

**أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية :
دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت**

**The Impact Of Interactive Leadership On Achieving The
Strategic Goals: An Applied Study On The Oil Industry
Sector In The State Of Kuwait**

إعداد

الطالب : عبد العزيز مجعد المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور: نجم العزاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

2011

التفويض

أنا / عبد العزيز مجعد المطيري..

أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو

الأشخاص عند طلبها.

الإسم : عبد العزيز مجعد المطيري


التوقيع :

التاريخ : 2011/1/26

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة

تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

وأجيزت بتاريخ 10 / 3 / 2011

التوقيع

رئيساً

مشرفاً

عضواً

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور / كامل محمد المغربي

الأستاذ الدكتور / نجم عبدالله العزاوي

الدكتور / بلال السكارنه (جامعة الإسراء)

الشكر والتقدير

بعد الحمد لله سبحانه والثناء عليه ، أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي في قسم إدارة الأعمال ، الذين يحملون رسالة العطاء من أجل العلم والحضارة ، وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الدكتور، نجم العزاوي الذي أشرف على هذا العمل ، وقدم دعمه الكبير، ولم يبخل بتوجيهاته الكريمة التي أسهمت على إخراج هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان ، الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي ، والدكتور بلال السكارنه لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

فضلاً عن شكري لكل من ساعدني على إنجاز هذه الرسالة العلمية ، التي اجتهدت فيها قدر المستطاع ، فإن كنت أحسنت فلي أجزان ، وإن كنت أخطأت فلي أجز واحد ، والحمد لله أولاً وأخيراً.

□ الباحث

عبد العزيز مجعد المطيري

الإهداء

إلى الشمعتين اللتين تذوبان لتنيرا طريقي وطريق إخواني...

أمي الحنونة وأبي الحبيب.

والى الابتسامة البريئة التي أمدتني بقدرة كبيرة على العطاء.....

والى كل أصدقائي ، الذين أجدهم عندما أحتاجهم.

أهدي هذا الجهد المتواضع.

□ الباحث

عبد العزيز مجعد المطيري

□

□

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	إهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص باللغة العربية
ن	ملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	حدود الدراسة

9	محددات الدراسة
10	التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	أولاً: الإطار النظري
13	مقدمة
13	المبحث الاول: القيادة التبادلية
37	المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية
49	المبحث الثالث: الصناعات النفطية في الكويت
63	ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
73	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
75	الفصل الثالث: منهجية الدراسة : الطريقة والإجراءات
75	- المقدمة
75	- منهج الدراسة
75	- مجتمع الدراسة وعينتها
76	- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
79	- أنموذج الدراسة
80	- أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
80	- الأساليب الإحصائية المستخدمة
81	- صدق أداة الدراسة وثباتها

83	الفصل الرابع: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
93	تحليل نتائج الدراسة
99	اختبار فرضيات الدراسة
105	الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات
105	النتائج
107	الاستنتاجات
107	التوصيات
110	المراجع العربية
114	المراجع الأجنبية
118	قائمة الملاحق
119	- ملحق رقم (1) استبانة
126	- ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
76	جدول (1-3) ملخص خصائص عينة الدراسة
81	جدول رقم (2-3) اختبار الثبات
83	جدول رقم (4 -1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
84	جدول رقم (2-4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر
85	جدول رقم (4 -3) الحالة الاجتماعية:
86	جدول رقم (4 -4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
87	جدول رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل
88	جدول رقم (4-6) الإحصاء الوصفي لمتغير المكافأة المشروطة
90	جدول رقم (4-7) لإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة باستثناء (النشطة)
92	جدول رقم (4-8) لإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة باستثناء (الساكنة)
93	جدول رقم (4 -9) لإحصاء الوصفي لمتغير تحقيق الأهداف الإستراتيجية
96	جدول رقم (4 -10) اختبار الثبات
98	جدول رقم (4 -11) اختبار (k-s) للتوزيع الطبيعي
99	جدول رقم (4 -12) اختبار الفرضية الرئيسية
100	جدول رقم (4 -13) معلمات متغيرات الفرضية الرئيسية
101	جدول رقم (4 -14) اختبار الفرضية الفرعية الأولى
102	جدول رقم (4 -15) اختبار الفرضية الفرعية الثانية
103	جدول رقم (4 -16) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
17	شكل (1.2) تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو
18	شكل (2.2) نموذج الشبكة الإدارية
26	شكل (3.2) نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار
83	شكل رقم (4 - 1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
84	شكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر
85	شكل رقم (4 - 3) الحالة الاجتماعية:
86	شكل رقم (4 - 4) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
87	شكل رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	استبانة الدراسة.	-1
126	قائمة بأسماء المحكمين	-2

أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت

إعداد

عبد العزيز مجعد المطيري

إشراف

الأستاذ الدكتور: نجم العزاوي

ملخص

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 استبانات صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات دراسة وتوصل 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 الاستراتيجية لها. .

* تركّز الشركات على تطوير قدرات الافراد والاداريين في تصحيح اية انحرافات في اعمالهم قد تؤثر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

* تركّز الشركات على تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم.

* الاهتمام بتحويل العاملين الى فريق عمل ذو معرفة يسهم في رسم استراتيجية الشركة.

* على الشركات ان تبذل قصارى جهدها لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العاملون والاهتمام بها 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 الاهداف الاستراتيجية

The Impact Of Interactive Leadership On Achieving The Strategic Goals: An Applied Study On The Oil Industry Sector In The State Of Kuwait

Prepared by

Abdul –Aziz Mejad Al-Mutairy

Supervised by

Professor Dr. Najm Al Azawi

Abstract

The study aimed at measuring the impact of the interactive leadership in achieving the strategic goals, by application on the oil industry in the state of Kuwait. The study's population included all the managers that work in the oil industry in the state of Kuwait, whose number (500) manager, in 2010.

Because of the bigness of the study's population, the researcher selected an intentional sample of (120) managers, he distributed a questionnaires among the individuals of the sample in order to collect the necessary information to achieve the study's goals, returned of them 105 questionnaire available for analyzing.

Many statistical methods have been used in order to test the study's assumptions, and the researcher arrived to many results the most important of them are as follows:

- There is an impact with statistical significance of the interactive leadership on achieving the strategic goals in the oil industry sector in the state of Kuwait.
- There is an impact with statistical significance for the conditional rewarding on achieving the strategic goals in the oil industries sector in the state of Kuwait.

- There is an impact with statistical significance of the administration by exclusion (active) on achieving the strategic goals in the oil industry in the state of Kuwait.
- There is no impact with statistical significance of the administration by (exclusion) (inactive) on achieving the strategic goals in the oil industry sector in the state of Kuwait.

The researcher presented some recommendations; the most important of them are as follows:

- The companies must invest the active administration, in order to activate the role they play in pushing the wheel of achieving their strategic goals.
- The necessity of the companies concentration on developing the individuals and managers capabilities their works that might impact achieving the strategic goals.
- The necessity that the companies concentrate on empowerment workers who possess the knowledge and the renewable experience, in solving the work's problems, and assigning the leadership positions to them.
- The interest of converting the workers into work team that processes the knowledge, that contributes in drawing the company's strategy.
- Also, the companies must exert the maximum efforts to treat the problems of the workers, and they must interest of such problems, and face the difficulties they face before they become aggravated.
- The necessity of the top management's more interest of the conditional rewarding, because it is very important to the organization and it had the most impact on achieving the strategic goals.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- * مقدمة
- * مشكلة الدراسة وأسئلتها
- * أهمية الدراسة
- * أهداف الدراسة
- * فرضيات الدراسة
- * حدود الدراسة
- * محددات الدراسة
- * التعريفات الإجرائية للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تتزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يوماً بعد يوم، بسبب التطور المضطرب في عالم المعلومات والاتصالات التي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود تلاشت فيه الحواجز والقيود، مما حتم على المنظمات أن تفعل قياداتها لتحويل الفرص والتحديات المحيطة بها إلى إبداعات. وتتبلور أهم هذه التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال الحديثة في عدد من التغيرات التي تفرض عليها إما أن تجدد أو تتبدد (الهوري، 1999: 2).

إن أهم هذه التغيرات هو ما فرزته العولمة وانتشار استخدامات الإنترنت من تحديثات أسهمت في تغيير توجهات العمل الوظيفي، وفرضت هي الأخرى على منظمات الأعمال مواجهة منافسة حادة، والعمل على تحسين درجة كفاءتها ومستوى إنتاجيتها، وكذلك التفكير بسبل تخفي الكلف لضمان بقائها واستمراريتها (Harvey & Brown, 2001, PP. 3-5).

وتعد الإدارة هي الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسة، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها. ويعود سبب هذا النجاح إلى قدرة الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية في حسن استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها (أبو العسل، 1993).

إن المنظمات ليست بحاجة إلى مديرين، بل لقادة 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.

من 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, PP. 42-50).

وانطلاقاً من واقع منظمات الأعمال، يبدو واضحاً اختلاف القادة الإداريين في استخدام الأنماط القيادية. ففي السابق كانت هناك عدت مفاهيم للقيادة من أبرزها القيادة: الإدارية، والتقنية، والبيروقراطية، والوظيفية، وكلها اعتبرت اليوم مفاهيم تقليدية للقيادة تقوم على سمات القادة كمدخل لدراسة القيادة، وهذا المدخل لم يعد يرضي الممارسين ولا المنظرين على السواء ولا يفي بأغراض الإدارة حاضراً ومستقبلاً.

لذلك نلاحظ ظهور بدائل مفهوم القيادة تنشأ بناءً على مرتكزات فكرية وعملية مختلفة. ومن هذه البدائل: القيادة التشاركية، والقيادة الاستباقية، والقيادة الوقائية. وكلها مفاهيم إرهابية 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).

وظهرت كذلك القيادة التبادلية، والتي تركز على نتائج الأداء وبالتحديد على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود المرؤوسين نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

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

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

(1) هل يوجد أثر للمكافأة المشروطة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

(2) هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء (نشطة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

(3) هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع

الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة:

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

ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. قد تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الأردنية والعربية.
2. تزويد المديرين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت بالتغذية الراجعة عن سلوكهم القيادي والأنماط القيادية التي يمارسونها.
3. قد تشكل الدراسة دافعاً جديداً للباحثين للقيام بدراسات أخرى مماثلة تجري على مجتمعات أخرى.
4. من المؤمل أن تتوصل الدراسة إلى نتائج يمكن أن تسهم في تقديم توصيات ومقترحات للمديرين في قطاع الصناعات النفطية الكويتية تساعدهم على استخدام النمط القيادي الأنسب في إدارة الموظفين العاملين لديهم للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الموضوعة لديهم.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الاسئلة الآتية:

1. توضيح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. بيان كيفية تطبيق القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
3. بيان وجهة نظر المديرين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت حول الأسلوب الذي من خلاله يتم تطبيق نمط القيادة التبادلية.
4. بيان أثر المتغيرات (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء " النشطة " ، الإدارة بالاستثناء " الساكنة ") في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (نشطة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: حيث سيتم إجراء هذه الدراسة في الفترة (2010/6/25 - 2011/1/15).

الحدود المكانية: قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

الحدود البشرية: المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

الحدود العلمية:

- القيادة التبادلية: (نورث هاوس، 2006، ص 187).
- المكافأة المشروطة: (مرعي، 2008، 7).
- الإدارة بالاستثناء (النشطة): (الهالي، 2001، 18).
- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): (مرعي، 2008: 9).
- الأهداف الإستراتيجية: (Ivancevich, 2007, P. 253).

محددات الدراسة: تتمثل محددات الدراسة فيما يلي:

- 1- وجود معوقات في توزيع الاستبانة في قطاع الصناعات النفطية، وجمع الاستبانات من مجتمع الدراسة.
- 2- قلة تجاوب أفراد مجتمع الدراسة مع الباحث .
- 3- السفر إلى دولة الكويت أكثر من مرة لجمع معلومات الدراسة .
- 4- اقتصرت الدراسة على المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. القيادة التبادلية: وهو نمط قيادي يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة، وتأمين الموارد اللازمة لإنجاز العمل (مرعي، 2008، 7).

كما عرفها (Bass, 1985,p.33) بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية

2. المكافأة المشروطة: 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).

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

4. 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).

5. الأهداف الإستراتيجية: 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, P. 317)

كما أنها مجموعة الأهداف التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وتسعى جميع المستويات الإدارية إلى تحقيقها بكافة السبل الممكنة (الدوري، زكريا، 2005، 399).

يتفق الباحث مع هذه التعريفات الاجرائية حيث اعتمدها في بحثه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

* المبحث الاول: القيادة التبادلية

* المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية

* المبحث الثالث: الصناعات النفطية في الكويت

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والذي يتناول القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي، ثم استعراض الدراسات السابقة حسب تسلسلها التاريخي وكما يلي:

أولاً: الإطار النظري:

فيما يلي عرض للإطار النظري والذي يتناول القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية وكما يلي:

المبحث الأول: القيادة التبادلية

مفهوم القيادة - نشأته وتطوره:

يمكن تعريف القيادة بأنها عملية التأثير في سلوك التابعين وذلك من أجل حفزهم على العمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (Schermerhorn, 2002, p336).

وعرفت القيادة على أنها عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Robbins, 2003, p314).

أما Buchanan & Huczynski (2004, p 716) فقد وصفا القيادة بأنها عملية السيطرة على أنشطة الجماعة المنظمة في جهودها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها.

وعبر (Bratton, et al, 2005, p 9) عن القيادة بأنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

ولأن القادة والتابعين هم الجزء الأساسي في عملية القيادة فقد تبلور الاهتمام في دراسة القضايا المتعلقة بالقيادة، وسماتهم وسلوكياتهم، والتابعين ومستوى أدائهم حيث أصبح التغيير في العصر الحديث جزءاً لا يتجزأ من حياة منظمات الأعمال التي تعيش في جو من التحدي والتغيرات البيئية المتسارعة (Krishnan, 2005, p 14)، مما يجبر هذه المنظمات على التجديد والإبداع وليس مجرد الاستجابة للمتغيرات (Harvey & Brown, 2001, p 165).

ويرى الخشالي (2003) بأنه لكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب هذه التطورات لضمان البقاء والاستمرار فلا بد لها من التواءم مع ما يحدث في البيئة من حولها. وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو قانون الحياة فإن على المنظمات أن تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا التي تستخدمها، وفي هياكلها التنظيمية، وكذلك في سلوك العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليباً قيادية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور، فبدون قيادة حكيمة كفؤة تبقى عمليات التغيير مشلولة.

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, pp 546-562) حيث يمكن تقسيم نظريات القيادة نسبة إلى تدرجها التاريخي إلى خمس مجموعات:

النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك Person-Based Theories:

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 أن 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, p471).

وتم التوصل إلى أن هناك ما يزيد على (80) سمة قيادية، منها: الطموح، والطاقة؛ والرغبة بالقيادة، والأمانة والاستقامة، والثقة بالنفس، والذكاء، والمعرفة، والرقابة الذاتية.

وكانت نظرية السمات دافعاً لمزيد من الدراسات التي تبحث في أهم السمات والخصائص التي تميز القائد الأكثر فاعلية. إذ إنها لم تحدد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ولم تحدد الطبيعة الموقفية للقيادة. لذا نهجوا الباحثون نهجاً مختلفاً وذلك بالتركيز على ماذا يفعل القادة، وكيف يعملون، وكيف يتفاعلون مع التابعين، بدلاً من التركيز على من هم القادة وما هي سماتهم. وكان هذا الانتقال بداية للنظريات السلوكية التي بحثت في سلوكيات القادة من خلال وصف أنماط قيادتهم.

النظريات السلوكية Behavioral Theories:

تعتبر كل من دراسة جامعة ولاية أوهايو ودراسة جامعة ميتشيغان 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, p 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.

وبناء على ما سبق فإن الشكل (1.2) يوضح هذه التصنيفات:

الشكل (1.2)

تصنيف القادة كما في دراسة جامعة ولاية أوهايو

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, p 477)

ومن نتائج هاتين الدراستين انبثقت نظرية الشبكة الإدارية Blake — Managerial Grid

Mouton عام 1964 التي بنيت على محوري الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالعلاقات . وتضمنت

النظرية خمسة تصنيفات قيادية تتدرج من قائد فريق إلى قائد ضعيف كما هو موضح في الشكل

:(2.2)

الشكل (2.2)

نموذج الشبكة الإدارية

9.1	القيادة الإنسانية:	قيادة الفريق:	9.9
اهتمام بالأفراد واهتمام أقل بالإنتاج		اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	
<div data-bbox="743 724 849 835" style="border: 1px solid black; width: 50px; height: 50px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">5.5</div> <p data-bbox="492 884 1036 926" style="text-align: center;">القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والانتاج</p>			
القيادة الضعيفة:		القيادة المتسلطة:	
1.1	اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد	اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	1.9

الشكل (2.2) نظرية الشبكة الإدارية

(9,1) أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن

التركيز على الإنتاج ضعيف.

(9,9) وهو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية

جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1,9) أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة. (1,1) وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد ويكون فيه القائد مهتماً بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

(5,5) وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها فإن هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة اتصاف القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في القيادة. (عباس، 2004، ص 166-167)

وتوصل الباحثان إلى أن أسلوب قيادة الفريق هو أكثر الأساليب فاعلية في مختلف المواقف، ويؤدي إلى تحسين أداء التابعين، وتقليل نسبة الغياب، إضافة إلى تحسين رضاهم. ويعتبر نموذج الشبكة الإدارية اليوم أحد أدوات تدريب المديرين حيث يستخدم بشكل واسع في غالبية برامج التدريب.

كما انبثقت دراسات ركزت على نمط القيادة Leadership Style لتوضيح الأنماط السلوكية للقادة في عملية اتخاذ القرارات حيث تناولت أسلوبين أساسيين هما: النمط الاستبدادي في اتخاذ القرار حيث يقوم القائد باتخاذ القرار منفرداً ثم يعلنه للتابعين. والنمط الديمقراطي حيث يتشارك القائد مع تابعيه في عملية اتخاذ القرار من خلال تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم ثم الأخذ برأي الأغلبية (Mejia, et al, 2005, p 550)

وتوصلت نتائج الدراسات إلى أن استخدام النمط الديمقراطي يؤدي إلى زيادة رضا التابعين عن قائدهم وأن تبني النمط الاستبدادي يؤدي إلى أداء أعلى يتناقص كلما ابتعد القائد عن الرقابة. أما إذا تجنب القائد اتخاذ القرارات كلياً فهذا يفرز أسلوباً جديداً هو عدم التدخل حيث يصبح الرضا أقل والأداء أضعف.

وهكذا فقد اهتمت النظريات الآتية الذكر بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية السلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. واعتبر بعض الباحثين أن هذه النظريات غير كافية لتحليل فاعلي القيادة فقد انطلقت من أن القادة يتعاملون مع ثلاثة من المتغيرات الهامة وهي: التابعون الذين يقودهم القائد، والمهام المطلوب إنجازها، والبيئة المحيطة بأداء من المهام. لكنها لم تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين هذه المتغيرات التي تلعب دوراً هاماً في فاعلية القيادة في مواقف مختلفة مما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية.

النظريات الموقفية Situational Theories:

توصل 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 بهيكلية 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, p. 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، 2001، ص 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 التالي:

النظرية الموقفية لفيدلر Fiedler's Contingency Theory:

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:

- القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع للمركزية والتسلط ويكون قائداً فاعلاً في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جداً أو الصعبة جداً.
- 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, p 345).

نظرية المسار – الهدف :Path-Goal Theory:

ركز 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, P 218-22).

وبينت النظرية أن متغيرين هامين 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 التالي:

- يسلك القائد سلوكاً توجيهياً Directive 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.
- يسلك القائد سلوكاً داعماً Supportive حين تكون المهام والواجبات واضحة ويدرك التابعون ما هو مطلوب منهم.
- يسلك القائد سلوكاً تشاركياً Participative في حال امتلك التابعون المعرفة والخبرة. وتكون قيادة المشاركة هي الأمثل في حال كانت ثقة التابعين بأنفسهم عالية وكانت لديهم خبرات ومعارف ذات قيمة.
- يسلك القائد سلوك التركيز على الإنجاز Achievement – Oriented حين تكون المنظمة قادرة على منح حوافز ومكافآت للإنجازات المميزة.

النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey-Blanchard Situational Theory:

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، ومدى القدرة والمهارة والخبرة التي يملكونها لتأدية متطلبات المهام الموكلة إليهم (جواد، 2000، ص 303).

كما أن أهداف التابعين ومدى المعرفة لديهم تعتبر متغيرات هامة في تحديد نمط القيادة

الأكثر فاعلية (Yukl, 2006, p 223-227).

وقد ركزت نظرية الموقف القيادي بشكل أساسي على خصائص التابعين وبأن على القائد أن يقيم خصائص تابعة باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتلك الخصائص.

وهكذا يتبين أن النظرية الموقفية لـ Hersey & Blanchard رأّت أن اختيار القائد لأي من الأنماط تركز على مدى نضج التابعين حيث يسمح للتابعين بحرية اتخاذ القرارات من خلال تفويضهم في حال وجد أنهم قادرون وراغبون بالعمل ولديهم ثقة عالية بأنفسهم. بينما يلجأ لأسلوب 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 للإقناع إذا تبين له قدرة التابعين على العمل وغياب الرغبة والثقة بالنفس.

نظرية مشاركة القائد Leader-Participation Theory:

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 مدى 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، ومدة اختلافات بين

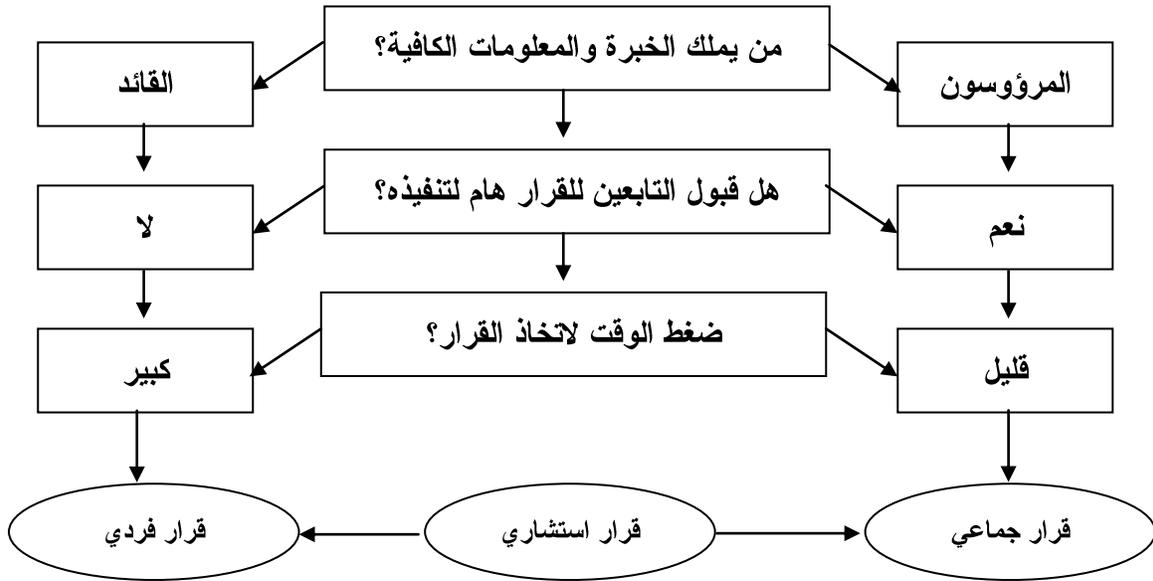
آراء التابعين حول البدائل المطروحة، ومدى تعقيد المشكلة التي تحتاج إلى حل (Stoner, et al, 2004).

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, p. 349).

أما عملية اختيار الأسلوب الأمثل فيحكمها أمران هما: جودة القرار، ومدى قبول القرار في ضوء الوقت المتاح كما هو موضح في الشكل (3.2):

الشكل (3.2)

نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



المصدر : (Schermerhorn, 2002, p 350)

نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء (LMX) Leader-Member Exchange Theory:

افتترضت معظم النظريات في القيادة أن القادة يعاملون تابعيهم بنفس الدرجة من الاهتمام والتعاطف، أي أن القادة يستخدمون نمطاً متجانساً وعادلاً مع جميع التابعين. وتأتي نظرية التفاعل بين القائد والأعضاء بافتراض مختلف، حيث إنها تفترض أنه بسبب ضيق الوقت وضغوط العمل التي يتعرض لها القائد فإنه يطور علاقات إيجابية خاصة مع مجموعة صغيرة ومحدودة من تابعيه بحيث يلعبون أدوار المساعدين أو المستشارين أو المشرفين. وهذه المجموعة تشكل أعضاء

المجموعة الداخلية in-group members حيث يخطى أعضاء هذه المجموعة بثقة القائد واهتمامه ومشاركته في اتخاذ القرار. أما باقي الأعضاء فإنهم يشكلون أعضاء المجموعة الخارجية out-group members، وهؤلاء يحصلون على جزء بسيط من وقت واهتمام القائد (Robbins, 2003, p. 324).

وتفترض النظرية بأن أعضاء المجموعة الداخلية يمتازون بتحقيق مستويات عالية من الأداء، ونسب منخفضة من دوران العمل، ورضا عال عن القائد، وانسجام أكبر مع ثقافة المنظمة مما هو لدى المجموعة الخارجية.

يلاحظ مما سبق بأن 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:

القيادة البديلة Substitute Leadership:

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 (Yuki, 2006, p225)

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.

نظرية القيادة الذاتية Self-Leadership:

تري 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 هامتين 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, p 556).

وعادة يكون الدور النموذجي ذا فائدة أكبر عند العامل إذا شعر أنه مرتبط بمخرجات إيجابية كالترقية أو زيادة الأجر مثلاً.

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. وإلى ما قبل 1973 لم يكن هناك أي تصنيف للقيادة التبادلية، إلى أن العقود الأخيرة من القرن العشرين شهدت انطلاقة النظريات التبادلية التي ركزت على أهمية العلاقة بين القائد وتابعة، وانعكاساتها على أداء المنظمات والعاملين في ظل التغيرات المتسارعة في الأعمال.

مفهوم القيادة التبادلية:

تم التمييز بين نمطين من أنماط القيادة الحديثة هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في أعمال الإدارة (Burns, 1978,p.18) (نورث هاوس، 2006، ص 187).

حيث عرفت 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 مثلاً، بينما سيتم تنفيذ عقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي كالنقل التأديبي أو الطرد مثلاً. 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, p.39).

وبينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل من الطرفين 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 والساكنة تعتمد على أسلوب التعزيز السلبي أو العقوبة.

وهنا يمكن القول حسبما رأى (Bass, 1985,p.28) بأن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسائل رقابة لسلوك العاملين والتخلص من المشكلات باستخدام الإجراءات التصحيحية بين القائد والتابعين. إضافة إلى أنها تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها الحالية بفعالية أكبر من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة والتأكد من توفير جميع الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز مهامهم.

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

والقيادة التبادلية هي نوع من القيادة التي جاء بها بيرنز (Burns)، وتحدث عنها باحثون عديدون أمثال باس (Bass, 1985,p.33) الذي عرفها بأنها نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلاً بين القائد والمرؤوس كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقاً لرغبات قائدهم.

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

وقد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر ومن أبرزهم Andrew & Soder و Hallinger & Murphy و Cohen & Miller مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال. كما بينت أعمال Bass) ورفاقه (1990) فاعلية القيادة التبادلية وبأن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية وإنما مكملتها (Bass & Steidlmeier, 1998)

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

ويلاحظ أيضاً أن هذه العلاقات هشة، ومؤقتة، وغير ثابتة، ولا تعمر طويلاً وأن استجابة المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة لا تكون نابعة من الذات بل لتحقيق مصلحة معينة.

العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

تعدّ القيادتان التبادلية والتحويلية توأمين كما وصفهما ميلر وميلر (Miller & Miller, 2001). 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 خاصّة من القيادة التبادلية، ومع أن كلتا القيادتين ترتبطان بإنجاز الهدف أو بعض الأهداف فإنهما تختلفان بالنماذج العمليّة التي يحفز فيها القادة مرؤوسيهن، على نوعية الأهداف التي يسعون لتحقيقها، ومع ذلك يمكن للقائد أن يكون قائداً تحويلياً وتبادلياً في الوقت ذاته حيث أنه ربما يمارس سلوكاً تحويلياً في موقف ما، ويمارس سلوكاً تبادلياً في موقف آخر.

إيجابيات القيادة التبادلية وعيوبها:

تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الإيجابية حددها بوهنك وديستفانو

(Boehnke & Distefano, 1997,p.102) بما يلي:

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

- هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسباً للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية.

وعلى الرغم من الدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية في خدمة المنظمات والجوانب الإيجابية

لها، إلا أنها تتضمن عيوباً كما وضح بعضاً منها باس (Bass, 1998,p.35)

- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون

الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلاً من القائد والتابعين حول أهدافها.

- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة، وغالباً ما لا تستمر أو تعمر طويلاً.

- 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.

أنماط القيادة التبادلية: (Barbuto, 2006, 111).

وتشمل على الأنواع الثلاثة التالية:

المكافأة المشروطة:

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).

كما يتم الوصول فيها لحلول جيدة للمشاكل من قبلهم عندما ظهر تعزيز التخطيط غير الصحيح، اقترح قائد المعزز كيف يتم تحسينها. كما تشجع المشاركين أيضاً على الاستمرار بالمحاولة. قام القائد التعسفي باتخاذ قرارات الجماعية وخطط لها. تحت القائد الديمقراطي، ثم مشاركة المسؤولية بالتخطيط واتخاذ القرارات فملت الفرق تحت القيادة التشجيعية أقصى ما بوسعها.

يبدو أن الأفراد ذوي الإمكانيات المنخفضة يستفيدوا أكثر ما يمكن من مثل هذه القيادة (Bass, 1985). عادة في الخدمات والإنتاج، تأخذ المكافآت الطارئة شكلين: المكافأة على العمل الجيد الذي

أنجز والتوصيات بدفع زيادات ومكافآت (Sims, 1977). بالإضافة إلى ذلك، يمكن النظر إليها كتوصيات لمكافأة الجهد القيم بما في ذلك احترام الجمهور وساعات من كل من المكافآت الطارئة

والعقاب الطارئ توصف بأنها من خصائص المدراء، لأنها بعكس القادة التفاعليون، يعتنون أكثر بالعمليات الكفوة أكثر من الأفكار البناءة. إنهم يهتموا أكثر بما ينجح أكثر بما هو صحيح أنهم ينشرون تكتيكاتهم بالاستخدام الملائم لسلطتهم للمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية والترتيبات المؤسسية. في التبادلات التفاعلية يحدد القادة الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق هذه المتطلبات هذه مكافآت يتم توفيرها أو عقوبات أوقفت مقابل الأداء. حسب النموذج، يمكن أن تكون هذه التبادلات آثارا إيجابية للقيام بخلق أداء المرؤوسين.

الإدارة بالاستثناء (النشطة):

عندما يقوم بالمراقبة والفحص للنتائج بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء حدوثها (الهالي، 2001، 18).

القادة الذين يستخدمون النموذج للإدارة بالاستثناء النشطة تراقب 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 (Northouse, 2003) المدراء الذين يمارسون الإدارة أساسا أو الإدارة الشاملة بالتوقع، التغذية الراجعة السلبية، أو التدخل الطارئ العكسي للتدخل فقط عند يوجد شيئا خطأ.

طالما يحقق المرؤوسين معايير الأداء، تبقى آليات الخدمات هادئة. لكن إذا انخفض أداء المرؤوس لأقل من مستوى معين، يتم تطبيق الآلية. وعلى المستوى العاطفي، المتوسط، يقدم القائد معلومات للمرؤوسين الذين قطعوا مستوى معين. قد يصحب التغذية الراجعة السلبية بتوضيح أو

التعزيز، إذا كان القائد هو الذي يقيم استخدام المكافآت المشروطة ومن الناحية الأخرى، قد يصحبها بعدم الموافقة، التحذير أو أسوأ من ذلك.

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 المشرفين 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.

هذا التفاعل الإصلاحي من شأنه أن يكون أكثر عدم فاعلية من المكافأة العرضية بالنسبة لمكونات القيادة التبادلية. قد يكون التفاعل التصحيحي معلوماً أم مجهولاً. في التفاعل النشط، يرقب القائد لكي يشرف بشكل فعال على الانحرافات عن المعايير، الأخطاء في تعيين المرؤوسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

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). تتضمن الانتظار المخفي للانحراف، والأخطاء لكي تحدث ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية. ويجب أن يقوم القادة أحياناً بالإدارة بالاستثناء الساكنة بالتوقعات، عندما يطلب منها الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة للقادة.

تتضمن القيادة التبادلية التبادل بين القادة والمرؤوسين الذين يعكسون أشكالاً إدارية أكثر تقليدية بالأهداف. يعرف هذا العامل بأنه إما مجهول أم معلوم (Yammarino & Bass, 1990). يظهر القائد هذا السلوك التفاعلي عندما يكون مستجيباً، ومبتكر فقط عند حصول شيء خطأ وعندما لا تتحقق معايير الأداء. عندما لا يبذل الأفراد الجهد المتوقع حول عملهم، يسمى هذا الابتكار بالإدارة بالاستثناء الساكنة يبقى القائد النشط بشكل خاص عينا على الاختلافات، ومن ناحية أخرى، الإبعاد المجهولة بالإدارة بالاستثناء الساكنة تستخدم من قبل القادة الذين يتدخلون بعمل الموظف فقط أن لم تتحقق الأهداف. والمدير السلبي ينتظر ليرى ما يحدث وحتى تحدث الفروقات.

المبحث الثاني: الأهداف الإستراتيجية

شهدت مفاهيم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات، مما ساهم في تزايد أهمية مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في مختلف المجالات. وقد ساهمت أهمية موضوع الإستراتيجية في تناولها في مختلف الأدبيات العالمية

ويتكون مصطلح الإدارة الاستراتيجية من مقطعين، الإدارة والاستراتيجية، وتعرف الإدارة بانها: ذلك الفن الاجتماعي الذي يهتم بالإنسان لكي يحقق أهدافه سواء كانت جماعية او فردية وهي بذلك تعني توجيه الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الاهداف (الحلبي، 1996: 127)

كما تعرف بأنها " القدرة والانجاز على استخدام كافة الامكانيات البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق هدف معين" (مصطفى، 2000: 13)، وعرفها (جواد، 2000: 57) بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة، كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ والاساليب العلمية لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة .

وتعرف الإستراتيجية باللغة على أنها : خطة أو سبيل العمل الذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل ، لكن مثل ذلك التعريف لا يقدم تفسيرا عمليا محدد لما يمثل الإستراتيجية. (العلي والموسوي، 2001: ص 402).

ولمفهوم الإستراتيجية العديد من التعريفات فالبعض يعرفها بأنها: 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 جونسون وسكولز (Johnson & Scholes, 2002, p10) بأنه الاستراتيجية هي "توجه المنظمة طويل الأمد نحو تحقيق المنافع لها من خلال ترتيب وتشكيل وعرفها (الصميدعي، 2004: 190). على 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"، اما جرانت فقد (Grant, 2005, p.21) عرف الإستراتيجية على أنها "شكل من أشكال توزيع الموارد بالشكل الذي يساعد الشركة على تعزيز وتطوير أدائها". و يرى انسوف أن الاستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية. و قد كان انسوف ينظر الى الاستراتيجية على أنها عملية تخصيص الموارد و الاستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر. (حطاب، 1997: ص 13)

الأهداف الإستراتيجية

يسعى هذا المبحث لتوضيح مفهوم الأهداف الإستراتيجية ضمن المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف نقطة البداية والنهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقيتها وجزء من تصميمها، وقد جهد الباحثون في طرح آرائهم عن مضمون الأهداف بشكل عام والأهداف الإستراتيجية بشكل خاص، عليه فإن الأهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها (Hitt, et. al, 2001, P. 317) أو هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط. كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها (Daft, 1992, P37) ووصف بأنها النتائج المرغوبة للأفراد والمجموعات والمنظمات (Wheelen & Hunger, 2000, P.11) وهذه المفاهيم وإن بدت متباينة في الصياغة غير إنها تجتمع في ثلاث قضايا مشتركة تفسر لنا الأهداف وهي:

أ. إنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة والمرغوبة.

ب. إنها أساس وجود المنظمات والدليل الموجه لحركتها.

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

وتصحيحها.

فالإدارة العليا في المنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك إن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديدها 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. وبناءً على الأهداف الإستراتيجية (Hitt, et. al, 2001, P. 50) للمنظمة يتم وضع الاستراتيجيات، وصياغة أهدافها العملية.

لذا يعرف الهدف أنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد اتجاه المنظمة أو نشاطاتها (شاكر، 2001: 5) لذلك كان من المعقول الاستنتاج بوجود خاصيتين للأهداف في المنظمات هما:

أ. الاستمرارية والانسجام في القرارات.

ب. القصدية في سلوك المنظمة.

وتعكس 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, 1999m P.73).

2. السلطة الرسمية: حيث تبرز أهداف المنظمة بشكل يختلف عن أهداف المساهمين الحقيقية وتأخذ قالباً رسمياً عن الأهداف الشخصية (Scott, 1992, P. 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، وتصف 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 استراتيجياتها وسياساتها. والأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية (Legitimacy) وجودها في المجتمع، في حين توفر الأهداف الأخرى الاتجاهات وتوضح المسارات وتوفر الإرشادات والمعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة (شاكر، 2001: 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 تساهم معظم شركات صناعة السجائر في التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقض في مشروعية وجودها.

ومن خلال هذه الآراء يمكن الاستدلال على المؤشرات التالية:

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

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

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

(Bansal & Roth, 2000, P. 717)

ثانياً: خصائص الأهداف الإستراتيجية:

لكي تكتمل صورة الأهداف الإستراتيجية لابد من الحديث عن المصادر الأساسية المحفزة لها وما تفرضه عملية التفاعل بين تلك المصادر وبين الفعل الميداني من خصائص أساسية للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهنا لابد من القول بأن المصدر الأول لأية أهداف هو فلسفة الإدارة التي

تفسر العلاقة بين المنظمة وبين بيئتها من خلال تحديد المصلحة المشتركة بينهما كمبررات لنشأتها وبقائها وكذلك نموها.

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

أ- الأيديولوجية الأساسية: وهي الهوية الثابتة والدائمة للمنظمة التي تسمو على المنتج، والسوق والتكنولوجيا (Johnson & Scholes, 1999, P. 312). والرؤية الفعالة ليست رؤية توفيقية، وإنما رؤية جديدة تجمع بين الرؤى لدى جميع استراتيجيات المنظمة وكما تعبر عن أيديولوجية المنظمة. وعموماً تقوم الأيديولوجية على مسألتين في تبرير وجود المنظمة هما: (شاكرا، 2001: 8)

1. القيم الأساسية التي تستخدمها المنظمة لتبرير وجودها، مثل تعظيم المنافع والقيمة المضافة أو الخدمة العامة وتنمية المجتمع.

ثالثاً: نظريات تعدد الأهداف

أصبحت مسألة تعدد الأهداف ملازمة لجميع القرارات المتصلة بتحديد خيارات المنظمة الإستراتيجية، غير إن المشكلة الحقيقية تكمن في كيفية اختيار المنظمة لأسلوب التعامل مع كل هذه الأهداف، وإحداث التوافق بينها . وهكذا فإن تنوع أساليب التعامل مع الأهداف ومحاولة التوفيق بينها، فرض ظهور نماذج نظرية عديدة تحاول تفسير تلك الأساليب المختلفة وأحياناً تبريرها (Duffy, Shaw & Stark, 2000, P. 772-782) لذا فإنه من الضروري إعطاء فكرة مختصرة عن تلك النظريات:

أ. نظرية دمج الأهداف:

أي القيام بإعطاء قيمة للأهداف يتم في ضوءها تحديد المنافع المتوقعة في كل هدف، وتكون خصائص قيمة القرار ذات أبعاد متعددة، عليه لا يمكن استبدالها ببعضها خلال عملية المفاضلة، لذا يضطر صاحب القرار إلى التوفيق والدمج بين مجموعة من الأهداف (شاكر، 2001)

ب. نظرية الأهداف المقيدة:

تواجه المنظمات عادة خيارات مختلفة لتعزيز أهدافها. وتعتمد في المفاضلة بين هذه الخيارات على ما تحققه الأهداف من معدلات العائد على الاستثمار. غير إن مثل هذه الخيارات قد تخضع لقيود البيئة الخارجية المؤثرة فيها وغير الخاضعة لسلطة المنظمة، مثل القيود الرسمية والتشريعات الائتلافات الخارجية وشدة المنافسة.. عليه تحاول الإدارة اختراق عدد من تلك القيود عن طريق التلاعب في عرض النتائج (البكري، 1996، ص41)

ج. نظرية تعظيم الهدف الواحد:

يتحقق التعظيم عندما يكون صانع القرار قادراً على التحرك في اتجاه واحد، والذي يعزز هذا الاتجاه هو وجود قوة مؤثرة توجه صنع القرار بالاتجاه المطلوب (التعظيم) بدلاً من تقييده. والتعظيم لا يعني الأفضل (Best) لكن يعني المزيد دائماً (Often More) .

د. نظرية تعاقب الأهداف:

لقد تم اقتراح أن تقوم المنظمات بالاهتمام بأهدافها بشكل متعاقب، متجاهلة حالات التعارض الناتجة. وبمرور الوقت سوف يتحقق الاهتمام بأهداف مختلف المؤثرين، وسوف يتم تفادي حصول صراع مباشر بين تلك الأطراف، وذلك باستخدام أسلوب المساومة (Bargaining) حيث تستطيع

الإدارة التلاؤم مع أهداف كل طرف (Hess & Siciliano, 1996, P. 96) وعندما يحصل صراع شديد فإن الإدارة تتجاهل معظم أهدافها وتتصرف وفق المنطق العقلاني فتعطي أولوية إلى الأهداف الرسمية (شاكر، 2001: 15)

ويمكن إجمال أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الأعمال بالآتي: (الغالبي، إدريس، 2009، ص 222، 223)

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي 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 وأنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهد 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 أهداف 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 والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم.
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعت في إطار قياسات محددة ومفيدة. (الغالبى، إدريس، 2009، ص 222، 223).

أهمية وضع الأهداف:

- هناك عدة نواحي تبرر لنا ضرورة وضع الأهداف من أهمها: (المغربي، 2007، ص 173)
- 1- **تعد الأهداف 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 والإجراءات والقواعد، وتعد الموازنات والبرامج لتحقيق أهداف معينة.
 - 2- **تعد الأهداف مرشداً لاتخاذ القرارات:** إن الأغراض والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثير المنظمة بالظروف البيئية المحيطة، وبالتالي فالقرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.

3- تساعد الأهداف في المستويات العليا "Goals" على وضع الأهداف في المستويات التالية

"Objective": إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يساعد ويمهد في

وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية.

4- يسهم وضع الأهداف 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 بناء على الأهداف التي أنيط به تحقيقها.

5- تسهم الأهداف في تفويض السلطة: إن وجود الأهداف السليمة والواقعية يساعد في

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

6- تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بيئتها: فالأهداف تساهم

في بيان العلاقات بين المنتجات والأسواق وما يجب التركيز عليه، كما تساهم في بيان

العلاقات بين الإدارات المتعددة بالمنظمة، سواء كانت بشكل رأسي أو أفقي، علاقات تعاون

أو علاقات سلطة.

7- تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس: التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء فغالباً

ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة.

8- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد: بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذا التقييم في وضع

بعض سياسات الأفراد كالترقية والنقل والتدريب والحوافز.. وغيرها.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية:

1. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
2. تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
3. مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
6. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
7. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
8. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
9. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
10. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
11. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة. (أبو بكر، مصطفى محمود، 2000، 481).
12. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
13. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

14.التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد

وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة

15.التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.

16.تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

17.تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من

فعاليتها.

18.تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.

19.وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع

الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.

20.إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل

إلى هذه النهاية. (الدوري، زكريا، 2005، 399).

المبحث الثالث:الصناعات النفطية في الكويت:

[/http://www.marefa.org/index.php](http://www.marefa.org/index.php)

يعد قطاع الصناعة النفطية أهم وأكبر الصناعات والصادرات في الكويت حيث يغطي هذا القطاع وحده ما يقارب نصف الناتج المحلي الإجمالي. وتقدر احتياطيّات النفط في الكويت بـ104 مليار برميل (أي ما يعادل 10% من احتياطي النفط في العالم). لذلك فقد اهتمت دولة الكويت بهذا المصدر وهذه الصناعة منذ اكتشاف النفط في الكويت عام 1938 وإصدار أول شحنة نفطية عام 1946.

تهيمن الدولة ممثلة بعدة جهات حكومية متخصصة على قطاع النفط، وهذه الجهات تعمل بالتنسيق المستمر فيما بينها وطبقاً لقوانين ولوائح رسمية تحدد طبيعة كل جهة، وهذه الجهات هي:

المجلس الأعلى للبترول:

هو أعلى هيئة نفطية في الكويت يقوم برسم السياسات العامة للثروة البترولية و كيفية تنميتها والمحافظة عليها، كما يقوم برسم السياسة العامة و الإشراف على عمليات التنقيب ونقل وتسويق النفط الخام والغاز الطبيعي و الغاز المسال والمواد الهيدروكربونية. و يبحث المجلس طلبات إنشاء الشركات التي تزاوّل أي عمل من الأعمال سابقة الذكر، كما يشرف على الدراسات و البحوث في جميع المجالات المرتبطة بالثروة النفطية.

أنشئ المجلس بموجب المرسوم الأميري الصادر بتاريخ 26 أغسطس 1974 و الذي ينص

على:

أن يتولي المجلس الأعلى للبترول رسم السياسة العامة للثروة البترولية للمحافظة عليها وحسن استغلالها وتنمية الصناعات المرتبطة بها والمنبثقة عنها، بهدف ضمان الاستثمار الأفضل لهذه الثروة وتحقيق أكبر عائد منها واستكمال صناعة بترولية وطنية متكاملة. كل ذلك في إطار السياسة المرسومة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، يجتمع المجلس أربع مرات على الأقل في العام، كما يجتمع كلما دعت الحاجة إلى ذلك بدعوة من رئيسه، ويكون اجتماع المجلس صحيحاً بحضور ثلاثة من أعضائه على الأقل بما فيهم الرئيس، وتصدر قراراته بأغلبية آراء الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس، ويجوز للمجلس أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة من أعضائه أو من غيرهم لدراسة ما يعهد إليها ببحثه من موضوعات. (وزارة النفط الكويتي، 1974).

لقد قامت دولة الكويت منذ بدء المراحل الأولى لإنتاج وتصدير النفط برسم وتنفيذ سياسة بترولية واضحة هدفت إلى تحقيق أفضل نفع للبلاد. وقد تطورت هذه السياسة مع التطورات التي مرت بها الصناعة البترولية سواء على الصعيد المحلي أم العالمي، وظلت سياسة الكويت البترولية تسعى دوماً لتحقيق الملكية الكاملة على قطاع النفط.

ولعل أحد الأسباب الرئيسية لتملك الكويت لثروتها البترولية يكمن في رغبتها في السيطرة التامة على السياسة الإنتاجية والتسعيرية والتشغيلية لاستخراج النفط الخام، وذلك وفقاً لمصالحها الوطنية القومية. وكانت هذه الرؤية ضرورية لاتخاذ القرارات اللازمة بشأن تحديد معدلات إنتاج النفط الخام ومعدلات النمو للقطاع البترولي وأشكال هذا النمو بما يخدم السياسات الإنمائية والمصالح الرئيسية للبلاد ويؤمن الإستغلال الأمثل لهذه الثروة على امتداد أطول فترة ممكنه والحفاظ عليها والحيلولة دون استنزافها أو هدرها ضماناً لمستقبل ورفاهية الأجيال القادمة.

وعندما تولى المغفور له صاحب السمو الشيخ صباح السالم الصباح رحمه الله إمارة دولة الكويت أواخر عام 1965 .

أصبح بذلك الحاكم الثاني عشر لدولة الكويت وقد انتهج سموه سياسة حميدة تتسم بالحكمة الفائقة .. وأدرك سموه منذ توليه الحكم مدى أهمية النفط في حياة البلاد فأصدر القانون تلو القانون لتحقيق السيطرة الفعلية والسيادة التامة على مقدرات وموارد الدولة من الثروة النفطية والتي تشكل هدفا رئيسيا للسياسة البترولية للبلاد محرزاً بذلك إنتصارات متتالية كان أبرزها توقيع إتفاقية المشاركة في 29 يناير 1974 بين حكومة دولة الكويت وشركة بي.بي الكويت (B.P.) المحدودة وشركة جلف كويت، ثم أصدر سموه مرسوماً أميرياً في إبريل من 1975 يقضي بموجبه بفصل وزارة النفط عن وزارة المالية، وتأميم صناعة النفط بالتوقيع على إتفاقية سيطرة دولة الكويت على الثروة النفطية . تلتها الإتفاقية الخاصة بأيلولة جميع حقوق الشركتين إلى الدولة في 16 مارس 1976 وفرض سيطرة الدولة الكاملة على مصالحهما في الكويت.

"المحافظة على الثروة البترولية واستغلالها وتطويرها وفق أفضل السبل وبما يكفل تنمية موارد الدولة وزيادة دخلها القومي وتأمين سلامة العاملين والبيئة والمنشآت " وذلك وفق نصوص المرسوم الأميري الصادر بتاريخ 12 أغسطس 1986.

ومن هذا المنطلق انتهجت وزارة النفط أهدافاً رئيسية لتتمكن من تحقيق رسالتها دون الإخلال بأحد اللوائح أو القوانين التي تنظم عملية الحفر والتقيب بالتزامن مع عمليات الإنتاج والتصدير والحفاظ على هذه الثروة للأجيال القادمة.

أهداف وزارة النفط

إقتراح السياسة العامة لقطاع النفط والغاز وفق أسس متوازنة، تحافظ على مصادر الثروة البترولية، وتحقق التطوير والإستغلال الأمثل للموارد بما يكفل تنمية إيرادات الدولة وزيادة دخلها.

المحافظة على مستوى الأسعار للنفط الكويتي بما يفي بالالتزامات المالية للدولة وخطط التنمية، ويوفر إحتياجات الأجيال القادمة، والمحافظة على مكانة النفط كسلعة إستراتيجية وكمصدر رئيسي للطاقة، وتعزيز موقع الكويت في الأسواق العالمية.

إبراز المكانة الدولية لدولة الكويت وتقوية دورها في المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية ذات العلاقة بالمجال النفطي مثل الأوبك، الأوبك، مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ومنظمات هيئة الأمم المتحدة في مجالات النفط والطاقة.

تأمين إحتياجات السوق المحلي من المشتقات البترولية والغاز وإقتراح سياساتها التسعيرية، معاونة المجلس الأعلى للبتروول في المهام التي يتولاها، والإشراف على تنفيذ قراراته.

تفعيل الرقابة على خطط وبرامج وأنشطة القطاع النفطي ممثلا بمؤسسة البترول والشركات التابعة وشركات النفط الأجنبية العاملة بالبلاد، ومباشرة حقوق الدولة فيها بغرض زيادة فعالية الأداء وتعظيم المردود المالي، وتأمين سلامة العاملين والمنشآت النفطية، وتطوير الخبرات الوطنية.

العمل على تطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالبيئة، وتكريس مفهوم المحافظة على البيئة من خلال المشاركة الفعالة بأعمال وبرامج الهيئة العامة للبيئة، ومراجعة عمليات ومشاريع القطاع النفطي للتحقق من إستيفائها للمتطلبات والتشريعات البيئية لدولة الكويت والمقاييس العالمية.

توثيق التعاون والتنسيق مع المؤسسات والهيئات الحكومية والبرلمانية والقطاع الخاص في الشؤون ذات العلاقة بالثروة والصناعة النفطية، للإرتقاء بالعمل وتبادل المعلومات وعمل الدراسات والبحوث المتخصصة لتحقيق أهداف خطط التنمية للدولة، العمل على زيادة مساهمة القطاع النفطي في دعم الإقتصاد الوطني.

المساهمة في عقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في النفط والطاقة، وإنشاء مركز للمعلومات النفطية، والعمل على نشر الثقافة والتوعية بالصناعة النفطية داخل البلاد ودعم العمل البحثي .

وزارة النفط مؤسسة البترول الكويتية

تأسست في عام 1980 كمؤسسة شاملة لإدارة المصالح النفطية الكويتية الأخذة في التنويع تقدم المؤسسة سلسلة متكاملة من الخدمات في مجال النفط من خلال شركاتها التابعة حيث تتولى الشركات مهام مختلفة في مجال الاستكشاف والإنتاج والتكرير والبتروكيماويات والتسويق وبيع التجزئة والنقل البحري .

تتمثل الوظيفة الأساسية للمؤسسة في رسم التوجهات الإستراتيجية لعمليات التسويق والبيع والنقل البحري للنفط الخام والمنتجات البترولية للأسواق الرئيسية .

ولدى المؤسسة مكاتب خارجية لتمثل مصالح المؤسسة التسويقية حول العالم و لتحقق هدفها للوصول إلى الأسواق الرئيسية المستقبلية. وتقع المكاتب في مدينة هيوستن في الولايات المتحدة ولندن ومومباي وطوكيو وسنغافورة وباكستان والصين.

شركة نفط الكويت

تأسست شركة نفط الكويت المحدودة عام 1934 كتعاون بين شركة النفط الإنجليزية الإيرانية (معروفة حالياً بشركة البترول البريطانية بي بي) وشركة غالف للزيت الأمريكية والمعروفة حالياً بشركة شيفرون، و منحت الشركة الحق الحصري في التنقيب عن البترول في الأراضي الكويتية في ديسمبر من نفس العام. في عام 1936 اكتشف النفط في الكويت عند حفر أول بئر تجريبية في حقل بحرة النفطى إلا أن الكميات المكتشفة لم تكن ذات جدوى اقتصادية. وفي عام 1938 تم اكتشاف النفط في حقل برقان و الذي يعد ثاني أكبر بئر نفطي في العالم مما شجع الشركة على تطوير الحقل و البدء في الإنتاج إلا أن عمليات التنقيب توقفت نتيجة الحرب العالمية الثانية. وبعد انتهاء الحرب قامت الشركة بتصدير أول شحنة من النفط الكويتي برعاية أمير الكويت آنذاك الشيخ أحمد الجابر الصباح في تاريخ 30 يونيو 1946. و بدأت عملية تأميم الشركة بعد مصادقة مجلس الأمة الكويتي في عام 1974 على تملك الحكومة الكويتية 60% من أسهم الشركة على زن تبقى نسبة 40% موزعة بالتساوي على شركة البترول البريطانية وشركة غالف. و في عام 1975 تملكت الحكومة الكويتية كامل أصول الشركة وإدارة عملياتها، وأصبحت الشركة تابعة لمؤسسة البترول الكويتية عند إنشائها في عام 1980 لتتم إدارة جميع العمليات النفطية الكويتية تحت مظلة واحدة. وفي عام 1990 دمرت أعداد كبيرة من منشآت الشركة و تم إشعال النار في أكثر من 700 بئر نفطي نتيجة الغزو العراقي للكويت وكما تأثر الإنتاج لعدد من الشهور بعد حرب تحرير الكويت حتى عاد لسابق عهده بعد ذلك. وحققت الشركة قفزة كبيرة في قدراتها الاستكشافية في عام 2005 عندما اكتشف النفط الخفيف في حقل الصابرية و في نفس العام تخلت الشركة عن كامل عمليات

الإنتاج في المنطقة المقسومة بين الكويت والمملكة العربية السعودية لصالح الشركة الكويتية لـنفط الخليج. وفي عام 2006 تم اكتشاف الغاز الطبيعي في حقول بكميات اقتصادية قد تكفي احتياجات الكويت من الغاز الطبيعي. وتقدر الكميات المكتشفة من الغاز الطبيعي 35 مليار قدم مكعب.

شركة البترول الوطنية الكويتية

تأسست الشركة في أكتوبر 1960 كشركة مساهمة عامة مملوكة من قبل الحكومة الكويتية والقطاع الخاص. وفي عام 1968 بدأ العمل في مصفاة الشعبية بسعة إنتاجية تقدر بـ195,000 برميل يومياً، وتعتبر المصفاة الأولى من نوعها في العالم من حيث اعتمادها على الهيدروجين بشكل كامل في عملية التكرير. وفي عام 1975 تم تأميم الشركة، وأصبحت تابعة لمؤسسة البترول الكويتية عند تأسيس الأخيرة في عام 1980.

قامت الشركة بتطوير مصافيها لزيادة القدرة الإنتاجية و تحسين نوعية المنتجات البترولية ابتداءً بمصفاة الأحمد في عام 1984 حيث بلغت القدرة التكريرية 410,000 برميل يومياً. وتلاها تطوير مصفاة ميناء عبد الله عام 1989 لتبلغ القدرة التكريرية 231,000 برميل يومياً. بلغت القدرة التكريرية للشركة في عام 2011 ما يقارب 900,000 برميل يومياً.

شركة صناعة الكيماويات البترولية

هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية تأسست في 23 يوليو 1963. وفي عام 1966 تم العمل في مصنع السماد الكيماوي في منطقة الشعبية والذي يعد الأول في منطقة الخليج العربي.

قامت شركة صناعات الكيماويات بعدد من شركات المحاصة و هي:

- إم إي جلوبل (MEGlobal) تأسست عام 2004 كشراكة بين شركة صناعات الكيماويات وشركة داو للكيماويات و تملك الشركة مصنعين للإيثيلين جليكول في ألبرتا، كندا، كما تملك حق توزيع 2,800,000 طن من الإيثيلين جليكول من مصانع شركة داو للكيماويات وإيكويت و شركة أوبتمال الماليزية.
- إيكويبوليمرس (Equipolymers) وهي شركة محاصة بين شركة صناعات الكيماويات وشركة داو للكيماويات، و تملك الشركة مصنع لإنتاج البولي إيثيلين في إيطاليا و وحدتين لإنتاج البولي إيثيلين في ألمانيا.
- شركة القرين للصناعة الكيماويات البترولية تأسست في نوفمبر 2004 كشركة مساهمة عام تملك شركة صناعة الكيماويات البترولية 10% من أسهمها.
- إيكويت (EQUATE) تأسست عام 1995 وهي مملوكة بنسبة 42.5% لكل من شركة صناعة الكيماويات البترولية وشركة داو للكيماويات و 6% لكل من شركة القرين للصناعة الكيماويات البترولية وشركة بوبيان للبتر وكيماويات. وتبلغ قدرة إيكويت الإنتاجية ما يقارب

800,000 طن من الإيثيلين و600,000 طن من البولي إيثيلين و 400,000 طن من إيثيلين جليكول سنوياً.

– شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات تأسست عام 1979 كشراكة بين الكويت والمملكة العربية السعودية والبحرين. وتملك الشركة مصنع لإنتاج الأمونيوم و اليوريا و الميثانول في جزيرة سترة، البحرين.

– شركة الكويت الأروماتية تأسست في يونيو 2004 تقوم بإنتاج المركبات العطرية ومركبات الزيولين. وتملك شركة صناعة الكيماويات البترولية نسبة 80% من الشركة والبقية تملكها شركة القرين للصناعة الكيماويات البترولية.

شركة ناقلات النفط الكويتية

تأسست الشركة في أبريل 1957 على يد مجموعة من المستثمرين الكويتيين، وبعد سنتين تم تشغيل أول ناقلة نفط كويتية كاظمة بحمولة 49,000 طن. وفي عام 1976 تملكت الحكومة الكويتية 49% من أسهم الشركة مما شكل دفعة لتطوير الشركة بتوافر التمويل الحكومي. وفي يونيو 1979 تملكت الحكومة الكويتية كامل حصص الشركة ونقلت تبعيتها لمؤسسة البترول الكويتية عند تأسيسها عام 1980.

دخلت أول ناقلة في الخدمة عام 1959 بحولة 49,000 طن، وتوسع حجم الأسطول لتصل الحمولة الإجمالية إلى 1,000,000 طن من النفط الخام في عام 1975. وبلغ عدد أسطول الناقلات في عام 2001 25 سفينة بحمولة إجمالية تقدر ب3,200,000 طن من النفط ومشتقاته، بانخفاض من 38 سفينة بحمولة 4,100,000 طن في عام 1993، و جاء هذا الانخفاض نتيجة لتخلص

الشركة من الناقلات القديمة. والشركة بصدد استلام 4 ناقلات جديدة في عام 2012 شركة دايو لبناء السفن.

الشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود

الشركة الكويتية لتزويد الطائرات بالوقود (كافكو) شركة نفطية تابعة لمؤسسة البترول الكويتية تعنى بتزويد الطائرات بالوقود.

تأسست الشركة عام 1963 بمساهمة شركة البترول الكويتية بنسبة 51% وشركة البترول البريطانية المحدودة (بي بي) بنسبة 49%. واستمكت شركة البترول الوطنية الكويتية نسبة 80% من الشركة عام 1966، وفي عام 1973 أصبحت كافكو مملوكة بالكامل لشركة البترول الوطنية الكويتية، ومن ثم أصبحت كافكو إحدى شركة مؤسسة البترول الكويتية وبعدها قامت بشراء جميع أسهم كافكو من شركة البترول الكويتية عام 1987.

بلغت مبيعات الشركة في مطار الكويت الدولي في السنة المالية 2003/2004 حوالي 800 مليون لتر بقيمة إجمالية تقدر بـ 60 مليون دينار كويتي.

الشركة الكويتية للاستكشافات البترولية الخارجية

تأسست الشركة عام 1981 لحاجة المؤسسة إلى شركة متخصصة لإدارة عملياتها الخارجية والتي كانت تشمل على 50% من حصص حوض ويلستون في مونتانا ونورث داكوتا في الولايات المتحدة إلى جانب 45% من الممتلكات في المغرب وهي حمام وميلولو وليبين ومدا والدردار مع الشركة المشغلة "الف أكيتين". كما كانت المؤسسة تمتلك 21.25% من المؤسسة الدولية لتنمية الطاقة. كما كانت المؤسسة بصدد الحصول على 25% من حقل صيوان العماني مع كل من

المؤسسة الدولية لتنمية الطاقة وشركة سوميتومو وشركة ألف اكيئين كشركة مشغلة. ومنذ ذلك الحين أخذت الشركة بالتوسع لتشمل عملياتها في عدد من دول العالم كباكستان واليمن وأندونيسيا والصين وتونس ومصر.

تقوم الشركة بعمليات التنقيب والإنتاج في حقول النفط والغاز الطبيعي في عدد من الدول يمكن تقسيمها إلى أربع مناطق رئيسية وهي: أفريقيا والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا والشرق الأقصى إلى وأسـ_____تراليا.

http://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA%D9%8A%D8%A9_%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%83%D8%B4%D8%A7%D9%81%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC%D9%8A%D8%A9 - cite note-2#cite_note-2

شركة البترول الكويتية العالمية

شركة بترول الكويت العالمية (Q8) هي شركة بترول كويتية تأسست عام 1983. وهي تعتبر الذراع الدولية لمؤسسة البترول الكويتية. ومن أهم أعمالها، تسويق وبيع الوقود ومواد التشحيم ومشتقات البترول الأخرى إلى أوروبا.

وشبكة شركة بترول الكويت العالمية مكونة من 4000 محطة وقود في سبع دول في أوروبا هي، (إيطاليا، ألمانيا، السويد، الدنمارك، هولندا، بلجيكا ولوكسمبورغ).

ولديها خدمة غسيل السيارات متطورة. وفي الدنمارك، تعتبر القائدة في قطاع (خدمة غسيل

السيارات).

الشركة الكويتية لنفط الخليج

هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية تأسست عام 2002 لتمثل حصة الكويت في إدارة حقول المنطقة المقسومة بين الكويت و السعودية بدلاً عن شركة الزيت العربية بعد انتهاء عقدها مع الكويت.

قامت شركة الزيت العربية (يابانية) بإدارة حصة الكويت من الحقول النفطية المشتركة بين الكويت و السعودية منذ عام 1958. وفي سبتمبر 2001 وقعت الكويت واليابان مذكرة تفاهم تقضي بموجبها إنهاء حقوق الامتياز والتتقيب الممنوحة لشركة الزيت العربية ابتداءً من 4 يناير 2003 حيث بدأت الشركة الكويتية لنفط الخليج أعمالها في الحقول البحرية المشتركة. و بانتهاء أعمال شركة الزيت العربية تكون جميع الحقول النفطية الكويتية تحت إدارة مؤسسة البترول الكويتية، وبذلك تنهي الكويت آخر امتياز نفطي لشركة أجنبية. وتبلغ قدرة الشركة الإنتاجية من جميع حقولها البرية والبحرية ما يقارب 538,000 برميل يومياً.

شركة التنمية النفطية

شركة التنمية النفطية هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية أنشئت عام 2005 كشركة مساهمة مغلقة. وتتلخص مهمة الشركة في التعاقد مع الشركات النفطية العالمية لتطوير حقول النفط الشمالية في دولة الكويت والتي تشمل على حقل الرتقة والروضتين والعبدي والصابرية. وترجع الحاجة للشركات الأجنبية رلى الصعوب في استخراج النفط والوصول إلى مكانه في تلك الحقول مما يستلزم تكنولوجيا ومعدات متطورة. ومن مهام لشركة العمل لتحقيق مشروع الكويت و الذي يمكن تلخيصه بالنقاط التالية:

1. زيادة إنتاج النفط في حقول الشمال من 400,000 إلى 900,000 برميل يومياً .

2. توظيف وتدريب وتطوير العمالة الكويتية .
3. نقل التكنولوجيا الحديثة بهدف زيادة إنتاج وتطوير حقول النفط الصعبة .
4. تقليل الخطر على رأس المال، وتطوير مشاريع محددة في الحقول النفطية شمال الكويت

شركة خدمات القطاع النفطي

هي إحدى الشركات التابعة لمؤسسة البترول الكويتية، تأسست عام 2005 برأس مال 75 مليون دينار كويتي. و تهدف الشركة إلى :

- تقديم الخدمات البترولية المساندة بما فيها أعمال البناء و إقامة و تركيب و صيانة الأجهزة.
- توفير الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين في القطاع النفطي.
- توفير خدمات الأمن و السلامة لأصول الشركات النفطية.
- توفير الخدمات اللازمة لإسكان العاملين و لمدينة الأحمدية.
- توفير الخدمات الاستشارية و توريد العمالة المتخصصة.

وتنقسم الشركة إلى أربع إدارات رئيسية:

- دائرة الخدمات المساندة للأمن: وتقوم بتدريب رجال الأمن، وإنشاء وصيانة منظومة متكاملة للأمن ككاميرات المراقبة وبناء الأسوار الأمنية.
- دائرة الخدمات المساندة للإطفاء: تقوم بتدريب رجال الإطفاء وتوفير المعدات اللازمة، و تقوم الدائرة بإدارة مركز إدارة الأزمات.
- دائرة الموارد البشرية

- دائرة الخدمات العام: تقوم بتوفير وسائل النقل ومكاتب العمل، وتوريد ملابس رجال الإطفاء.

تتمثل الصادرات النفطية الكويتية في: النفط الخام، المنتجات النفطية، غاز البترول المسال، الأسمدة الكيماوية، الملح، الكلورين.

أما من ناحية الاستهلاك المحلي للطاقة والمنتجات النفطية فتعتبر دولة الكويت من الدول التي تتميز بارتفاع مستويات استهلاك الطاقة وزيادة معدلات نموه بشكل مستمر سنوياً. حيث يستحوذ قطاع الكهرباء على ما يقارب 54% من إجمالي الطاقة المستهلكة والبقية موزعة على قطاع النفط (27%) والموصلات (18%) والاستخدام المنزلي (9%) وذلك في عام 2002.

كما تسيطر الدولة بالكامل على قطاعي الكهرباء والماء من خلال وزارة الطاقة، حيث توفر الدولة هذه الخدمة مقابل مبلغ رمزي لكل القاطنين (المواطنين والمقيمين) والمؤسسات والمصانع على أرض الكويت. (تاريخ النفط في الكويت وعناصره، وزارة النفط - دولة الكويت، دخل في 11 يونيو)

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات الأخرى في منظمات الأعمال، وفيما يلي نستعرض عدداً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية:

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

الهدف من الدراسة هو قياس أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية وفق منهج وصفي تحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعات الدوائية الأردنية والبالغ عددها (17) شركة وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بلغ إجمالي حجمها (5000)، وزعت عليها استبانات تم استرداد (393) استبانة بنسبة استرداد بلغت 79%. وتم استخدام مقياس Bass في تحديد خصائص القيادات بعد تعريبه وإضافة فقرات إليه أخضعت للتحكيم للتأكد من صدقها.

ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن العاملين يتمتعون بمستويات أداء عالية فيما يتعلق بأبعاد السلوك الإبداعي الفردي، والمواظبة على الدوام، والدقة والجودة في إنجاز المهام، العلاقات مع الآخرين.

كما أظهرت النتائج وجود قادة تحويليين وتبادليين، إلا أن القادة التحويليين أكثر عدداً. كما أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على كل من: السلوك الإبداعي الفردي، والدقة والجودة في إنجاز العمل، والمواظبة على الدوام، والعلاقات الجيدة بين القادة والتابعين. وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية فقد أظهرت النتائج أن المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء النشطة تؤثران إيجاباً على أداء الموارد البشرية بأبعاده المختلفة، بينما لم تظهر أية علاقات ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة وأداء الموارد البشرية. وكذلك بين قيادة عدم التدخل وأداء الموارد البشرية.

2- دراسة القاق ، تحرير ، (2005) بعنوان :

أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في الأردن، حيث تم توزيع استبانة الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام في القطاع المصرفي التجاري الأردني والبالغ عددها (45) شخص ، وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها :

1. لا يؤثر النمط القيادي المتساهل على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف

التجارية الأردنية.

2. يؤثر النمط القيادي الوسط على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف

التجارية الأردنية.

3. يؤثر نمط إدارة الفريق على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في المصارف التجارية الأردنية.

3-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 والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن باستخدام نموذج فرنش ورافين (1957) لمصادر قوة القائد (مصادر رسمية ومصادر غير رسمية) باعتبار أن أسلوب القيادة يتأثر بمصادر القوة للقائد، وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدمه كلايسون وستريت (2001).

وتألفت عينة الدراسة من القادة الإداريين في المنظمات الصناعية الكبرى والمدرجة تحت قطاع التعدين والطاقة التي تضم: شركات الفوسفات الأردنية، وشركة الأسمدة، وشركة الإسمنت، وشركة البوتاس والملح، وشركة مصفاة البترول. وشملت العينة (430) قائداً. وبينت نتائج التحليل الإحصائي:

● أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين، بحيث فسرت مصادر قوة القائد ما نسبته 46% من التغير في السلوك الإبداعي الفردي.

● أن معظم العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسرها قوة سحر الشخصية، وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد.

• لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي.

• هناك علاقة ذات دلالة إحصائية - إلا أنها ضعيفة - بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

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

من خلال اهتمام الباحث بالشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وقد بلغ عددها (65) شركة ومعرفته الشخصية بالعديد من المدراء والموظفين لمس أهمية الأنماط القيادية في الإدارة الأردنية وأهميتها على الرضا الوظيفي للعاملين ودورها في تشجيع الإبداع الإداري لديهم وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أن السلوك القيادي في المنظمة يحدد طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ولتحديد معطيات هذا السلوك وفهم أبعاده لابد من تحديد أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإبداعات الإدارية من خلال الأنماط القيادية ومدى إمكانية التنبؤ بهذه الإبداعات. وتهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الأنماط العاملة وإبداعاتهم الإدارية في الشركات الصناعية.

إن متغيرات الدراسة الرئيسية هي الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين والإبداع الإداري على مستوى العاملين، ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث أن هناك تعدد في الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء عند تنظيمهم وتوجيههم للموارد الإنسانية والمادية ويتحقق الرضا الوظيفي للعامل نتيجة لاستجاباتها السلوكية والنفسية تجاه العمل ومتطلبات

الوظيفة التي يقوم بها ومن أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث هي التقييم المستمر للأنماط القيادية للمديرين عن طريق التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء وضرورة نشر الثقافة الإبداعية في الشركات ويقترح الباحث ضرورة توجيه البحوث اللاحقة نحو بحث العلاقة بين أنواع الأنماط القيادية والعناصر المكونة منها وبين مستويات الرضا الوظيفي والإبداع الإدارية.

5- دراسة عادل (1999). بعنوان: "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين".

هدفت إلى تحديد أهم خصائص القيادة التي يجب على منظمات الأعمال تطويرها والعناية بها. كما هدفت إلى دراسة تأثير نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تنمية الانتماء التنظيمي للعاملين وقدراتهم ودرجة الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين أدائهم.

تكون مجتمع الدراسة من مصانع الغزل والنسيج في مصر، وتكونت عينة الدراسة من

(269) من العاملين في هذه المصانع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود ارتباط معنوي موجب بين نمط القيادة التحويلية وكل من الانتماء التنظيمي، والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود ارتباط معنوي بين القيادة التبادلية والقدرة على تطوير طرق العمل، والرضا الوظيفي للعاملين.

- وجود ارتباط معنوي موجب بين القيادة التبادلية والانتماء التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مشابهة تتناول قطاعات أخرى بهدف إجراء مقارنات للتعرف على مدى تأثير القيادتين التحويلية والتبادلية على تطوير وتحسين أداء العاملين فيها باختلاف طبيعة المهام الموكلة إليهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Bruch & Walter, 2007) بعنوان: Leadership in Context Investigating

hierarchical impacts on Transformational Leadership هدفتم إلى التحقق الميداني من

أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة

بالتأثير المثالي، والحفز 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

الاستبانة 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 نتائج أهمها:

- تتمركز غالبية سلوكها القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية

العليا.

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

2- دراسة موجيس وآخرون (Muijs, et al (2006). بعنوان: "Leadership and leadership development in Highly effective further education providers: Is there a relationship?"

هدفت إلى تحديد العلاقة بين تطوير القيادة وبين السلوك القيادي الفعلي في قطاع التعليم والمهن في إنجلترا. واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لعشر مؤسسات تم اختيارها باعتبارها أكثر المؤسسات فعالية من حيث القيادة في هذا القطاع نظراً لكونها أكثر المؤسسات تطوراً في الأداء خلال السنوات الثلاث 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:

- القيادة التبادلية Transactional Leadership: تتعلق بتقديم حوافز مادية لتحفيز العاملين وتطبيق إجراءات واضحة المسؤولية.

• القيادة التحويلية Transformational Leadership: تتعلق بتطوير المهارات والمعارف للعاملين وإيصال رؤية قوية تبين إلى أين تتوجه المنظمة.

• القيادة التوزيعية: Distribution Leadership: تتعلق بانخراط جميع العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير القدرة القيادية لجميع العاملين في المنظمة.

بينت نتائج الدراسة بأن أفراد عينة الدراسة يرون أن قادتهم يمثلون النمط القيادي التحويلي والتبادلي ولكن يبرز النمط التحويلي بشكل أكبر، بينما لم تكن هناك دلالة تذكر على النمط التوزيعي. كما دلت النتائج بأن 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.

3- دراسة هاوكنز Hawkins (2002). بعنوان: " **Principal leadership and organization climate: A study of perceptions of leadership behavior on school climate in international schools**

هدفت لاختبار العلاقة بين النمط القيادي (تحويلي أم تبادلي) لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي. وشملت عينة الدراسة تسعة 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 لايتوود (Leithwood). وقد أظهرت نتائج الدراسة.

• أن السلوك القيادي لمديري المدرسة له أثر مهم في المناخ العام للمدرسة.

- كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً.

- أن نمط القيادة التحويلية له فاعلية أكثر في المناخ المدرسي المفتوح.

4- دراسة روث (2002) Roth بعنوان: " **The effect of principal's leadership**

style on school council members perceptions of empowerment

هدفت إلى تعرف أثر نمط القيادة للمدير في تصورات أعضاء مجلس المدرسة عن تفويض السلطة. وقد أجريت هذه الدراسة في مناطق حضرية كبيرة في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قيست أنماط القيادة الرئيسية: التحويلية والتبادلية باستخدام استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) التي طورها واستخدمها كل من باب وأفوليو (Bass & 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 النتائج:

- وجود ارتباطات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وكل من المقاييس الفرعية لتفويض السلطة.

- أن نمط القيادة التحويلية مرتبط وبشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية بانفتاح المدير وليس بانفتاح المعلم.

- ارتباط نمط القيادة التبادلية إيجابياً وبدلالة إحصائية بانفتاح المعلم. لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة وتحصيل الطلبة.

5- دراسة كل من بارنت وميكورميك وكونرز Barnett, McCormick & Connors

(2000). بعنوان: " Leadership behaviors of secondary school principals,

Teacher outcomes and school culture, A paper presented at Australian

" association for research in education annual the conference

هدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط سلوك القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس

الثانوية في مقاطعة ويلز الجديدة، وبين نتائج المعلم، وموضوعات ثقافة المدرسة التعليمية. وقد

تكونت عينة الدراسة من (41) مدرسة ثانوية حكومية اختيرت عشوائياً من مدارس مقاطعة جنوب

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 وأوليو (Bass & Avolio)، واستبانة

نماذج التعليم لميهر (Maehr) لقياس أبعاد ثقافة المدرسة التعليمية. وقد أظهرت الدراسة:

- وجود علاقة دالة إحصائياً بين نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية، وبين نتائج المعلم، والثقافة التعليمية للدرسة. 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 تناسب المدارس الثانوية.
- أن القيادة التحويلية أكثر ملائمة وأكثر تسهيلاً لنتائج المعلمين والتركيز على المهمات والتميز في التعليم.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

في ضوء ما تقدم وفي حدود علم الباحث، فإن غالبية الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية ركزت على القطاعات التعليمية والمالية والخدمية وقطاع الطاقة وتقنيات الأتمتة وتصميم الشبكات والمواقع الإلكترونية، في حين لم ينل قطاع الصناعة اهتماماً كافياً في تناوله لأثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وخاصة في البيئة العربية. لذا قام الباحث باختيار قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتم استخدام نموذج جديد للدراسة، تم تطويره اعتماداً على مقياس (Bass) للقيادة التبادلية. كما لوحظ أن غالبية الدراسات تربط ما بين القيادتين التحويلية والتبادلية، وذلك ربما لعدم وجود وضوح وتصور حول ماهية الفرق بين القيادتين، أما الدراسة الحالية فإنها الأولى حسب حدود علم الباحث والتي تناولت نمط القيادة التبادلية، مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية من خلال الاقتصار فقط على هذا النمط القيادي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

* المقدمة

* منهج الدراسة

* مجتمع الدراسة وعينتها

* المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

* نموذج الدراسة

* أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

* الأساليب الإحصائية المستخدمة

* صدق اداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المتبعة في إعداد الرسالة حيث تم استعراض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، ومن ثم استعراض أدوات الدراسة و نموذجها وصولاً إلى المعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يركز على وصف وعرض ما تم تناوله في أدبيات الدراسة والقيام بتحليل الاستبيانات التي سيتم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث يستخدم هذا المنهج لوصف مجتمع الدراسة والذي يتم جمع البيانات منه من خلال أداة الدراسة، وهي الاستبانة والتي سيتم بناءها بالاستفادة من الأدب السابق، وبعد جمع البيانات يتم تبويبها وإدخالها في جهاز الحاسوب تمهيداً لتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الاجتماعية (SPSS) وذلك لاستخراج النتائج تمهيداً لمناقشتها وذكر أبرز التوصيات.

مجتمع الدراسة و عينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم (500) مديراً ومديرة، في العام (2010)، وبسبب كبر حجم مجتمع الدراسة،

قام الباحث باختيار عينة قصدية بلغ عددها (120) مديراً ومديرة، وذلك لتوزيع استبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم استرداد 105 استبانات صالحة للتحليل ، حيث بلغت النسبة 21%.

المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

و الجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة (وقد تم تناولها بالتفصيل في الفصل

(الرابع)

جدول (1-3)

ملخص خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الجنس
82.9	87	ذكر
17.1	18	أنثى
العمر		
19	20	أقل من 31
23.8	25	31 – 35
30.5	32	36 – 40
12.4	13	41 – 45
7.6	8	46 – 50
6.7	7	51 سنة فأكثر
الحالة الاجتماعية		
14.3	15	أعزب
85.7	90	متزوج
–	–	أرمل
–	–	مطلق

المؤهل العلمي		
28.6	30	دبلوم أو أقل
61.9	65	بكالوريوس
7.6	8	ماجستير
1.9	2	دكتوراه
مدة الخدمة في العمل		
13.3	14	أقل من 5 سنوات
21.9	23	5-10 سنوات
25.7	27	11-15 سنة
39	41	16 سنة فأكثر

أدوات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة خصيصاً بالاعتماد على الأدب السابق

المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تم إعادة صياغة فقرات الاستبانات لتلائم أهداف الدراسة الحالية.

وتتكون الاستبانة من جزأين:

الجزء الأول: والمتعلق بقياس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات الدراسة، وقد تم قياسها من

خلال القسمين ثانياً وثالثاً في الاستبانة:

أولاً: أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تطبيق نمط القيادة التبادلية.

* أسئلة الاستبانة التي تقيس مجال المكافأة المشروطة هي (1-10)

* أسئلة الاستبانة التي تقيس مجال الإدارة الاستثناء (النشطة) هي (11-18)

* أسئلة الاستبانة التي تقيس مجال الإدارة بالاستثناء (الساكنة) هي (19-27)

ثانياً: أسئلة الاستبانة التي تقيس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية هي (28-37)

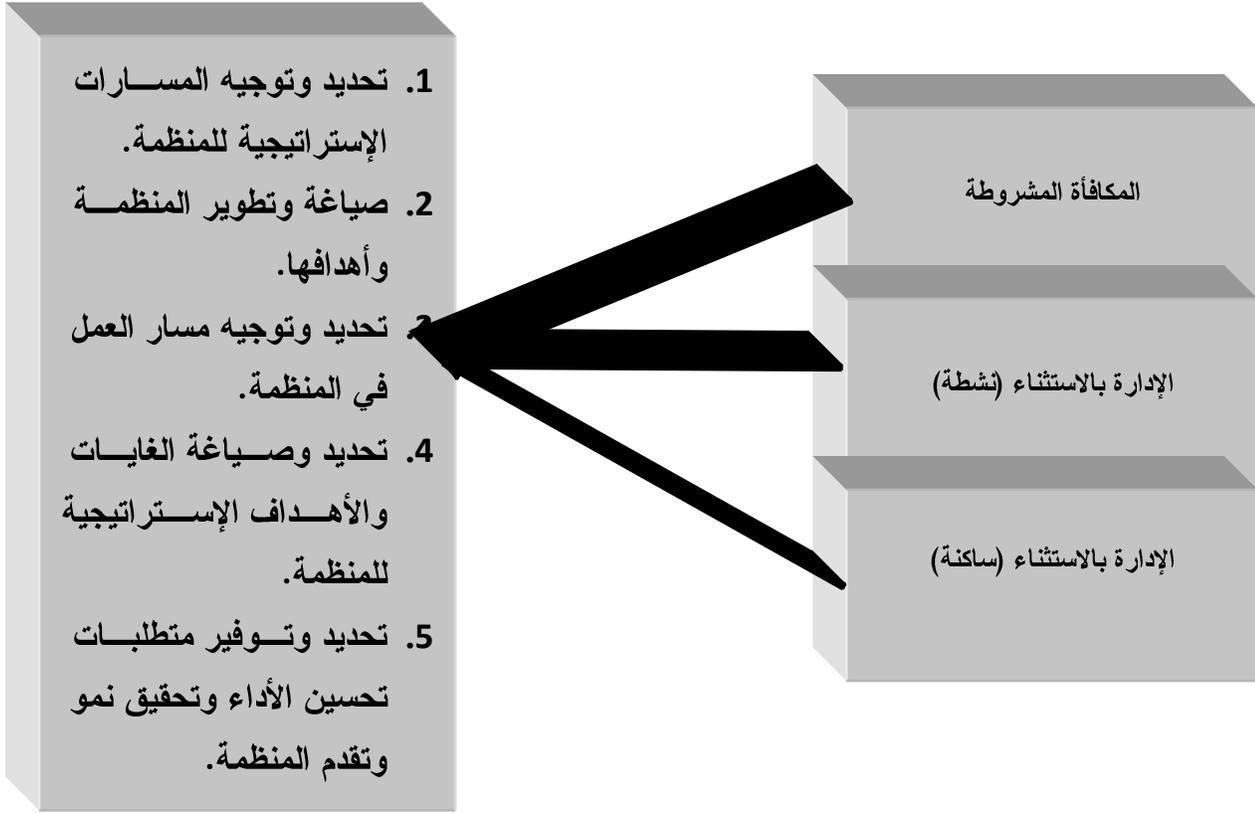
نموذج الدراسة:

المتغير المستقل

القيادة التبادلية

المتغير التابع

الأهداف الإستراتيجية



المصدر : إعداد الباحث

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

تم الاعتماد على نوعين من مصادر جمع البيانات:

أولاً: البيانات الثانوية: من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات ورسائل الماجستير وأطاريح

الدكتوراه والدوريات المتعلقة بموضوع الدراسة، على المستويات المحلية والعربية والأجنبية.

ثانياً: البيانات الأولية: وذلك من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع

البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية في تحليل بيانات الدراسة:

1- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

والوظيفية.

2- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات استبانة الدراسة.

3- تحليل الانحدار المتعدد و الانحدار البسيط.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

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

ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا بالنسبة للاستبانة ككل = 84.3% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير ما يلي:

جدول رقم (3-2)

اختبار الثبات

المتغير	قيمة α
المكافأة المشروطة	0.8039
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.8013
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	0.8154
تحقيق الأهداف الإستراتيجية	0.9294
الثبات للاستبانة ككل	0.843

الفصل الرابع

(تحليل النتائج واختبار الفرضيات)

* خصائص عينة الدراسة

* عرض نتائج الدراسة

* اختبار قوة النموذج

* اختبار التوزيع الطبيعي

* اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

(تحليل نتائج الدراسة)

خصائص عينة الدراسة:

(1) الجنس:

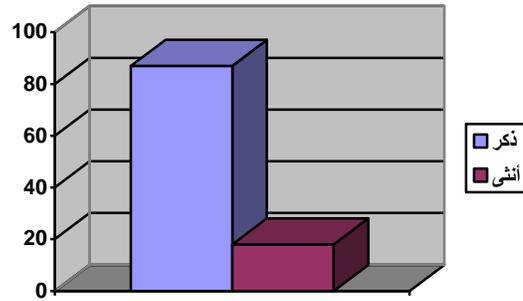
جدول رقم (4-1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
82.9	87	ذكر
17.1	18	أنثى
100	105	المجموع

نلاحظ أن 82.9% من عينة الدراسة من الذكور بينما 17.1% من العينة من الإناث، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور وبما يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بتعيين الإداريين من الذكور.

شكل رقم (4-1)



(2) العمر:

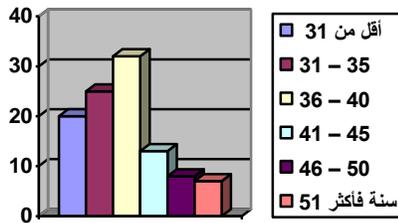
جدول رقم (4-2)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر / سنة
19	20	أقل من 31
23.8	25	31 - 35
30.5	32	36 - 40
12.4	13	41 - 45
7.6	8	46 - 50
6.7	7	51 سنة فأكثر
100	105	المجموع

نلاحظ أن 19% من العينة تقل أعمارهم عن 31 سنة، بينما 23.8% من العينة تتراوح أعمارهم بين (31-35 سنة)، و 30.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين (36-40 سنة)، و 12.4% من العينة تتراوح أعمارهم بين (41-45 سنة)، و 7.6% من العينة تتراوح أعمارهم بين (46-50 سنة)، و 6.7% من العينة تزيد أعمارهم عن 51 سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من فئة الشباب وبما يعكس أنصاف الإداريين في الشركات محل الدراسة بأنهم من متوسطي الأعمار إذ أن 73.3% من العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة.

شكل رقم (4-2)



3) الحالة الاجتماعية:

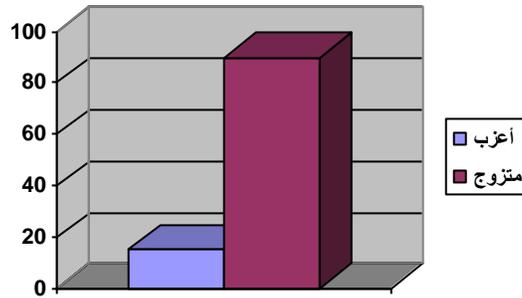
جدول رقم (4-3)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة
14.3	15	أعزب
85.7	90	متزوج
-	-	أرمل
-	-	مطلق
100	105	المجموع

نلاحظ أن 85.7% من العينة متزوجين، و14.3% من العينة من العزاب، مما يعكس أن النسبة الأكبر من العينة من المتزوجين.

شكل رقم (4-3)



(4) المؤهل العلمي:

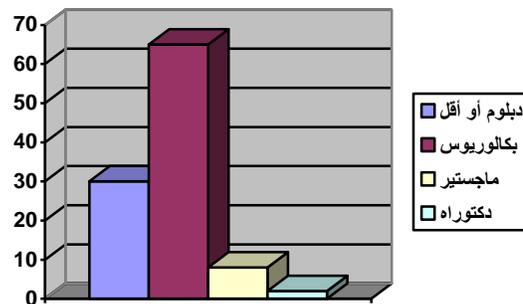
جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
دبلوم أو أقل	30	28.6
بكالوريوس	65	61.9
ماجستير	8	7.6
دكتوراه	2	1.9
المجموع	105	100

نلاحظ أن 28.6% من العينة من حملة الدبلوم فما دون، و61.9% من العينة من حملة البكالوريوس، أما 7.6% من العينة من حملة الماجستير، أما 1.9% من العينة من حملة الدكتوراه مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من حملة المؤهلات الجامعية، وبما يعكس اهتمام الشركات محل الدراسة بتعيين الجامعيين في المناصب الإدارية.

شكل رقم (4-4)



5) مدة الخدمة في العمل:

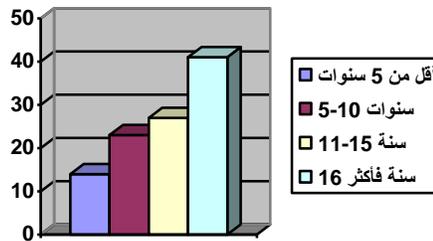
جدول رقم (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في العمل

الفئة / سنة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	13.3
5-10 سنوات	23	21.9
11-15 سنة	27	25.7
16 سنة فأكثر	41	39
المجموع	105	100

نلاحظ أن 13.3% من العينة تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات و 21.9% من العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (5-10) سنوات و 25.7% من العينة تتراوح خبرتهم العملية بين (11-15) سنة و 39% من العينة تزيد خبرتهم العملية عن 16 سنة مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة من أصحاب محل الدراسة يبدؤون العمل في الشركات منذ تخرجهم وبالتالي يكتسبون سنوات خبرة كبيرة على الرغم من صغر متوسطات أعمارهم.

شكل رقم (4-5)



عرض نتائج الدراسة:

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

المستوى	الفئة
ضعيف	2.33-1
متوسط	3.66-2.34
مرتفع	5-3.67

(1) المكافأة المشروطة:

جدول رقم (4-6)

الإحصاء الوصفي لمتغير المكافأة المشروطة

رقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
	المكافأة المشروطة			
1	أحفز الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصياً	4.6762	0.52797	مرتفع
2	أشجع الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية	4.6190	0.54386	مرتفع
3	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة	4.4571	0.66548	مرتفع

			المنظمة	
مرتفع	0.68874	4.6667	أكافىء الموظف ذو الأداء الممتاز	4
مرتفع	0.72032	4.4476	أثني على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح انحرافاتة في العمل	5
مرتفع	0.75678	4.2476	أشرك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة	6
مرتفع	0.66548	4.5429	أتحدث بجدية عن الأمور التي يجب إنجازها	7
مرتفع	0.86072	4.0952	أخبر الموظف عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده	8
مرتفع	0.68781	4.4000	أثني على الأساليب الجديدة والخلاقة لأداء العمل وأدعمها بقوة	9
مرتفع	0.79051	4.3238	أعبر عن رضاي عندما يتمكن الموظف من إنجاز ما أتوقع منه أن ينجزه	10
مرتفع	0.41950	4.4476	المكافأة المشروطة	

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات العينة يمثل إلى الموافقة على فقرات متغير المكافأة المشروطة حيث أن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)^(*)، كما أن المتوسط العام البالغ 4.4476 يعكس موافقة العينة على المتغير ككل.. وقد تبين أن الفقرة (1) المتعلقة ب (أحضر الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصيا) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة (8)

(*) متوسط أداة القياس = مجموع أوزان المقياس/5 = 3.3

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

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

(2) الإدارة بالإستثناء (النشطة):

جدول رقم (4-7)

الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالإستثناء (النشطة)

الرقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
	الإدارة بالاستثناء (النشطة):			
Q11	أتابع جميع الأخطاء المؤثرة	4.4667	0.68031	مرتفع
Q12	أعبر عن ثقتي بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعة	4.2476	0.73092	مرتفع
Q13	أحرص على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه	4.0571	0.79456	مرتفع
Q14	أقدم ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعة	4.4857	0.60629	مرتفع
Q15	أعيد النظر في الفرضيات المهمة للتثبت من أنها مناسبة	4.1810	0.69033	مرتفع

مرتفع	0.78935	4.2000	أناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف الأداء	Q16
مرتفع	0.66396	4.5619	أقوم بتصحيح الانحرافات أولاً بأول	Q17
مرتفع	0.8879	4.0000	أقضي وقتاً في تعليم التابعين وإرشادهم	Q18
مرتفع	0.47548	4.2750	الإدارة النشطة	

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (17) المتعلقة ب (أقوم بتصحيح الانحرافات أولاً بأول) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي 4.5619، بينما الفقرة (18) المتعلقة ب (أقضي وقتاً في تعليم التابعين وإرشادهم) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.0 كما أن المتوسط العام البالغ 4.275 يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على تطبيق الإدارة بالاستثناء (النشطة).

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

3) الإدارة بالاستثناء (الساكنة):

جدول رقم (4-8)

الإحصاء الوصفي لمتغير الإدارة بالإستثناء (الساكنة)

الرقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
	الإدارة بالاستثناء (الساكنة):			
Q19	لا أتدخل إلى أن تصبح المشاكل خطيرة	2.2571	1.18507	ضعيف
Q20	أنتظر إلى أن تكبر المشكلة ثم أتخذ الإجراء اللازم	2.0286	1.19661	ضعيف
Q21	أؤمن بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد	3.1333	1.09252	متوسط
Q22	أركز اهتمامي التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي الاستثنائية ومعالجتها	3.7048	1.09126	مرتفع
Q23	أترك الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون أن أتدخل إلا في حال كان أدائه بعيدا عن تحقيق الهدف	3.7810	1.02826	مرتفع
Q24	أركز انتباهي على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية	4.0476	1.04127	مرتفع
Q25	طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي فإنني لا أحاول إحداث أي تغيير	3.4762	1.13591	متوسط
Q26	أتجنب التدخل عندما تظهر أمور مهمة	2.1333	1.10128	ضعيف
Q27	أتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور	2.1238	1.22235	ضعيف

			الملحة	
متوسط	0.71384	2.9651	الإدارة الساكنة	IND 3

نلاحظ أن اتجاهات العينة تميل للموافقة على الفقرات (21، 22، 23، 24، 25) وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، بينما اتجاهات العينة سلبية نحو باقي الفقرات وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أقل من متوسط أداة القياس (3)، كما أن المتوسط العام البالغ 2.9651 يعكس أن مستوى الأهمية يعتبر متوسطاً.

ومن جهة نظر الباحث يلاحظ مدى اهتمام عينة الدراسة بالتركيز على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية كجزء مهم من أجزاء الإدارة الساكنة، كما نلاحظ أن الإدارة الساكنة هي أقل الأنماط استخداماً من قبل أفراد عينة الدراسة .

تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

جدول رقم (4-9)

الإحصاء الوصفي لمتغير تحقيق الأهداف الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	وسط حسابي	انحراف معياري	مستوى الأهمية
Q28	للقيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي	4.3905	0.68634	مرتفع
Q29	للقيادة التبادلية دور مهم في وضع استراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل	4.3429	0.67694	مرتفع
Q30	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوجيه	4.2476	0.73092	مرتفع

			مسار العمل في المنظمة	
مرتفع	0.75678	4.1810	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة	Q31
مرتفع	0.79973	4.2286	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة	Q32
مرتفع	766160.	4.0952	للقيادة التبادلية دور مهم في التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصالح أعضاء المنظمة	Q33
مرتفع	0.77743	4.1429	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.	Q34
مرتفع	0.74581	4.1048	للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة	Q35
مرتفع	0.83007	4.0571	للقيادة التبادلية دور مهم في تعزيز الحصة السوقية للشركة	Q36
مرتفع	0.77542	4.0667	للقيادة التبادلية دور مهم في زيادة حجم مبيعات الشركة	Q37
مرتفع	0.59103	4.1857	الأهداف الإستراتيجية	

نلاحظ أن اتجاهات العينة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (35) المتعلقة ب(للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة

المعوقات في بيئة عمل المنظمة) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي 4.0571 بينما كانت الفقرة (28) المتعلقة ب (القيادة التبادلية دور مهم في توصيف وتقييم بيئة العمل بشكل منهجي) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي 4.3905.

كما تبين أن مستوى الأهمية لدى فقرات التغيير كل على حدة يعتبر مستوى مرتفع، كما أن المتوسط العام البالغ 4.1857 يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على المتغير ككل، حسب وجهة نظر الباحث.

اختبار الثبات والصدق:

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

أما الثبات فقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) حيث بلغت قيمة ألفا بالنسبة للاستبانة ككل = 84.3% وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير ما يلي:

جدول رقم (4-10)

اختبار الثبات

المتغير	قيمة α
المكافأة المشروطة	0.8039
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.8013
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	0.8154
تحقيق الأهداف الإستراتيجية	0.9294
الثبات للاستبانة ككل	0.843

اختبار قوة النموذج:

لقد تم استخراج مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة بعضها مع بعض حيث بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط (r) بين متغيري المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء (النشطة) 0.636 وبالتعويض في المعادلة التالية:

$$VIF = \frac{1}{1-r^2} = \frac{1}{1-(0.636)^2} \\ = \frac{1}{1-(0.4045)} = 1.679.$$

بما أن قيمة VIF أقل من 5، إذن لا يوجد هناك Multicolenarity وبما يعكس قوة نموذج الدراسة. (Berenson, &Levine,1992, p . 708)

اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد تم استخدام اختبار (K-S) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع حيث بلغت قيم sig لمتغيرات الدراسة أعلى من 0.05 وبما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (4-11)

اختبار (k-s) للتوزيع الطبيعي

قيمة sig	المتغير
0.169	المكافأة المشروطة
0.38	الإدارة بالاستثناء (النشطة)
0.092	الإدارة بالاستثناء (الساكنة)
0.24	تحقيق الأهداف الإستراتيجية

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

جدول رقم (4-12)

اختبار الفرضية الرئيسية

r^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
0.198	0.445	رفض	0.000	2.700	8.291

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 8.291) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.445$ ، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر 0.198 من التغير في المتغير التابع.

والجدول التالي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة:

جدول رقم (4-13)

معلمات متغيرات الفرضية الرئيسية

المتغير	B	Beta	t	الدلالة
الثابت	0.862		1.251	0.214
المكافأة المشروطة	0.557	0.395	3.323	0.001
الإدارة بالاستثناء (النشطة)	0.112	0.090	0.776	0.440
الإدارة بالاستثناء (ساكنة)	0.124	0.150	1.620	0.108

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

جدول رقم (4-14)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

r^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	الجدولية t	المحسوبة t
0.171	0.413	رفض	0.000	1.984	4.603

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = 4.603) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.413$ ، كما تفسر المكافأة المشروطة 0.171 من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

جدول رقم (4-15)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

r^2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	الجدولية t	المحسوبة t
0.104	0.323	رفض	0.001	1.984	3.463

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = 3.463) أكبر من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.323$ ، كما أن المتغير المستقل يفسر 0.104 من التغير في المتغير التابع.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

جدول رقم (4-16)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المحسوبة t	الجدولية t	SIG t	نتيجة الفرضية العدمية	r	r ²
0.356	1.984	0.723	قبول	0.035	0.001

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة = 0.356) أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05 ونرفض الفرضية (H0) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية. والقيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، فإننا نقبل الفرضية العدمية (H0) ونرفض الفرضية البديلة (Ha)، وهذا يعني لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

* أولاً : الاستنتاجات

* ثانياً: التوصيات:

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولا : النتائج

1- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع

الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.445$ ، كما أن

المتغيرات المستقلة تفسر 0.198 من التغير في المتغير التابع.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع

الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.413$ ، كما تفسر

المكافأة المشروطة 0.171 من التغير في المتغير التابع.

* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (النشطة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ، وتعتبر العلاقة متوسطة كون $r = 0.323$ ،

كما أن المتغير المستقل يفسر 0.104 من التغير في المتغير التابع.

* لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء (ساكنة) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية

في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه

(مرعي، 2008)

2- تبين أن الفقرة المتعلقة بـ (أحضر الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه

شخصيا) هي أكثر الفقرات موافقة بينما الفقرة المتعلقة بـ (أخبر الموظف عما يجب إنجازَه

للحصول على المكافأة التي يستحقها على جهوده) هي أقل الفقرات موافقة. كما أن المتوسط

العام البالغ 4.4476 يعكس موافقة العينة على متغير المكافأة المشروطة

3- كما تبين أن الفقرة المتعلقة ب (أقوم بتصحيح الانحرافات أولاً بأول) هي أكثر الفقرات

موافقة بمتوسط حسابي 4.5619، بينما الفقرة المتعلقة ب (أفضي وقتاً في تعليم التابعين

وإرشادهم) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.0 كما أن المتوسط العام البالغ

4.275 يعكس ارتفاع مستوى الموافقة على تطبيق الإدارة بالاستثناء (النشطة).

4- إن المتوسط العام البالغ 2.9651 يعكس أن مستوى الأهمية الخاص بالادارة الساكنة يعتبر

متوسطاً.

ثانيا: استنتاجات

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

1- تلعب القيادة التبادلية دورا مهما في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات وبشكل أخص المكافأة المشروطة.

2- لا تلعب الادارة الساكنة أي أثر مهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية والذي قد يعزى لانخفاض استخدامها في المنظمات قيد الدراسة .

3- هنالك اهتمام متزايد بتحفيز العاملين الاكفاء على انجاز أعمالهم.

4- يوجد هنالك اهتمام كبير بتصحيح الانحرافات في العمل أولا بأول منعا من استفحالها.

5- يوجد هنالك مؤشر على تزايد الاهتمام بتعليم الموظفين وإرشادهم

ثالثا: التوصيات:

1- استثمار الشركات للادارة النشطة في تفعيل الدور الذي تلعبه في دفع عجلة تحقيق الاهداف

الاستراتيجية لها، وذلك من خلال القيام بتصحيح الانحرافات في العمل أولا بأول و الاهتمام بمتابعة العاملين و تدريبهم.

2- تركيز الشركات على تطوير قدرات الافراد والاداريين في تصحيح اية انحرافات في اعمالهم

قد تؤثر على تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال اشراكهم في مختلف الدورات التدريبية التي تساعد في تطوير أدائهم و مهاراتهم.

- 3- تركيز الشركات على تمكين العاملين من ذوي المعرفة والخبرة المتجددة، في حل مشكلات العمل، واسناد المناصب القيادية المهمة لهم، وذلك كحافز مؤثر لهم يساعدهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- 4- الاهتمام بتحويل العاملين الى فريق عمل ذو معرفة يسهم في رسم استراتيجية الشركة، من خلال تعزيز التعاون بين الموظفين بعضهم مع بعض و بناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.
- 5- على الشركات ان تبذل قصارى جهدها لمعالجة المشاكل التي يعاني منها العاملون والاهتمام بها وتذليل الصعاب التي يواجهونها قبل استفحالها، وذلك من خلال تخصيص صندوق للاقتراحات و الشكاوي يتم جمع محتوياته أولا بأول لتحقيق السرعة في تلبيتها.
- 6- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر في المكافأة المشروطة وذلك لأهميتها بالنسبة للمنظمة كونها قد كانت الأكبر من حيث مستوى التأثير في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال ربط الحافز المقدم بنسبة الانجاز.
- 7- ضرورة ابداء الشركات للمزيد من الاهتمام بالموظفين ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية
- 8- ضرورة تبني استراتيجية فعالة لتفعيل دور القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف
- 9- التأكد من توفير وسائل وأساليب متطورة ومناسبة ومتاحة لجميع العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تضعها إدارتها العليا .

مقترحات:

- * إجراء دراسة مقارنة من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة على شركات تعمل في قطاعات اقتصادية أخرى وذلك بهدف تدعيم ما تم التوصل إليه من نتائج.
- * العمل على دراسة أثر القيادة التبادلية التي تم استخدامها في هذه الدراسة على متغيرات أخرى تتعلق بالموارد البشرية مثل الأداء ، الابداع التنظيمي الخ ، بهدف تعميق الاستفادة من أهمية القيادة التبادلية في المنظمات في مختلف القطاعات الاقتصادية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العسل، عوض محمد (1993)، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 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.
- ادريس، ثابت عبد الرحمن إدريس والمرسي، جمال الدين محمد (2006)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الاسكندرية : الدار الجامعية
- آل علي، رضا صاحب ابو حمد ، و سنان الموسوي ،(2001) الادارة - لمحات معاصرة عمان: مؤسسة الوراق
- برنوطي، سعاد نائف (2004). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط2. الأردن: عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- جواد، شوقي ناجي (2000). إدارة الأعمال: منظور كلي. الأردن: عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- حبتور ، عبد العزيز صالح ، (2004) ، الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير، عمان : دارة المسيرة للنشر والتوزيع.

- الحسيني، فلاح حسن (2004) ، الإدارة الإستراتيجية ، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع .
- حطاب ،عايدة السيد (1997)، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاعمال والخدمات، ط3 القاهرة
مكتبة عين شمس .
- الخشالي، شاكرك جادالله (2003). أثر أنماط القيادة على مقاومة التغيير لدى العاملين: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية. جرش للبحوث والدراسات، المجلد السابع، العدد الثاني، ص ص 9-39.
- زيارة، فريد فهمي (2006). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط5، عمان: المكتبة الوطنية.
- السالم ،مؤيد سعيد ، (2005) ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، عمان : دار وائل
- الصميدعي،محمود، (2004). إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصيداوي، أحمد (2000). القيادة التربوية التحويلية في الإدارة التربوية في البلدان العربية، تحرير: عدنان الأمين، بيروت، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.
- الطحان، عبد الرزاق احمد .(2000). أثر الأنماط القيادية للمديرين على رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية .دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية .رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عادل، محمد زايد (1999). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين: دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2.

- عباس، علي، (2004)، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عوض ، محمد احمد (2004)، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة :الدار الجامعية ،
- الفياض، محمود أحمد (1995). أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية: استخدام نظرية الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- 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.
- مرسي ،محمود عبد الحميد وآخرون، (1990) الإدارة الاستراتيجية ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
- مرعي، كائنان فواز (2008). اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.
- مصطفى ،احمد سيد ، (2004) ، المدير العربي في عالم متغير، القاهرة : المؤلف نفسه
- نورث هاوس، بيتر (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة.

- الهلالي، شربيني (2001). "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية، 7، (21)، ص 1-30.
- الهواري، سيد (1999). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2، مصر: مكتبة عين شمس.
- الغالبي، طاهر، ووائل إدريس، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: منظر منهجي متكامل، عمّان: دار وائل للنشر.
- المغربي، عبد الحميد، (2007)، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المنصورة: المكتبة العصرية.
- شاکر ، شفيق، (2001)، التحليل البيئي وأثره في صياغة الإستراتيجية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من قيادات الجامعات الأردنية الخاصة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة بغداد

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bansal, P., & Roth, K., "Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness", Academy of Management Journal, vol.43.
- Bardona, Pablo (2002). Transcendental leadership, <http://www.management.com,practical/leadership-styles.html>.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York. The Fee Press, Adivision of Mcmillan, Inc.
- Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership Industrial, Military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
- Berenson, M. And Levine, D. (1992), **Basic Business statistics-concepts and applications**, New Jersey: Prentice Hall.
- Boehnke, Karen & Distefano, Andrea (1997) "Leadership for extraordinary performance". Business Quarterly, V. 61.
- Bratton, J., Grint, K., and Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership. United States: Library of Congress Publishing.
- 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.
- Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). Organizational Behavior, 5th ed. United Kingdom: Prentice Hall International.

- Burns, J. M. (2003), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Daft, R., "Organization Theoryj and Design", Minnesota: 4th. Ed., West Pub., Co., st. Paul, 1992.
- Duffy, M., Shaw, J., & Stark, E., "Performance & Satisfaction In Conflicted Interdependent Groups: When & How Does Self-Esteem Make A Difference?", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, PP. 772-782, 2000.
- 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.
- 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.
- Hess, P., & Siciliano, J., "Management Resposiblity for Performance", McGraw-Hill, 1996.
- Hitt, A., Ireland, R., and Hoskisson, E., "Strategic Management", 4th .ed, South Western Colledge Pub. 2001.
- <http://www.marefa.org/index.php/>
- Johnson, C. and Scholes, K. (2002),*Exploring Corporate Strategy*, 6th.Ed., Boston ;Prentice Hall.
- Jonson, G., and Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", 5th, ed, Prentice – Mall, 1999.
- Krishnan, V. R. (2005). *Leader-member exchange, transformational leadership, and value system*. *Electronic Journal of Business Ethics nd Organization Studies*. Vol. 10, No.1, 14-21.

- Mejia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). *Management: People, Performance, Change*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill. Pearson Prentice Hall.
- 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.
- Nienhuis, sebastian O. (2003). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
- Northhouse, P.G., (2003). *Leadership: Theory and practice*. New Delhi. Sage Publications, Ltd.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education International.
- Roth, William Barry (2002). The effect of principal's leadership style on school council members perceptions of empowerment, DAI-A.
- Rubin, R.S., Munz, D.C., and Bommer, W. H. (2005). Leading from within: the effect of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of management Journal*. Vol 48. 5, 845-858.
- Schermerhorn, I (2002). *Management*. 11th ed. New York: John Wiley & Sons Inc.

- Scott, M., "Prgamozation: Rational, Natural, and Open Systems", U.S.A., Prentice – Hall, 1992.
- Stone, Paula (1992). Transformational leadership of principals: An analysis of the multifactor leadership questionnaire results, research report, ERIC Identifier.
- Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). Management, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.
- Turner, N. and Barling, J. (2002). Transfo1111ational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*. vol. 87, No.2, 304-311
- Whellen L., and Hunger, J. "strategic Management', Addison Wesley Longman, 2000.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multible levels of analysis. *Human Relations*, 10, 975-995
- Yukl, G.' (2006). Leadership in Organizations, 6th ed. 'New Jersey.

قائمة الملاحق

- ملحق رقم (1) الاستبانة
- ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (1)

الاستبانة

أخي الفاضل... أختي الفاضلة...

تحية طيبة وبعد..

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

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

شاكرين تعاونكم....

الباحث

عبدالعزیز المطیري

بإشراف

الأستاذ الدكتور/ نجم العزاوی

أولاً- البيانات الشخصية:

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

1- الجنس: () ذكر () أنثى

2- العمر:

() أقل من 31 سنة () 31 - 35 سنة

() 36 - 40 سنة () 41 - 45 سنة

() 46 - 50 سنة () 51 سنة فأكثر.

3- الحالة الاجتماعية:

() أعزب () متزوج () أرمل () مطلق

4- المؤهل العلمي:

() دبلوم أو أقل () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

5- مدة الخدمة في العمل:

() أقل من 5 سنوات () 5 - 10 سنوات

() 11 - 15 سنة () 16 سنة فأكثر

ثانياً- القيادة التبادلية:

أرجو التكرم بوضع علامة (x) في المكان المناسب:

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

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

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

ثالثاً- تحقيق الأهداف الإستراتيجية:

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

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

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

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمين

1. أ.د محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال
2. د. ليث الربيعي	جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال
3. د. علي عباس	جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال
4. د. صباح حميد أغا	جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال
5. د. على هادي	جامعة الشرق الأوسط - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال