

## القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة -

أحمد علي صالح ومحمد نيب المبيضين\*

### ملخص

استهدفت الدراسة الحالية تعرف أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فرداً من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي حلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) وتحليل المسار Path Analysis) وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وقدمت الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة الوعي بأهمية البيئة واستدامتها.

الكلمات الدالة: القيادة، المدخل التبادلي، المدخل التحويلي، الأهداف الإستراتيجية.

### المقدمة

الآخر، مما يجعل الأردن في مواجهة تهديد بيئي يعيق التنمية، يتصل بندرة الموارد وسوء استخدامها، ومما يزيد الأمر حرجاً أن الاهتمام في موضوع البيئة لا يزال دون المستوى اللازم له، إذ تواجه المهتمين بحماية البيئة العديد من المشكلات والمعوقات من أبرزها ضعف الوعي البيئي، ومحدودية المبادرة للمساعدة والتعاون ومشكلات إدارية ومنظمية متعلقة بالهياكل والموارد البشرية (العبد، 2000: 6)، (الدغيمات، 2004: 2 و 4 و 96). إن عملية تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة على أرض الواقع وجعلها ممارسة اجتماعية وثقافية وأخلاقية، هي ليست مسؤولية الوزارة المذكورة وحدها، بل لا بد من معاونة وتكاتف اجتماعي واسع. ونظراً لكون الشركات الصناعية تتحمل مسؤولية أكبر من غيرها في هذا المجال، لأن المنجزات الصناعية التي حققتها هذه الشركات والتطبيقات التكنولوجية التي تعتمد عليها في الإنتاج قد تم معظمها على حساب البيئة ونوعيتها مما يهدد الموارد البيئية واستدامتها (العبد، 2000: 6). لذا فهي مسؤولة مسؤولية مباشرة عن تجسيد تلك الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة. إن تبني مسؤولية تجسيد الأهداف المذكورة، (في الشركات المذكورة)، تقع على قيادات هذه الشركات بوصفها الأكثر وعياً بهذا الموضوع والأقدر على توجيه الآخرين لما تملكه من قدرة على التأثير فيهم والأقوى من غيرها على مكافأتهم ومعاقتهم بواسطة حق السلطة عليهم. ومن المعروف في الأدب الإداري بشكل عام وأدبيات القيادة الإدارية بشكل خاص أن هناك عدة مداخل

مما لا يختلف عليه اثنان، أن مسألة الحفاظ على البيئة وحمايتها وإدارتها أصبحت مطلباً عالمياً ومسؤولية أخلاقية جماعية. وهذا ما أكدته تقرير (المنظور البيئي Environmental Perspective) الصادر عن منظمة اليونسيف وتقرير (مستقبلنا المشترك) الصادر عن الهيئة العالمية حول البيئة والتنمية، إذ جاء فيهما أن: "الإدامة البيئية هي العصب الأساسي للأنشطة التنموية كافة، وأن الدفاع عن البيئة وتحسينها للأجيال القادمة أصبح الهدف الأول للجنس البشري، وهو هدف يجب أن يعمل على تحقيقه مع الأهداف الأساسية في السلم والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في العالم، وهذا كله يتطلب دمج الإشكاليات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتعليمية في الحل" (قناة، 1997: 6).

ومن هذا المنطلق أعدت وزارة البيئة في الأردن إستراتيجية، تضمنت سبعة أهداف إستراتيجية مهمة ذات مضامين اجتماعية وأخلاقية وإجرائية غايتها المحافظة على البيئة في الأردن وصيانتها واستدامتها. لأن حالة البيئة في الأردن تعاني من نقص شديد في بعض الموارد، واستنزاف في بعضها

\* كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الاردن.  
تاريخ استلام البحث 2010/7/4، وتاريخ قبوله 2012/8/7.

1- تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى توضيح المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية للقيادة الإدارية والأهداف الإستراتيجية وأبعادهما الأساسية، مع استعراض لأبرز الدراسات والجهود المعرفية التي قدمها الباحثان حول المتغيرين المذكورين.

2- وتهدف في جانبها التطبيقي، إلى تحديد مستوى ممارسة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الشركات المبحوثة وتشخيص مستوى تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة، ومن ثم تعرف تأثير كل مدخل من مداخل القيادة على تنفيذ الأهداف المذكورة في محاولة لتقديم التوصيات الأكثر ملاءمة لخدمة المجتمع وتحسين البيئة واستدامتها.

### أنموذج الدراسة الفرضي

يعرض الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي:

ويتضح من الأنموذج الآتي:

- أ- أن للقيادة الإدارية مدخلين اعتمدا في هذه الدراسة هما (التحويلية) و(التبادلية)، بوصفهما المدخلين الأكثر حداثة في أدبيات القيادة وممارساتها.
- ب- أن الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة هي سبعة أهداف كما وردت في الخطة التنفيذية لإستراتيجية الوزارة المذكورة للأعوام (2007-2010).
- ج- يفترض الانموذج أن هناك تأثيراً لكل مدخل من مداخل القيادة على الأهداف الإستراتيجية مجتمعة، ويسعى لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمة.
- د- يفترض الانموذج أن هناك تأثيراً لكل مدخل من مداخل القيادة على كل هدف من الأهداف الإستراتيجية بشكل منفرد، ويسعى لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمة.

### فرضيات الدراسة

بالاستناد إلى أهداف الدراسة وأنموذجها الفرضي، تسعى الدراسة لاختبار صحة الفرضيتين البدليتين الآتيتين:

- 1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التبادلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعةً ومنفردة.
- 2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التحويلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعةً ومنفردة.

وأنماط وأساليب للقيادة، ومن بين هذه المداخل وأكثرها معاصرة مدخل القيادة التبادلية ومدخل القيادة التحويلية. ولكن أي المدخلين أكثر تأثيراً في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة؟ وهذا ماسيكون مهمة الدراسة الحالية من خلال الكشف عنه والاجابة عليه.

### الاطار العام للدراسة

#### مشكلة الدراسة

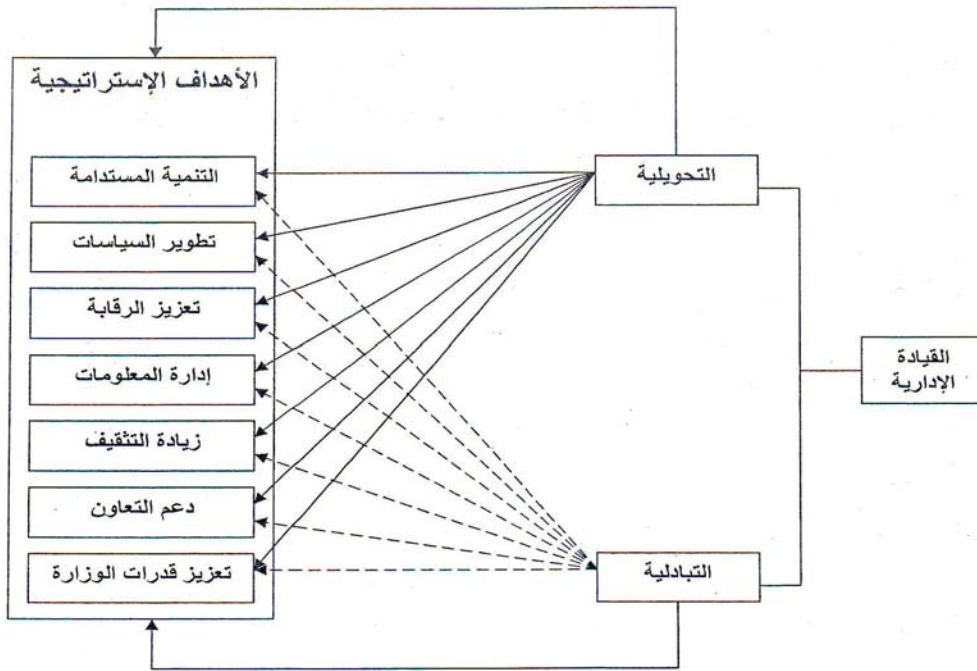
أستناداً لمعطيات مقدمة الدراسة وبناءً على نتائج المقابلات المهيكلية التي أجراها الباحثان مع عينة مختارة من مديري الشركات الكبرى، يمكن تاطير مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- أ- ما مستوى ممارسة القيادة التبادلية في الشركات المبحوثة؟
- ب- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات المبحوثة؟
- ج- ما مستوى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في الشركات المبحوثة؟
- د- ما تأثير مدخل القيادة التبادلية والتحويلية كلاً على أفراد في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة، ابتداءً من الحاجة الماسة إلى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة وأن عملية التنفيذ هذه تحتاج متطلبات، وأن الكشف عن هذه المتطلبات سيساهم مساهمة مباشرة في تقليل الجهود والتكلفة ويزيد من الفائدة والالتزام. كما تتبثق أهمية الدراسة من أهمية القيادة الإدارية ومدخلها، بوصفها منهجاً فعالاً في إحداث التغيير والتطوير وقبول التجديد وبالتالي فإن دراسة تأثير القيادة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية وتحديد المدخل الأكثر فاعلية في هذه العملية سيصير بضرورة تبني هذا المدخل من قبل الشركات المبحوثة أولاً، والمجتمع ثانياً في تحقيق الأهداف وبالتالي المحافظة على البيئة واستدامتها، وأخيراً تأتي أهمية الدراسة من كونها الدراسة الأولى - بحسب علم الباحثان- بالاستناد إلى المسح الميداني الذي قاما به تربط بين مدخلي القيادة (التبادلية والتحويلية) والاهداف الاستراتيجية.

#### أهداف الدراسة



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

وصالح، 2000: 417-419).

ومن هذا المنطلق عبر عنها (جرينبرج وبارون، 2004: 567-568)، بالقول: "إن القيادة تمثل الحب، إنها شيء يعتقد معظم الناس أنهم يعرفونه ولكنهم في الغالب لا يستطيعون وصفه. وتأكيداً على ذلك تشير إحدى الدراسات إلى أن عدد التعريفات المطروحة حول القيادة قد بلغ عام (1949) مائة وثلاثين تعريفاً، في حين بلغ عدد الكتب والمقالات التي تناولتها حتى منتصف السبعينيات ما يزيد على (ثلاثة آلاف) كتاب ومقالة، ووجد (Bass) بأن هذا العدد قد ارتفع في الثمانينيات إلى (خمسة آلاف) كتاب ومقالة (صالح، 1996: 2). فضلاً عن وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة ذات مجموعة عريضة من الحدود والمفاهيم وجوانب الدقة في التكوين (Weinberg, 2003, P. 8).

إن المبررات المذكورة آنفاً، هي السبب وراء تنوع مضامين القيادة وتعدد مداخل دراستها.

ومع ذلك يبقى التأثير هو جوهر القيادة. لذلك يجب أن يفهم معنى التأثير بمضامينه الصحيحة التي تؤكد التفاعل والانسجام والاستجابة الطوعية والرضا بقناعة، وليس على أنه أوامر وتوجيهات من القائد إلى المرؤوسين. وعن ذلك قال الباحث (Noel Tichy) الذي درس وحلل السيرة الذاتية للكثير من قادة الأعمال الناجحين والبارزين: "تحقق القيادة شيئاً من خلال الأفراد الآخرين والذي ما كان سيحدث لو لم تكن هناك".

### منهج الدراسة

أعتمدت الدراسة المنهج (الوصفي - التحليلي) في عرض مضامين الفكر الإداري للمتغيرين المبحثين ومناقشتها، من أجل الممازجة بين النظرية والتطبيق ومحاورة النتائج المتحصل عليها واستخلاص المؤشرات الأساسية للسبب والتأثير.

### حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: عينة من الشركات الصناعية الكبيرة الأردنية.
2. الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية كافة والذين يعملون تحت إمرة مدير في أي مستوى إداري.
- 3- الحدود الزمانية: أستغرقت مدة التطبيق العملي ثلاثة أشهر.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري

#### الأطار المفاهيمي للقيادة ومداخلها

القيادة عملية حيوية لإدامة عمل واستمرار وتقدم المجتمعات والمنظمات والجماعات بشكل منتظم، وبسبب هذه الحيوية التي تتصف بها، والتي تخص كل التنظيمات الاجتماعية تقريباً، فإن منظورها ونطاقها من السعة بحيث يكاد يشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة (داغر

(Groves and  
وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة آنفاً، وغيرها،  
حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي: (Block,  
2: 2004)، (Liu et al., 2011: 283)  
1. يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.  
2. يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.  
3. يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.  
4. يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.  
5. يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.  
6. يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.  
7. يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.  
8. يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات وأخذ الإجراءات  
التصحيحية.

#### القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تمثل القيادة التحويلية الدافع الملمح لحفز التابعين نحو  
العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم  
لانها تركز على التحفيز الفكري (Xirasagar, 2008: 602).  
ومن هذا المنطلق عرفت على أنها: مصدر ألهم  
للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من ناحية وتحسين  
أنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى (Riaz and  
Haider, 2010: 30)  
ويظهر مما تقدم أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق متلازمة  
الفرد والمنظمة أي اندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة  
للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز  
التغيير وتعزيز سلوك الأبداع (Michaelis et al., 2010: 412).  
وعن ذلك قال الباحث (Yukl, 2001): أن القيادة التحويلية  
تمثل مدخلاً يسعى من خلاله القائد للوصول إلى الدوافع  
الكامنة والظاهرة لدى الافراد التابعين، ثم يعمل على إشباع  
حاجاتهم وأستثمار طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود، بحيث  
يشعر التابعون بالثقة والاعجاب والولاء والاحترام للقائد، مما  
يزيد من دافعيتهم للقيام بأكثر مما يقومون به في العادة (صالح  
والغالب، 2010: 162).

وعضد الراي السابق (Cheung and Wong, 2010: 657)  
بالقول، أن القيادة التحويلية مدخل معاصر يلهم القائد من  
خلاله التابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ويمنحهم الثقة  
بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة وبأستخدام كفاء للموارد  
مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.  
وأنفق مع الطروحات السابقة (Uen et al., 2012: 28) عندما أكدوا  
أن ممارسة القيادة التحويلية تحفز التابعين كثيراً على اعتماد

وفي عالم اليوم، يكون ذلك التأثير أقل من خلال الأوامر  
والرقابة، وبشكل أكثر من خلال تغيير التراكيب الذهنية للأفراد  
وبالتالي تغيير الطريقة التي يتصرفون بها، واليوم، تكون القيادة  
قادرة على تحريك الأفكار والقيم التي تحث الأفراد الآخرين  
(Hellriefel et al., 2001, P. 325).

وكنتيجه طبيعية لتنوع مضامين مفهوم القيادة، تعددت مداخل  
دراستها في محاولة لتحقيق التكاملية والشمول في فهمها كظاهرة  
إنسانية ضرورية لإنجاز المهمات وتحقيق النتائج وبالتالي  
تجسيدها كممارسة على أرض الواقع بشكل صحيح. وكان من  
أبرز المداخل المعاصرة مدخلا القيادة التبادلية ( Transactional  
Leadership) والقيادة التحويلية (Transformational Leadership)  
ونظراً لحدائث هذه النظريات وشمولية افتراضاتها وواقعية  
ممارستها، اعتمدا في الدراسة الحالية.

#### القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق  
المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل أمثال التابعين للقائد  
والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا  
نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الاجراءات التأديبية في حالة  
عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب (Bass, 1985: 27).  
وبمفهوم أكثر وضوحاً وإجرائية يرى (Moor, 2003)، أن  
الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة  
والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات  
المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين  
لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية  
لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق  
النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم  
لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة  
يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء  
احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق  
في العمل (رجب، 2006: 186).

وبعضد الآراء السابقة (Gill et al., 2010: 264) عندما أشاروا  
إلى ان القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الاهداف  
والاعمال المطلوب أنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات  
تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل  
حصولهم على المكافآت ايجابية كانت أم سلبية. وعلى أساس  
مما تقدم يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على (القوة،  
المكافآت، والعقوبات) للتأثير على التابعين للحصول على  
الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم  
المصالح المتبادلة لكلا الطرفين (LaRocca, 2011: 512)

أما اصطلاحاً فالهدف يشير إلى صورة حالة مستقبلية وبرأي (Juach and Glueck) يمثل النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها والمهمات والأعمال التي تؤديها (الدوري، 2005: 58). وبمنظور (Schermerhorn, 2005: 220) يعني: "وضع مستقبلي مرغوب تسعى المنظمة للوصول إليه".

أما الأهداف الإستراتيجية (Strategic Objectives)، فيعبر عنها كل من (Hamed and Prohalad) بالآتي: أنها أكثر من مجرد طموح طليق - فالكثير من المنظمات تملك أهدافاً إستراتيجية طموحة ومع ذلك لا تحققها- إنها تشمل عملية إدارة أنشطة تجذب تركيز انتباه المنظمة على جوهر الفوز، وحفز الناس عن طريق إيصال فكرة قيمة الهدف إليهم، وترك مجال للمساهمات على مستوى الفرد والفريق والحفاظ على الحماس بتوفر تعريفات تشغيلية عندما تتغير الظروف، وأخيراً استخدام الهدف باتساق لتوجيه تخصيص الموارد (باور، 1997: 200). وبالتالي فهي حالة خاصة من الأهداف العامة تمثل المكون الأساس والأول لعملية الإدارة الإستراتيجية (هل وجونز، 2001: 29).

لذلك عرفت على أنها دالة لما تطمح أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه، وتشكل الطريقة المحددة بوضوح لسير العمل وأتجاهاته من أجل تقدم المنظمة، وتصف مستقبل المنظمة الذي يتم تخیلةً ممزوجاً بالوصف الحي النابض بالحياة لما سيؤول إليه حال المنظمة حالما تتحقق تلك الطموحات (الصياح، 2001: 92).

ومن وجهة نظر (Thompson and Strickland, 2006: 46) تعرف بأنها: "القصد الإستراتيجي (Strategic intent) الذي يحمل الجرأة والطموح والتحدى القوي طويل الأمد الذي قد يصل إلى عشرين أو ثلاثين عاماً، لتحقيق مكانة محددة أو زيادة في مجال معين أو اكتشاف حقل جديد أو تأسيس ثقافة إيجابية واحدة ومفهوم تكميلي آخر لما تقدم تعرف بأنها: "الأهداف التي ترغب المنظمة الوصول إليها مستقبلاً وتخص المنظمة بأكملها (العامري والغالبى، 2008: 209).

ويعضد الآراء السابقة (Bateman and Snell, 2011: 137) بالقول: أن الأهداف الإستراتيجية تمثل الاستهدافات الكبرى أو النتائج النهائية المرتبطة بالامد الطويل للمنظمة والمتمثلة بالبقاء والقيمة والنمو. وعلى هذا الأساس فهي تمثل معاييرقياسية أو مؤشرات معيارية لمتابعة أداء المنظمة ومدى تقدمها في عملها (صالح، 2012: 369).

وللأهداف الإستراتيجية أهمية كبيرة يجمع عليها منظرو الإدارة الإستراتيجية وباحثوها، يمكن تلخيصها بالآتي:

مستويات أعلى من أنماط التفكير لتحسين سلوكهم الادائي. ولخص (Loughlin et al., 2012: 43-44) الاطار الفكري للقيادة التحويلية بالمضمون الاتي: أنها أنموذج يحتذى به ويجب الالتزام بتطبيقه، لأنه يبعث على التفاؤل عبر تركيزة على الحاجات النفسية والعاطفية والابداعية للأفراد التابعين مما ينعكس بنتائج أيجابية على أداء المنظمة ونجاحها من الناحية المالية والإستراتيجية.

وتأسيساً على المضامين المذكورة آنفاً حدد (Hacker and Roberts, 2004: 67-77) خصائص القائد التحويلي بالآتي:

1. يمتلك رؤية ثابتة.
  2. يزرع الثقة بالآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
  3. يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي.
  4. يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات.
  5. يخلق التحديات في الأعمال والمهمات.
  6. يتسم بطرح الافكار الابتكارية.
  7. يسعى إلى بناء الاجماع بين التابعين وادامة العلاقة معهم.
  8. تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الاخلاقية.
- وبناءً على الظروف السابقة وتأسيساً عليها، يرى الباحثان أن:

أ- القيادة التبادلية تمثل نظاماً خطياً مغلقاً، أساسه العلاقة التعاقدية المبنية على الاذعان الذي يسمح للقائد بالضغط على التابعين الذين يستجيبون لهذا الفعل برد الفعل المتمثل بإنجاز المهمات.

ب- القيادة التحويلية تجسد نظاماً غير خطي مفتوح، أساسه علاقة التحفيز والالهام والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين، إذ يسمح من خلاله القائد لاحداث التغييرات وأدخال الابتكارات وتطبيق الابداعات.

### الإطار المفاهيمي للأهداف الإستراتيجية

#### مفهوم الأهداف الإستراتيجية وأهميتها

تعد الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي للمنظمات على اختلاف أنشطتها. إذ تمثل سمة تميز تلك المنظمات عن سواها من النظم المجتمعية الأخرى، لأنها تنشر تأثيراتها على العلاقات الخارجية للمنظمات وعلى طبيعة تنظيمها الداخلي. ومن هذا المنطلق لا يوجد شك لدى المنظرين والكتاب والباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية تقليدية كانت أم سلوكية أم موقفية أم إستراتيجية أم غيرها، حول ضرورة وجود أهداف لأية منظمة، وتأكيذاً لذلك قال الباحث (Weiss, 1969): "يستحيل أن نجد منظمة دون أهداف لها، فالهدف كامن ضمن تعريف المنظمة ذاته" (داغر وصالح، 2000: 146).

تمثل الدراسات السابقة مصدراً مهماً لتوجيه الدراسة الحالية وأغنائها وتحديد مسارات البحث العلمي، وإلى أين أنتهت التحليلات العلمية، وبرغم ذلك فقد أشر المسح الميداني الذي قام به الباحثان على الأدبيات والدوريات والشبكة العالمية إلى عدم وجود دراسة ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية (أي بين القيادة التبادلية أو التحويلية وبين الاهداف الاستراتيجية).

وعلى هذا الاساس سيتم في الآتي عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

#### الدراسات العربية

**دراسة (الضمور وآخرون، 2010) المعنونة: أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية**

هدفت الدراسة إلى قياس القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في اكساب العاملين في المستشفيات الاردنية مهارات التفكير الناقد، وطبقت الدراسة على (55) مديراً يعملون في المستشفيات العامة والخاصة في الاردن ويتوزعون على ثلاثة مستويات إدارية . واستخدمت الاستبانة اداة رئيسية في جمع البيانات التي حلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين. وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها: وجود تأثير ايجابي قوي ودال احصائياً لابعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد، بينما كان تأثير أبعاد القيادة التبادلية غير دال احصائياً.

**دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009): الموسومة: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة**

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الاردن. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (52) فرداً وجمعت البيانات بواسطة استمارة الاستبانة واستخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار في معالجة البيانات. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أهمها: وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.

**دراسة رجب (2006) بعنوان: "إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعميل ونواتج الأداء"**

كان من أبرز أهداف الدراسة التوصل إلى أي من أساليب القيادة (التحويلية أم التبادلية) الأكثر تأثيراً في أداء مندوبي المبيعات وتجعلهم أكثر اهتماماً بالزبائن، وتكونت عينة الدراسة

(Pearson, 1979: 15)، (Juach and Gluck, 1998: 60)، (Tompson and Strickland, 2006: 27)

1. تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح.  
2. ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس.  
3. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلاً ومعايير للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب.  
4. تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكامن قوته ونقاط ضعفه.

5. تلعب دوراً مميزاً في تحفيز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيها وانسجامها مع الإمكانيات المنظمة المتاحة.  
6. تساعد قادة المنظمة في توضيح احتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة.  
**خصائص الأهداف الإستراتيجية:** حددت الأدبيات المتخصصة مجموعة من الخصائص للاهداف الاستراتيجية، ويكاد يكون شبه أجماع عليها، وهي: (الصياح، 2001:92)، (هل وجونز، 2008:50-51)، (صالح، 2012:369).

- أن تكون دقيقة وقابلة للقياس.  
- أن تكون موجهة للأمور الاساسية المهمة والحيوية.  
- أن تكون محددة.  
- أن تكون واضحة وتشكل البؤرة التي تتوحد فيها الجهود.  
- أن تكون متممة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت.  
- أن تكون محكومة بوقت محدد.

**مهام الأهداف الإستراتيجية:** تتلخص مهمات الاهداف الاستراتيجية بما يأتي:

- تشجيع الانسجام الاستراتيجي بين مختلف المستويات التنظيمية  
في المنظمة (الصياح، 2001:92).  
- تقويم الاداء الاستراتيجي للمديرين (هل وجونز، 2008:51-52).  
- تحقيق النهايات المصيرية للمنظمة والمتعلقة بالبقاء والنمو والتميز والمسؤولية الاجتماعية (بن ساسي، 2011:50-52).  
- توسيع الحصة السوقية وتعظيم العائد على الاستثمار.  
- تحسين الخدمات المقدمة للزبائن (Bateman and Snell, 2011:137).  
- تحديد اتجاهات الفعل التنافسي للمنظمة، أي هل ستكون متحركاً أول أم ثانياً أم ثالثاً (صالح، 2012:318).

درسات سابقة ومناقشتها وما يميز الدراسة الحالية عنها

أسمائها في سوق عمان المالي. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات التي حلت باستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار والتحليل العاملي. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للقوة التي يمتلكها مديرو الإدارة العليا أياً كان مصدرها على الأهداف الإستراتيجية

#### الدراسات الاجنبية

**دراسة (Loughlin et al., 2012) بعنوان: Lost Opportunity: Is transformational Leadership accurately recognized and rewarded in all managers** هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الحكوميين في كندا من كلا الجنسين، وشملت عينة الدراسة (120) فرداً جمعت البيانات منهم بواسطة استمارة الاستبانة (مقياس القيادة متعدد العوامل) وحلت النتائج بأعتماد وسائل الاحصاء الوصفي والاستدلالي، وكانت أهم نتائج الدراسة أن الذكور أكثر ممارسة للقيادة التحويلية من الاناث.

**دراسة (Uen et al., 2012) الموسومة: Transformational Leadership and branding behavior in Taiwanese hotels** هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير القيادة التحويلية على بناء مناخ العلامة التنظيمية للفنادق في تايوان، وتكونت عينة الدراسة من (360) فرداً بواقع (34) مديراً و(326) موظف اتصال مع العملاء، وجمعت البيانات بواسطة الاستبانة وحلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار، وكان من أبرز النتائج وجود تأثير للقيادة التحويلية مباشر في تطوير سلوكيات العاملين أو غير مباشر عبر العلامة التنظيمية.

**دراسة (Edwards and Gill, 2011) الموسومة: Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations** هدفت الدراسة إلى تحري ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الادارية في المنظمات التصنيعية في المملكة المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (367) فرداً بواقع (55) من الاناث و(312) من الذكور، وجمعت البيانات منهم بواسطة الاستبانة وحلت باعتماد النسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط سبيرمان. وكانت أبرز نتائج الدراسة: 1- تتباين فاعلية القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الاعلى 2- تكون القيادة التبادلية فاعلة عند المستوى الهرمي الادنى وغير فاعلة عند المستوى الاعلى 3- تكون قيادة عدم التدخل غير فاعلة في جميع المستويات الهرمية.

المكانية من (33) شركة أما العينة البشرية فكانت (250) فرداً. واستخدمت الاستبانة أداة أساسية للبحث وعولجت البيانات بأسلوب النسب المئوية والتحليل العاملي وتحليل الانحدار (البيسط-المتعدد). وكان من أبرز نتائج الدراسة: أ- أن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية بل إنها مكملتها.

ب- أن تأثير القيادة التحويلية في التزام مندوبي المبيعات كان أكثر من تأثير القيادة التبادلية.

**دراسة التميمي والخشالي (2007) الموسومة: "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية."**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (74) مديراً من مستويات إدارية مختلفة جمعت البيانات منهم بواسطة استمارة الاستبانة وحلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار. وخرجت الدراسة بمجموعة نتائج أهمها:

1- لا يوجد تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية باستثناء هدف المسؤولية الاجتماعية، 2- يوجد تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد أغلب الأهداف الاستراتيجية عدداً أهداف الموارد المالية والربحية والانتاجية.

**دراسة الغالبي والزيادي (2002) بعنوان: "أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية (منشأة أور للصناعات الهندسية)".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية صياغة الأهداف وتتبعها في منشأة أور للصناعات الهندسية وهل تملك هذه المنشأة صيغة عملية يتم من خلالها صياغة الأهداف. وتكونت عينة الدراسة من (79) فرداً في جميع المستويات الإدارية والوظيفية في المنشأة، وجمعت المعلومات بواسطة استمارة الاستبانة وحلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار واختبار (F). وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، عدم إلمام المستويات الإدارية العليا في المنشأة بأساليب وطرق الإدارة الحديثة وخاصة فيما يتعلق بإستراتيجية المنشأة وتقسيمات أهدافها وأن التركيز كان على أهداف العمل والمهام الروتينية. **دراسة الصياح (2001) بعنوان: "أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية"**

كان من أبرز أهداف هذه الدراسة، تقييم أثر القوة التنظيمية في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية، وتكونت عينتها من (75) فرداً من الإدارة العليا في البنوك الأردنية المدرجة

**دراسة (Warner, 1988) بعنوان: "Management by Numbers".** هدفت هذه الدراسة إلى استخدام مفهوم القيمة المضافة كأداة لصنع سياسة المنظمة وإستراتيجياتها، ومن ثم كمدخل لتحديد أهداف المنظمة. وكانت أبرز نتائج الدراسة، أن سياسات الشركة وإستراتيجياتها يفترض أن تشكل قاعدة تشتق منها الأهداف على مختلف المستويات الإدارية من جانب وكذلك تعطي وضوحاً لترباط الأهداف على مختلف المديات الزمنية من جانب آخر.

**دراسة (Tibbits, 1979) بعنوان: "Establishing Goal".** هدفت هذه الدراسة، والتي تعد من الدراسات الأساسية والرائدة حول الأهداف، إلى تحديد معايير صياغة الأهداف، والتي هي:

أ- استخدام مصطلحات دقيقة ومحددة بعيدة عن اللبس والغموض والإبهام.

ب- التأكد من توفر الشروط الأساسية المطلوبة لوضع الأهداف بدءاً بالمستويات الإدارية العليا نزولاً إلى أدنى مستويات التنفيذ.

ج- أن يكون الأفراد العاملون في المنظمة على دراية كافية بالأهداف

وكانت أبرز نتائج الدراسة، أن موضوع الأهداف لا يزال من المواضيع المعقدة التي يكتنفها الكثير من الغموض خاصة على المستوى التطبيقي في المنظمات المعاصرة.

**وبعد عرض الدراسات السابقة، نأتي لمناقشتها وعلى النحو الآتي:**

أ- ظهر أن مداخل القيادة (تحويلية أو تبادلية) قد أثرت في المتغيرات المعتمدة وكان أثر القيادة التحويلية أكبر من التبادلية، وهذا مؤشر محفز للقيام بالدراسة الحالية لاختبار تأثير هذين المدخلين على متغير لم تتناوله الدراسات السابقة، وهو في غاية الأهمية للبيئة الأردنية، يتمثل بالأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

ب- تبين أن عملية صياغة الأهداف وتجسيدها تحتاج إلى مشاركة ووعي من جميع المستويات الإدارية والوظيفية والمجتمعية، وأن مهمة القيادات في المنظمات تكون أكبر في هذا الجانب، وهذا مؤشر إيجابي للقيام بالدراسة الحالية للتعرف على دور هذه القيادات في المساهمة في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

ج- تباينت عينات الدراسات السابقة بين حد أعلى قدره (367) فرداً وحد أدنى قدره (52) فرداً. وهذا يعني أن معدل العينات هو (165) فرداً، وهذا مؤشر إرشادي للدراسة الحالية

للإفادة منه في اختيار عينتها.

د- اعتمدت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات، وهذا يعني فعالية هذه الأداة للدراسات الاستطلاعية والاختبارية، ومن هذا المنطلق ستعتمد الدراسة الحالية الاستبانة أداة لها.

**وأخيراً يمكن تحديد ما تنماز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالآتي:**

- أنها جمعت بين ثلاثة متغيرات (القيادة التبادلية، والتحويلية، والأهداف الاستراتيجية) لم تجمعها الدراسات السابقة، وهذا سيسلط الاضواء على افاق ونتائج جديدة.

- أنها طبقت متغيرات الدراسة في البيئة الأردنية وعلى موضوع في غاية الأهمية وهو البيئة والمحافظة عليها، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة العربية والاجنبية، ويمكن أن يعطي هذا التطبيق نتائج مفيدة للمسؤولين في الشركات والمعنيين بالبيئة وقرارات المحافظة عليها.

- أنها تعاملت مع عينة كبيرة مكونة من (336) فرداً، بينما تعاملت أغلب الدراسات بشكل عام والعربية بشكل خاص مع عينات متوسطة أو صغيرة، وهذا ما يجعل نتائجها أكثر موضوعية.

#### أجراءات الدراسة

يهتم هذا الجزء من الدراسة بمناقشة وتحليل:

- مضامين إستراتيجية وزارة البيئة الأردنية.

- الاجراءات المعتمدة في إعداد الدراسة.

#### مضامين إستراتيجية وزارة البيئة الأردنية

حددت وزارة البيئة الأردنية التي أسست عام (2003)، إستراتيجية لمسار عملها ضمنها في خطة تنفيذية للأعوام (2007-2010) وشملت هذه الإستراتيجية الفقرات الآتية:

أ- الرؤية (Vision): وزارة نموذجية على المستوى الوطني والإقليمي قادرة على حماية عناصر البيئة واستدامتها والمساهمة في تحسين نوعية الحياة.

ب- الرسالة (Mission): السعي إلى تحسين وصون نوعية البيئة الأردنية والمحافظة على الموارد الطبيعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إعداد وتطوير سياسات وإستراتيجيات وتشريعات وبرامج مراقبة قابلة للتنفيذ وإدخال المفاهيم البيئية في خطط التنمية الوطنية.

ج- القيم (Values):

- الشفافية.



## مجتمع الدراسة وعينتها

موقع إجراء الدراسة هو الشركات الصناعية الكبرى في المملكة والبالغة (63) شركة بحسب إحصاء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، حيث تضم هذه الشركات عاملين يتراوح عددهم بين (298) فرداً إلى (3763) فرداً. سحبت منه عينة طبقية عشوائية، من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً لأعداد العاملين، بنسبة (20%) وكانت (13) شركة. أما مجتمع الدراسة فكان (18501) فرداً، سحبت منه عينة عشوائية، من خلال إعطاء فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع، بلغت (376) فرداً (www.SurveyAnalysiz.com)، وعند توزيع الاستبانة كان المسترجع (336) ويشكلون ما نسبته (89.3%) من مجموع الاستثمارات الموزعة. وفيما يأتي وصف لخصائص العينة.

- العدالة.
- الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة والسلوكيات البيئية.
- العمل بروح الفريق.
- المشاركة من أجل بيئة أفضل.
- الأهداف الإستراتيجية: (Strategic Objectives)
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- تطوير السياسات والتشريعات.
- تعزيز الرقابة والتفتيش وتطبيق التشريعات.
- تطوير وتنفيذ برامج إدارة المعلومات.
- تعزيز التثقيف والتوعية.
- دعم التعاون الوطني والإقليمي والدولي.
- تعزيز وتطوير قدرات الوزارة.

## أجراءات الدراسة

## الجدول (1)

## توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	236	ذكر
30%	100	أنثى
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	العمر
5%	17	25 سنة فأقل
12%	41	30-26
32%	108	35-31
30%	101	40-36
21%	69	41 فأكثر
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
30%	100	دبلوم متوسط
41%	138	بكالوريوس
25%	84	ماجستير
4%	14	دكتوراه
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	الدورات التدريبية
23%	78	يوجد
67%	258	لا يوجد
100%	336	المجموع
النسبة المئوية	التكرارات	مكان انعقاد الدورات
22%	74	خارج الأردن
78%	262	داخل الأردن
100%	336	المجموع

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها اعتمدت

أدوات الدراسة

ويؤكد العلماء أن هناك نوعين من الثبات، هما: الثبات بمفهوم الاستقرار والثبات بمفهوم الاتساق. وتأسيساً على ذلك قام الباحثان باستخراج نوعي الثبات من خلال التطبيق على عينة من المجتمع بلغت (10) أفراد وكان معامل ارتباط الثبات بمفهوم الاستقرار (0.74) أما معامل كرونباخ ألفا للاتساق الدخلي فكان (0.88) وهما معاملات ارتباط مقبولة. وبذلك أصبحت الأداة جاهزة للتطبيق والآتي وصف لها:

- القيادة: عدد الأسئلة (28) سؤال الفردية تكشف المدخل التبادلي والزوجية تكشف المدخل التحويلي.
- الأهداف الإستراتيجية: (28) سؤالاً بمعدل (4) أسئلة لكل هدف من الأهداف السبعة بالتسلسل.

#### الوسائل الإحصائية

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

1. النسب المئوية.
2. المتوسط الحسابي.
3. الانحراف المعياري.
4. اختبار (T) لمعنوية متوسطين.
5. تحليل المسار (Path Analysis) ونفذت جميع الاختبارات على البرنامج الإحصائي (SPSS-15) والبرنامج الإحصائي (Minitab).

#### تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضياتها

##### عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

تناقش هذه الفقرة نتائج الدراسة الميدانية في جانبها الوصفي ومن ثم تحليلها، وكما يأتي:

عرض نتائج متغير القيادة التبادلية: يوضح الجدول (2) نتائج متغير القيادة التبادلية

#### الجدول (2)

المتوسطات الحسابية وقيمة (T) لمتغير القيادة التبادلية (n= 336)

المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي*	الانحراف المعياري	قيمة (T)		درجة الحرية**	مستوى المعنوية
				الجدولية	المحسوبة		
القيادة التبادلية	68.2	42	0.65	1.96	2.20	335	0.05

المصدر: استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسوب.

(\* استخرج من حاصل ضرب القيمة الوسطى في الاستمارة (3) في عدد فقرات القيادة التبادلية البالغة (14) - أي (14=3\*4).

(\*\*) لأن المقارنة مع الوسط الفرضي فيكون الاختبار من طرف واحد (df=n-1).

باختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (2.20) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (335)، مما يعني وجود فروق بين المتوسطين

الأدوات الآتية في جمع البيانات والمعلومات:

1. السجلات والتقارير الرسمية.
2. الملاحظات من خلال المعيشة الميدانية.
3. المقابلات المهيكلة.
4. الاستبانة: وتعد أداة الدراسة الأساسية، وقد تم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة ومراجعة بعض الأطاريح والرسائل الجامعية، وبعد إعداد الفقرات، أخضعت إلى:

#### صدق الأداة

أشار (Mehrens, 1984, P. 24) إلى أن صدق الأداة ينبغي أن ينطلق من حالتين، هي: وضوح كل فقرة من فقراتها، ومدى انتمائها إلى المجال الذي أعدت لقياسه. ويعد الصدق من أهم الشروط الواجب توافرها في الأداة لأنه يكشف عن دقتها في قياس ما أعدت لقياسه وأن فقراتها تكشف عن درجة هذا المقياس (Best, 1981, P. 172). وقد اعتمد الباحثان طريقة الصدق الظاهري (Face Validity) من خلال عرضها على (6) خبراء، (4) منهم متخصصون في العلوم الإدارية وبخاصة في مجال السلوك والإستراتيجية والبيئة، و(1) متخصص في القياس والتقييم و(1) متخصص في العلوم النفسية، واعتمدت نسبة الاتفاق (80%) نسبة قبول للفقرة. وقد أبداء الخبراء رأيهم في حذف ودمج وإضافة فقرات جديدة وقد تم الأخذ بجميع ملاحظاتهم.

#### ثبات الأداة

يعد ثبات الأداة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها واتساق فقراتها فيما يجب قياسه، كما يشير إلى استقرار الأداة والتناسق بين أجزائها (9, Nanant, 1984, P. 9)، كذلك يشير إلى الموضوعية (Objectivity) (الإمام وآخرون، 1988: 160).

ويظهر من نتائج الجدول رقم 2 أن قيمة المتوسط الحسابي كانت (68.2) بانحراف معياري (0.65)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (42). وعند اختبار المتوسطين

النتيجة مع نتائج دراسة (Edwards and Gill, 2011) وسبب هذا الاتفاق يعود إلى تشابه مجال الدراسة فكلتا الدراستين أجريتا في بيئات صناعية فضلاً عن تقارب أحجام عيناتهما. بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الضمور وآخرون، 2010) ربما بسبب التباين الكبير بحجم عينتيهما.

ب- عرض نتائج متغير القيادة التحويلية.  
يعرض الجدول (3) نتائج متغير القيادة التحويلية.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية وقيمة (T) لمتغير القيادة التحويلية (n=336)

المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (T)		درجة الحرية	مستوى المعنوية
				المحسوبة	الجدولية		
القيادة التبادلية	52.7	42	0.26	2.60	1.96	335	0.05

يعني أن مساحة ممارسة القيادة التبادلية هي أوسع من التحويلية، ومرد ذلك إلى حداثة المدخل التحويلي ومحدودية شيوع مفاهيمه مقارنة بالتبادلي. ومما تقدم يظهر أن هناك ممارسة للمدخل التحويلي بمستوى (فوق المتوسط). وتتفق النتيجة المذكورة مع نتائج دراسات (رجب، 2006) و (Uen et al, 2012) ويعود السبب إلى تشابه أهداف المنظمات المبحوثة وهو تحقيق الربح. واختلفت مع نتائج دراسة (الكساسبة وآخرون، 2009) ربما بسبب تباين أهداف المنظمات المبحوثة وأحجام العينات.

ج- عرض نتائج متغير الأهداف الإستراتيجية

يبين الجدول (4) نتائج متغير الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة ومستوى تجسيدها في الشركات المبحوثة.

### الجدول (4)

نتائج متغير الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة ومستوى تجسيدها في الشركات المبحوثة

المتغير	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	قيمة (T)		درجة الحرية	مستوى المعنوية
				المحسوبة	الجدولية		
الأهداف مجتمعة	94.35	*84	0.28	2.02	1.96	335	0.05
التنمية المستدامة	10.48	**12	0.99	0.14			
تطوير السياسات	14.32	12	0.04	3.17			
تعزيز الرقابة	11.84	12	0.48	0.96			
إدارة المعلومات	18.11	12	1.08	0.20			
زيادة التنقيف	13.04	12	1.03	0.06			
دعم التعاون	25.52	12	0.35	2.11			
تعزيز قدرات الوزارة	19.68	12	0.42	1.0			

(\* ) حسب من خلال ضرب عدد فقرات الأهداف، وهي (28) في الوسط الفرضي (3) - أي (84=3\*28)

(\*\* ) حسب من خلال ضرب عدد فقرات كل هدف وهي (4) في الوسط الفرضي (3) - أي (12=3\*4).

ويستخلص من نتائج الجدول رقم 4، أن المتوسط الحسابي للأهداف مجتمعة كان (94.36) بانحراف معياري (0.28)

لاستخدام وسيلة (تحليل المسار Path Analysis)، كوسيلة ملائمة وموضوعية في تحديد الأثر عبر مجموعة من القراءات، لأن تحليل المسار يعتمد على وجود علاقة خطية بين المتغير المعتمد ويسمى في بعض الأحيان الأثر (Effect)، وفي هذه الدراسة تمثله الأهداف الإستراتيجية، والمتغير المستقل ويسمى في بعض الأحيان السبب (Cause)، ويمثله مدخل القيادة التبادلية أو التحويلية، وأحد فوائد تحليل المسار هو تجزئة معامل الارتباط بين متغيرين إلى مكوناته الرئيسية وتشمل:

- أ- التأثير المباشر (Direct Effect) للسبب على الأثر.
- ب- التأثير غير المباشر (Indirect Effect) للسبب على الأثر من خلال مسالك غير مسببات أخرى. (شاهر، 1988: 43-45).

وبمستوى الدراسة الحالية سيعتمد المسار المباشر من تأثير مداخل القيادة (تبادلية أو تحويلية) على المتغير المعتمد (الأهداف الإستراتيجية). لأنه يفى بمتطلبات الفرضيات الموضوعية. وبعد إجراء المعالجات الإحصائية كانت النتائج كما يأتي:

- أ- تأثير مدخل القيادة التبادلية على الأهداف الإستراتيجية يعرض الجدول (5) نتائج اختبار الفرضية الأولى والتي مفادها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التبادلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعةً ومنفردة.

وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (84)، وعند حساب قيمة (T) كانت (2.02) وهي أكبر من الجدولية البالغة (1.96) مما يعني وجود فروق بين المتوسطين لصالح المتوسط الحسابي وهذه إشارة إلى وجود محاولات لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة. أما على مستوى الأهداف منفردة فقد ظهر تنفيذ واضح لهدفين اثنين هما: (تطوير السياسات، ودعم التعاون) لأن المتوسط الحسابي لها كان أكبر من الفرضي ودال باختبار (T) ويشكل هذان الهدفان نسبة (29%) من مجموع الأهداف السبعة، أما بقية الأهداف والبالغة خمسة فكانت جميع أوساطها الحسابية أقل من الفرضي ودالة لصالح المتوسط الفرضي مما يعني أن مستوى تنفيذها دون مستوى الطموح وبحاجة ماسة إلى أفكار وممارسات قيادية ترفع من مستوى تنفيذها على أرض الواقع بشكل يساهم في زيادة وعي الشركات المبحوثة والعاملين فيها بأهمية البيئة وضرورة استدامتها.

ومما تقدم تبين أن مستوى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية (ضعيف) ولا زال دون مستوى الطموح. وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة (الغالي والزيايدي، 2002)، وبعض نتائج (دراسة التميمي والخشالي، 2007). وقد يعود السبب إلى دراستهم لمستويات إدارية مختلفة. وأختلفت مع نتائج دراسة (الصياح، 2001) ربما لأن الدراسة الأخيرة اعتمدت على آراء الإدارة العليا فقط.

## 2- اختبار الفرضيات

بغية اختبار الفرضيات والتأكد من صحتها لجأ الباحثان

### الجدول (5)

نتائج تحليل المسار (Path Analysis) لتأثير ممارسة المدخل التبادلي في القيادة على تجسيد الأهداف الإستراتيجية

نوع التأثير	المتغير التابع	قيمة قراءة التأثير	R <sup>2</sup>	الباقى U
المباشر الكلي	الأهداف الإستراتيجية مجتمعة	0.46	0.22	0.78
البيئة العملية	التنمية المستدامة	0.10		
	تطوير السياسات	0.03		
	تعزيز الرقابة	0.08		
	إدارة المعلومات	0.06		
	زيادة التنقيف	0.08		
	دعم التعاون	0.06		
	تعزيز قدرات الوزارة	0.05		

(0.46)، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.22) وهذا يعني أن المدخل التبادلي يفسر ما قيمته (0.22) في تجسيد الأهداف الإستراتيجية، ويبقى ما قيمته (0.78) من التفسير يحددها الباقي (U) والتي تشمل متغيرات سببية أخرى لم تدخل في تحليل المسار. إن معامل التحديد المذكور محدود وليس

ويتضح من نتائج الجدول رقم 5، أن المدخل التبادلي في القيادة سجل قراءة تأثيرية مقدارها (0.46) في تجسيد الأهداف الإستراتيجية، وهي قراءة موجبة لكنها دون المتوسط، وتشير إلى أن تغيير وحدة قياسية في مدخل القيادة التبادلية سوف يؤدي إلى تغيير مباشر في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية بمقدار

تغيير وحدة قياسه في المدخل التحويلي سوف يؤدي إلى تغيير مباشر بتجسيد الأهداف الإستراتيجية بمقدار (0.69)، وتمثل قراءة فاعلة، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.48) وهذا يعني أن المدخل التحويلي يفسر ما قيمته (0.48) في تجسيد الأهداف، في مقابل (0.52) من التفسير يحددها الباقي (U) والتي تشمل متغيرات سببية أخرى لم تدخل في تحليل المسار، وهو معامل تحديد جيد ويشجع على تبني المدخل التحويلي في قيادة الشركات المبحوثة. أما بالنسبة للتأثير المباشر الجزئي لمدخل القيادة التحويلية على كل هدف من الأهداف فتراوح بن قراءة عليا للتأثير في هدف تعزيز الرقابة بمقدار (0.13) وقراءة دنيا لهدف (دعم التعاون) بمقدار (0.05). وجميعها قراءات موجبة ومقبولة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسات (Loughlin,2012)

(Edwards and Gill, 2011) و (Uen et al,2012) و (الضمور وآخرون، 2010) و (الكساسبة وآخرون، 2009) ويعود هذا الاتفاق إلى القناعة التامة بحيوية مدخل القيادة التحويلية وواقعية نتائج وأهميتها. وفي نهاية التحليل يمكن القول أن الفرضية الثانية قد قبلت. وأخيراً يعرض الشكل (3) أنموذج البحث المختبر في ضوء نتائج تحليل المسار.

بالمستوى المطلوب لتفعيل تجسيد الأهداف. أما بالنسبة للتأثير المباشر الجزئي لمدخل القيادة التبادلية على كل هدف من الأهداف فتراوح بين قراءة عليا للتأثير في هدف التنمية المستدامة ومقداره (0.15) ودنيا (0.03) لهدف تطوير السياسات. والملاحظ أن جميع القراءات موجبة ولكنها ذات تأثير محدود. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (رجب، 2006) و (Edwards and Gill, 2011) بسبب تشابه توجهات ومجالات تطبيق الدراسات. بينما اختلفت مع نتائج دراسة (الضمور وآخرون، 2010) بسبب اختلف المنظمات التي طبقت عليها الدراسات. وعلى أساس النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن الفرضية الأولى قد قبلت.

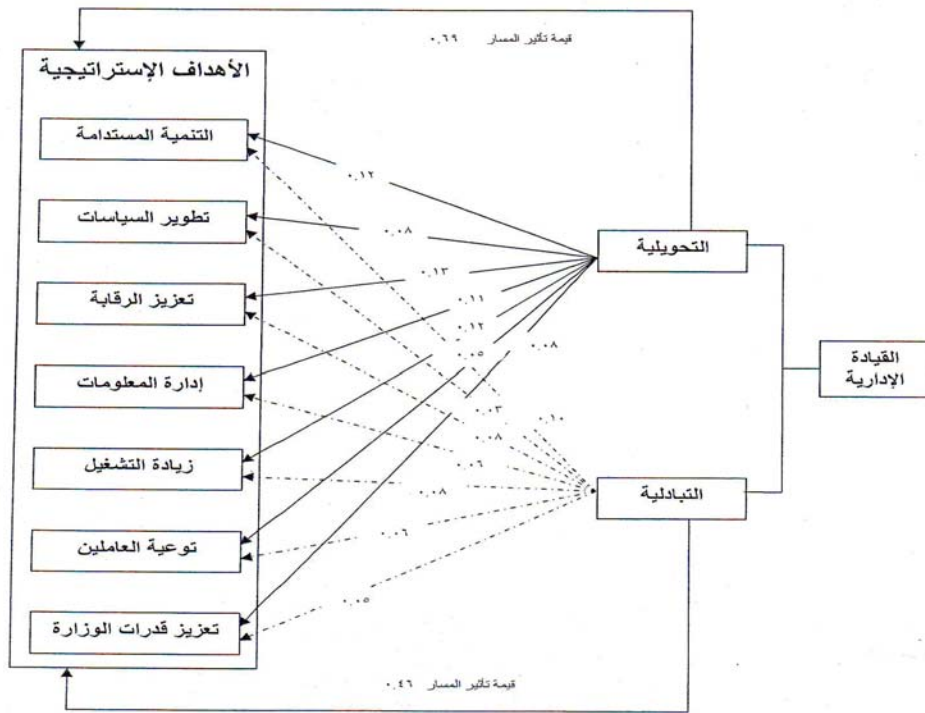
#### ب- تأثير مدخل القيادة التحويلية على الأهداف الإستراتيجية

يوضح الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي مضمونها: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمدخل القيادة التحويلية في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة مجتمعة ومنفردة. ويظهر من نتائج التحليل، أن المدخل التحويلي في القيادة سجل قراءات تأثيرية مقدارها (0.69) في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وهي قراءة موجبة فوق المتوسط، وتشير إلى أن

#### الجدول (6)

نتائج تحليل المسار (Path Analysis) لتأثير ممارسة المدخل التحويلي في القيادة على تجسيد الأهداف الإستراتيجية

نوع التأثير	المتغير التابع	قيمة قراءة التأثير	$R^2$	الباقي U
المباشر الكلي	الأهداف الإستراتيجية مجتمعة	0.69	0.48	0.52
المباشر الجزئي	التنمية المستدامة	0.12		
	تطوير السياسات	0.08		
	تعزيز الرقابة	0.13		
	إدارة المعلومات	0.11		
	زيادة التنقيف	0.12		
	دعم التعاون	0.05		
	تعزيز قدرات الوزارة	0.08		



الشكل (2)

### أ نموذج البحث المختبر في ضوء نتائج تحليل المسار

#### الاستنتاجات والتوصيات

يناقش هذا المبحث محورين أساسيين هما:

أولاً: الاستنتاجات: في ضوء طروحات الدراسة ونتائجها،

يمكن استنتاج الآتي:

1. للقيادة الإدارية مداخل عديدة، ويعد مدخل القيادة التبادلية والتحويلية من المداخل المعاصرة ويتمتعان بخصائص وممارسات تساهم في رفع إنتاجية الشركات وتحسين مواقعها التنافسية وزيادة حصتها السوقية.
2. يعتمد تبني مدخل القيادة التبادلية والتحويلية أو أحدهما من قبل الشركات على مدى وعي وإدراك هذه الشركات بمضامين كل واحد منها.

3. يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، وتعد القيادة من الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنها تمنح الحرية للمديرين في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبراتهم ومهاراتهم ومستوى تعليمهم من جهة أخرى.

4. تأكد من وجود ممارسات لمدخل القيادة التبادلية والتحويلية في الشركات المبحوثة، وكانت مساحة ممارسة المدخل التبادلي أوسع ومرد ذلك هو معرفة هذا المدخل أكثر من التحويلي في العمل الميداني.

5. تبين أن مستوى تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة في الشركات المبحوثة دون مستوى الطموح وضعيف وقد يؤثر ذلك في الحفاظ على البيئة واستدامتها ويزيد من انتهاك مواردها وإساءة استخدامها.

6. ظهر فعلاً أن مداخل القيادة التبادلية والتحويلية يؤثران في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة، إلا أن المدخل التحويلي له تأثير أكبر في هذا المجال وجاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

#### ثانياً: التوصيات

استناداً لاستنتاجات الدراسة، نوصي بالآتي:

1. تشجيع المديرين في الشركات المبحوثة على اعتماد مدخل القيادة التحويلية لما له من أثر كبير في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحلي بالقيم والخصائص التي تجعلهم قدوة للعاملين، وتشجيع العاملين على المشاركة في تحديد الاتجاه الإستراتيجي لشركاتهم.
2. حث المديرين في الشركات المبحوثة على توسيع ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية لما له من أهمية في بناء الثقة وزيادة

## البيئية.

4. توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف الشركات المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

العنزي، حمود، 2005، القيادة التحولية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الغالب، طاهر ووائل إدريس، 2007، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الغالب، طاهر وجابر الزيايدي، 2002، أهداف المنظمة: دراسة حالة في منشأة صناعية عراقية، البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 9، العدد 1، عمان، الأردن.

قناة، عبده، 1997، التعليم البيئي من حيث فلسفته ومناهجه وطرائق ومن حيث أثر الأندية المدرسية لحماية الطبيعة في الأردن على الوعي والمعرفة والسلوك البيئي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

النعمي، فلاح، 1994، أثر عوامل الموقف في السمات القيادية: دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، أبحاث اليرموك، المجلد 10، العدد الأول، إربد، الأردن.

هل، شارلز وجاريت جونز، 2001، الإدارة الإستراتيجية، ج 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية

هل، شارلز وجاريت جونز، 2008، الإدارة الإستراتيجية، ج 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة البيئة، 2006، الخطة التنفيذية لإستراتيجية وزارة البيئة، عمان، الأردن.

الراوي، خاشع محمود، 1987، المدخل إلى تحليل الانحدار، ط 1، دار الكتب للطباعة، الموصل.

شاهر، ثائر فيصل، 1988، متابعة أداء المتخرجين في كليات الإدارة والاقتصاد بأقسامها العلمية، رسالة ماجستير في علوم الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد (غير منشورة).

شرجي، عبد الرزاق، 1985، تحليل الانحدار، دار الكتب للطباعة، الموصل.

رجب، جيهان عبد المنعم، 2006، بعنوان: "إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحولية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحدمات لأسلوب البيع الموجه بالعمل ونواتج الأداء"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد (4).

صالح، أحمد علي وطاهر الغالب، 2010، التطوير التنظيمي-

الاعتماد على الذات وتسريع اتخاذ القرارات وزيادة الشعور بالمسؤولية.

3. تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة لتجسيد مبدأ (التعلم مدى الحياة) وزيادة الوعي بالبيئة وحسن التعامل مع مواردها وضمان تطبيق التشريعات والتعليمات

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

أبو صالح، محمد صبحي، 2001، الطرق الإحصائية، دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الإمام، مصطفى وآخرون، 1988، التقويم والقياس، جامعة بغداد، كلية التربية، دار الكتب، بغداد، العراق.

باور، جوزيف، 1997، فن الإدارة، ترجمة أسعد أبو لبدة، دار البشير، عمان، الأردن.

جرينبرغ، جيرالد وبارون، روبرت، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

داغر، منقذ وصالح، عادل، 2000، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

الدغيمات، سلمان حمدان، 2004، مشكلات الإدارة البيئية في الأردن وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الكرك، الأردن.

الدوري، زكريا، 2005، الإدارية الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازودي، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا، وصالح، أحمد علي، 2009، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازودي، عمان، الأردن.

صالح، أحمد علي، 1996، القيادة الإدارية: مستخلصات وتحليلات، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، بغداد.

الصياح، عبد الستار، 2001، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الإستراتيجية في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 6، العدد 1، جرش، الأردن.

العازمي، محمد، 2006، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

طاهر، العامري، صالح والغالب، 2008، الإدارة والأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العبادلة، عبد الرحمن، 2003، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العبد، ناصر أحمد، 2000، الوعي البيئي لدى طلبة كلية الزراعة في الجامعة الأردنية ومصادر معلوماتهم عن البيئة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- Psychology*, 74:4.
- Geijsd, F. 2003. Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort toward School Reform, *Journal of Educational Administration*, 41(3).
- Gibson, J. et al. 2003. *Organizations, Structure, Process*, McGraw-Hill, New York.
- Gill, A., et al. 2010. Research in brief the relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2).
- Groves, K. and LaRocca, M. 2011. An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes toward Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Springer.
- Hacker, S. and Roberts, T. 2004. *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*, American Society for Quality Press, Wisconsin, USA.
- Hellried, D. et al. 2001. *Organizational Behaviors 9<sup>th</sup> ed.*, South-Western College Publishing, Australia.
- Howell, J. et al. 1999. The Ties that Bind: The Impact of Leader Exchange Trans Formational and Transitional Leadership and distance on predicting follower performance, *Journal of Applied Psychology*, 84(S).
- Juach, L. and Glueck, W. 1988. *Business Policy and Strategic Management*, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Kotler.1998. *Principles of Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice-Hall, London.
- Krish, V. 2001. Value System of Transformational Leader, *Leadership and Organization Development Journal*, 2(3).
- Liu, J., et al. 2011. Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy, *Journal of Organizational Change Management*, 24(3).
- Loughlin, C., et al. 2012. Lost opportunity Is transformational leadership accurately recognized and rewarded in all managers? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(1).
- Mehrens. 1984. *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, Hott Reinhart and Winston, New York.
- Michaelis, B., et al. 2010. Shedding light on followers' innovation implementation behavior the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative, مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، دار وائل للنشر، عمان.
- صالح، أحمد علي، 2012، إدارة الاعمال الدولية -مدخل منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
- الضمور، إبتسام علي سلامة وآخرون، 2010، أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية، مجلة دراسات -العلوم الادارية- الجامعة الاردنية، المجلد (37)، العدد(2).
- التميمي، اياد فاضل والخشالي، شاكِر جار الله، 2007، أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الاهداف الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (3)، العدد(1).
- بن ساسي، إلياس، 2011، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة- الاسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، دار وائل للنشر، عمان.
- الكساسبة، محمد مفضي وآخرون، 2009، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد (5)، العدد(1).
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Exception*, Free Press, New York.
- Bass, B., and Avolio, B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Publication California.
- Bateman, T. and Snell, S. 2011. *Management: leading and Collaborating in a Competitive World*, MC Graw-Hill, London.
- Best, J. 1981. *Research in Education*, 4<sup>th</sup> ed., Printice Hall, New Jersey.
- Block, L. 2004. A Multi Level Analysis of Transformational Leadership, *the International Journal of Applied Management and Technology*, <http://www.ijant.org>.
- Bochnkect, K., et al. 2003. Transformational Leadership: an examination of Cross-National Differences and Similarities Leadership and Organization *Development Journal*, 24(1): 5-15.
- Cheung, M. and Wong, C. 2010. Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership and Organization Development Journal*, 32 (7).
- Edwards, G. and Gill, R. 2011. Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1).
- Evaluation and subordinates perceptions of Trans Format: oral and Transactional leader ship, *Journal of Applied*



- Uen, J., et al. 2012. Transformational leadership and branding behavior in Taiwanese hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1).
- Warner, G. 1988. Management by humblers, *Engineering, Management Review*, 16(2).
- Weinberger, L. 2003. An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, *Leadership Study and Perceived Leadership Effectiveness*, Human Resource Development Research Center, Swanson and Associates.
- Weiss, R. 1969. *A Structural-Function Approach to Organization*, Penguin Books, England.
- Wofford, J. and Iska, L. 1993. Path-doal Theories of Leadership: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 14.3.
- Xirasagar, S. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executive, *Journal of Health Organization and Management*, 22 (6).
- Journal of Managerial Psychology*, 25(4).
- Moorhead, G. and Griffin, R. 1995. *Organizational Behavior, or Managing People and Organization*, Houghton Mifflin, Boston.
- Morrotto, M., et al. 2001. *Leadership as Collective University*, Media. Wiley com/ assets/ 49/ 89/ busiscibfulks. pdf.
- Narant, J. 1948. *Psychmetric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Pearson, G. 1979. *Setting Corporate Objectives as a Basis Action*, Long Range Planning, Col. 12, August.
- Riaz, A. and Haider, M. 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, *BEH - Business and Economic Horizons*, 1(1).
- Schermerhorn, J. 2005. *Management*, 8<sup>th</sup>.ed, Wiley and Sons, New Jersey.
- Thompson, R. and Strickland, A. 2006. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Richard, D. Irwin Book Team, New York.
- Tidbits, G. 1979. *Establishing Goad*, L.R.P., 12(2).

## **Administrative Leadership between Transactional and Transformational Leadership and Its Impact in the Implementation Of The Strategic Objectives of the Ministry of Environment of Jordan- A Field Study in the Large Industrial Companies -**

*Ahmad Salih and Muhammad Mubaideen\**

### **ABSTRACT**

This study aimed at identifying the effect of transactional and transformational leadership approaches on the implementation of strategic objectives for Jordanian Ministry of Environment. The study covered (63) industrial companies. A sample was chosen from the study population with a percentage of (20%), thus, the study sample counts (13) company. The study was applied on employees working in these companies, who count (336) employee. The study used a questionnaire as a basic method to collect the data and information, which was analyzed using the mean, standard deviation, (T) test and path analysis. The study concluded that the effect of transformational leadership approach was more than the effect of transactional leadership approach in implementation of strategic goals of Jordanian Ministry of Environment. Finally, the study provided recommendations to increase the awareness about the importance of environment and its sustainability.

**Keywords:** Leadership, Transactional Approach, Transformation Leadership, Strategic Objectives.

---

\* Faculty of Economics and Administrative Sciences, Al-Zaytoonah University, Jordan. Received on 4/7/2010 and Accepted for Publication on 7/8/2012.