أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم الشرطي (الإيجابي والسلبي) يستطيع القائد رفع أداء مرؤوسيه وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر السلوك الوظيفي وتعديل مسارهم عند الانحراف (الهوراي، 2002: 250).

القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة (Kuhnert & Lewis, 2001: 649).

القيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم، ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والأدوار للمرؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لوظائفهم ومهامهم عندما يتمونها بالشكل المطلوب، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة

المروسين وتلبية احتياجاتهم لأن ذلك يمكن أن يحسن في الإنتاجية وأخلاقيات العمل (رجب، 2006: 186).

أن فكرة العلاقة في القيادة التبادلية تعتمد على إنشاء سلسلة تبادلات للمنافع والمصالح، وعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة، وبين التابعين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة، وتستند القيادة التبادلية إلى الشرعية والإجراءات القانونية داخل المنظمة، وذلك من خلال توضيح القادة لمعايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة (الضمور وآخرون، 2010: 525).

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمروسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً، ويقوم هذا الأسلوب أيضاً على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحياناً إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولقنرة مناسبة (صبري، 2005: 11).

في حين عرفها ميلر وميلر بأنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المدير والمروسين مبنية على التبادل على مصدر قيم، وهي قصيرة المدى ومؤقتة وعارضة ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن (Miller & Miller, 2001: 182).

ويرى Groves & LaRocca (2011:512) أن القادة التبادليين يؤثرون على التابعين من خلال التحكم في سلوكهم والمكافآت المتفق عليها بينهم، ومن خلال الحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر. وأن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة، المكافآت، العقوبات) للتأثير على المروسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بينهم وبين قائدهم.

عند تطبيق القائد نظرية القيادة التبادلية فإنه إما يغير أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مروسيه، وذلك لأن القائد يحتاج إلى أشياء معينة ومحدودة من مروسيه وتابعيه مثل الولاء وبذل الجهود القصوى وغير ذلك، وبالمقابل يقبل التابعون سلوك هذا القائد وفقاً لتوقعاتهم للحصول على المكافآت واجتناب العقاب لتحقيق الأهداف، أي أن هذه العملية تمثل التبادل بين القائد وتابعيه (السكرانة، 2009: 346-347).

ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد وأن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع رؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يعرف نفسه جيدا ونقاط قوته ونقاط ضعفه، وكل ذلك من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم (عياصرة والفاضل، 2006: 157). وبينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل طرف منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز الأعمال، وربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي وعقوبات للأداء غير المرضي، ومن الجدير بالذكر بأن الإدارة بالاستثناء بنوعيتها النشطة والخاملة تعتمد على أسلوب التعزيز الإيجابي أو العقوبة (المطيري، 2010: 30).

وعرفت القيادة التبادلية بأنها مجموعة من النماذج التي تقوم على عملية التبادل بين القائد والتابعين، حيث يتم الاتفاق بين القادة والتابعين بشكل علني أو ضمني على أن السلوك المؤدي للأداء المرضي سيتم مكافأته كمنح ترقية أو زيادة راتب مثلا، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلا، وبمعنى آخر يقوم القائد بمكافأة التابعين، أو معاقبتهم اعتماداً على أدائهم بحيث تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون استدلالية بنائية حيث يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية تتعلق ببحث القائد على الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها (Turner & Barling, 2002: 39).

مما سبق نجد أن النمط القيادي التبادلي يتلاءم مع المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار النسبي حيث المشاكل والمتطلبات محددة المعالم، ويسعى كل قائد إلى تحقيق أهداف محددة (زيارة، 2006، 358).

يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة التبادلية: هي عبارة عن نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل المنافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

(3.1.2) عناصر القيادة التبادلية:

تعتمد القيادة التبادلية على عنصرين رئيسيين هما (Lai, 2011: 3):

أ- **المكافآت المشروطة:** تشير إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين التي يتم من خلالها تبادل مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت المشروطة عندما يقوم القائد بمكافأة التابع أو معاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهام المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة (الرفاعي، 2013: 28).

ويرى Akar (2010:35-36) أن التابعين متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة اليهم، وأن كلاً من المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة هي من خصائص القيادة التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليين الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين وزيادة الرضى الوظيفي وهيكل المؤسسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

أي أن القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات إضافية (مرعي، 2008، 7).

ويرى الباحث أنه من الممكن أن يكون هذا النمط المستخدم في القيادة التبادلية ذا آثار جيدة إيجابية نحو القيام بخلق فرص للتطور والإنجاز والاهتمام بالعمل والسعي الدؤوب من أجل تحقيق أهداف عامة أو خاصة.

ب- **الإدارة بالاستثناء:** إن الإدارة بالاستثناء هي مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة. (داغر وصالح، 2000: 440).

وأشار الهواري (2002:251) إلى أن الإدارة بالاستثناء هي أسلوب من أساليب القيادة التبادلية حيث لا يتدخل الرئيس إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف وتصحيح الانحرافات الخطيرة.

الإدارة بالاستثناء كما يعرفها العتيبي (2002:57) أنها تعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، و تفاجئ منظمة الأعمال أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المشابهة.

الإدارة بالاستثناء مبدأ من المبادئ القيادية الذي يقوم القائد فيها بالتحديد الدقيق الواضح للسلطات والمسؤوليات ووظائف كافة المستويات الإدارية بشكل دقيق، ويترك لذلك المستوى أمر ممارستها على أن لايقوم بإعلام مستوي الإدارة العليا إلا عندما تخرج الإجراءات عن الحدود المرسومة، ويراعى في تنفيذ أسلوب الإدارة بالاستثناء الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين والخبرة والكفاءة وتوفير المعلومات للخطط وتحديد الاستثناءات، ويؤدي هذا الأسلوب إلى تنمية كفاءة الرؤساء وتنمية قدراتهم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، نظراً لتفويضهم السلطة في كثير من الأمور وتخفيف أعباء مستويات الإدارة العليا (الزعيبي وعبيدات، 2000:58).

إن تطبيق الإدارة بالاستثناء بالمنظمات فيه بعض الصعاب التي من أهمها أنه نابع من الرقابة الداخلية في المنظمة، أي أن هناك رقابة بمعايير كمية وكيفية مختلفة، فضلاً عن درجة الرضا للمستفيد وهو معيار تقييم أداء المنظمة، والإدارة بالاستثناء في المنظمات أسلوب إداري متقدم مبني على الثقة والمصادقية والرقابة الذاتية التي تخول الرئيس والمرؤوس في المشاركة بصنع القرارات والشعور بتحقيق الذات في العمل (الوباري، 2014:124).

• شروط تطبيق الإدارة بالاستثناء:

كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استقراء الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطاتها المختلفة.

1. رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمروسيها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.
 2. كفاءة العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمنظمة.
 3. نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الإدارية وتوفير المعلومات الضرورية.
 4. نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء.
- الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المنظمة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها (العتيبي، 2002: 60-61).

• متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء:

1. تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها.
2. ثقة الرؤساء بمروسيهم على كافة المستويات الإدارية.
3. توفر الخبرة والدراسة لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمروسيهم.
4. توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
5. وجود نظام معلومات جيد للرقابة والإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.
6. العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر (كردي، 2011: 66-69).

• جوانب الإدارة بالاستثناء:

إن الإدارة بالاستثناء لها جانبان: الجانب الإيجابي (النشط) الذي يمثل تدخل القائد و المدير في العمليات قبل حدوث الانحرافات. والجانب السلبي (الساكن) وهو عدم تدخل المدير إلا بعد حدوث الانحرافات (Avoilo & Sivasburman, 2003: 953).

ويوجد نوعان من الإدارة بالاستثناء وهما: الإدارة بالاستثناء (النشطة) والإدارة بالاستثناء (الساكنة) وسيتم توضيحهما كما يأتي:

1) الإدارة بالاستثناء (النشطة):

عندما يقوم بالمراقبة والفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهاللي، 2001: 18).

القادة التبادليون يمارسون الإدارة بالاستثناء (النشطة)، من خلال تركيز انتباههم على المخالفات والأخطاء والانحرافات التي تخرج عن المعايير، حيث يتبعون أسلوب مراقبة الأخطاء عن قرب وتتبع مصدرها بالإضافة إلى اتباع القواعد لتجنب الأخطاء قبل أن تؤثر على الأداء، بمعنى أن القادة التبادليين يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية (Watkins, 2008: 24).

القادة في هذا النوع من الإدارة يكونون استباقيين، حيث يراقبون الأنشطة باستمرار، ويندخلون ليضمنوا أن معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة، وأن الانحرافات لن تحدث، وأنهم يأخذون الإجراءات التصحيحية ليحسنوا من الأداء والمعايير التي توافق السياسات الموضوعية (Smothers, 2008: 12).

القادة الذين يستخدمون نموذج الإدارة بالاستثناء النشطة يراقبون المرؤوسين عن قرب من أجل الأخطاء أو مخالفة القوانين، ثم تتخذ الإجراءات التصويبية يتدخل القائد الذي يستخدم الشكل السلبي فقط عندما لا يتم تحقيق المعايير، أو إثارة المشاكل بين المدراء الذين يمارسون الإدارة أساساً أو الإدارة الشاملة بالتوقع، التغذية الراجعة السلبية، أو التدخل الطارئ العكسي للتدخل فقط عند يوجد شيء خاطئ، وطالما يحقق المرؤوسون معايير الأداء، تبقى آليات الخدمات هادئة، لكن إذا انخفض أداء المرؤوس أقل من مستوى معين يتم تطبيق الآلية، وعلى المستوى العاطفي المتوسط، يقدم القائد معلومات للمرؤوسين الذين قطعوا مستوى معيناً، قد يصحب التغذية الراجعة السلبية بتوضيح أو التعزيز، إذا كان القائد هو الذي يقيم استخدام المكافأة المشروطة ومن الناحية الأخرى، قد يصحبها بعدم الموافقة، التحذير أو أسوأ من ذلك، وكذلك التغذية الراجعة السلبية، بشكل خاص، إن لم تكن شخصية وعززت بالدعم الإيجابي، يمكن أن توفر للمرؤوس الجديد النصيحة المطلوبة حول ما يمكن أن يفعله. ولكن عندما يدار المشرفون بأشكال التغذية الراجعة التوقعية أو السلبية، المساهمة الشاملة للمشرفين على علاقات قيادتهم مع مرؤوسيه، من المحتمل

أن تكون غير فعالة نسبياً بعكس المكافأة المشروطة، عندما يكون التدخل لإعادة الإثبات أو العقاب، يمكن أن يكون مدمراً، وهذا التفاعل الإصلاحي من شأنه أن يكون أكثر عدم فاعلية من المكافأة العرضية بالنسبة لمكونات القيادة التبادلية، وقد يكون التفاعل التصحيحي معلوماً أو مجهولاً في التفاعل النشط، ويراقب القائد لكي يشرف بشكل فعال على الانحرافات عن المعايير والأخطاء في تعيين المرؤوسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة (Northouse, 2003:34).

(2) الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

عندما يتجنب التدخل إلا بعد ظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير بحيث يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحق التابع كالإنذار أو النقل أو الطرد (مرعي، 2008:9).
القادة التبادليون غير النشطين (الساكنين) ينتظرون المشكلات والانحرافات إلا أن تكبر قبل أن يقوموا باتخاذ إجراءات تصحيحية، فهم يتدخلون فقط عندما تصبح المشكلات حرجة (Watkins, 2008: 24).
القادة هنا أسلوبهم هو ردة الفعل، يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات، نسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة التي وضعت مسبقاً (Smothers, 2008: 12).

(4.1.2) مميزات القيادة التبادلية:

تتميز القيادة التبادلية بالآتي (Travis & Media, 2014: 345):

1- تكاليفها منخفضة: تعتمد القيادة التبادلية على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضاً على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

2- سلاسة ووضوح نهجها: أن النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية هو نهج واضح وغير غامض، فالمدرء والتابعون يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات)، وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).

3- حافزتها قوية: المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبنائهما، حيث إن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، وإنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

4- الحصول على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن، مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).
وبالنظر إلى ما سبق يرى الباحث أن القيادة التبادلية قد تكون هي القيادة المناسبة لبيئة المنظمات الحكومية وغير الحكومية وظروف الأعمال التي تنفذها، وذلك لضمان أن تكون مخرجات الأعمال مطابقة للمعايير والمواصفات التي وضعت قبل البدء بتنفيذ الأعمال أو المشاريع.

(5.1.2) خصائص القيادة التبادلية:

تتسم القيادة التبادلية بمجموعة من الخصائص أهمها الآتي (العجمي، 2010: 89):

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.
- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد.
- يتصف هذا النمط بالديموقراطية.

(6.1.2) إيجابيات وعيوب القيادة التبادلية:

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الإيجابية حددها (Boehnke &

Distefano, 1997: 102) بما يأتي:

1. أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا بحد ذاته يُعد اهتماماً عالياً بالأفراد ورفعاً لمعنوياتهم، تحفيزاً لها على العمل.

2. هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل وذلك لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يُعد مكسباً للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية. وعلى الرغم من الدور المهم الذي تلعبه القيادة التبادلية في خدمة المنظمات والجوانب الإيجابية لها، إلا أنها تتضمن عيوباً كما يأتي:

- أ- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوس على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلاً من القائد والتابعين حول أهدافها.
- ب- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة، وغالباً ما لا تستمر أو تعمر طويلاً.
- ج- أن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والابتكارية والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر.

(7.1.2) الأسباب التي تجعل القيادة التبادلية غير فعالة:

الأسباب التي تجعل القيادة التبادلية غير فعالة (الهوري، 2002: 253):

- 1) نقص مهارات القائد في استخدام نظم المكافآت والعقوبات بفعالية.
- 2) نظم التقييم التي يتم على أساسها الثواب والجزاء، من الممكن أن تكون غير سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء.
- 3) عدم القدرة على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات التابعين نظراً لمحدودية الموارد المالية المتاحة.
- 4) ضغوط العمل لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق أساليب المكافآت المشروطة.
- 5) استخدام نهج العقوبات المشروطة لتحفيز التابعين على الإنجاز وتجنب العقاب، غير فعال على المستوى البعيد.

(8.1.2) العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

تعدّ القادتان التبادلية والتحويلية توأمين كما وصفهما (Miller & Miller, 2001:134) حيث تمت الإشارة إلى العلاقة الارتباطية القائمة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، ذلك أن القيادة التحويلية تبنى على القيادة التبادلية في بعض عناصرها، ويمكن النظر إلى القيادة التحويلية كحالة خاصة من القيادة التبادلية، ومع أن كلتا القيادتين ترتبطان بإنجاز الهدف أو بعض الأهداف، فإنهما تختلفان بالنماذج العملية التي يحفز فيها القادة مرؤوسيهن على نوعية الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، ومع ذلك يمكن للقائد أن يكون قائداً تحويلياً وتبادلياً في الوقت ذاته حيث إنه ربما يمارس سلوكاً تحويلياً في موقفاً ما، ويمارس سلوكاً تبادلياً في موقف آخر.

المبحث الثاني

الأهداف الإستراتيجية

(1.2.2) تمهيد:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات والممارسات الإدارية، والواقع أنه لا يمكن التكهن بمستقبل المنظمات ودورها الريادي الا بعد معرفة أهدافها ورؤيتها، فالهدف يمثل الغاية المراد تحقيقها، ومعنى ذلك أن الأهداف تحدد غاية طويلة الأجل توجه جهود المنظمة والعاملين فيها نحو تحقيقها، وإن التمييز بين الأهداف الرئيسة تبدو هامة عندما تطمح المنظمة لتحقيق عدة أهداف في وقت واحد، ولا غرابة في ذلك، فعلى الصعيد الشخصي يمكن أن يكون للإنسان أكثر من هدف، والمنظمات بالمثل يمكن أن يكون لها عدة أهداف، وعندئذ فعلى المنظمات وضع الخطط التنفيذية التي تحقق هذه الأهداف (توفيق، 2011: 80-79).

إن الأهداف تساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى واقع إداري ملموس، فالأهداف تمثل أيضاً شكلاً من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق إنجازات إيجابية والوصول إلى مستويات محددة من النتائج، فالأهداف خلاصة هي دعوة إلى الإنجاز الواضح المعالم، وتحويل الآمال والتطلعات إلى واقع ملموس (مساعدة، 2013: 85).

1. مفهوم الأهداف:

يعرف الطراونة وآخرون (2012: 83) الأهداف أنها الغايات أو الأغراض التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها. ويرجع الطراونة أيضاً قوله إلى (Etzioni) في تعريف الهدف أنه رؤية لحالة مستقبلية، وأن هذا التعريف يحمل في طياته تعبيرات عدة عن الهدف، وكلها تدور حول متغير واحد لأي منظمة مثل الرضي والربح أو ما تطمح المنظمة تحقيقه مستقبلاً.

إن الأهداف عادةً ما تكون هي المرشد الوحيد للنتائج الواجب تحقيقها وفي مدة محددة وغالباً ما تكون قصيرة، مثل الزيادة في المبيعات وتقليل التكاليف وهكذا، وأن الأهداف مشتقة على المستوى التنظيمي العام، وتكون مفصلة ومحددة (مساعدة، 2013: 86-87).

والهدف هو تلك النهاية المرغوبة التي تعمل المنظمة على تحقيقها، وإن النهايات قد تختلف مع اختلاف الأشخاص، حيث نجد أن الإدارة العليا تقوم بوضع مجموعة من الأهداف والغايات وغالباً ما تختلف هذه الأهداف عند المستويات الإدارية الأخرى (العلاونة وعبيدات، 2001: 120).

والهدف هو النتيجة التي يرغبها الشخص لتحقيق رغبة شخصية أو تنظيمية، وهي نقطة نهاية التنمية المفترضة، حيث يسعى الكثير إلى تحقيق الأهداف في وقت محدد من خلال ضبط المواعيد النهائية وهو يشبه الغاية أو القصد كثيراً، وتقود النتيجة المتوقعة إلى نقطة النهاية، وهي الهدف سواء كان هدفاً محسوساً أو مجرداً وهو يحمل قيمة جوهرية، فالأهداف جداً مهمة عند إنشاء الأعمال التجارية وغير التجارية وبدونها لن تنجح تلك الأعمال، حتى وإن أنشأت أهدافاً بسيطة سيكون من الأفضل اتباع مسار إستراتيجي للأهداف بدلاً من السعي إلى تحقيق الشيء الذي تريده فقط (Hitt, et al. 2014: 347).

إن الأهداف هي التي تيرر وجود المنظمة التي لا بد لها أن تتناسب مع الغرض التنظيمي الذي قامت لأجله المنظمة، وقد يختلف الغرض التنظيمي من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر باختلاف الثقافة وعوامل عديدة أخرى، وإن المنظمة التي تحقق أهدافها هي التي تيرر سبب وجودها (شاويش، 2003: 171-172).

2. أهمية الأهداف:

تتبع أهمية الأهداف من كونها تقدم للقادة والتابعين في المنظمة الارشادات اللازمة للعمل في كافة المجالات وأهمها صنع القرار التماسك التنظيمي والكفاية التنظيمية، وفي ضوء ذلك نرى أن أهمية الأهداف التنظيمية تتمثل في الآتي (الطراونة وآخرون، 2012: 84-85):

(1) التوجيه في صناعة القرار: أن عملية صنع القرار تشكل جزءاً مهماً من المسؤولية الإدارية، فعند فهم المدراء للأهداف التنظيمية يستطيعون أن يعرفوا الاتجاه الذي لا بد أن تتحرك المؤسسة نحوه.

(2) تحقيق الكفاية التنظيمية: الكفاية هي مجموع جهودات الموارد البشرية والمادية التي تستخدمها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها، فعند فهم القادة وصناع القرار يعني الكفاية، فستصبح جهودات المؤسسة ومواردها مسخرة نحو تحقيق الأهداف ولن يتم إضاعة تلك الجهودات عبثاً.

(3) **تحقيق التماسك التنظيمي:** يعمل أفراد المنظمة ضمن توجيهات القيادة، فإذا استعملت الأهداف كأساس ومرشد لهذه التوجيهات فإن أثر ذلك سيظهر على التماسك التنظيمي مثل النشاط الإنتاجي والجودة وتقبل التطوير وغير ذلك.

(4) **تقييم الأداء والإنجاز:** إن وجود أهداف واضحة وواقعية للمنظمة، يعتبر مقياساً لتقييم الأداء، فيعد وضع الأهداف وتقسيم الأدوار والبدء بالمرحلة العملية، يتم تقييم أداء العاملين ونسبة إنجازهم لمهامهم ومدى تحقيقهم للأهداف أو اقترابهم من تحقيقها.

(5) **التوجيه والتحفيز:** من تعريفنا مسبقاً للأهداف أنها الحالة المرغوبة مستقبلاً للمنظمة، وعندما يحقق العاملون النتائج المرغوبة فإن ذلك يدفعهم معنوياً ويشعرون بقيمة إنجازهم مما يدفعهم إلى التحفيز وإعطاء الكثير.

(6) **إبراز شخصية المنظمة:** إن العلاقات الخارجية للمنظمات تعتبر من ركائز التسويق وركائز التعريف بالمنظمة، فعند وجود أهداف قوية طموحة للمنظمة فإن ذلك يعكس النظرة الإيجابية للجمهور الداخلي والخارجي خاصة إذا ما تم تحقيق هذه الأهداف.

(7) **تعطي الصورة الشرعية والقانونية لجمهور المتعاملين مع المنظمة:** يعتبر القانون هو الذي ينظم العلاقات بين أطراف المتعاملة مع المنظمة، وعند شعور المتعاملين بأن منظماتهم قادرة على تحقيق أهدافها التي وضعتها، فإن ذلك يدعو للاطمئنان والشعور بالارتياح تجاه هذه المنظمة.

يمكن إجمال أهمية الأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي (الغالبى وإدريس، 2009: 222، 223):

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطى وضوحاً للاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تعتبر مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال.
- تعتبر الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة أنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلفة مراحل عملية اتخاذ القرارات.

- تساعد في وضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث إن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد.
- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسق فعالة كونها تطور عملية تقاسم المعاني للمجموعات وللإدارات وللمنظمة ككل.
- تلعب الأهداف دوراً في عملية التحفيز، لذلك فإن وضعها على أسس سليمة يقلل من إمكانية ظهور الإحباط كون الأهداف تفوق الطاقات والإمكانات أو كونها أهدافاً متواضعة لا تدعو إلى الحماس وشحن الهمم.
- يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تسهم أيضاً في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والشعب والمجموعات والأقسام والأفراد، كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة.
- تساعد قادة منظمة الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعلماء والموردين والمستثمرين وغيرهم.
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة ومفيدة.

3. خصائص الأهداف:

- هناك مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الأهداف حتى يمكننا القول أنها منطقية وجيدة، ومن أهم هذه الخصائص تتمثل في الآتي (مساعدة، 2013: 93-94)، (Richman, 2006: 66):
- أن يكون الهدف محدداً: التحديد هو توصيف النتيجة التي سيظهر عليها الهدف بعد تحقيقه خلال إطاره الزمني، فكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً كان بالإمكان تسخير اللوازم والإمكانات تجاه تحقيقه بفعالية.

- أن يكون الهدف مرناً: المنظمات تتعرض دوماً لتغيرات في بيئتها الخارجية، مما قد يضطر المنظمات إلى إجراء بعض التعديلات على أهدافها، خاصة عندما يتعلق الأمر بالفرص أو التهديدات، ومع ذلك فإن عملية تعديل الأهداف تتطلب الحذر لأنها توجب التغيير في خطط العمل والمسيسات الداخلية.
- أن يكون الهدف قابلاً للقياس: ترتبط هذه الصفة بالتحديد، فالأهداف المصاغة بطريقة جيدة هي التي تمكن المنظمة من قياسها، ويقاس الهدف بمدى سيره في اتجاهه الصحيح نحو تحققه، وأن تكون هناك أرقام تدل على ذلك ما أمكن.
- أن يكون الهدف قابلاً للتحقق: على الرغم من أن الأهداف الجيدة يجب أن تتسم بالطموح وتخلق التحدي لدى الإدارة والعاملين، إلا أنها يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقق، وألا تكون ضرباً من الخيال.
- أن يكون الهدف متوافقة مع بقية الأهداف: معنى التوافق هو عدم التضارب والتداخل، فيجب على الأهداف أن لا تكون متضاربة فيما بينها وان تكون متوافقة مع بعضها، فليس من أجل أن تحقق هدفاً واحداً تقوم بتشتيت باقي الأهداف عن مسارها، بل لا بد من الموازنة بين سير باقي الأهداف جميعها وأن لا يكون هدف على حساب هدف آخر.
- أن يكون الهدف مقبولاً: معنى القبول هنا الرضي، أي أن يكون الهدف مقبولاً ليس فقط لدى الإدارة الداخلية للمنظمة وحسب، بل مقبولاً لدى جميع أصحاب المصلحة، وذلك لضمان حرصهم على تحقيق ذلك الهدف.
- أن يكون الهدف مركزاً على النتائج: لكي يكون الهدف جيدة يجب أن يركز على النتيجة، وليس على النشاط، لأن النشاط ما هو إلا طريقة ووسيلة يتم من خلالها تنفيذ الهدف، فالهدف المركز على النتائج يجعل خطوات تنفيذه واضحة ويضمن عدم ضياع الهدف بين أنشطته.

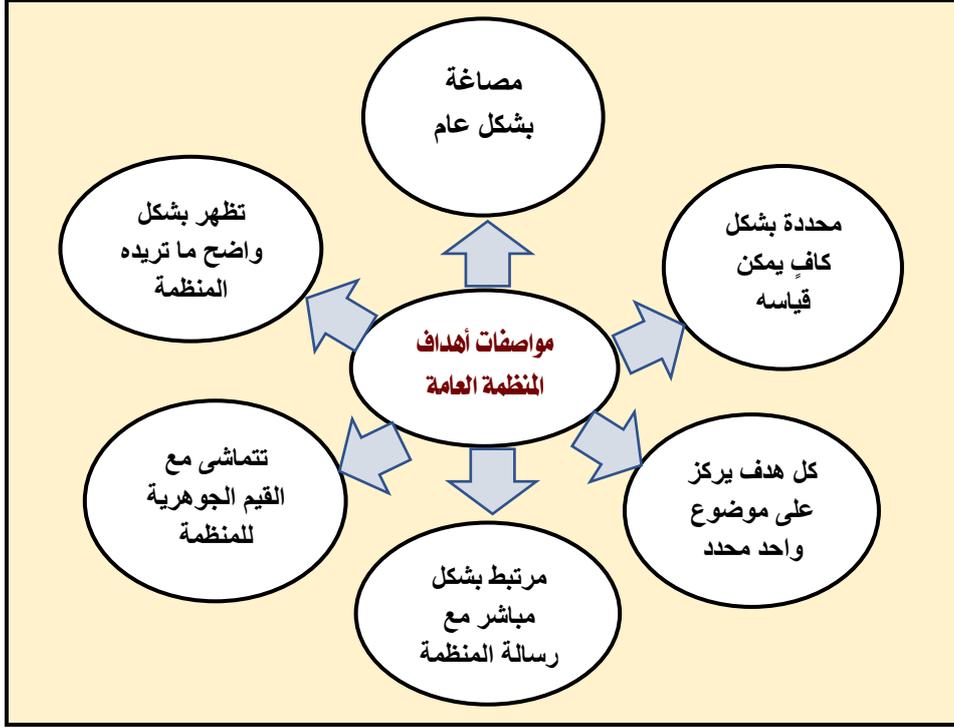
4. الخطوات الرئيسية في صياغة الأهداف:

عند صياغة المنظمة لأهدافها العامة لا بد أن تأخذ في الحسبان الخطوات الخمس الآتية، لما تشكله من أهمية بهذا الخصوص (حمود والشيخ، 2010: 64-65):

- أ- **تحديد المدخلات:** تقوم القيادة بنشر رسالة المنظمة والتعريف بها بشكل واسع يشمل جميع أركان المنظمة، والسؤال عن مدخلات العاملين وكل من له علاقة مباشرة بالمنظمة، وتأتي هذه الخطوة بعد توجيه أسئلة مباشرة تتعلق بالأهداف، مثل ما الذي يتوجب علينا القيام به من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وبعد ذلك يتم تجميع الأجوبة جميعها.
- ب- **القيام بتحليل المدخلات بشكل معمق:** المدخلات التي تم تجميعها من الخطوة السابقة يتم النظر فيها بعد تجميعها وتأخذ الأجوبة التي يستفاد منها التي تدعم رسالة المنظمة بشكل مباشر، ويصرف النظر عن تلك المقترحات التي لا تدعم رسالة المنظمة.
- ج- **معالجة الاختلافات معالجة دقيقة:** بعد القيام بخطوة تحليل المدخلات يتبقى لدى المنظمة تلك الأهداف التي تخدم رسالة المنظمة بشكل مباشر، فيتم بعدها مناقشتها بمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة مناقشة عميقة، ويتم الأخذ بوجهات النظر وتوحيد هذه الاختلافات توحيداً يخدم مصالح المنظمة.
- د- **تحديد الأهداف النهائية:** بعد انتهاء المناقشات وتوحيد الأفكار يجب بعد ذلك صياغة الأهداف بشكل كاف يشمل جميع المواصفات المتعلقة بالأهداف الواردة في الشكل رقم (5)، لكي تكون الصيغة قوية ومعبرة وتحمل فكر المنظمة وتوصل رسالتها بشكل صريح لجمهورها.
- هـ- **نشر الأهداف:** بعد عمل جميع الخطوات السابقة في صياغة الأهداف، لابد للمنظمة بعد ذلك القيام بنشر الأهداف بصورتها النهائية على جميع التابعين وأصحاب العلاقة الذين تربطهم علاقات بالمنظمة، وذلك مثلاً من خلال موقعها الإلكتروني أو تقاريرها السنوية أو نشراتها التعريفية.
- ويوضح الشكل رقم (5) مواصفات الأهداف العامة للمنظمة كما يأتي:

الشكل رقم (5)

مواصفات الأهداف العامة للمنظمة



المصدر: (حمود والشيخ، 2010: 64-65)

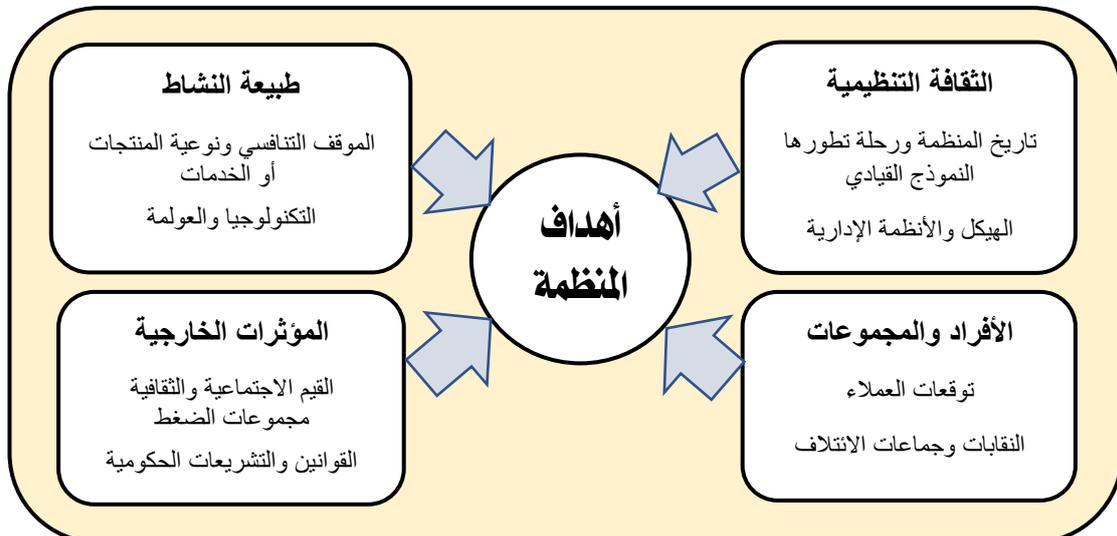
5. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف:

أن المنظمات تتشكل من مزيج مُعقد من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف، وأن الأهداف لا توضع من فراغ بل تصاغ بناءً على عدة عوامل ومؤثرات وأهمها (مساعدة، 2013: 88-90):

- **المؤثرات الخارجية:** هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في الأهداف التي ترغب المنظمات تحقيقها، ويأتي على رأس هذه العوامل البيئة التي تحيا فيها المنظمة وتمارس داخلها أنشطتها المتنوعة، وما تفرضه البيئة على المنظمة من قيم اجتماعية متنوعة ومختلفة، وعلى المنظمات توخي الحذر ومعرفة القيم التي يقبلها المجتمع والأخرى التي يرفضها، ومثال ذلك توجه الحكومات نحو حماية البيئة مما فرض على الشركات التعاطي مع هذا النهج في تعديل أنظمتها الإنتاجية والتسويقية والإعلانية.

- **الثقافة التنظيمية:** إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في طريقة تصرف وتفكير الأفراد العاملين بالمنظمات، فهي تتكون من مزيج معقد من الرموز والشعارات والدين والمعتقدات والقيم وطرق القيادة ونماذج الإدارة، وإن هذا المزيج المعقد يعمل على تحديد الهوية التنظيمية، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماط سلوكه في القيادة وفي التسويق.
- **توقعات الأفراد والجماعات:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه، وأوليات هذه الأهداف، والوزن النسبي لها، ومن الممكن أن تكون هذه التوقعات متعارضة فيما بينها، مثل اعتبارات النمو واعتبارات الربحية والرقابة والمرونة وهكذا، فالواجب على الإدارة حينها التوفيق في ما بين هذه التوقعات والتطلعات والوصول إلى أهداف توازن بين توقعات أصحاب المصلحة والفئات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة.
- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة حياة منتجاتها والتكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ومجال الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فمثلا شركات الأدوية المحلية والإقليمية مقارنة بالشركات العالمية وهي تصنع نفس المنتجات إلا أنها مختلفة في أهدافها، وذلك نظراً لحجم الاستثمار وحجم الحصة السوقية وجودة المنتج وأيضاً القوة التنافسية في الأسواق العالمية. والشكل رقم (6) يلخص العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة كما يأتي:

الشكل رقم (6)
العوامل المؤثرة في تحديد أهداف المنظمة



المصدر: (مساعدة، 2013: 89)

6. مجالات الأهداف:

من الممكن أن تتعرض المنظمات المستقرة إلى الانهيار إذا ما ركزت على تحقيق مجال واحد من مجالات أهدافها، لذلك يجب على الإدارة الحكيمة أن تحاول قدر المستطاع تحقيق جميع مجالات أهدافها وأن لا يكون مجال على حساب مجال آخر، مثل الربح على حساب التطور وهكذا، ومن هذه المجالات الآتية (شاويش، 2006: 176)، (Drucker, 2012: 56-75):

1. **المركز السوقي:** يجب على المنظمات عند صياغة أهدافها أن تضع أهدافاً واضحة تتعلق بالحصّة السوقية ومركزها من السوق، وذلك لمعرفة وتحديد الإنتاج ومدى إقبال الجمهور على منتجاتها أو خدماتها إن كانت مؤسسة خدمتية.
2. **الابتكار والإبداع:** يجب على المؤسسات أن تضع أهدافاً تتعلق بتطورها وإبداعاتها، وأن تظهر نواياها تجاه التطور والإبداع، فمن غيرهم لن تستطيع المنظمات المنافسة والتميز.
3. **الإنتاجية:** لكي تعرف المؤسسة مدى احتياجها من الموارد والإمكانات يجب عليها مسبقاً تحديد قدرتها الإنتاجية والمستوى الذي ترغب في الوصول إليه في جميع ظروف العمل المختلفة.
4. **الموارد المادية والمالية:** على المنظمة أن تضع أهدافاً تتعلق بمقدراتها وممتلكاتها ورأس مالها، وأيضاً ما يتعلق بنظم الجرد والإهلاك، وذلك من أجل السيطرة والاستخدام الأمثل للموارد.
5. **الربحية:** على المنظمات الربحية وضع أهداف تُحدد بشكل مباشر مقدار الربحية الذي ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة الخطط الإستراتيجية.
6. **التطور والاداء الإداري:** على المنظمة إدراج أهداف تتعلق بمستوى النمو الإداري وتحده بشكل واضح.
7. **اتجاه العامل وأدائه:** يجب على المنظمات وضع أهداف تتعلق بالعاملين وتوضيح ما لهم من حقوق من وما عليهم من واجبات مثل نسب إنتاجية، وولاء واتجاهات.
8. **المسؤولية العامة:** يجب على المنظمة وضع أهداف تخص الفئة المستفيدة من جمهور وعملاء وأسواق محتملة، وأيضاً نحو المجتمع مثل موضوع المسؤولية الاجتماعية.

7. أنواع الأهداف:

صنف الطراونة وآخرون (2012: 86-87) أنواع الأهداف التنظيمية إلى ثلاثة تصنيفات كالتالي:

1. من حيث الشمولية: هي نوعان من الأهداف الذي يتطلب تحقيقها فترة طويلة وهي:

أ- الأهداف العامة: هي الأهداف طويلة الأجل.

ب- الأهداف الخاصة: هي الأهداف التي تتعلق بنشاطات معينة وتستغرق وقتاً زمنياً قصيراً.

2. من حيث الإعلان:

1. الأهداف الرسمية: هي المعلنة بشكل رسمي في وثائق المنظمة.

2. الأهداف العملية (الفعلية): هي أوضح من الأهداف الرسمية التي تطبق على أرض الواقع.

3. من حيث النوعية الإدارية:

أ- الأهداف الرسمية: هي المعلنة في الوثائق الرسمية.

ب- الأهداف التشغيلية: هي التي لا يتم التعبير عنها علناً، وهي أكثر وضوحاً وتحديداً.

ج- الأهداف التنفيذية: هي الأهداف القابلة للقياس، وتستخدم لتقييم الأداء.

(2.2.2) مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

شهدت مفاهيم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية تطوراً كبيراً خلال السنوات السابقة وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات، مما أسهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في مختلف المجالات، وقد أسهمت أهمية موضوع الإستراتيجية في تناولها في مختلف الأدبيات العالمية.

ويتكون مصطلح الإدارة الإستراتيجية من مقطعين، الإدارة والإستراتيجية، وتعرف أنها ذلك الفن الاجتماعي الذي يهتم بالإنسان لكي يحقق أهدافه سواء كانت جماعية أو فردية، وهي بذلك تعني توجيه الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف (الحليبي، 2005: 127).

وتعرف الإستراتيجية أنها خطة أو سبيل العمل الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل، لكن مثل ذلك التعريف لا يقدم تفسيراً عملياً محدداً لما يمثل الإستراتيجية (آل علي والموسوي،

2001: 402).

ولمفهوم الإستراتيجية العديد من التعريفات فالبعض يعرفها أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية (حبتور، 2004: 23).

ويرى Johnson & Scholes (10: 2002) أن الإستراتيجية هي التي توجه المنظمة طويل الأمد نحو تحقيق المنافع لها من خلال ترتيب وتشكيل.

وعرفها الصميدعي (2004: 190) أنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها.

أما Grant (21: 2005) فقد عرف الإستراتيجية أنها شكل من أشكال توزيع الموارد بالشكل الذي يساعد الشركة على تعزيز وتطوير أدائها.

بصورة عامة فإن نجاح الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة يتطلب التزاماً كاملاً من قبل العاملين، المديرين والقادة، كما أن الإستراتيجية لابد أن تتسم بالمرونة التي تمكنها من التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث (Martin, 2006).

وتعتبر الأهداف عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس، محددة بوقت معين وتشكل تحدي للعاملين ولكن ضمن امكانياتهم ويمكن تحقيقها (Wayne, 2015).

كما تعرف الأهداف بأنها القدرة والالانجاز على استخدام كافة الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هدف معين (مصطفى، 2005: 13).

وعرفها جواد (2000: 57) بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة، كما تعرف أنها مجموعة من المبادئ والأساليب العلمية لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.

وقد أشار Dubrin (2012) إلى أن القادة الذين يضعون الأهداف يجب أن يأخذوا بعين الاعتبار مجموعة من النقاط لضمان تحقيقها أهمها: أن تكون محددة، وأن تشكل تحدياً قابلاً للتحقيق، وأن تكون مقبولة للعاملين من خلال إشراكهم في وضعها، وأن تكون محددة بوقت لتنفيذها، وأن تكون قابلة للقياس.

• مفهوم الأهداف الإستراتيجية:

إن الأهداف الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة غايات بعيدة الأمد تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وأن تكون ملائمة لقدرات المدراء ومعارفهم ومهاراتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المؤسسة واستجابة حية لها (الطوخي، 2008: 31).

وعند تحديد الأهداف الإستراتيجية يجب مراعاة أنها تمثل موضوعات طويلة الأجل وأنها تحدد مرة واحدة كل فترة وهي فترة الإستراتيجية، وبالتالي لا بد أن تصاغ بحيث يكون تنفيذها خلال سنوات الخطة (الخفاجي، 2004: 94).

وتمثل الأهداف الإستراتيجية 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، وعليه فإن الأهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب، وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها (Hitt, et al, 2001:417).

وتعرف الأهداف الإستراتيجية أنها النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الأنشطة، وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية. وتتعلق الأهداف الإستراتيجية بالفترة المستقبلية المنظورة وغير المنظورة، وذلك في ضوء الموارد والقدرات التنظيمية والتقنية والتنافسية التي تملكها المنظمة. (Pitts & Lei, 2002).

والأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون محددة وقابلة للتنفيذ ويفضل ألا تقل عن هدفين وأن تكون قابلة للتنفيذ (Tom, 2015).

أوهي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط، وكما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها (Daft, 2010: 37).

وتمثل الأهداف الإستراتيجية الأهداف العامة ذات التأثير على كيان المنظمة ومستقبلها، ويتحمل الجميع مسؤولية تحقيقها وجني المنافع الناتجة عن تحقيقها أو تحمل تبعات عدم تحققها وما يترتب على ذلك من أضرار تصيب المنظمة وتهدد بقاءها. وتتركز الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال حول حصة السوق المستهدفة ومعدل الربح المستهدف ومعدل النمو المطلوب ومتانة العلاقات مع المتعاملين (توفيق، 2008: 178).

وقد طرحت الدراسات العديد من التصنيفات للأهداف الإستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والأكثر استخداماً ما طرحه (Wheelen & Hunger, 2000) حيث جعلها (12) هدفاً إستراتيجياً هي: (الربحية، الكفاءة، النمو، السمعة التنظيمية، استخدام الموارد، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية، حملة الأسهم، الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا).

ووصفت الأهداف الإستراتيجية أنها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات (Wheelen & Hunger, 2000:11) وهذه المفاهيم وإن بدت متباينة في الصياغة غير أنها تجتمع في ثلاث قضايا مشتركة تفسر لنا الأهداف وهي:

1. أنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة.
 2. أنها أساس وجود المنظمات والدليل الموجه لحركتها.
 3. أنها 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 أن 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 بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وبناء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يتم وضع الإستراتيجيات وصياغة أهدافها العملية (Hitt, et al, 2001:50).

لذا يعرف الهدف أنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو نشاطاتها (مجيد، 2011:5) لذلك كان من المعقول الاستنتاج بوجود خاصيتين للأهداف في المنظمات هما:

- أ- الاستمرارية والانسجام في القرارات.
- ب- القصدية في سلوك المنظمة.

وتنعكس هاتان الخاصيتان بأشكال عديدة منها:

(1) الأيديولوجية: حيث يشترك الأفراد في المعتقدات، وتكون أهداف المنظمة واضحة، لأن هنالك مثابرة

واستمرارية من صانع القرار عبر الزمن لتحقيقها (Johnson & Scholes, 2001:73).

(2) **السلطة الرسمية:** حيث تبرز أهداف المنظمة بشكل يختلف عن أهداف المساهمين الحقيقية وتأخذ قالباً رسمياً عن الأهداف الشخصية (Scott, 2002: 288).

(3) **الأهداف المشتركة:** في حالة غياب الأيديولوجية والسلطة، يمكن أن يجتمع الأفراد حول منظمة معينة كمكان ملائم للسعي وراء أهداف مشتركة.

(4) **المصلحة المشتركة:** حيث يتم الإجماع طوعاً على أهداف مشتركة، من خلال انتفاع الأفراد من وجود المنظمة، وتسمى هذه الحالة بحالة الأهداف المنظمة، فهي الأهداف التي تعبر عن السبب الحقيقي لوجود المنظمة، وتصفية تطلعات المنظمة وطموحاتها وعادة ما يطلق عليها الأهداف الرسمية (Official Goals)، لأنها تعبر عن رسالة المنظمة، ولأنها تحدد مجال عمل المنظمة وطبيعة النتائج التي تسعى إلى تحقيقها والأسواق التي تعمل فيها، وغالباً ما يتم التعبير عن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في تقاريرها السنوية ونشراتها الخارجية، وكتيبات إستراتيجياتها وسياساتها، والأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية وجودها في المجتمع، في حين توفر الأهداف الأخرى الاتجاهات وتوضح المسارات وتوفر الإرشادات والمعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة (مجيد، 2011:7).

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 تسهم معظم شركات صناعة السجائر في التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقض في مشروعية وجودها.

ومن خلال هذه الآراء يمكن الاستدلال على المؤشرات الآتية:

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

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

3- تعد الأهداف الإستراتيجية نقطة الانطلاق للصياغة الأهداف التشغيلية في المنظمة (Bansal & Roth, 2000: 717).

وعرف السكارنة (2009:189) الأهداف الإستراتيجية أنها النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة واتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف الإستراتيجية ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية.

وقد حدد السكارنة (2009:87) ستة أساليب لوضع الأهداف الإستراتيجية، يلخصها الجدول الآتي:

م	الأساليب	مضمونها
1	أسلوب المشاركة	يتم إشراك جميع العاملين حيث إنهم هم الذين يعرفون المهام والواجبات والوظائف التي يجب القيام بها، وبذلك يتم ضمان تعاون العاملين وإطلاق طاقاتهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في وضعها.
2	دراسة الحالة	يتم تكليف جهة معينة من داخل المنظمة أو من خارجها بالقيام بتحليل وضع المنظمة وتحديد اتجاهاتها الحالية والمستقبلية كما هو مشار إليه في رؤية المنظمة ورسالتها.
3	فرق العمل	يتم تكليف فرق عمل مختصة بحيث يحدد كل فريق مجموعة من الأهداف يتم مناقشتها من قبل جميع أفراد الفريق وإعادة صياغتها لغاية الوصول إلى تحديد أهداف إستراتيجية مشتركة.
4	العصف الذهني	يتم بموجب هذه العملية الاعتماد على مجموعات من ذوي الخبرة والاختصاص بحيث يتم توفير خلوة لهم يجرون فيها نقاشاً معمقاً يخرجون من خلاله مجموعة من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
5	مجموعة التركيز	يتم اختيار عدد من المختصين الذين يملكون معرفة وخبرة جيدة في المنظمة يتم إجراء حوار معهم من أجل تحديد أهداف المنظمة.
6	أسلوب دلفي	تقوم لجنة من مجلس إدارة المنظمة أو فريق العمل المكلف بوضع مقترح للأهداف الإستراتيجية ثم يتم جمع المقترحات وتوزيعها على الأفراد في المجموعة مرة أخرى ليتم مراجعتها وهكذا تستمر العملية إلى أن يتم الاتفاق على الأهداف من قبل الجميع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (السكارنة، 2009:87)

(3.2.2) 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 إن المصدر الأول لأي أهداف هو فلسفة الإدارة التي تفسر العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها من خلال تحديد المصلحة المشتركة بينهما كمبررات لنشأتها وبقائها وكذلك نموها. وتوفر الرؤية الإستراتيجية تصوراً حول الأسس التي يجب المحافظة عليها، وكذلك المستقبل الذي ينبغي أن يُخطى العمل تجاهه، وتستند الرؤية إلى ركيزتين أساسيتين هما:

1- الأيديولوجية الأساسية: هي الهوية الثابتة والدائمة للمنظمة التي تسمو على المنتج والسوق والتكنولوجيا (Johnson & Scholes, 2001: 312).

2- الرؤية الفعالة: ليست رؤية توفيقية، وإنما رؤية جديدة تجمع بين الرؤى لدى جميع إستراتيجية المنظمة وكما أنها تعبر عن أيديولوجية المنظمة.

وعموماً تقوم الإيديولوجية على مسألتين في تبرير وجود المنظمة هما:

أ- القيم الأساسية التي تستخدمها المنظمة لتبرير وجودها، مثل تعظيم المنافع والقيمة المضافة .

ب- الخدمة العامة وتنمية المجتمع (مجيد، 2011: 8).

(4.2.2) أهمية وضع الأهداف الإستراتيجية:

هناك عدة نواحي تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف الإستراتيجية من أهمها (المغربي، 2007:173):

1. تعد الأهداف الإستراتيجية من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون

وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها فتبنى عمليات التنبؤ وتؤسس السياسات

الإجراءات والقواعد وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.

2. تعد الأهداف الإستراتيجية مرشداً لاتخاذ القرارات: إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى

تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب

تأثر المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3. تساعد الأهداف الإستراتيجية في المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات التالية: إن

وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد ويمهد في وضع الأهداف الفرعية

لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.

4. يساهم وضع الأهداف الإستراتيجية في تحديد مراكز المسؤولية: فالأهداف تتحقق من خلال الإدارات

وأفراد محددين، لكل منهم دور معين حسب مهام وظيفته، وبالتالي يكن تحديد مسؤولية كل إدارة أو

قسم أو فرد بناءً على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

5. تساهم الأهداف الإستراتيجية في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السلمية والواقعية يساعد في

التفويض السليم للسلطة كما يساعد في التنسيق بين الأنشطة والمهام المختلفة.

6. تسهم الأهداف الإستراتيجية في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها ببيئتها: فالأهداف الإستراتيجية تسهم في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه كما تسهم في بيان العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون أو علاقات سلطة.

7. تسهم الأهداف الإستراتيجية في وضع المعايير والمقاييس: غالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف الإستراتيجية في عملية الرقابة وتقييم الأداء وكفاءة الإدارة.

8. تساعد الأهداف الإستراتيجية في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع السياسات للأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز.. وغيرها من السياسات.

(5.2.2) تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة.

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
 - توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
 - التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
 - التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
 - تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
 - تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
 - تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
 - وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها (الدوري وزكريا، 2005: 399).
- إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

المبحث الثالث

تحسين الأداء في المؤسسات

(1.3.2) تمهيد:

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة مرهون بالعنصر البشري ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب موظفين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء من أهم السياسات المستخدمة من قبل المؤسسات لكونها تدرس أداء الموظفين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتماً المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل وللمعرفة هذه المعلومات والإجراءات، وسوف يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء وأبعاده ودوافع تحسين الأداء وعناصر الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومتطلبات الأداء الوظيفي ومحددات الأداء الوظيفي ومعدلات الأداء الوظيفي وأهمية تقييم الأداء الوظيفي وطرق قياس أداء الموظفين.

(2.3.2) مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً بالنسبة للمؤسسات، فمن خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد للمؤسسات، وعلى الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء وذلك نظراً لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه (مؤمن، 2013: 54-57).

ويستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك من الصعب إعطاء تعريف بسيط ومحدد له، فالأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني (To performance) أي ننجز أو نؤدي عملاً، ويعرف الأداء أنه العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة (فليح، 2009: 355).

إن الأداء يعتبر أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها وهذا الأداء ينبع من حصيللة أداء الأفراد في المنظمة ككل (محمد، 2001: 66).

ويعرف الأداء أنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (المطرفي، 2012: 25).

وهناك تعدد في تعريفات الأداء أوردها (العجلة، 2009: 181) أنه حصيللة جهد، أو أنه إنجاز عمل أو ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواءً أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية. وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء إلا أن (العجلة، 2009: 183) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يأتي:

- **الموظف:** ما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** ما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.
- **الموقف:** هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ومن هنا يمكن تعريف الأداء أنه قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والمسؤوليات الملقاة على عاتقه والتي كلف بهما من قبل المؤسسة، وتعتبر بالمحصلة الناتج الحقيقي لأدائه.

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الآتي (فليج، 2009: 357):

- أ- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي).
- ب- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ج- التركيز على النظام والعمليات.

د- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

خلاصة القول يعتبر الأداء محصلة لما تقوم به أي مؤسسة اقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدماتي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.

• الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، ومن هنا يجب الاعتماد على التدريب المستمر لتحسين مستوى أدائه، باعتباره أحد الوسائل التي تؤدي إلى رفع وزيادة أداء الأفراد وصقل مهاراتهم وإكسابهم الخبرات العلمية التي تدعم أداءهم بشكل أكثر فعالية. ويعرف الأداء أنه الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر ولذلك يختلف الأداء من شخص إلى آخر (عبد المعطي، 2014: 98).

يرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (اندرود (Anderwd) الأداء الوظيفي بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته (المطرفي، 2012: 24).

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج (محمد، 2005: 209).

والأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام وبالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد، 2001: 98).

والأداء الوظيفي عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي للعنصر الأساسي فيه وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (آل سعود، 2008: 122) وناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (العجلة، 2009: 86)،

أما أداء العاملين فهو النتائج العلمية التي تبرز من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة (الجساسي، 2010: 166).

(3.3.2) أبعاد الأداء:

هناك أربعة أبعاد تمثل الأداء الشامل وهي: البعد الاقتصادي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي (مؤمن، 2013: 50-51):

1. **البعد الاقتصادي للأداء:** بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية.

3. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزومات، ... إلخ).

4. **البعد البيئي للأداء:** يركز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

(4.3.2) دوافع تحسين الأداء:

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين

المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة (عبد المحسن، 2001: 63):

1. **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

أ- **معدلات التغير السريعة:** تمثل القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها فكما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

ب- **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجية التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين المرتقبين أو الحاليين تطبيقها، فإن المؤسسة أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فردية تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

ج- **الاهتمام بالجودة:** هي المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة تحتم عليها أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

د- **المنافسة:** تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2. **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الاندماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات الصلة، فيكون من بين أهدافها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة اجتماعياً وتحسن من أدائها الآتي:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة على البيئة وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
 - تحفيز المال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
 - التحكم في المخاطر وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلاً من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
 - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الخالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي: الفعالية الاقتصادية والمساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

(5.3.2) عناصر الأداء الوظيفي:

مما لا شك فيه أن تقييم أداء العاملين يأتي بالأهمية بمكان العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، وتجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية وصولاً لتحسين أداء الموظف وتطويره ووسيلة لتحديد المكافآت والحوافز وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وأساس موضوعي لرسم السياسات (أبو شيخة، 2010: 86).

وتتنوع وتتعدد العناصر المرتبطة بالأداء الوظيفي والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد وأهمها:

(1) المعرفة التامة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الأخرى المرتبطة بها.

(2) كمية العمل المنجز: هو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة إنجازه.

3) المتابعة والوثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف للإرشاد من قبل المشرفين في المؤسسة وتقييم نتائج عمله (الحسيني، 2010: 167).

(6.3.2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يعتبر المورد البشري أحد أهم مقومات العملية الإنتاجية في المؤسسة، ويتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواءً من العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة أو العوامل الداخلية فيها، وهناك عوامل مؤثرة على الأداء الوظيفي نوردتها على النحو الآتي (السفا، 2013: 19):

1- غياب الأهداف المحددة: المؤسسة التي لا تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أداؤها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً.

2- عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في التخطيط واتخاذ القرار يسهم بشكل أو بآخر في إيجاد فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين أو العاملين في المستويات الدنيا ويؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وبالتالي هذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد المميز ذي الأداء العالي وبين الموظف ذي الأداء المتوسط أو الضعيف.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: حيث يشكل عدم الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً على الأداء والإنتاجية ويتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل كالعوامل الاجتماعية (السن والمؤهل العلمي والجنس والعادات والتقاليد)، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

5- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري في المؤسسة ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل تكون مؤثرة على أداء العاملين بشكل سلبي، وهذا التسبب قد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف.

ولتجنب المعوقات سالفة الذكر يرى الباحث بأن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة كل موظف فلا بد من أن تكون العملية موضوعية وهادفة حتى تؤدي ثمارها ويتغير سلوك الموظف نحو الأفضل، حيث أن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظفين وحياتهم المهنية لما لها من أثر على الترقيات والمنح والحوافز وغيرها من الفوائد التي قد تصل إلى حد بلوغ مراتب عليا في العمل.

(7.3.2) متطلبات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة، ويتوقع منها أن تحقق الأهداف المخططة والموضوعية، حيث حدد (درة، 2003: 177) متطلبات الأداء الوظيفي بما يأتي:

1. **كفايات الموظف:** هي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
2. **متطلبات العمل (الوظيفية):** تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
3. **بيئة التنظيم:** تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
4. **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

(8.2.2) محددات الأداء الوظيفي:

لم يتفق العلماء على تحديد محددات للأداء الوظيفي بين (أبو شرح، 2010: 154) ذلك من خلال هذه

الأسباب الآتية:

أ- بعض فئات العاملين ينقصها الانسجام مع محددات أداء الفئات الأخرى.

ب- اختلاف محددات أداء أفراد العاملين من مؤسسة إلى أخرى.

ج- تلعب البيئة الخارجية في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

فالتباين في الأداء الوظيفي ناتج عن تفاعل متغيرات عديدة ترتبط بعوامل عديدة وهذا التفاعل يحتاج إلى جهد الموظف وقدراته وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئة وجوانب شخصية تمثل الدوافع والقدرات والإدراك وهي جميعاً لازمة لحدوث الفعل.

وبين آل سعود (2008: 186) ثلاثة محددات للأداء الوظيفي وهي:

(1) الدافع إلى العمل: يقصد به مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية والمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي التي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

(2) بيئة العمل (مناخ العمل): إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما: البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات وهي البيئة العالمية والبيئة الإقليمية والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

(3) القدرة على أداء العمل: على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وقد ذكر عاشور أن هناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج المحددات الأداء يعتمد على ثلاثة عوامل هي: الجهد المبذول والخصائص الشخصية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف

على قدرات الفرد وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

ويرى العساف (2003:89) أن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في الثلاثة العوامل الرئيسية الآتية:

- **الجهد المبذول:** يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل.
- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** أي شعور الموظف بالوظيفة وتصورات وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

(9.3.2) معدلات الأداء الوظيفي:

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصفاً لمعدلات الأداء وقد يُعد معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء التي تؤدي إلى وضوح في توقعات الموظفين، إلا أنها قد تجعل الموظفين يركزون على تحقيق هذه المعدلات المكتوبة ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة (آل سعود، 2008: 134).

(10.3.2) تقييم الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي المعيار الذي يمكن من خلاله الحكم على مستوى الفرد في المؤسسة التي يعمل بها ومن هنا يجب الاعتماد على التدريب المستمر لتحسين مستوى أدائه، باعتباره أحد الوسائل التي تؤدي إلى رفع وزيادة أداء الأفراد وصقل مهاراتهم وإكسابهم الخبرات العلمية التي تدعم أداءهم بشكل أكثر فعالية.

ويعرف الأداء أنه الفعل المرتبط بشخص معين، كما أن مستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص إلى آخر، ولذلك يختلف الأداء من شخص إلى آخر (عبد المعطي، 2014: 98).

في حين يُعرف تقييم الأداء أنه العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤولياته وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية (Durand & Chouinard, 2012:66).

ويعرف كذلك أنه عملية متابعة مدى تطور أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة وفق معايير وقواعد محددة، بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها) (Blackburn & Tétreault, 2013:111).

و عرف السالم وصالح (2002: 102) تقييم الأداء بأنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً.

وبحسب عبد الباقي فإن تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى (عبد الباقي، 2005: 373).

وفي تعريف آخر فأشير إلى أن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدميتهم أو حديثي التعيين (شحادة، 2000: 76).

وحدد المدهون (2005: 152) تقييم الأداء أنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

وبين القحطاني (2007: 45) تقييم الأداء أنه عملية قياس موضوعية ومستوى ما تم إنجازه من عمل بالمقارنة بحكم ومستوى العمل المستهدف كما ونوعاً في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.

ولكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منه ينبغي أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها ما يأتي (زاوي وتومي، 2010: 9-10):

1. أن يشمل مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالفرد والوظيفة والمؤسسة وأن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعاً لدرجة أهميتها.

2. أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وأن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة مختصة حتى يتم احترامه من طرف الجميع.

3. أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم وأهمية النتائج وأن يتصفوا بالموضوعية ويتجنبوا العلاقات الشخصية والمحاباة.

4. أن يخضع جميع الأفراد للتقييم وبصفة دورية وتتم المقارنة بين النتائج السابقة والحالية على أن يتم إعلامهم بها.

5. أن يعتمد على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات بحيث يسهل الرجوع إليها عند الاقتضاء.

إن عملية تقييم الأداء تفيد كل من المؤسسة والعاملين الذين تم قياس وتقييم أدائهم، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف الآتية للعاملين (فياض وآخرون، 2010: 124-125):

- أ- تطوير قابليات ومهارات العاملين.
- ب- تحديد المعوقات التي يواجهها الأداء الفعلي للعاملين.
- ج- الاتفاق على خطة تتضمن تحسين الأداء مستقبلاً.
- د- رفع الروح المعنوية لديهم بسبب إدراكهم أن جهودهم المبذولة في تأدية مهامهم، هي محل تقدير واهتمام من طرف المؤسسة مع وجود نظام تقييم عادل وموضوعي يضمن حصولهم على التعويضات والمزايا الوظيفية.

أما بالنسبة للمؤسسة فهي تتمكن من تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- توفير المعلومات عن أداء العاملين ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها.
- 2- تحديد الأفراد الذين يمكن ترقيةهم إلى مناصب أعلى والذين يمكن الاستغناء عنهم.
- 3- تحديد نوع ومستوى الحوافز الممنوحة للعاملين كنوع من المقابل للتميز في الأداء إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية الضرورية لهم.

4- تقييم كفاءة الإدارة في القيام بواجباتها في مجال اختيار وتعيين وترقية العاملين في المؤسسة.

- 5- تنمية وتحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء، فمن خلال متابعة المرؤوسين وجمع المعلومات عنهم وتحليلها يتمكن الرؤساء من زيادة قدرتهم على التقدير والحكم على الأمور واتخاذ القرارات الصحيحة مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير، فالمؤسسة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال الأفراد العاملين بها ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل والنظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق مخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية بحيث يستخدم التقييم لضمان تناسق نشاطات الأفراد ونتائجهم وأهداف المؤسسة (العنزي والساعدي، 2007: 16).

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في

تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإن عناصر هذا النظام تتمثل في الآتي (مصطفى، 2005: 334):

(1) تحديد أهداف المنظمة: حيث إن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهم في ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

(2) تحديد أهداف تقييم الأداء: أن أهداف التقييم تمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.

(3) تحديد مجالات التقييم: من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.

(4) تحديد معايير تقييم الأداء: هي معيار الجودة وكمية الإنجاز في الوقت المحدد والتكلفة والسلوك.

(5) تحديد أنسب طرق التقييم: من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.

(6) تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

(7) تدريب الرؤساء على طرق التقييم المتعددة.

(8) تقييم وتقويم التقييم : من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويُعرف تقييم الأداء أنه العملية التي تمكّن من إصدار الحكم على قدرة الفرد على أداء واجباته ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسّن الذي طرأ على مهاراته ومعارفه وأسلوب أدائه لواجبات وظيفته ومدى قدرته على تحمّل واجبات ومسؤوليات إضافية (Durand & Chouinard, 2012:66).

ويقصد بتقييم الأداء أنه عملية متابعة مدى تطور أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة وفق معايير وقواعد محددة، بمعنى تقييم الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المؤسسة بصفة عامة وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية (لمعالجتها) (Blackburn & Tétreault, 2013:111).

(11.3.2) أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتجلى أهمية تقييم الأداء الوظيفي في تحقيق النقاط الآتية:

- 1. تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدأً باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية.
- 2. تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تسهم بشكل فعال تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين العاملين

لديها، لهذا تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، وهو ما يؤدي إلى تطويرها وتحسينها (كاظم، 2015: 152).

3. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدّها:** إن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء الموظفين في المنظمة.
4. **وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت:** إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب الموظفين أو إنقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.
5. **إنجاز عملية النقل والترقية:** يكشف تقييم الأداء عن قدرات الموظفين وبالتالي ترقيتهم إلى وظائف تتناسب مع كفاءاتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته (بوقطاف، 2014: 73).
6. **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يسهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي تكمن المؤسسة من إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز الموظفين بفعالية وكفاءة عالية.
7. **تقييم المشرفين والمديرين:** يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطور أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيههم (عكاشة، 2008: 37).

(12.3.2) طرق قياس الأداء الوظيفي:

توجد طرق متعددة لقياس أداء الموظفين، ويمكن للمؤسسة المعينة أن تختار منها طريقة أو أكثر حيث ذكرت سوسن مجيد أهمها:

- أ- **طريقة التدرج البياني:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط وأكثرها شيوعاً حيث يقاس أداء الموظف بناءً على معايير محددة مثل: نوعية الأداء وكمية الأداء والمظهر وتحديد الدرجات على أساس من (5-1) أو من (3-1).

ب- **طريقة الترتيب:** في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء الموظفين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة.

ج- **طريقة الوقائع الحرجة:** الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقويم على أسس شخصية ويتم تقويم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواءً كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف أثناء التقييم الدوري.

د- **طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يقوم المدير بالإجابة على تلك الأسئلة، ثم يقوم بعد ذلك مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان لتلك الإجابات.

ويرى Anthony, et.al (2008: 383) أن هناك طرقاً تركز على الأداء السلوكية أي تحديد مدى استطاعة الموظف تحقيق العمل المنوط به وإنجازه، وفيما يأتي توضيح لطرق تقييم الأداء السلوكية:

(1) **طريقة قائمة المراجعة:** وهي عبارة عن قائمة تضم مجموعة من الفقرات أو العبارات ذات العلاقة بأداء الموظف، يقوم المسؤول عن التقييم بتأشير الفقرات أو العبارات التي تنطبق على الخصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن البديهي أن تشير كل فقرة من فقرات هذه القائمة إلى صفة أو سمة من السمات الإيجابية أو السلبية التي يتسم بها أداء الموظف وبعد انتهاء المقوم من تأشير هذه القائمة، تجمع التأشير الإيجابية و السلبية لصالح الموظف ثم يقارن عدد النقاط الإيجابية والسلبية فإن كان رصيد النقاط الإيجابية أكثر، دل ذلك على أداء إيجابي، والعكس صحيح.

(2) **طريقة التدرج البياني:** التي تتضمن إعطاء قيمة أو (وزن) لكل فقرة أو عبارة من العبارات التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت التقييم في هذه القائمة وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف إذ إن الفقرات أو العبارات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية من حيث الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة وإنجاز الأعمال الموكلة إليه بشكل عام.

(3) **طريقة التدرج المعياري:** تقوم هذه الطريقة في التقييم على أساس استخدام معيار يتكون من عدد من المستويات المعبرة عن الأداء يتراوح عددها بين خمسة إلى سبعة (5-7) مستويات تبدأ بـ (1) وتنتهي

ب(5) أو (7) علماً أن قطبي المقياس يعبران عن صفتين أو سلوكين متناقضين مثال ذلك: أن يبدأ المقياس ب (ضعيف) وينتهي (متغير) وبين هاتين الصفتين تقع الأخرى، وما يميز هذه الطريقة سهولة استخدامها وفهمها وتفسيرها أو شرحها للموظفين ومستخدميها في الوقت نفسه، كما يمكن تغيير الصفات أو المعايير الموضوعية على هذا المقياس بحسب حاجة المنظمة أو المقوم.

(4) طريقة الوقائع المهمة: تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الجوهرية أو الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته ومسؤولياته، وبموجب هذه الطريقة يقوم المشرف بتسجيل عدد من الأحداث المهمة أو الوقائع التي قام بها الموظف سواءً في حالة التقييم الدوري المخطط أو التقييمات الأخرى لأغراض الترقيّة أو النقل أو الترفع أو أي غرض آخر.

(5) طريقة الترغيب: يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءتهم و يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل، وهناك أسلوب آخر لتنفيذ هذه الطريقة وهو بأن يقوم الرئيس المباشر بإعداد قائمتين إحداهما تضم أسماء الموظفين الأكفاء مرتبين بحسب مستوى كفاءتهم، في حين تضم القائمة الثانية الموظفين غير الأكفاء، ومن مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة ولا تتطلب جهداً كبيراً أو وقتاً طويلاً من المقوم، ومن عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية فهو مجبر على ترتيبهم تنازلياً أو تصاعدياً بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة.

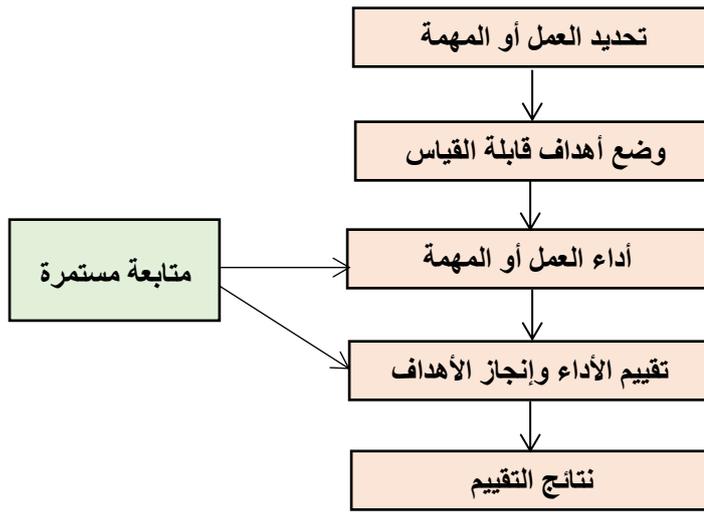
(6) طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من فئات لمستوى الأداء مقدماً، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن تحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم. وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة تطبيقها وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى أداء الموظفين.

(7) **طريقة المقارنة المزدوجة:** تعتمد هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين على مقارنة أداء كل موظف بجميع الموظفين في الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه وبموجب هذه المقارنة التي تجري بين أداء كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف الأكثر تميزاً في الأداء عن غيره.

(8) **طريقة الرقابة:** تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على الموظفين. والشكل رقم (7) يوضح آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة على النحو الآتي:

الشكل (7)

آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة



المصدر: (Anthony, et..al, 2008: 383)

يوضح الشكل السابق رقم (7) آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة والتي تتمثل في الآتي: (تحديد العمل أو المهمة التي يكلف بها الموظف للقيام بالعمل المناط به، ووضع أهداف قابلة للقياس وخلال فترة زمنية محددة، وأداء العمل أو المهمة لتحديد مستوى الإنجاز الذي قام بها الموظف، وبعد ذلك القيام بتقييم الأداء وإنجاز الأهداف الموسومة، ثم القيام بالخطوة الأخيرة التي تتمثل بنتائج تقييم الأعمال).

خلاصة المبحث الثالث:

في هذا المبحث تم تناول موضوع الأداء الوظيفي بشكل عام وكذلك تم تناول ابعاد الأداء بشكل خاص وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يمكن اعتبار الموظف الكفاء هو أهم الموارد التي يمكن أن تثري به المؤسسة، كما يعتبر الأداء السليم لهذا الموظف أهم ما يمكن أن يساهم في إدارة الموارد البشرية، ولما كانت كل

جهة سواء كانت حكومية أو خاصة تحاول دوماً تحقيق أهدافها والتقدم نحو الأفضل. فإن عملية تقييم وتحسين أداء الموظفين تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة لها، إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء ومساعدة الموظفين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل وإعطاء فرصة للموظفين غير المنتجين لتحسين أدائهم أو ترك الوظيفة لإفساح المجال أمام الموظفين الآخرين للحصول على دورهم وإثبات جدارتهم في العمل والإنتاج.

المبحث الرابع

مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة

(1.4.2) تمهيد:

حظي مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة كغيره من المكاتب التنفيذية الخدمية بأمانة العاصمة باهتمام القائمين والمسؤولين عليه في أمانة العاصمة، حيث شهد تطور كبير وقفزة نوعية في ظل اهتمام وحرص القيادة بأمانة العاصمة بتقديم الدعم والتمويل لجميع الأنشطة والخدمات التي يقدمها مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة للمواطنين.

وقام الباحث هنا بكتابة نبذة تعريفية عن مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة التي تم عمل مجتمع الدراسة في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة، ويعتبر الأكثر أهمية لأمانة العاصمة من حيث إستراتيجية الموقع ونسبة تقديم الخدمات لأمانة العاصمة من سفلتة ورصف الشوارع الترابية المكتملة وسفلتة الشوارع الرئيسية وتحسين ورصف الجزر الوسطية ومتابعة لرصف الأرصفة الجانبية وتنفيذ أعمال الترميم والصيانة للشوارع الإسفلتية وردم الحفریات وغيرها من الخدمات التي يقدمها المكتب على نطاق واسع من الجمهور، وهذا يجعل من مكتب الأشغال والطرق بالأمانة الرافد الرئيس لأمانة العاصمة بالإيرادات.

وبناءً على ذلك سوف يتطرق الباحث في هذا المبحث إلى نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

(2.4.2) نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة:

يعتبر مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة من المكاتب التنفيذية الخدمية أهمية لأمانة العاصمة من حيث إستراتيجية الموقع ونسبة الخدمات والمشاريع التي يقدمها على نطاق واسع من الجمهور بدءاً بالأفراد ومروراً بالقطاع الحكومي ثم قطاع الأعمال، ويلعب دوراً مهماً في توفير الخدمات وبما يلبي احتياجات المواطنين بمختلف فئاتهم وهذا يجعل من مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة الرافد الرئيس

لأمانة العاصمة بالإيرادات، ويعمل في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة ما يقارب سبعمئة موظف بحسب الإحصائية الفعلية للإدارة العامة للموارد البشرية بالمكتب، ويتبع إدارياً ومالياً أمانة العاصمة وهي الجهة الإشرافية على مكتب الأشغال والطرق بالأمانة، وهذا يجعل من مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة الرافد الرئيس لأمانة العاصمة بالإيرادات، حيث يوجد لدى المكتب فروع في جميع مديريات أمانة العاصمة العشر (صنعاء القديمة، أزال، الصافية، السبعين، الوحدة، التحرير، معين، الثورة، شعوب، بني الحارث) وهناك علاقة وثيقة بين المكتب (الإدارة العامة) والفروع وتخضع للرقابة والتفتيش الدائم من قبل المكتب ويتم تقديم الخدمات للجمهور بكل سهولة ويسر عبر فروع الموزعة على جميع مديريات أمانة العاصمة (www.opwsy.com).

■ موقع المكتب:

يقع مكتب الأشغال العامة والطرق في أمانة العاصمة صنعاء الكائن في شارع التوفيق. وأرقام تليفون المكتب (276607) (276950) (277038) والبريد الإلكتروني لمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

Email : opwsy gmail.com

■ تاريخ تأسيس المكتب:

تأسس مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة في عام 1963م.

■ الجهة الإشرافية على المكتب:

يشرف على مكتب الأشغال الطرق بأمانة وزارة الأشغال العامة والطرق + أمانة العاصمة. حيث توجد استقلالية تامة عن وزارة الأشغال العامة والطرق ويتبع أمانة العاصمة إدارياً ومالياً وتعتبر أمانة العاصمة هي الجهة الإشرافية الفعلية على مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.

■ الأعمال التي يقوم بها مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

يقوم المكتب بأعمال مهمة وهي كالاتي:

1- سفلتة ورصف الشوارع الترابية المكتملة وسفلتة الشوارع الرئيسية.

2- تحسين ورصف الجزر الوسطية ومتابعة لرصف الأرصفة الجانبية.

3- تسوير وتحسين الحدائق والجزر الوسطية للشوارع.

- 4- تنفيذ أعمال الترميم والصيانة للشوارع الإسفلتية وردم الحفریات الناتجة عن التآكل الطبيعي وكذلك الحفریات المرخصة بمعدات المكتب.
- 5- إنارة الشوارع والأحياء وتنفيذ أعمال الصيانة الدورية لها.
- 6- طلاء الشوارع والأرصفة الجانبية بصورة دورية ومنتظمة.
- 7- شق الشوارع الشريانية ومسح وتسوية الشوارع في المديریات الطرفية بمعدات وكوادر المكتب.
- 8- عمل الدراسات والتصاميم الخاصة بالمشاريع والإشراف على سير تنفيذ المشاريع الإنشائية والطرق.
- 9- إنشاء وصيانة الإشارات المرورية وتشغيلها وعمل الشواخص ومتطلبات السلامة المرورية.
- 10- رفع مخلفات البناء المرخصة ومخلفات المشاريع ونقلها إلى المواقع المخصصة لها.
- 11- الاعمال الخاصة بالتجهيزات للاحتفالات بالمناسبات الوطنية.
- 12- تنفيذ المخططات العامة على الواقع العملي واسقاطها ميدانياً.
- 13- منع وإزالة المخالفات في المساحات الغير مخططة قدر الإمكان.
- 14- تنظيم أعمال البناء ومنح رخص البناء والحفاظ على الطرقات والأرصفة والجزر الوسطية والمواقع المخصصة لبناء المدارس والمستشفيات والجامعات وغير ذلك من المرافق الخدمية وبحسب ما يتم اعتماده من المخططات المعتمدة من قبل أمانة العاصمة.
- 15- اعمال صحة البيئة والرقابة على الأغذية المباعة في المحلات وضبط المواد الاستهلاكية المنتهية والمخالفة للمعايير والمواصفات العامة.
- 16- المحافظة على البيئة من خلال حملات النزول الميدانية التي يقوم بها المكتب لأصحاب المحلات التجارية والمطاعم والكافتيريات الرقابة الصحية على الأغذية المباعة والأسواق والمطاعم.
- 17- تنظيم الأسواق وتأهيلها وإزالة الاستحداثات والأبنية العشوائية وبما يحد من الاستغلال للشوارع والأرصفة العامة ويحافظ على جمال العاصمة.
- 18- فتح تراخيص البناء طبقاً للمخططات العامة.
- 19- أي أعمال أخرى يكلف بها المكتب (www.opwsy.com).

(3.4.2) الوظائف والمهام الإدارية والمالية للإدارات في المكتب:

فيما يأتي الوظائف والمهام الإدارية لأهم الإدارات داخل مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

جدول رقم (1)

الوظائف والمهام الإدارية والمالية للإدارات في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة

م	الإدارة	الوظائف
1	التخطيط والإحصاء	- القيام بأعداد جميع البيانات الإحصائية - القيام بجميع أعمال الحصر المقدمة من مناطق الأشغال بالمديريات - إعداد تقارير شهرية ودورية وسنوية للمكتب
2	العلاقات العامة	- إعداد محاضر الاجتماعات وكتابتها وأرشفتها - تلقي المذكرات والرد عليها المحولة من المدير العام - توثيق ومتابعة ما تم نشره والرد عليه
3	الشؤون القانونية	- المرافعة والمدافعة أمام المحاكم - التحقيقات الإدارية مع موظفي المكتب - فحص ومطابقة ومراجعة سندات الملكية على اللجنة الفنية
4	النظم والمعلومات والتوثيق	- في مجال البرمجة لتنظيم المكتب للوصول إلى العمل المطلوب - في مجال الشبكات للحصول على البيانات لجميع أفراد الشبكة بسهولة - في مجال الصيانة للأجهزة للإدارة العامة ومناطق الأشغال بالمديريات بصورة دورية ومستمرة - في مجال الأرشفة يتم أرشفة قضايا اللجنة الفنية أولاً بأول وأرشفة الصور الفوتوغرافية - في مجال الطباعة في المكتب
5	الرقابة والتفتيش	- مجال مراجعة أعمال الإدارات والأقسام - في مجال التحقيق مع الموظفين وضبطهم - في مجال التفتيش والرقابة على أعمال المكتب - أعمال أخرى
6	المتابعة والتقييم	- المتابعة والتقييم لأعمال المكتب داخل وخارج المكتب - أعمال أخرى
7	وحدة آلية رخص البناء	- رصد مخالفات البناء وإبلاغ المديريات بصورة مستعجلة وكذلك توزيع الأطقم للمكاتب بصورة يومية - وغيرها من الأعمال
8	المختبر المركزي	- فحص عينات التربة والخرسانة وقوالب الأسفلت - أيه أعمال أخرى يقوم بها المختبر يكلف بها من قبل المدير العام
9	التفتيش الفني	- التفتيش والتعقيب اليومي على مناطق الأشغال بالمديريات ورصد مخالفات البناء
10	الأسواق المركزية	- منح وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجة ظاهرة الباعة المتجولين بالشوارع

		- إعداد ضوابط وأسس لتنظيم عملية بيع القات والأسواق المخصصة لها
11	التجهيزات	- إعداد وتجهيز براويز الصور في شوارع أمانة العاصمة - الترتيب والإعداد لتركيب الصور والملصقات في المناسبات الوطنية - تركيب اللوحات الإرشادية في الشوارع الرئيسية والفرعية
12	الحسابات	- مراجعة مستندات الصرف الواردة - تحرير الشيكات المسحوبة عن البنك - استمارة الصرف وإعداد الموازنة التقديرية للمكتب - صرف مستحقات الموظفين.
13	المباني	- تأهيل وتحسين الحدائق العامة - تأهيل الأسواق المركزية - بناء المرافق العامة
14	الشق	- شق الشوارع الرئيسية والفرعية - مسح الشوارع الرئيسية والفرعية - تسوية الشوارع وعمل الحماية الجانبية لها
15	السفلة	سفلة ورصف الشوارع والطرق الداخلية بالأمانة
16	الترميمات	- ترميم وصيانة الحفریات الناتجة عن التآكل الطبيعي - ترميم الحفریات والآبار الخاصة بالمواطنين
17	الرقابة الفنية	- الإشراف على المشاريع - رفع التقارير الفنية المتعلقة بالمشاريع ونسبة إنجازها
18	الترقيم والسلامة	- حصر المنشآت الاقتصادية الحكومية والخاصة وترميم المباني
19	الإنارة	- تنفيذ مشاريع الإنارة للشوارع الرئيسية والفرعية في أمانة العاصمة - الصيانة الدورية والإصلاحات الطارئة في الأمانة
20	الحركة	- دراسة متطلبات واحتياجات المكتب من المعدات والآليات اللازمة لإنجاز الأعمال في المكتب - الرقابة على تشغيل واستخدام المعدات والسيارات للتأكد من استخدامها - اختيار السائقين اللازمين للعمل على معدات المكتب
21	المشتريات والمخازن	- شراء وتوفير الآلات والمعدات والأثاث - فتح الدفاتر والسجلات اللازمة لمراقبة حركة المخزون - أعداد وثائق المناقصات وفتح المظاريف
22	صحة البيئة	- الرقابة على المحلات التجارية والمنشآت الخدمية - الرقابة على المواد الغذائية في المحلات - حث العاملين في المحلات على اتباع الإرشادات والطرق الصحية في نشاطهم
23	الصيانة	- إصلاح والصيانة الدورية للآليات والمعدات التابعة للمكتب - تنظيم أعمال الورش
24	شؤون الموظفين	- تنفيذ القوانين والقرارات المنظمة للموظفين

		- متابعة الموظفين غير الملتزمين بالدوام الرسمي - إعداد موازنة الفصل الأول للمرتبات والأجور - تحديد احتياجات المكتب من الموظفين - إعداد كشوفات المرتبات والأجور وأي مستحقات أخرى
25	الشؤون المالية	- الإشراف على أعمال إدارة الحسابات والمشتريات والإيرادات وشؤون الموظفين
26	الإيرادات	- الإشراف والمتابعة على تحصيل الإيرادات وتحرير حوافظ التوريد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على القوانين واللوائح الإدارية الداخلية المنظمة لأعمال المكتب (www.opwsy.com).

■ أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

مشاكل وصعوبات داخلية:

- عدم وجود أجهزة ومعدات حديثة للمكتب حيث وجميع أجهزة الكمبيوتر والمعدات قديمة إضافة إلى نقص في عدد الأجهزة وذلك لتلبية متطلبات العمل.
- عدم وجود شبكة لتبادل المعلومات للتواصل بين المركز الرئيسي ومناطق الأشغال بالمديريات التابعة للمكتب.
- عدم وجود أثاث حديث للمكتب.
- نقص في عدد الطابعات.
- الكادر الغير متخصص.
- لا توجد دورات تدريبية لتأهيل الكادر الوظيفي بالمكتب.
- عدم وجود موقع الكتروني لتبادل المعلومات لزوار المكتب.
- عدم وجود حوافز مالية لتشجيع الموظفين على العمل.

مشاكل وصعوبات مع الجهات الخارجية:

- عدم وجود التنسيق الكامل بين أجهزة الأمانة التي تعمل في إطار البنى التحتية.
- عدم اهتمام الجهات الخدمية مثل (الاتصالات، الداخلية، التربية) بحجز المساحات المحددة لمنشئاتها الخاصة بهم في المخططات العامة مما يؤدي إلى مشاكل يومية يواجهها مكتب الأشغال للحد من السطو على الأراضي.

- عدم التعاون الكافي من الجهات الأمنية والقضائية.... إلخ في ضبط المخالفين.
- التداخل بين حدود أمانة العاصمة ومحافظة صنعاء مما يؤدي إلى الازدواجية في تنفيذ المهام وبروز العديد من المخالفات.
- الازدواجية في التنفيذ من جهات عديدة (المديريات، المكتب، القطاع الفني، قطاع النظافة، مشروع السائلة) دون تنسيق منهم.
- عدم وجود مخطط عام للعاصمة صنعاء يحدد استخدامها واتجاه نموها.
- عدم مواكبة اعمال التخطيط بأعمال التوسع وبالذات المعمارية مما يؤدي إلى قيام مواقع مخالفات في الاحياء يؤدي إلى المعالم.
- عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية للمشاريع وبالذات الخاصة بالتعويضات.
- انتشار المخالفات والحفريات في الشوارع الإسفلتية (www.opwsy.com).

■ الموارد البشرية بمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

الجدول الآتية توضح تصنيف الموارد البشرية بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة بحسب (العدد، والنوع، المؤهل العلمي) للموظفين الرسميين من واقع كشوفات المرتبات الفعلية لشهر يوليو 2019م.

جدول رقم (2)

إجمالي عدد الموظفين الرسميين بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة بحسب العدد والنوع

الإجمالي العام	إناث	ذكور
688	63	625

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على كشف المرتبات الفعلي لشهر يوليو 2019م الإدارة العامة للموارد البشرية

جدول رقم (3)

إجمالي عدد الموظفين بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة بحسب المؤهل العلمي

العدد الحالي	المؤهل
429	ثانوية عامة فأقل
64	دبلوم
191	بكالوريوس
3	ماجستير
1	دكتوراه
688	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث من واقع كشف المرتبات الفعلي لشهر يوليو 2019م الإدارة العامة للموارد البشرية بالمكتب

(4.4.2) الهيكل التنظيمي في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة:

يتكون مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة من (32) إدارة وهي في الهيكل التنظيمي بالإضافة إلى

ستة نواب للمدير العام وهم:

1- النائب الأول للمدير العام

2- النائب المالي والإداري

3- النائب لشؤون الفروع

4- النائب لشؤون المشاريع

5- النائب للتحسين

6- مساعد المدير العام لشؤون التفتيش

كذلك يتبع مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة عشرة فروع موزعة على جميع مديريات الأمانة

وفي كل فروع يتكون من الأقسام الآتية:

1- قسم المرافق والأسواق

2- قسم صحة البيئة

3- قسم الأراضي وتراخيص البناء

4- القسم المالي

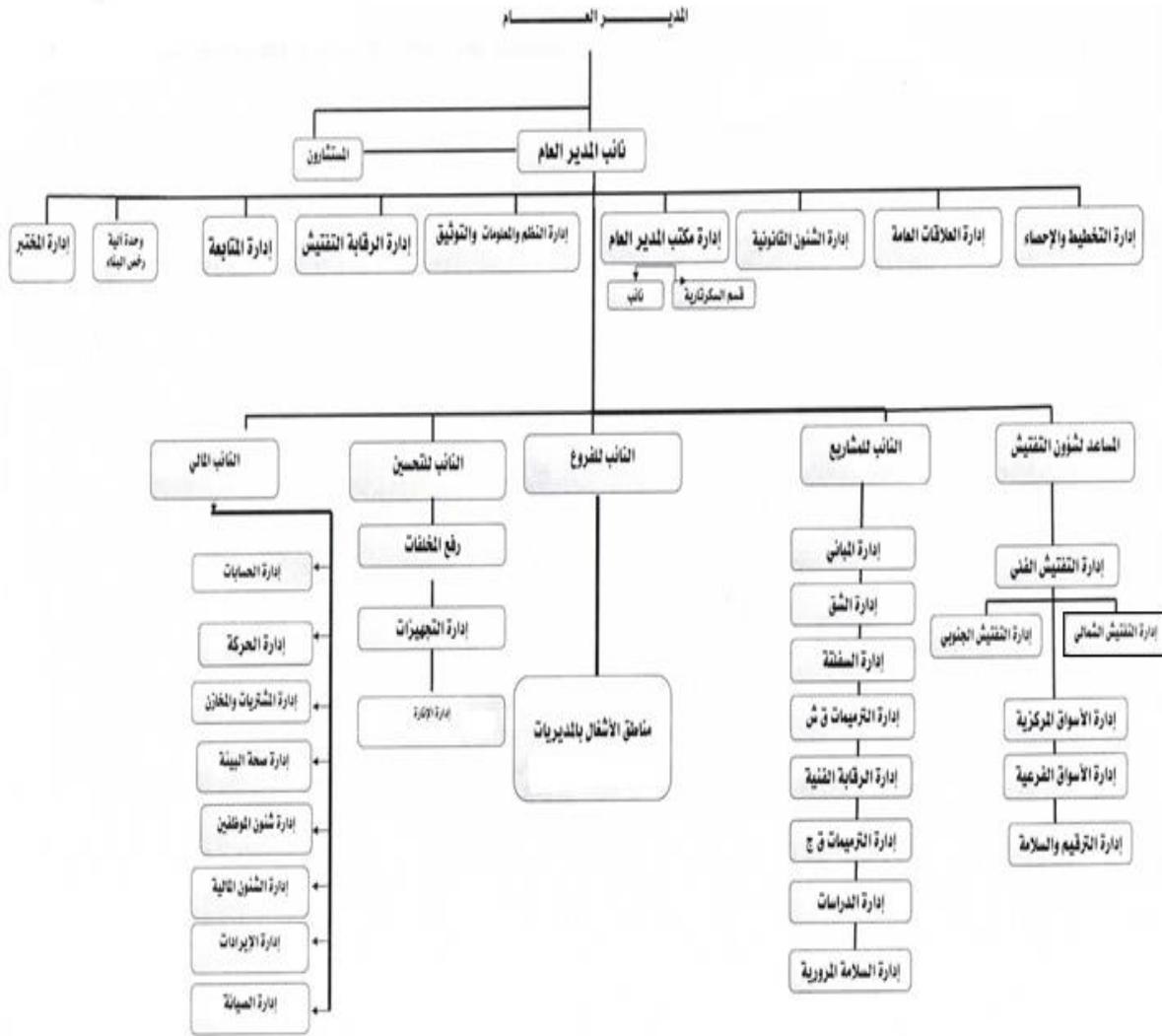
5- قسم التفتيش الفني

6- قسم تراخيص المحلات التجارية

والشكل رقم (8) يوضح الهيكل التنظيمي لمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة على النحو الآتي:

الشكل (8)

الهيكل التنظيمي لمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة



المصدر: الموقع الرسمي لمكتب الأشغال بأمانة (www.opwasy.com).

(5.4.2) الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة:

عمل مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة على تحديد ووضع أهداف إستراتيجية بالاستناد إلى النتائج التي يرغب المكتب في تحقيقها خلال الأعوام 2020-2023م في ظل الموارد المتاحة بالرغم من شحة الموارد نتيجة للظروف الاقتصادية الصعبة، وبإستناد أيضاً إلى دراسته لنقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، وبناءً عليه تم التوافق على أن تتركز الأهداف الإستراتيجية

للمكتب حول خمسة محاور وهي: (التطوير المؤسسي، وقطاع الطرق، وقطاع المباني العامة، وقطاع الخدمات، وقطاع المشاريع والإنشاءات).

وبعد تحديد المحاور تم العمل على صياغة الأهداف الإستراتيجية على النحو الآتي:

1- التطوير المؤسسي: تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي لمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة وتحديد وتوجيه مسار العمل، وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المكتب.

2- قطاع الطرق: توفير شبكة طرق متكاملة وآمنة وفعالة، وتأهيل وصيانة شبكة الطرق الرئيسية والفرعية في جميع أنحاء مديريات أمانة العاصمة لتلبي احتياجات المواطنين.

3- قطاع المباني العامة: توفير وتطوير المقدرات الحكومية والمرافق العامة في جميع مناطق مديريات أمانة العاصمة.

4- قطاع الخدمات: توفير مرافق وبنية تحتية في جميع مديريات أمانة العاصمة لتقديم خدمات ذات كفاءة ومردود عالي للمكتب وأمانة العاصمة ورفع مستوى الخدمات المقدمة لتلبية احتياجات المواطنين.

5- قطاع المشاريع والإنشاءات: دعم وتطوير وتنظيم قطاع المشاريع والإنشاءات وتشجيع القطاع الخاص بتنفيذ المشاريع وذلك للمساهمة في دعم أمانة العاصمة (www.opwsy.com).

خلاصة المبحث الرابع:

من خلال ما سبق تم استعراض نبذة عن مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة من حيث موقعة وتاريخ تأسيسه والجهة الإشرافية على المكتب والأعمال التي يقوم بها المكتب والوظائف والمهام الإدارية والمالية للإدارات داخل المكتب والمشاكل والصعوبات التي تواجه المكتب وعرض ما يتعلق عن الموارد البشرية والهيكل التنظيمي في المكتب.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

(1.3) تمهيد

(2.3) مجتمع الدراسة

(3.3) عينة الدراسة

(4.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات

(5.3) صدق الاستبانة

(6.3) ثبات الاستبانة

(7.3) المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والإجراءات

(1.3) تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

بناءً على ذلك تناول الفصل عدة خطوات تمثلت في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات وصدق الاستبانة وثبات الاستبانة والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

(2.3) مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة والبالغ عددهم (688) موظفاً وموظفة، حسب إحصائية الموارد البشرية بالمكتب ومن واقع كشف مرتبات شهر يوليو 2019م (الموارد البشرية كشف الراتب الفعلي لشهر يوليو 2019م).

(3.3) عينة الدراسة:

تم استخراج عينة عشوائية طبقية مكونة من (206) بنسبة 30% من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع واسترجاع (206) استبانة واستبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل واعتمد للتحليل (189) استبانة، ويوضح الجدول رقم (4) حجم المجتمع وعينة الدراسة وعدد الردود السليمة وعدد الردود المستبعدة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل كما يأتي:

جدول رقم (4)
مجتمع وعينة الدراسة ونسبة المفردات الصالحة للتحليل

البيان	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة	عدد الردود المستبعدة	نسبة المفردات الصالحة للتحليل
عدد العاملين في مكتب الأشغال بالأمانة	688	206	189	17	91.7%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الموارد البشرية من واقع كشف راتب شهر يوليو 2019

(4.3) أداة الدراسة ومصادر الحصول على البيانات:

1. أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة وفق تدرج ليكرت الخماسي، ويتطلب من مفردات عينة الدراسة تحديد استجاباتهم لفقرات ابعاد أداة الدراسة.

جدول رقم (5)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وتكونت استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: عبارة البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل).

القسم الثاني: عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون من مجالين:

المجال الأول: القيادة التبادلية: عبارة عن ابعاد القيادة التبادلية وتتكون من (43) فقرة موزعة على (5)

ابعاد رئيسية على النحو الآتي:

البعد الأول: توفير مستلزمات الأداء.

البعد الثاني: المكافأة المشروطة.

البعد الثالث: العقوبة المشروطة.

البعد الرابع: الإدارة بالاستثناء النشطة.

البعد الخامس: الإدارة بالاستثناء الساكنة.

المجال الثاني: الأهداف الإستراتيجية: عبارة عن فقرات الأهداف الإستراتيجية وتتكون من (9) فقرات.

2. مصادر الحصول على البيانات:

- المصادر الثانوية: تمثلت في اطلاع الباحث على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع الدراسة المتعلقة بالقيادة التبادلية، ومحاورها الفرعية، وكذلك متغير الأهداف الإستراتيجية.
- المصادر الأولية: تمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية التي تعكس مدى توافر محاور القيادة التبادلية في مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من نفس العينة المتعلقة بمتغير الأهداف الإستراتيجية، وبعض الخصائص الفردية التي تم توفيرها من خلال الاستبانة.

(5.3) صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالات إدارة الأعمال والاحصاء كما في الملحق رقم (2)، وفي ضوء الملاحظات التي أشاروا إليها تم إعادة صياغة الفقرات، وتم حذف بعض الفقرات، حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

(6.3) ثبات الاستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (a) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة الكلية، والجدول رقم (6) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة كالآتي:

جدول رقم (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	الإبعاد	عدد العبارات	ثبات البعد
1	توفير مستلزمات الأداء	8	0.896
2	المكافأة المشروطة	9	0.899
3	العقوبة المشروطة	9	0.809
4	الإدارة بالاستثناء النشطة	8	0.789
5	الإدارة بالاستثناء الساكنة	9	0.805
6	تحقيق الأهداف الاستراتيجية	9	0.899
	الثبات العام للاستبيان	52	0.915

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات العام لأبعاد الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.915 لإجمالي فقرات الاستبيان الثانية والخمسين، فيما تراوح ثبات الأبعاد ما بين 0.789 كحد أدنى وما بين 0.899 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي (Nunnally & Bernstein, 1994:264-265) الذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

(7.3) المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) على النحو الآتي:

1- اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorove-Smirnove لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7) الموضح على النحو الآتي:

جدول رقم (7)
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الأبعاد
0.000	توفير مستلزمات الأداء
0.000	المكافأة المشروطة
0.008	العقوبة المشروطة
0.000	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.000	الإدارة بالاستثناء الساكنة

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الإحصائية

يتضح من الجدول رقم (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لأبعاد الدراسة أقل من 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه الأبعاد لا يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric Tests) للإجابة على فرضيات الدراسة.

2- أساليب تحليل البيانات:

- تم تفرغ البيانات التي تم جمعها وتبويبها، ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences.
- ولتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها واختبار فرضياتها استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في الآتي:
- 1- إجراء اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ، لقياس ثبات الاستبانة.
 - 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
 - 3- المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
 - 4- الانحراف المعياري لقياس تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة.
 - 5- معامل ارتباط سيرمان لاختبار الفرضية الأولى.
 - 6- اختبار مان ويتني وكروسكال واليز (تحليل التباين من الدرجة الأولى لعدة عينات مستقلة): لاختبار الفرضية الثانية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1.4) تمهيد

(2.4) وصف أفراد عينة الدراسة

(3.4) تحليل بيانات الدراسة

(5.4) اختبار فرضيات الدراسة



الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

(1.4) تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة وكذلك وصف مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية، وإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة.

(2.4) وصف أفراد عينة الدراسة:

فيما يأتي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والعمر والمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل. ويوضح الجدول رقم (8) تلك المتغيرات.

جدول رقم (8)
وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة (%)	العدد	المتغيرات الديموغرافية	
67.7	128	ذكور	الجنس
32.3	61	إناث	
32.3	61	أقل من 30 سنة	العمر
39.2	74	من 31 إلى 40 سنة	
22.8	43	من 41 إلى 50 سنة	
5.8	11	أكثر من 50 سنة	
7.4	14	مدير عام	المستوى الوظيفي
28	53	مدير إدارة	
39.7	75	رئيس قسم	
24.9	47	مختص	
9	17	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
36	68	دبلوم بعد الثانوية	
50.8	96	بكالوريوس	
4.2	8	ماجستير	
22.2	42	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل
49.2	93	من 6 إلى 15 سنة	
18	34	من 16 إلى 25 سنة	
10.6	20	أكثر من 26 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على البيانات الإحصائية

من الجدول رقم (8) وجد أن أعلى نسبة من العينة الكلية كانت من الذكور بنسبة 67.7% بينما الإناث 32.3% من إجمالي العينة.

فئة العمر، كانت (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 39.2% من إجمالي العينة، تليها (أقل من 31 سنة) بنسبة 32.3%، تليها (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 22.8%، تليها (أكثر من 50 سنة) بنسبة 5.8%.

فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، كانت أعلى نسبة من (رئيس قسم) بنسبة 39.7% من إجمالي العينة، يليها (مدير إدارة) بنسبة 28%، يليها (مختص) بنسبة 24.9%، في حين أن نسبة 7.4% من إجمالي العينة (مدير عام).

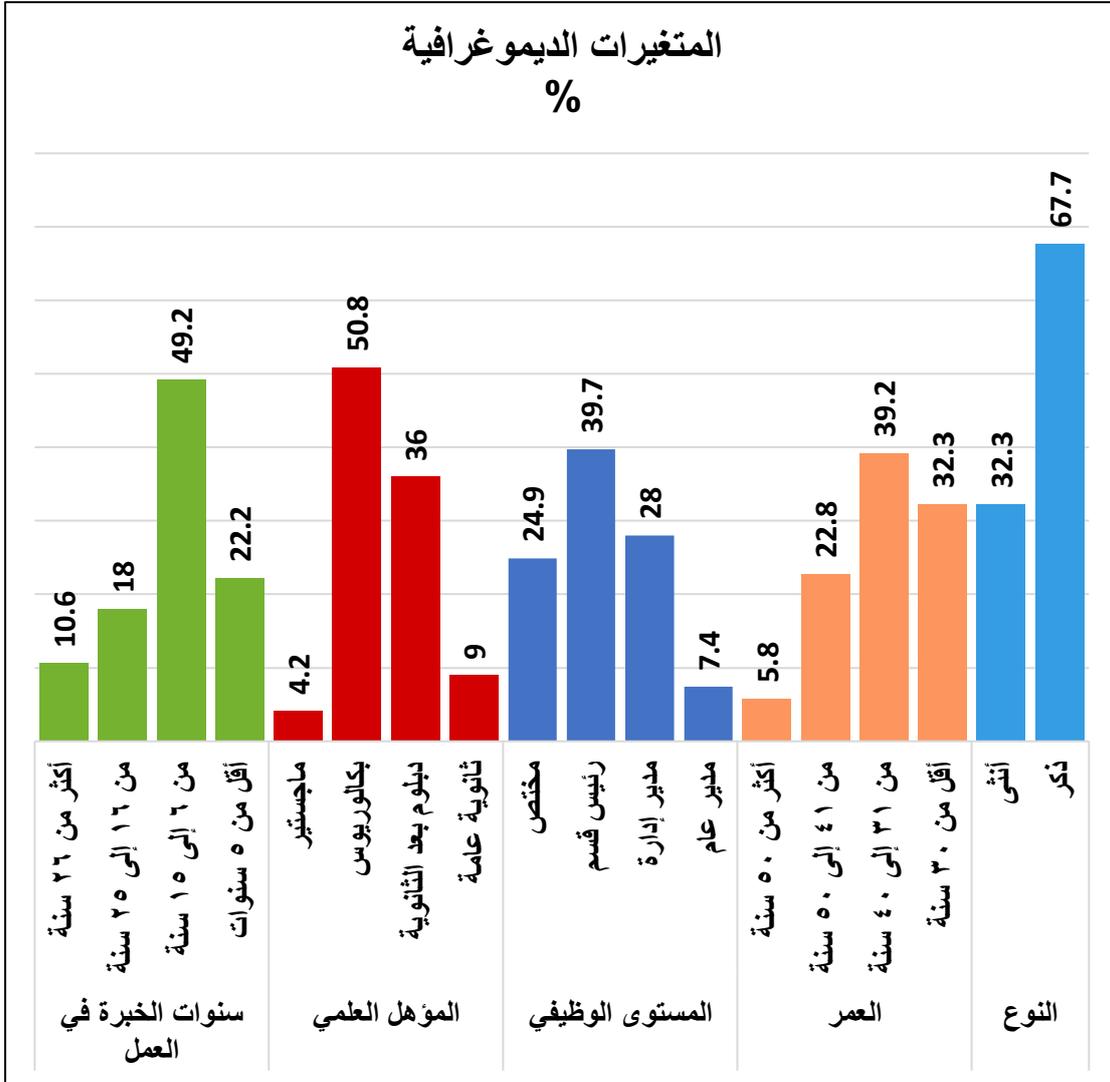
فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، كانت النسبة الأعلى (بكالوريوس) بنسبة 50.8% من إجمالي العينة، تليها (دبلوم بعد الثانوية) بنسبة 36% من إجمالي العينة، تليها (ثانوية عامة) بنسبة 9%، في حين كانت 4.2% من إجمالي العينة ماجستير.

أما حول سنوات الخبرة في العمل، كانت أعلى نسبة (من 6 إلى 15 سنة) بنسبة 49.2% من إجمالي العينة، تليها (أقل من 5 سنوات) بنسبة 22.2%، ثم (من 16 إلى 25 سنة) بنسبة 18%، بينما (أكثر من 26 سنة) بنسبة 10.6% من إجمالي العينة.

ويوضح الشكل رقم (9) هذه النتائج كالاتي:

الشكل رقم (9)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

(3.4) تحليل بيانات الدراسة:

لقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة نحو الفقرات

أدناه، وتم الاعتماد على مقياس (Pimentel) الآتي لتحديد الدرجة لكل فقرة، كما هو موضح في الجدول

رقم (9):

جدول رقم (9)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.80	من [1 : 1.80)	غير موافق مطلقاً
	0.80	من [1.80 : 2.60)	غير موافق
متوسط	0.80	من [2.60 : 3.40)	موافق إلى حد ما
مرتفع	0.80	من [3.40 : 4.20)	موافق
	0.80	من [4.20 : 5]	موافق تماماً

المصدر: (Pimentel, 2010:109-112)

1) نتائج تحليل محاور مجال القيادة التبادلية:

الإحصائيات الوصفية لفقرات ابعاد مجال القيادة التبادلية كما هو موضح في الآتي:

جدول رقم (10)

الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد توفير مستلزمات الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	يشترك القائد الموظفين في تحديد مستلزمات الأداء المطلوبة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	4.44	0.79	مرتفع	88.8
2	يناقش القائد مع الموظفين أهمية وجود وتوفير مستلزمات الأداء وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	4.45	0.72	مرتفع	89.0
3	يمنح القائد الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق الأهداف الإستراتيجية.	4.24	0.91	مرتفع	84.8
4	يوفر القائد مستلزمات تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب طلب الموظفين.	4.27	0.84	مرتفع	85.4
5	لدى الموظفين القدرة على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهدافهم الوظيفية.	4.26	0.73	مرتفع	85.2
6	يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ الأعمال أو المهام.	4.19	0.77	مرتفع	83.8
7	يقوم القائد ب جلب مستلزمات الأداء اللازمة لتنفيذ الأعمال.	4.26	0.72	مرتفع	85.2
8	يقيم القائد دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء الأعمال أو المهام ومدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	4.20	0.75	مرتفع	84.0
85.8	الدرجة الكلية	4.29	0.60	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (10) أن الدرجة الكلية بلغت (4.29) وانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن توفير مستلزمات الأداء جاء بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (بناقش القائد مع الموظفين أهمية وجود وتوفير مستلزمات الأداء وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.72)، بينما كانت الفقرة (يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ الأعمال أو المهام) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.77).

جدول رقم (11)

الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد المكافأة المشروطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	يناقش المدير مع المرؤوسين فكرة المكافأة المشروطة للموظفين.	4.12	0.70	مرتفع	82.4
2	يحفز القائد الموظف عندما يحقق أداء أكثر مما يتوقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.	4.12	0.70	مرتفع	82.4
3	يثمن القائد أساليب الموظفين الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	4.05	0.68	مرتفع	81
4	يركز القائد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المكتب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.97	0.70	مرتفع	79.4
5	يكافئ القائد الموظف ذا الأداء الفعال من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.	4.16	0.62	مرتفع	83.2
6	يثني القائد على الموظف الذي قام بتصحيح أخطائه في العمل.	4.14	0.77	مرتفع	82.8
7	يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بصورة مباشرة.	3.93	0.93	مرتفع	78.6
8	يتحدث القائد عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.	4.12	0.63	مرتفع	82.4
9	يتم إبلاغ الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليه.	4.14	0.70	مرتفع	82.8
80.6	الدرجة الكلية	4.08	0.53	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (11) أن الدرجة الكلية بلغت (4.08) وبتحرف معياري (0.53)، وهذا يدل على أن المكافأة المشروطة جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (يكافئ القائد الموظف ذا الأداء الفعال من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.62)، بينما كانت الفقرة (يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بصورة مباشرة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.93).

جدول رقم (12)

الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد العقوبة المشروطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	يضع القائد أمام أعين الموظفين فكرة العقوبة المشروطة.	3.17	1.13	متوسط	63.4
2	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة والتي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.	3.08	1.08	متوسط	61.6
3	ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه.	3.34	1.08	متوسط	66.8
4	يخبر القائد الموظف عما يجب إنجازه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتجنب العقوبة المشروطة التي ستعرض عليه في حالة فشله.	3.62	0.100	مرتفع	72.4
5	يقوم القائد مسبقاً بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافاته التي تعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال بالأمانة.	3.65	0.98	مرتفع	73.0
6	يستبعد القائد الموظف صاحب الأداء المنخفض في العمل عن دائرة صنع القرار.	3.53	0.97	مرتفع	70.6
7	يتعرض الموظفون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.	3.25	1.12	متوسط	65.0
8	يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة على الموظفين.	3.68	0.97	مرتفع	73.6
9	يرفع القائد العقوبة عن الموظف عند تصحيح الخطأ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.87	0.85	مرتفع	77.4
	الدرجة الكلية	3.47	0.64	مرتفع	69.4

يتضح من الجدول رقم (12) أن الدرجة الكلية بلغت (3.47) وبتحرف معياري (0.64)، وهذا يدل على أن العقوبة المشروطة جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (يرفع القائد العقوبة عن الموظف عند تصحيح الخطأ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.85) بينما كانت الفقرة (يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة والتي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.08).

جدول رقم (13)

الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.73	0.93	متوسط	74.6
2	يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعية لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.93	0.70	مرتفع	78.6
3	يحرص القائد على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدقة.	3.97	0.69	مرتفع	79.4
4	يوفر القائد ما يلزم للموظفين لتحقيق المعايير الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	4.04	0.72	مرتفع	80.8
5	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.	3.73	0.78	مرتفع	74.6
6	يحدد القائد من هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.66	0.92	مرتفع	73.2
7	يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول التي تؤثر على تحقيق أهداف المكتب.	3.78	0.91	مرتفع	75.6
8	يخصص القائد وقتاً كافياً لإرشاد المرؤوسين نحو تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.	3.98	0.68	مرتفع	79.6
77	الدرجة الكلية	3.85	0.51	مرتفع	77

يتضح من الجدول رقم (13) أن الدرجة الكلية بلغت (3.85) وبتحرف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن الإدارة بالاستثناء النشطة جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (يوفر

القائد ما يلزم للموظفين لتحقيق المعايير الموضوعية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.72)، بينما كانت الفقرة (يحدد القائد من هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.92).

جدول رقم (14)

الإحصاء الوصفي لفقرات بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية %
1	يتدخل القائد فقط عندما تصبح المشاكل معيقة لتحقيق الأهداف المرسومة لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.51	1.04	مرتفع	70.2
2	إن القائد يتمهل لعل المشكلة القائمة تُحل أو توول إلى الاختفاء مالم يتم تدخله.	3.51	0.97	مرتفع	70.2
3	يؤمن القائد بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المكتب.	3.82	0.82	مرتفع	76.4
4	يركز القائد اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة الاستثنائية ومعالجتها.	3.94	0.73	مرتفع	78.8
5	يركز القائد انتباهه التام على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية لتجنب ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.	3.95	0.79	مرتفع	79.0
6	ينترك القائد الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا في حالة انحراف أدائه بعيداً عن تحقيق الأهداف.	3.72	1.02	مرتفع	74.4
7	لا يحاول القائد إحداث أي تغيير طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.	3.70	1.01	مرتفع	74.0
8	يتجنب القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة في فترة تنفيذ الأعمال أو المشروع.	3.63	1.02	مرتفع	72.6
9	يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المكتب.	3.39	1.14	متوسط	67.8
73.8	الدرجة الكلية	3.69	0.60	مرتفع	

يتضح من الجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية بلغت (3.69) وبانحراف معياري (0.60)، وهذا يدل على أن الإدارة بالاستثناء الساكنة جاءت بدرجة مرتفعة وتعتبر موافقة تماماً، حيث كانت الفقرة (يركز القائد انتباهه التام على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية لتجنب ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف

مكتب الأشغال بالأمانة) أكثر الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.79)، بينما كانت الفقرة (يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المكتب) أقل الفقرات أهمية بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.14).

(4.4) اختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيس للدراسة: ما دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة، من خلال الإجابة على الفرضيات الآتية:

1/4/4 الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة.

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء والأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين توفير مستلزمات الأداء والأهداف الإستراتيجية

المجال	توفير مستلزمات الأداء	الإحصاءات
الأهداف الإستراتيجية	0.118	معامل الارتباط
	0.105	الدلالة الإحصائية

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين توفير مستلزمات الأداء والأهداف الإستراتيجية حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة جداً بقيمة ارتباط (0.118) غير دال إحصائياً.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (16)

معامل الارتباط بين المكافأة المشروطة والأهداف الإستراتيجية

المجال	المكافأة المشروطة	الإحصاءات
الأهداف الإستراتيجية	**0.354	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين المكافأة المشروطة والأهداف الإستراتيجية حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة بقيمة ارتباط (0.354) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة والأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (17)

معامل الارتباط بين العقوبة المشروطة والأهداف الاستراتيجية

المجال	العقوبة المشروطة	الإحصاءات
الأهداف الإستراتيجية	**0.229	معامل الارتباط
	0.002	الدلالة الإحصائية

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين العقوبة المشروطة والأهداف الإستراتيجية حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة بقيمة ارتباط (0.229) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء النشطة والأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (18)

معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء النشطة والأهداف الاستراتيجية

المجال	الإدارة بالاستثناء النشطة	الإحصاءات
الأهداف الإستراتيجية	**0.310	معامل الارتباط
	0.000	الدلالة الإحصائية

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء النشطة والأهداف الاستراتيجية حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة بقيمة ارتباط (0.310) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01).

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والأهداف الإستراتيجية

المجال	الإدارة بالاستثناء الساكنة	الإحصاءات
الأهداف الإستراتيجية	*0.144	معامل الارتباط
	0.47	الدلالة الإحصائية

يوضح الجدول السابق قيمة معامل الارتباط سبيرمان بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والأهداف الإستراتيجية حيث جاءت العلاقة طردية ضعيفة جداً بقيمة ارتباط (0.144) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

2.4.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات تبعاً لمتغير الجنس.

لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط فئتي الدراسة حسب الجنس تم استخدام اختبار مان ويتني (أحد الاختبارات اللامعلمية الذي تستخدم لاختبار الفرق بين متوسطين)، وذلك لاختبار وجود فرق بين آراء فئتي الدراسة حول القيادة التبادلية، يعرض جدول رقم (20) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney U) تبعاً لمتغير الجنس

P-Value	Mann-Whitney U	المتوسطات		الأبعاد
		Mean Rank		
		أنثى	ذكر	
0.824	3826.500	93.73	95.61	توفير مستلزمات الأداء
0.125	3371	103.74	90.84	المكافأة المشروطة
0.017	3069.500	108.68	88.48	العقوبة المشروطة
0.411	3619	99.67	92.77	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.945	3880	94.61	95.19	الإدارة بالاستثناء الساكنة
0.185	3438.500	102.63	91.36	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (20) عدم معنوية معظم الأبعاد والدرجة الكلية عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيم P-Value المقابلة لاختبار مان ويتني أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك نستنتج

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير الجنس.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات تبعاً لمتغير العمر.

لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط بين فئات الدراسة حسب العمر تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، وذلك لاختبار وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول القيادة التبادلية، يعرض جدول رقم (21) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis H) تبعاً لمتغير العمر

P-Value	Kruskal Wallis H	المتوسطات Mean Rank				الأبعاد
		أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.394	2.987	116.82	90.66	98.65	89.70	توفير مستلزمات الأداء
0.124	5.764	130.55	98.74	90.29	91.66	المكافأة المشروطة
0.676	1.529	100.45	100.08	89	97.71	العقوبة المشروطة
0.620	1.776	93.14	88.79	92.95	102.20	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.112	5.985	114.05	88.62	86.93	105.85	الإدارة بالاستثناء الساكنة
0.513	2.297	113.36	90.95	90.93	99.48	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (21) عدم معنوية الأبعاد والدرجة الكلية عند مستوى معنوية 0.05، حيث أن قيم P-Value المقابلة لاختبار كروسكال واليز أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير العمر.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط بين فئات الدراسة حسب المستوى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، وذلك لاختبار وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول القيادة التبادلية، يعرض جدول رقم (22) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (22)

نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis H) تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

P-Value	Kruskal Wallis H	المتوسطات Mean Rank				الأبعاد
		مختص	رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	
0.882	0.664	89.73	96.13	98.20	94.50	توفير مستلزمات الأداء
0.025	9.318	101.66	104.60	82.58	68.25	المكافأة المشروطة
0.027	9.178	108.97	99.21	77.22	92.89	العقوبة المشروطة
0.128	5.691	103.62	100.81	82.75	81.36	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.012	10.900	112.64	96.41	85.25	65.11	الإدارة بالاستثناء الساكنة
0.018	10.030	108.88	101.01	79.07	76.54	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (22) معنوية معظم الأبعاد والدرجة الكلية عند مستوى معنوية 0.05، حيث إنَّ قيم P-Value المقابلة لاختبار كروسكال واليز أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين حول دور القيادة التبادلية في

تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط بين فئات الدراسة حسب المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، وذلك لاختبار وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول القيادة التبادلية، يعرض جدول رقم (23) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis H) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

P-Value	Kruskal Wallis H	المتوسطات Mean Rank				الأبعاد
		ماجستير	بكالوريوس	دبلوم بعد الثانوية	ثانوية عامة	
0.200	4.641	108.25	90.12	94.31	119.09	توفير مستلزمات الأداء
0.135	5.569	90.06	88.41	98.51	120.50	المكافأة المشروطة
0.084	6.643	110.88	85.25	102.86	111.15	العقوبة المشروطة
*0.046	7.992	120.38	84.63	103.21	108.79	الإدارة بالاستثناء النشطة
*0.000	18.748	71.19	82.57	104.94	136.65	الإدارة بالاستثناء الساكنة
*0.001	16.528	106.56	80.78	104.59	131.53	الدرجة الكلية

* الفرق معنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من نتائج الجدول رقم (23) معنوية ابعاد توفير مستلزمات الأداء، والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة، عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيم P-Value المقابلة لاختبار كروسكال واليز أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. أما بالنسبة لباقي الأبعاد والدرجة الكلية، يتضح معنويتها عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيم P-Value المقابلة لاختبار كروسكال واليز أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وبذلك نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

لاختبار معنوية الفرق بين المتوسط بين فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل تم استخدام اختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية الذي تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، وذلك لاختبار وجود فرق بين آراء فئات الدراسة حول القيادة التبادلية، ويعرض جدول رقم (24) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (24)

نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal Wallis H) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل

P-Value	Kruskal Wallis H	المتوسطات Mean Rank				الأبعاد
		أكثر من 26 سنة	من 16 إلى 25 سنة	من 6 إلى 15 سنة	أقل من 5 سنوات	
0.250	4.104	114.5	101.63	90.08	91.20	توفير مستلزمات الأداء
0.939	0.407	88.88	92.97	96.72	95.76	المكافأة المشروطة
0.704	1.407	91.08	86.37	96.72	100.05	العقوبة المشروطة
0.953	0.336	92.63	91.97	97.25	93.60	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.232	4.285	74.22	103.65	93.72	100.73	الإدارة بالاستثناء الساكنة
0.964	0.277	90.80	94.18	94.73	98.26	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج الجدول رقم (24) معنوية المحاور والدرجة الكلية عند مستوى معنوية 0.05، حيث إن قيم P-Value المقابلة لاختبار كروسكال واليز أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه الأبعاد والدرجة الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في العمل.

الفصل الخامس (الخاتمة) النتائج والتوصيات

(1.5) تمهيد

(2.5) النتائج

(3.5) التوصيات

(4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1.5) تمهيد:

تضمن هذا الفصل مناقشة أهم النتائج التي بحثت في دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات بمكتب الأشغال العامة بالطرق بأمانة العاصمة، كما تضمن مجموعة من التوصيات والمقترحات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

(2.5) النتائج:

تمثلت أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يأتي:

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى توفير مستلزمات الأداء جاء بدرجة مرتفعة.
2. كان مستوى المكافأة المشروطة مرتفعاً.
3. أشارت النتائج إلى أن مستوى العقوبة المشروطة كان مرتفعاً.
4. تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى الإدارة بالاستثناء النشطة كان مرتفعاً.
5. أن مستوى الإدارة بالاستثناء الساكنة كان مرتفعاً.
6. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
7. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
8. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
9. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء النشطة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

10. كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

11. لا توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة في العمل).

12. توجد فروق معنوية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بدور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي. مما سبق يتضح أن مستوى توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة كان مرتفعاً.

(3.5) التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن للباحث اقتراح مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يأتي:

1. أن يضع القائد أمام أعين الموظفين فكرة العقوبة المشروطة.
2. العمل على تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة ومعالجتها والتي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
3. أن يكون هناك تفاهم في أن ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز ما هو مطلوب منه وأن تناقش العقوبات مع التابعين وصناع القرار.
4. أن يسعى القائمون على الأمر بالمكتب موضع التطبيق إلى تكوين إدراك لدى الأفراد لما يتعرض له الموظفون من عملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف مكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة.
5. تعزيز اهتمام القائد في عدم التأخر في الإجابة عن الأسئلة الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المكتب.

(4.5) مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع القيادة التبادلية كونه من المواضيع الحديثة في مجال القيادة، وتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، التي تمثل مقترحات لبحوث مستقبلية متعلقة بموضوع الدراسة منها:

1. قياس دور القيادة التبادلية في الرفع من القدرة الإنتاجية الصناعية.
2. القيادة التبادلية كأداة لرفع كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.
3. دراسة علاقة الإدارة بالاستثناء في تقليل مخاطر العمل المستقبلية.
4. أثر المكافأة والعقوبة المشروطة في زيادة الرضى الوظيفي وتحقيق الأهداف.
5. بيان عوامل نجاح أو فشل المشاريع المنفذة في المؤسسات الحكومية وعلاقتها بالديمومة.

المراجع

References

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الإلكترونية الموثوقة

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

- البدرى، طارق. (2001): الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- آل سعود، سعود. (2008): الإدارة العامة في السعودية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية.
- السكارنة، بلال خلف. (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
- الصميدعي، محمود. (2004): إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطراونة وآخرون. (2012): نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العجمي، محمد حسين. (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2018): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الخامسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2018): السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، والنشمي، مراد محمد عبدالله. (2019): طرق البحث العلمي، الطبعة السادسة، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
- العالونة، علي وعبيدات. (1999): نظرية المنظمة، دار رند للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.

- آل علي، رضا صاحب أبو حمد والموسوي، سنان. (2001): الإدارة – لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن.
- الغالي، طاهر ووائل، إدريس. (2009): الإدارة الإستراتيجية: منظر منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المغربي، عبد الحميد. (2006): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- المدهون، محمد. (2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- الهواري، سيد. (2002): الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- توفيق، جميل أحمد. (1986): إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- جواد، شوقي ناجي. (2000): إدارة الأعمال: منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2004): الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير. (2010): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف. (2012): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيارة، فريد فهمي. (2006): المبادئ والأصول لإدارة الأعمال، المكتبة الوطنية، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن.
- شحادة، نظمي. (2000): إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب. (1993): الإجارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2005): إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عواد، فتحي أحمد. (2013): إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عياصرة، علي أحمد و الفاضل، محمد محمود. (2006): الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غنيم، أحمد محمد. (2002): إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- فياض وآخرون. (2010): مبادئ الإدارة: وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجيد، سوسن شاكر. (2011): تقييم جودة الأداء في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011): إدارة المنظمات، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013): إدارة المنظمات، منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- مصطفى، أحمد سيد. (2005): إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ب- الرسائل العلمية والبحوث والنجوات:

- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق. (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، جامعة الأزهر، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
- الجساسي، عبدالله. (2010): أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.
- الخصاونة، سلام المنتصر محمد. (2012): القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- الرفاعي، زهراء سيد عبدالله. (2013): علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السقا، منذر صبحي عبدالله. (2013): الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الصيداوي، أحمد. (2000): القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، مؤتمر قضايا الإدارة التربوية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، 7-9 ديسمبر، بيروت، لبنان.
- الطحان، عبد الرزاق أحمد. (2000): أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية: دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العايدي، عز الدين أحمد. (2015): أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العساف، عبدالله. (2003): علاقة المركزية واللامركزية بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- القاق، تحرير. (2005): 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.
- القحطاني، لاحق عبد الله. (2007): الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- المطرفي، ذياب. (2012): فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المطيري، عبد العزيز المجعد. (2011): أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في الكويت، رسالة جامعية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

- بوقطاف، محمود. (2014): التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة محمد حنيزر بسكرة، الجزائر.
- خلف، محمد كريم حسني. (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صالح، أحمد علي والمبويضين، محمد ذيب. (2012): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسة دكتوراه منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- صبري، هالة أحمد. (2005): أساليب القيادة الساندة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية، دراسة ميدانية منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
- عبد المعطي، أيمن سيد. (2014): الجدارات الوظيفية وعلاقتها بالأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بإدارات رعاية الشباب، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- علي، محمد عبده فرحان. (2017): القيادة التبادلية والتحويلية وأثرهما في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في قطاع صناعة الأدوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- مرعي، كائنات فواز. (2008): أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

ج- الجوريات:

- أبو تايه، سلطان نايف. (2003): العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2.
- الحسيني، بشرى عباس. (2010): أثر نمطي القيادتين التبادلية والتحويلية في نجاح التغيير المنظمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، العدد 59، ص 38 – 57.
- الخشالي، شاكر جاد الله. (2003): أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، ص 9-39.

- الضمور وآخرون. (2010): أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، ص 522 – 543.
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد. (2007): فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 13(45)، 16.
- الهلالي، شربيني. (2001): استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية، مجلة مستقبل التربية، 7، (21)، ص 1-30.
- درة، عبد الباري. (2003): التغيير في المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (4)، عمان.
- رجب، جيهان عبد المنعم. (2006): إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعميل ونواتج الأداء، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد (4).
- زاوي، صورية وتومي، ميلود. (2010): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، جوان، (7)، 9-10.
- سليم، أحمد عبد السلام. (2013): اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 71، بغداد.
- مرسي، مرفت محمد السيد. (2010): أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2، الأردن.
- هديل كاظم سعيد والعلاق، عصام مجيد. (2015): علاقة الحكومة المركزية بالحكومات المحلية في ضوء المركزية واللامركزية الإدارية، دراسة ميدانية في مجلس محافظة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (85)، ص 138-168، بغداد.

د- تقارير وإصدارات حكومية:

- تشريعات وقوانين السلطة المحلية، 2008، الطبعة الثالثة، وزارة الشؤون القانونية.
- دليل الخدمات العامة بأمانة العاصمة، أمانة العاصمة 2006.

A: Books

- Ambrosio, M. (2002). Leadership In Today's World. internet site/ www.stanswartz.com
- Blackburn, C. & Tétreault, S. (2013). *Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stressés moins*, Gereso, France.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior, 5th ed. United Kingdom: Prentice Hall International.
- Caradon, P. (2002). Transcendental Leadership. Web site/ www.management.com.
- Daft, R. (2010). "Organization theory and design", 10ed, Cengage learning/South Western.
- Drucker, Peter (2012). The Practice of Management. Library of congress. United States.
- Durand, M. J., & Chouinard, R. (2012). *L'évaluation des apprentissages: de la planification de la démarche à la communication des résultats*. M. Didier, Canada.
- Grant, R. M (2005). Contemporary Strategy Analysis. Oxford, Blackwell Publishing.
- Harvey, D. and Brown, D. R. (2001). An Experiential Approach to Organization Development, 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Herson, Peter; Rossiter, Nancy (2007). Making a Difference: Leadership and Academic Libraries. Libraries Unlimited. United states.
- Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E. (2014), Strategic Management, 11e, South Western College Pub.
- Johnson, C. and Scholes, K. (2002), Exploring Corporate Strategy, 6th.Ed., Boston ;Prentice Hall.
- M., "Prgamozation: Rational, Natural, and Open Systems", U.S.A., Prentice – Hall, 1992.
- Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). Management: People, Performance, Change, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. Pearson Prentice Hall.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. McGraw-Hill, U.S.A.
- Richman, Larry (2006). *Improving Your Project Management Skills*. America management association. United States.
- Robbins, Stephen, (2001). "Business Today", Harcourt Inc., Florida.
- Schermerhorn, I (2002). *Management*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sornarajah, M. (2010). *The International Law on Foreign Investment*. 3rd ed., Cambridge University Press, United kingdom.
- Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). *Management*, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.
- Travis, Eryn. Media, Demand (2014). *A Look at the Benefits of Transactional Leadership Style*. March 13. <http://smallbusiness.chron.com/look-benefits-transactionalleadership-style-15346.html>.
- Whellen L., and Hunger, J. "strategic Management", Addison Wesley Longman, 2000.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th ed. New Jersey.

B: Thesis

- Akar, Aytuğ (2010). *Transformational And Transactional Leadership Characteristics Of Intercollegiate Athletes And Non-Athletes*. Master Thesis. Middle East Technical University. TURKEY.
- Barnett, Kerry & McCornick, John & Connors, Rober. (2000), *Leadership behaviors of secondary school principals, Teacher outcomes and school culture*, A paper presented at Australian association for research in education annual the conference, Sydney, 4-7Dec.
- Gingras, C. (2006). "Effects of managers` leadership styles and decision-making styles on appraisal of employees` critical thinking performance", Unpublished doctoral dissertation, Touro University International, United States.

- Hawkins, Thomas L. (2002). Principal leadership and organization climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international schools, DVI-A. 62/11.
- Lai, Andrea (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. 2011 AHS Capstone Projects. Paper 17.
- Roth, William Barry (2002). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
- Smothers, Albert E. (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. Ph.D. thesis. Capella University, United States.
- Smothers, Albert E. (2008). Perceived Leadership Style of a Mayor and Its Impact on Organizational Commitment of Municipal Employees. Ph.D. thesis. Capella University, United States.
- Watkins, Daryl (2008). The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states.
- Watkins, Daryl (2008). The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures. Ph.D. thesis. University of Phoenix. Arizonan. united states.

C: Periodicals

- Bansal, P., & Roth, K.(2000) "Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness", Academy of Management Journal, vol.43.
- Boehnke, Karen & Distefano, Andrea (1997) "Leadership for extraordinary performance". Business Quarterly, V. 61.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007). Leadership in context : Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. Leadership and. Organization Development Journal. Vol. 28, No.8, 710-726.

- Chaudhry, Abdul Qayyum (2012) , Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation", International Journal of Business and Social Science , Vol. 3 No. 7 258-264.
- Groves, K. and LaRocca, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics. Volume 103. Issue 4. 511-528.
- John D. Politis, (2002). "Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of selfmanaged teams: the consequences for performance", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 4, pp.186 – 197.
- Korkmaz, M (2007). The effect of leadership styles on organizational health, Educational Research Quarterly, Vol.30(3) 23-55.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 10, No.1, 14-21.
- Kuhnert, K & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. Academy of Management Review. Vol. 12, No. 4, pp. 648-657.
- Miller, J. & Miller, T. (2001). "Educational leadership in the new Millennium: A vision for 2020" International Journal of leadership in education, 4 (2) p. 181-189.
- Muijs, D. harris, A., Lumby. Morrison, M., and Sood, K. (2006). Leadership and leadership development in highly effective further education providers: Is there a relationship? Journal of further and higher education. Vol. 30. No. 1. P. 36-72.
- Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. USM R&D Journal, 18(2), 109-112.
- Pimentel, J. L. (2010). A note on the usage of Likert Scaling for research data analysis. USM R&D Journal, 18(2), 109-112.
- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transitional leadership and moral reasoning. Journal of Applied Psychology. vol. 87, No.2, 304-311.

- Tyssen, Ana K. Wald, Andreas. Heidenreich, Sven (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 21(4) 376–393.

ثانياً: المواقع الإلكترونية الموثوقة:

1. الموقع الرسمي لمكتب الأشغال العامة والطرق بالأمانة
www.opwsy.com
2. البريد الإلكتروني لمكتب الأشغال بالأمانة
Email : opwsy@gmail.com
3. موقع سوسيولوجيا للبحث العلمي
www.Socio.montadaribia.com
4. موقع معرفة للرسائل العلمية
www.emarefa.net
www.linkedin.com
www.new-duc.com
5. المركز الوطني للمعلومات
www.yemen-nic.info

الملاحق

Appendix

ملحق رقم (1): نسخة نهائية من استمارة الاستبيان

ملحق رقم (2): كشف بأسماء الأشخاص المحكمين

ملحق رقم (1)
نسخة نهائية من استمارة الاستبيان كما سلمت لإفراج الهيئة



جامعة المستقبل
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

استبيان بعنوان

دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات

المحترمون

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته - وبعد،،،

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث بعنوان: (دور القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات: دراسة تطبيقية على مكتب الأشغال العامة والطرق بأمانة العاصمة صنعاء) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال. إن اهتمامكم بتعبئة هذا الاستبيان سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في إنجاح هذا البحث.

لذا: نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع علامة (√) في الخلية التي تختارونها امام كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.
وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث:

أحمد عبد الرحمن بهاء الدين حمزة

772226116

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق عليك:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

- أقل من 30 سنة
 من 31 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 50 سنة
 أكثر من 50 سنة

3- المستوى الوظيفي:

- مدير عام
 مدير إدارة
 رئيس قسم
 مختص/ فني

4- المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة
 دبلوم
 بكالوريوس
 ماجستير
 دكتوراه

5- عدد سنوات الخبرة في العمل:

- أقل من 5 سنوات
 من 6 إلى 15 سنة
 من 16 إلى 25 سنة
 أكثر من 26 سنة

ثانياً: مجالات الاستبيان

يرجى وضع علامة (√) أمام الفقرة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك:

المجال الأول: القيادة التبادلية

القيادة التبادلية: تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً.

أولاً: توفير مستلزمات الأداء					
ويقصد بها جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين (الإدارة والعاملين) قبل البدء بتنفيذ الأعمال أو المهام.					
درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 يشارك القائد الموظفين في تحديد مستلزمات الأداء المطلوبة التي تحقق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					2 يناقش القائد مع الموظفين أهمية وجود وتوفير مستلزمات الأداء وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					3 يمنح القائد الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء التي تحقق الأهداف الإستراتيجية.
					4 يوفر القائد مستلزمات تحقيق الأهداف الاستراتيجية حسب طلب الموظفين.
					5 لدى الموظفين القدرة على تحديد المستلزمات المطلوبة لتحقيق أهدافهم الوظيفية.
					6 يتابع القائد ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ الأعمال أو المهام.
					7 يقوم القائد بجلب مستلزمات الأداء اللازمة لتنفيذ الأعمال.
					8 يقيم القائد دور وفعالية مستلزمات الأداء بعد انتهاء الأعمال أو المهام ومدى تحقيقها للأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.

ثانياً: المكافأة المشروطة

هي عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد للمرؤوسين في حال تم تنفيذ نشاط معين أو ظهور المخرجات المطلوبة أو في حال الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة. والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقاً من قبل الطرفين.

درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 يناقش المدير مع المرؤوسين فكرة المكافأة المشروطة للموظفين.
					2 يحفز القائد الموظف عندما يحقق أداء أكثر مما يتوقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.
					3 يثمن القائد أساليب الموظفين الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					4 يركز القائد على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المكتب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					5 يكافئ القائد الموظف ذا الأداء الفعال من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
					6 يثني القائد على الموظف الذي قام بتصحيح أخطائه في العمل.
					7 يشرك القائد الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بصورة مباشرة.
					8 يتحدث القائد عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
					9 يتم إبلاغ الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده أثناء تنفيذ الأعمال الموكلة إليه.

ثالثاً: العقوبة المشروطة

هي عبارة عن عقوبة مادية وغير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة. والعقوبة يتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين أو حسب اللائحة الداخلية للمؤسسة.

درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 يضع القائد أمام أعين الموظفين فكرة العقوبة المشروطة.
					2 يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة والتي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
					3 ينفذ القائد العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز ما هو مطلوب منه.
					4 يخبر القائد الموظف عما يجب إنجازه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتجنب العقوبة المشروطة التي ستفرض عليه في حالة فشله.
					5 يقوم القائد مسبقاً بتحذير الموظف الذي لا يصح انحرافاته التي تعيق تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمكتب الأشغال بالأمانة.
					6 يستبعد القائد الموظف صاحب الأداء المنخفض في العمل عن دائرة صنع القرار.
					7 يتعرض الموظفون لعملية العقاب الجماعي في حال حدوث إخفاق ملحوظ في سير العمل أو مخرجاته المطلوبة التي لا تتماشى مع أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.
					8 يتعامل القائد بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة على الموظفين.
					9 يرفع القائد العقوبة عن الموظف عند تصحيح الخطأ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.

رابعاً: الإدارة بالاستثناء النشطة

تعني الإدارة بالاستثناء النشطة: عندما يقوم القائد بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن ظهورها من أجل تصحيحها وتقييمها فور ظهورها.

درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 يتابع القائد جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					2 يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لمكتب الأشغال بالأمانة.
					3 يحرص القائد على تزويد الموظفين بالتغذية الراجعة عن أدائهم من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية بدقة.
					4 يوفر القائد ما يلزم للموظفين لتحقيق المعايير الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					5 يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتحقق من أنها تؤول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
					6 يحدد القائد من هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					7 يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول التي تؤثر على تحقيق أهداف المكتب.
					8 يخصص القائد وقتاً كافياً لإرشاد المرؤوسين نحو تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.

خامساً: الإدارة بالاستثناء الساكنة

تعني الإدارة بالاستثناء الساكنة: عندما يتجنب القائد التدخل إلا بعد انتهاء الأعمال أو ظهور النتائج النهائية واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة.

درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 يتدخل القائد فقط عندما تصبح المشاكل معيقة لتحقيق الأهداف المرسومة لمكتب الأشغال بالأمانة.
					2 إن القائد يتمهل لعل المشكلة القائمة تُحل أو تؤول إلى الاختفاء مالم يتم تدخله.
					3 يؤمن القائد بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد وتحقق أهداف المكتب.
					4 يركز القائد اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة الاستثنائية ومعالجتها.
					5 يركز القائد انتباهه التام على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية لتجنب ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف مكتب الأشغال بالأمانة.
					6 يترك القائد الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا في حالة انحراف أدائه بعيداً عن تحقيق الأهداف.
					7 لا يحاول القائد إحداث أي تغيير طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					8 يتجنب القائد التدخل عندما تظهر أمور مهمة وليست خطيرة في فترة تنفيذ الأعمال أو المشروع.
					9 يتأخر القائد في الإجابة عن الأسئلة الملحة التي من الممكن أن تعيق تحقيق أهداف المكتب.

المجال الثاني: الأهداف الإستراتيجية

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة والذي يعكس مدى تأثير القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الأهداف الإستراتيجية: هي الأهداف التي يكون تأثيرها بعيد المدى وتشمل كل المؤسسة وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا وتحدث تغييراً نوعياً في مكتب الأشغال بالأمانة.

درجة القياس					الفقرات
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	
1	2	3	4	5	
					1 للقيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل في المكتب بشكل منهجي.
					2 تلعب القيادة التبادلية دور مهم في وضع استراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل.
					3 للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوجيه مسار العمل في المكتب.
					4 للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					5 للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المكتب.
					6 للقيادة التبادلية دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية بتموجات وأهداف الإدارة العليا والأعضاء في المؤسسة.
					7 للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية .
					8 للقيادة التبادلية دور مهم في زيادة تقديم الخدمات للمواطنين مما يعزز من الموارد المالية لمكتب الأشغال بالأمانة.
					9 للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل مكتب الأشغال بالأمانة.

شكراً لتعاونكم ،،

ملحق رقم (2)

كشفه بأسماء الأشخاص الذين عرضت عليهم استمارة الاستبيان للتحكيم

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	جهة العمل
1	أ.د/ عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة صنعاء
2	أ.د/ سنان غالب المرهضي	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة صنعاء
3	أ.د/ محمد عبدالله حميد	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	جامعة المستقبل
4	أ.د/ عبد الغني مطهر النور	قياس وتقويم في المناهج	أستاذ مشارك	جامعة المستقبل
5	د/ منير صالح العزاني	جودة تعليم	أستاذ مساعد	جامعة المستقبل
6	د/ طارق محمد الأكوع	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	جامعة المستقبل
7	د/ عبد الكريم صالح القفري	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	الجامعة اليمنية

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education & Scientific Research
Future University
Faculty of Higher Education



بالمعرفة.. نضع المستقبل
with Knowledge .. we build Future

Role of Transactional Leadership in Achieving Strategic Objectives of Institutions:

An Applied Study on the Office of Public Works & Highways at Gr. Municipality

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for
the Master's Degree in Business Administration

By:

Ahmed Abdulrahman Baha Addin Hamzah

Supervisors:

Main Supervisor:

Dr. Jamil Ahmed Al-Juwaid
Assistant Professor of
Business Administration

Co-Supervisor:

Dr. Abdu Abdullah Qaid
Assistant Professor of
Business Administration

Sana'a
1442 - 2020