



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز- إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال  
إعداد الطالبين :- أحمد فؤاد أولاد عمر

- ياسين الكوزاني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد الله بن الضب	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار- إيليزي (الجزائر)  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز- إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال  
إعداد الطالبين :- أحمد فؤاد أولاد عمر

- ياسين الكوزاني

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد الله بن الضب	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
ستي سيد أحمد	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

## الاهداء

لابد لنا ونحن نخطوا خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع الأساتذة الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل لتبعث به الأمة من جديد، وقبل أن نمضي أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم والمعرفة، إلى القلب الكبير "والدي العزيز".

إلى رمز الحب والعطاء "أمي الغالية".

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة "إخوتي".

والآن نفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع ومظلم هو بحر الحياة، وهذه الظلمة لا يضيئها إلا قنديل ذكريات الأخوة البعيدة، إلى الذين أحببتهم وأحبوني، إلى أصدقائي جميعا.

"الكوزاني ياسين"

## الاهداء

أحمد الله وأشكره أنه أطال في عمري، وأكرمني وأعانني وأمدني بالصحة والعافية لإنجاز هذا العمل  
بعونه جل وعلا.

أهدي ثمرة جهدي إلى نور حياتي ووجداني، إلى الذين أبصرت الدنيا من خلالهما وأدركت الغاية  
بفضلهما، إلى من منحاني كل شيء، واللذان بذلا كل جهدهما حتى أصل إلى ما وصلت إليه، إلى منبع  
الحنان أمي وأبي الغاليين حفظهما الله ورعاهما وأطال عمرهما.

تخرجي من الجامعة لا يمثل إلا نصف الصورة، فالنصف الآخر يعود إليكما كوالدين، اللذين وفرتما لي  
كل الأسباب لتحقيق هذا الحلم. فشكرا لكما على الحب الذي لا ينتهي والتضحيات الكبيرة التي  
قدمتماها من أجلي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة " إختي "

إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

أولاد عمر أحمد فؤاد

## شكروعرفان

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العمل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "علي مسعودي" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته من خلال إشرافه على عملنا خطوة بخطوة، و بكل جدية وتفان .

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى :الأساتذة المحكمين: إيمان ببة، حميداتو ناصر، محمد الشريف الأمين، بن حامد عبد الغني.

كما لا ننسى مساهمة الطالبة لبسيس نسرين من ولاية تقرت بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي التي ساعدتنا في توفير المراجع.

و نتوجه أيضا بفائق الإحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة . إلى طاقم معهد العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية عامة و أساتذة إدارة الأعمال خاصة.

و في الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون ، سواء من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو إبتسامة صادقة.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
01	الفصل الأول: الدراسة النظرية للقيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول : تحليل المفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية
03	المطلب الأول : مفهوم وخصائص القيادة التبادلية
03	الفرع الأول : مفهوم القيادة التبادلية
06	الفرع الثاني : خصائص القيادة التبادلية
08	المطلب الثاني : أنماط القيادة التبادلية
08	الفرع الأول : المكافأة المشروطة
10	الفرع الثاني : الإدارة بالإستثناء
12	المطلب الثالث : أهداف وأهمية القيادة التبادلية
12	الفرع الأول : أهداف القيادة التبادلية
12	الفرع الثاني : أهمية القيادة التبادلية
13	المطلب الرابع : إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية
13	الفرع الأول : إيجابيات القيادة التبادلية
14	الفرع الثاني : سلبيات القيادة التبادلية
14	المبحث الثاني : الأسس النظرية للأهداف الإستراتيجية
15	المطلب الأول : مفهوم الأهداف الإستراتيجية
17	المطلب الثاني : خصائص الأهداف الإستراتيجية
17	المطلب الثالث : أهمية الأهداف الإستراتيجية
18	المطلب الرابع : تحقيق الأهداف الإستراتيجية
19	المبحث الثالث : الدراسات السابقة

26	خلاصة
27	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز إليزي
28	تمهيد
29	المبحث الأول : مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي
29	المطلب الأول : مفهوم ونشأة مديرية التوزيع
29	المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية التوزيع
29	الفرع الأول : مهام مديرية التوزيع
30	الفرع الثاني : أهداف مديرية التوزيع
30	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع وتحليله
30	الفرع الأول : تحليل بعض أقسام الهيكل التنظيمي
32	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع
33	المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة
35	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها
36	المطلب الثالث : مصادر الحصول على المعلومات وصدق أداة الدراسة
36	الفرع الأول : مصادر الحصول على البيانات
36	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
37	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها
38	المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
38	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
42	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الثالث : إختبار الإرتباط
49	المطلب الرابع : إختبار التوزيع الطبيعي
50	المطلب الخامس : إختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة
58	الخاتمة
60	قائمة المراجع الملاحق الفهرس

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الإستبانة	2-1
37	ملخص خصائص عينة الدراسة	2-2
39	إختبار ثبات أداة الدراسة	2-3
40	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-4
41	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2-5
42	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	2-6
43	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في العمل	2-7
44	مقياس تحديد مستوى الأهمية	2-8
44	الإحصاء الوصفي لمحور المكافأة المشروطة	2-9
45	الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة بالإستثناء "النشطة"	2-10
46	الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة بالإستثناء "الساكنة"	2-11
47	الإحصاء الوصفي لمحور الأهداف الإستراتيجية	2-12
48	مقياس تفسير معامل الارتباط	2-13
49	معاملات الارتباط للمحور الأول	2-14
50	معاملات الارتباط للمحور الثاني	2-15
50	معاملات الارتباط للمحور الثالث	2-16
50	معاملات الارتباط للمحور الرابع	2-17
	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	2-18
51	التوزيع الطبيعي للمحاور	2-19
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد العينة نحو القيادة التبادلية	2-20
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد العينة نحو محددات الأهداف الإستراتيجية	2-21
54	إختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر المتغيرات الشخصية على مستوى القيادة التبادلية	2-22
55	إختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر المتغيرات الشخصية على درجة الموافقة على محددات الأهداف الإستراتيجية	2-23

56	نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لأثر القيادة التبادلية بأبعادها على محددات الأهداف الإستراتيجية	2-24
56	نتائج تحليل معاملات الإنحدار البسيط لإختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على محددات الأهداف الإستراتيجية	2-25

## فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	أدوار القائد التبادلي	1-1
27	النموذج النظري للدراسة	1-2
34	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي	2-3
40	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس	2-4
41	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب العمر	2-5
42	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب المستوى العلمي	2-6
43	الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	2-7

## قائمة الاختصارات والرموز

الرمز باللغة الأجنبية	شرح الرمز باللغة الأجنبية	ترجمة الرمز باللغة العربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية
Sig	Systemes informations geographiques	مستوى المعنوية
ANOVA	One-way analysis of variance	تحليل التباين
F-test	Fisher test	إختبار فيشر
R	R- Squared	معامل التحديد

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق الأول	إستبيان موجه لموظفين شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي
الملحق الثاني	قائمة أسماء المحكمين
الملحق الثالث	معامل الثبات للإستمارة
الملحق الرابع	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
الملحق الخامس	توزيع أفراد العينة حسب العمر
الملحق السادس	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العملي
الملحق السابع	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل
الملحق الثامن	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول "المكافأة المشروطة"
الملحق التاسع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني الإدارة بالإستثناء "النشطة"
الملحق العاشر	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث الإدارة بالإستثناء "الساكنة"
الملحق الحادي عشر	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع "محددات الأهداف الإستراتيجية"
الملحق الثاني عشر	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور
الملحق الثالث عشر	علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة
الملحق الرابع عشر	تحليل التباين ANOVA
الملحق الخامس عشر	تحليل معاملات الإنحدار البسيط

# مقدمة

## تمهيد (توطئة):

في ظل التغير الذي نشهده في عالمنا اليوم وعلى صعيد الإقتصاد والإجتماع والتكنولوجيا والعمولة أصبحت منظمات الأعمال تواجه تحديا كبيرا الأمر الذي طالب بضرورة الإسراع لإيجاد حل لتلك التحديات وتجاوزها، مما يستلزم إتخاذ قرارات والإستعداد الدائم لمواجهتها عن طريق التخطيط والإعتماد على إستراتيجيات وإجراءات للتعامل معها ومواجهتها، وهذا يتحقق بالقيادة لتحديد المشاكل وتقديم حلول لتحقيق أهداف المنظمة.

إن للقيادة أنماط مختلفة منها: الإدارية والبيروقراطية والوظيفية وكلها اليوم أصبحت تعتبر تقليدية، لذلك ظهرت بدائل مختلفة وهي: القيادة التشاركية والإستباقية والوقائية وكلها بدورها أدت لظهور مفهوم القيادة التبادلية التي تتميز بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج، كما أنها تدعو إلى الإلتزام بالقيم التنظيمية وتحديد التوقعات والأهداف المراد الوصول إليها، وينبغي للقائد البادلي أن يتصف بإمتلاك مهارات إتصال عالية وإمتلاك قدرة عالية على الإقناع وكيفية توظيف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه.

## الإشكالية:

"ما مدى مساهمة القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي؟"

## الأسئلة الفرعية:

- هل تمارس القيادة التبادلية بأبعادها في شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي بمستوى عال؟
- هل توجد موافقة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي؟

## الفرضيات:

- تمارس القيادة التبادلية بأبعادها في شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي بمستوى عال.
- توجد موافقة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة شرح وتحليل أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز، والنتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة والتي من شأنها أن تعمل على تحسين القيادة التبادلية وتحث الشركة محل الدراسة على العمل أكثر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

#### أهداف الدراسة:

- التعمق في دراسة نمط القيادة التبادلية مع بيان أثره على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.  
- دراسة إمكانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز.

- التعرف على مختلف أبعاد القيادة التبادلية.

- البحث عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرؤية الموظفين إتجاه القيادة التبادلية.

#### مبررات اختيار موضوع الدراسة:

##### مبررات شخصية :

- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات من جهة وإرتباط الموضوع الوثيق بالتخصص من جهة أخرى.  
- الرغبة في التعمق في نمط القيادة التبادلية.

##### مبررات موضوعية :

- إبراز القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.  
- إختياري لشركة توزيع الكهرباء والغاز وهذا لفاعليتها في الإقتصاد.

#### منهجية الدراسة والأدوات المستعملة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

كما يتم شرح العلاقة بين المتغيرين وإعتماد الدراسات السابقة لبناء مجموعة من الفرضيات من نظريات سابقة ومن ثم إختبار هذه الفرضيات للخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي سيتم الإعتماد على منهج دراسة الحالة والإستبانة في جمع البيانات وترميزها وتحليلها إحصائيا ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية "Spss" الإصدار "V26".

**حدود الدراسة:**

للدراسة حدود موضوعية وأخرى زمانية ومكانية، بالنسبة للحدود الزمنية فقد إمتدت فترة الدراسة من "22 جانفي 2023 إلى غاية 5 ماي 2023" بينما الحدود المكانية فتتعلق بمكان إجراء الدراسة وجمع البيانات الأولية وهو شركة توزيع الكهرباء والغاز إليزي، أما فيما يخص الحدود الموضوعية فإن الطالب تبنى نمط واحد من أنماط القيادة من بين مختلف الأنماط التي يمكن تبنيها وتعلق الامر بالقيادة التبادلية.

**صعوبات الدراسة:**

بطبيعة الحال إن أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تعترضه عند الإنجاز، حيث أن أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة تمثلت في :

- صعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة.
- قلة الإهتمام بمثل هذا النوع من المواضيع.

**هيكل الدراسة:**

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، تعلق الفصل الأول بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث تعلق المبحث الأول بالمفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية والمبحث الثاني الأسس النظرية للأهداف الإستراتيجية أما المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة، بينما تعلق الفصل الثاني بالإطار التطبيقي للدراسة حيث تم إختبار الفرضيات في دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي وقسم الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي والمبحث الثاني كان المنهجية والأدوات المتعلقة بالدراسة أما المبحث الثالث فتضمن تحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

**متغيرات الدراسة :**

- المتغير المستقل - القيادة التبادلية : هي القيادة القائمة على الثواب والعقاب مقابل الأداء، وتهتم بتوضيح أهداف العمل، وتوضيح المكافآت التي سيحصل عليها العاملون عند تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، ومبادلة المكافآت بالأداء المميز للعاملين.

- المتغير التابع - الأهداف الإستراتيجية : نتائج مطلوب الوصول إليها، من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها بشكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي مايجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة.

## الفصل الأول

الدراسة النظرية للقيادة التبادلية

والأهداف الإستراتيجية

تمهيد:

يعتبر مصطلح القيادة من المصطلحات التي تم إستخدامها في جوانب مختلفة من السلوك الإنساني على مر العصور كالأعمال التجارية والأكاديمية، والعمل الإجتماعي والسياسة وغيرها الكثير من المجالات الإنسانية، لذلك حظت عملية القيادة بالكثير من الإهتمام بين مختلف القراء والأكاديميين والباحثين، ولكن الإهتمام الأكبر كان على عملية القيادة في إدارة الأعمال ذلك أن الأخيرة تتضمن الكثير من المهام الحيوية لنجاح أي منظمة كتحديد ووضع الأهداف وتصميم الإستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ذلك لعملية القيادة أنماط مختلفة منها القيادة التبادلية. وعليه فقد أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية

المبحث الثاني: الأسس النظرية للأهداف الإستراتيجية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### المبحث الأول : تحليل المفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية

سنتناول في هذا المبحث الإطار النظري للقيادة التبادلية، فقد تم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب، المطلب الأول مفهوم وخصائص القيادة التبادلية، المطلب الثاني أنماط القيادة التبادلية، المطلب الثالث أهداف وأهمية القيادة التبادلية، المطلب الرابع إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.

### المطلب الأول : مفهوم وخصائص القيادة التبادلية

#### الفرع الأول : مفهوم القيادة التبادلية

يشير "Burns" إلى أن القيادة التبادلية مقصورة على علاقة تبادلية بين القائد والتابع، بالرغم من أنه سواء أكان هذا التبادل إقتصاديا مثل الأجور، أم اجتماعيا مثل الترقية، أم نفسيا مثل الصداقة، فإنه شائع جدا، وهو محدود للغاية في تأثيراته.

يركز مفهوم القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف من خلال إستخدام أساليب المكافآت والحوافز، وذلك عن طريق تحفيز التابعين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة من أجل كسب الحوافز المقدمة لهم، كما أن هذا النوع من القيادة مبني على علاقة التبادل والمقايضة بين القائد والتابعين من خلال إحداث عقد وإتفاق بينهم بشكل علني أو بشكل ضمني والقائد هنا يهتم بالنتائج وتحقيق الإحتياجات التنظيمية، ويركز عمله على حث المبادلة في العمل من أجل المقابل المحدد فهو يوجه سلوك أعضاء الجماعة ويضبطها لبذل الجهود وتحقيق الأداء المطلوب، إذ أن القائد يتميز بأنه محاور جيد ويعرف كيف يكافئ سلوك والتزام التابعين.

يشير "Burns" إلى أن نظرية القيادة التبادلية تركز على التفاعلات المحددة بين القادة والتابعين، كما ذكر بأن القيادة التبادلية كسلوك يقوم على علاقات التبادل الإقتصادي والنفسي القائم بين القادة والتابعين، وأشار إلى أن القائد التبادلي هو مفاوض يضع إتفاقا مع التابعين من أجل تشجيع أداءهم (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 53).

كما أشار "Burns" إلى أن القيادة التبادلية تقوم على السلطة البيروقراطية الشرعية داخل المنظمة، إذ يشدد القادة على الإلتزام بمعايير العمل، والمهام والأهداف الموجهة نحو تحقيق المهام، والتركيز على إنجاز المهمة والإمتثال من قبل التابعين ويعتمد بشكل كبير على المكافآت التنظيمية والعقوبات للتأثير في أداء التابعين.

ويذكر "Bass" بأن القائد التبادلي يعمل ضمن الثقافة أو النظم القائمة ويميل إلى تجنب المخاطرة، فهو يوضح معايير المهمة ويكافئ التابعين، ويمكن الحصول على هذه المكافآت إذا تم إنجاز المهام المحددة وبالتالي يكون القائد أكثر فعالية في بيئة مستقرة ويمكن التنبؤ بها.

ويرتكز هذا النمط على قيام القائد بوضع التوقعات والمعايير وتحديد الأدوار والواجبات وتوفير المتطلبات اللازمة لإنجاز المهام، وبالتالي مكافأة أو تأديب التابعين وذلك بناء على مدى كفاية أداءهم.

كما توصف بأنها تلك القيادة التي تحدد متطلبات وشروط صريحة للمهمة، وتوفر مكافآت للوفاء بتلك المتطلبات، وأن الوفاء بالشرط هو إستكمال لهذه المبادلة. كما يعترف القائد التبادلي بإحتياجات التابعين ومتطلباتهم ومن ثم يوضح كيفية تلبية تلك الإحتياجات والرغبات مقابل تحقيق الأهداف أو أداء الواجبات المحددة.

القيادة التبادلية تسمح لأتباعها في المقابل بتحقيق مصالحهم الذاتية، وتخفيض مستوى القلق في مكان العمل، والتركيز على أهداف تنظيمية واضحة مثل زيادة الجودة وخدمة العملاء وخفض العملاء وخفض التكاليف وزيادة الإنتاج.

يؤكد "Burns" أن العلاقات بين غالبية القادة والأتباع هي تبادلية وهذه التبادلات تسمح للقادة بإنجاز الأهداف التنظيمية والمهام المطلوبة، وتقوم على جانبين:

1- تتضمن قيام المنظمة بدفع الأجور لأعضاء الفريق في مقابل الجهد والإمتثال والأداء الجيد، على سبيل المثال، يجب على العاملين زيادة المبيعات للحصول على رواتب أفضل، أو تخفيض التكاليف للحصول على مكافآت أكبر أو بذل جهود إضافية للحصول على الترقيات، أو تنمية المسار الوظيفي لدوي الأداء المرتفع منهم.

2- إستخدام سلطة القائد لتقويم الأخطاء وتصحيحها يحق للقائد القيام بتأديب التابعين إذا كان هناك قصور في الأداء أو لا يفي بالمعايير المحددة، أو عندما تكون الإنتاجية أقل من مستوى التوقعات.

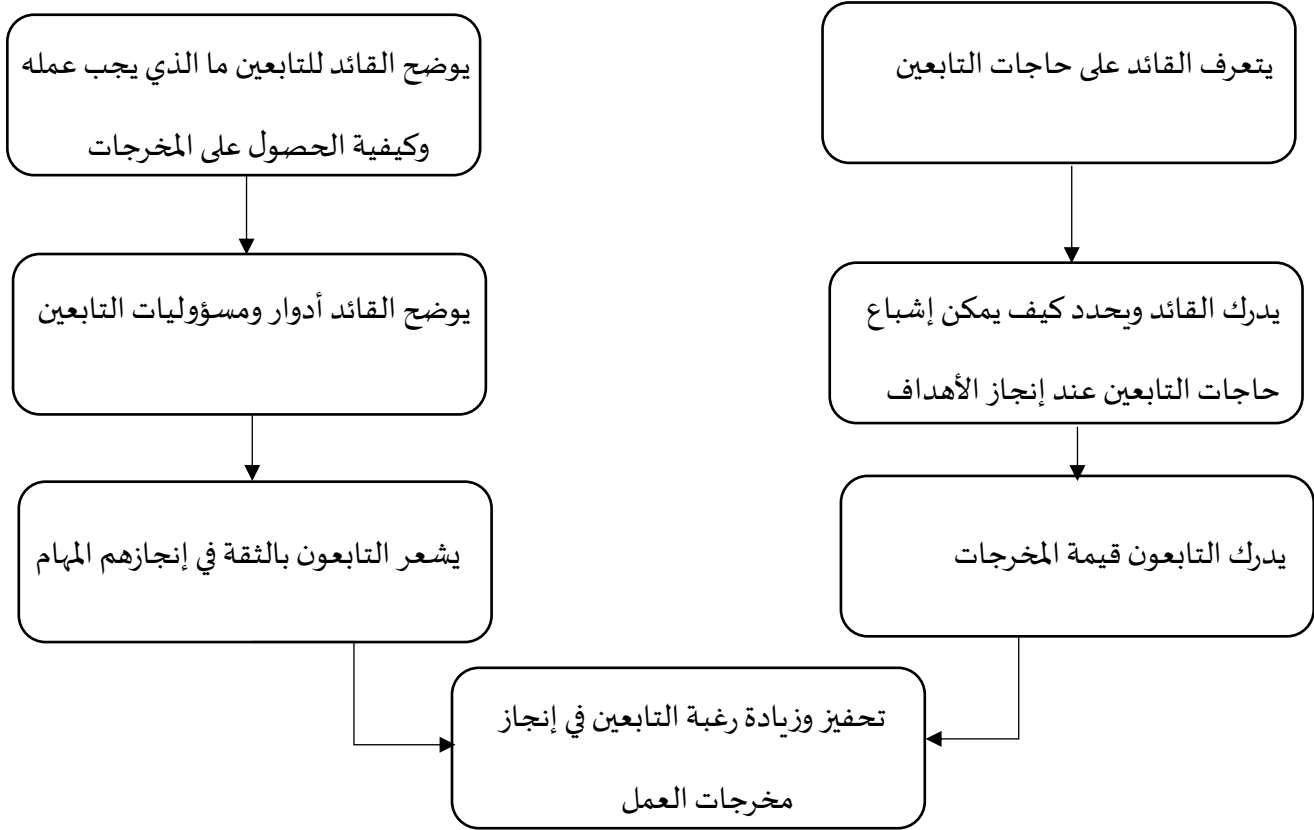
وبناء على ما سبق، يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها إتفاق بين شخصين إذ يقوم شخص بمكافأة شخص آخر إذا تم الإلتزام بالإتفاق، والعقاب إذا لم يقم بتنفيذ ما إلتزم به (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 54).

يعد سلوك القائد التبادلي شبيه بسلوك المدير من حيث إستخدام سلطة مركزية في التنظيم الرسمي للتأثير في التابعين. إذ يستخدم القائد التبادلي قوة المنصب للتأثير في الآخرين، وكذلك لضمان الإمتثال من التابعين، إن القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب إنما يهتمون بالأداء وتحقيق النتائج أكثر من إهتمامهم بتنمية العلاقات الإجتماعية في المنظمة، فإستخدام الإكراه يعد مناقضا للعمل مع الأتباع لتحقيق هدف مشترك.

والقائد الذي يستخدم نمط القيادة التبادلية لا يتطلع إلى تغيير المستقبل، وإنما يتطلع إلى الحفاظ على الأمر الواقع، ويحكم على التابعين بمدى قدرتهم على الإنتاج ويولي هؤلاء القادة اهتماما بالعمل من أجل إيجاد الأخطاء والانحرافات، كما أنها لا تحفز على تجربة الحلول الإبداعية لتغيير الوضع الراهن (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 55).

ويوضح الشكل الآتي أدوار القائد التبادلي :

الشكل رقم "1-1": أدوار القائد التبادلي



المصدر: (نافع، 2015، صفحة 69)

وتعرف القيادة التبادلية بالقيادة القائمة على الثواب والعقاب مقابل الأداء، وتهتم بتوضيح أهداف العمل، وتوضيح المكافآت التي سيحصل عليها العاملون عند تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح، ومبادلة المكافآت بالأداء المميز للعاملين.

وتوجه القيادة التبادلية جهود المرؤوسين لإنجاز أهداف المؤسسة المنشودة، من خلال توضيح الأدوار، وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام، وتبنى القيادة التبادلية على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات، للتأثير في أداء المرؤوسين.

وتعتمد القيادة التبادلية المكافآت أو العقوبات للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم بما يضمن إحترام المصالح المتبادلة بينهم وبين القائد، أي أن القائد التبادلي يؤثر على مرؤوسيه من خلال السيطرة على سلوكهم باستخدام المكافآت المتفق عليها بينهم، والحد من مشكلات الأداء عن طريق التدخل المبكر والمباشر.

أما القائد التبادلي فيتميز بقدرته على تحديد الأهداف المنشودة لفريق العمل وتصميم هيكل العمل وإجراءاته وتكليف المرؤوسين بالمهام، والتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب، ويكافئ على الأداء علاوة على الإنتاج، وتحقيق أهداف المؤسسة ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين.

ويعد المدير القائد المسؤول عن قيادة العاملين، والذي يختار نمط القيادة المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة، فالقيادة هي العنصر الأساسي في تحسين أداء المؤسسات، والقائد الفعال هو الذي يكون مصدرا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي يعمل بها (السليمان، 2020، صفحة 15).

كما عرفت القيادة التبادلية بأنها: "علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها".

وهي "سلسلة تبادل للمنفعة والمصلحة ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين وأنفسهم من جهة أخرى، من حيث المهام والوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة في المؤسسة، بالإعتماد على القوانين والإجراءات داخل المؤسسة، وقيام القائد بتوضيح معايير العمل المطلوبة والأهداف المنشودة".

وهي قيادة هرمية تنافسية تركز على إنجاز المهمات والفعاليات والعمليات اليومية، مع تحديد إحتياجات العاملين، وتقديم المكافآت لإشباع حاجاتهم.

تقوم القيادة التبادلية على تبادل المنفعة مع الآخرين من خلال أسس واضحة ومشروطة توضح فيها المطلوب من المرؤوسين مقابل تلبية حاجاتهم ورغباتهم، مثل تقديم الحوافز والمكافآت مقابل إنجاز الأعمال، فأساسها هو التدعيم الشرطي، أي قبول المرؤوسين وعود القائد بالمكافآت والحوافز وتجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف المطلوبة منه، إذ يتم التركيز على الإهتمام بالإنتاج ومراعاة حاجات ورغبات المرؤوسين (السليمان، 2020، صفحة 27).

عرفها "غروفس ولاروسا" بأنها "قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات، للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم، بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين" (Groves & LaRocca, 2011, p. 512).

### الفرع الثاني: خصائص القيادة التبادلية

من خصائص القيادة التبادلية أنها قيادة غير مكلفة مقارنة بغيرها، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين عليها، وتهتم بالرقابة المستمرة على العاملين، وتركز على الحد من مشاكل العمل قبل حدوثها أو توسعها حتى لا تصبح مكلفة، وتتميز هذه القيادة بسلامة ووضوح نهجها، والحصول على النتائج المطلوبة بأقصى سرعة.

وتختص هذه القيادة بتوضيح دور العاملين ومتطلبات إنجاز المهمة، كما تقوم على وجود تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين، والإعتماد على المؤسسة داخل العمل، وذلك من خلال التأكيد على معايير العمل وأهدافه، والتركيز على

إكمال المهام وضمان إلتزام العاملين بها، وتطبيق تعليمات التحفيز والعقوبات على العاملين في المؤسسة (السليمان، 2020، صفحة 28).

يتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد وأن له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه ليفعلوا ما يريد، فهو يعرف نفسه جيدا ونقاط قوته ونقاط ضعفه، وكل ذلك من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

وقد لخص "Elsbernd" أهم خصائص القيادة التبادلية بما يأتي:

- التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل؛

- التبادل واسع الانتشار لمعلومات والسمطة؛

- بذل الجهود ورفع القيمة الذاتية للعاملين؛

- تفعيل دور العاممين وتنشيطه للقيام بمهامهم.

ويمكن أن نجد فيما تقدم أن القيادة التبادلية تعمل على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، وأن القائد التبادلي يتفاوض مع أفراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد الأفراد على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد، يكشف عن حاجات الأفراد ورغباتهم، فضلا عن توضيح العمل المطلوب لإنجازه من الأتباع.

ويمكن تلخيص خصائص القيادة التبادلية بما يلي:

1- نظام المكافآت، وذلك من خلال ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمكافآت، وتقديم الوعود بالأداء الجيد والتميز بالأداء يقابله المكافآت الجيدة؛

2- الإدارة بالاستثناء (الإيجابي)، عن طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء من قبل وقوعها؛

3- الإدارة بالاستثناء (السلبي)، إذ تقوم الإدارة بإتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط (أغادير و محمود، 2017، صفحة 33).

وقد لخص العجمي خصائص القيادة التبادلية بالنقاط التالية:

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع؛

- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم؛

- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب؛

- يتبع القائد التبادلي أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة؛

- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي؛

- ضغط العمل لا يسمح بالتقييم الجيد؛

- يتصف هذا النمط بالديمقراطية.

ويمكن القول أن القيادة التبادلية تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل، وإلى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود الأتباع نحو إنجاز أهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات إنجاز المهمة، وتستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل وأهدافه، فضلا عن ميلهم للتركيز على إكمال المهمة والتزام العاملين بها، إذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في أداء العاملين.

وتتمثل الفكرة الأساسية التي إقترحها "Burns" للقيادة التبادلية في أن الأهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء الأتباع، وهذه القيادة في جوهرها هي عملية تبادل إجتماعي بين القادة والأتباع تتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة وأن الإفتراض الرئيسي الذي يستند إليه هذا النوع من القيادة هو أن الأتباع يحفزون بالمكافأة والعقوبة (أغادير و محمود، 2017، صفحة 34).

ويعتمد القادة التبادليون وأتباعهم على بعضهم بعضا وبشكل متبادل، سواء ما يتعلق بالإعتراف أم مكافأة إسهامات بعضهم البعض، ويكون القادة التبادليون مؤثرين إذ عملوا وفقا لما يريده الأتباع أو يتوقعونه، وتتوقف فاعلية القيادة التبادلية على مقدرات القائد على الإستجابة لردود أفعال الأتباع وتليبيتها وتغيير توقعاتهم (أغادير و محمود، 2017، صفحة 35).

### المطلب الثاني: أنماط القيادة التبادلية

يتم تحديد سلوك القيادة التبادلية من قبل إثنين من عوامل سلوك القيادة؛ إذ تأخذ عملية التبادل سلوكين مختلفين، فإما أن تكون إستدلالية بنائية (المكافأة المشروطة) إذ يعد القائد بمكافآت للأداء المرضي ويقدمها إذا تحقق هذا الأداء، أو علاجية (الإدارة بالاستثناء) وتتعلق ببحث القائد عن الأخطاء ومعالجتها قبل أو بعد حدوثها.

### الفرع الأول: المكافأة المشروطة

تشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والتابعين التي يتم فيها مبادلة الجهود التي يبذلها التابعون في مقابل مكافآت معينة، وإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها. كما يذكر أن المكافأة المشروطة هي السلوكيات القيادية التي تؤكد وتوضح متطلبات الأدوار والمهام، وتوفر للتابعين المكافآت المادية أو النفسية التي تتوقف على مدى الوفاء بالإلتزامات التعاقدية وذلك يعني أن القائد يطلب إنجاز مهمة

ويوضح للتابعين ما عليهم القيام به، وتعطى مكافأة محددة سلفاً للتابعين عند الإنتهاء من إنجاز هذه المهمة تساهم المكافأة المشروطة أو المتوقعة في تحفيز التابعين للعمل بجد، وذلك عن طريق قيام القائد بتحديد الأهداف ودفْع التابعين لإنجاز هذه الأهداف من خلال تبادل المكافآت والمنافع، وتوفير المزيد من الحرية في إتخاذ القرار في بعض الظروف لتحديد كيفية أداء المهام وتحقيق الأهداف في أسرع وقت ممكن، مما يعطي معنى أكبر للعمل ويؤدي إلى زيادة مشاركة التابعين بالعمل وتشجيعهم على الالتزام.

وتؤكد دراسة (Rezvani et al) المكافأة المشروطة تساهم في زيادة الفعالية وإستمرارية السلوك الإيجابي للأفراد في المنظمة وذلك لسببين:

1. يتم تقديم المكافأة إستجابة للأداء الجيد (كما ونوعاً) أو السلوك المقبول وذلك بهدف تحسين وإستمرار السلوك المرغوب في المستقبل، ويؤدي ذلك إلى تشجيع التابعين لتقديم أفكار مبدعة ومبتكرة وإضافة أساليب وطرق جديدة في العمل توفر الوقت والجهد أو تبسط الإجراءات وتزيد الإنتاجية وغيرها الكثير من النتائج الإيجابية للمنظمة والعاملين فيها، ويؤيد هذا السلوك منهج الإدارة بالأهداف الذي يسعى إلى تقديم المكافآت والحوافز مقابل الأداء الممتاز؛

2. تؤدي إلى تحقيق مبدأ العدالة التنظيمية في إعطاء كل فرد ما يستحقه لما له من دور أساسي في سلوكيات العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة، ومعيار العدالة هنا قائم على موازنة الفرد لمدخلاته التي يقدمها لوظيفته مع المخرجات التي يحصل عليها منها، إذ إن إدراك التابعين بتوفر العدالة في المنظمة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية إيجابية (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 56).

ومن هنا يتضح أن المكافآت بمنزلة المقابل للأداء الجيد، والهدف النهائي من استخدام أسلوب المكافآت المشروطة هو التعزيز للسلوك المستهدف أو ما يعرف بتعزيز السلوك الإيجابي، لتأكيد هذا السلوك وتدعيمه من جانب الأفراد وتشجيعهم للمواصلة والاستمرار، وتحويل عاداتهم وسلوكياتهم السلبية إلى الجانب الإيجابي، وذلك عن طريق مكافأة السلوك المطلوب بعد حدوثه.

أشارت دراسة "Njanja et al" أن نظام المكافآت الفعال والإثابة على السلوك المرغوب يجب أن يكون كالآتي:

أ. فورية أن تعطى المكافآت الفورية بشكل متكرر حتى يتمكنوا من إدراك أدائهم المتميز، أي الاعتراف بالأداء الجيد فور حدوثه؛

ب. قصيرة الأجل أي تقديم مكافآت قصيرة الأجل (شهرية أو ربع سنوية) للأداء المرغوب؛

ج. طويلة الأجل وتعني إعطاء المكافآت للتابعين سنوياً لإظهار الولاء على المدى الطويل.

تلعب المكافآت دور مهم في المنظمات على إختلاف أنواعها في تحفيز التابعين على الإنجاز وأداء المهام بكفاءة وفعالية. وتشير الدراسات إلى أنه عندما يقوم القائد التبادلي بتقديم مستويات منخفضة من المكافآت مقابل الإنجاز في العمل، سيؤدي ذلك

إلى نتائج سلبية أكثر، فعندما يبذل التابعون الجهد ويكملون المهام الموكلة إليهم في المستوى المطلوب، ولا يتلقون المكافآت (المحتملة) التي يتوقعونها، فمن المرجح أن يتفاعلوا عكسياً، وعندما تكون المكافآت المتوقعة منخفضة يؤدي ذلك إلى إنخفاض الرضا الوظيفي.

بينما تؤكد الدراسات أن تقديم مستويات عالية من المكافآت القيمة للتابعين الذين يعملون بجد تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فيها؛ إذ أظهرت وجود إرتباطات قوية بين استخدام أسلوب المكافأة المشروطة وتحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، والأداء، والالتزام، ومستويات أدنى من التوتر والضغط الوظيفية. وتسهم الحوافز والمكافآت المقدمة للسلوك الجيد في تحسين العلاقة بين إدارة المنظمة وأعضاء الجماعة، لأنهم يشعرون أنهم موضع تقدير لجهودهم، مما يؤدي إلى رفع معنويات التابعين، وتحسين خدمة العملاء، وبالتالي زيادة الإنتاجية (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 57).

### الفرع الثاني: الإدارة بالإستثناء

الإدارة بالإستثناء هي أحد مبادئ وظيفة الرقابة الإدارية، وتعني أن على القائد أو المدير أن يعطي أهمية كبيرة لتلك النتائج غير المتطابقة مع المعايير الموضوعية. وكذلك هي أسلوب إداري يوضح العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، إذ يحكمها تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات ووظائف كل مستوى إداري، وبذلك تتحدد وظائف كل مستوى معين ويترك له ممارسة النشاط دون تدخل من المستوى الإداري الأعلى إلا إذا أحدث إنحرافات مهمة في الطريق المؤدي إلى تحقيق الأهداف المخططة (مصطفى و عمر، 2012، صفحة 14).

وهي التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال عملية التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم التابع بتحقيق الأداء المطلوب وذلك بغرض التصدي لها وحلها (الرفاعي، 2013، صفحة 28).

والإدارة بالإستثناء تتضمن نوعين:

#### 1- الإدارة بالإستثناء الجانب الإيجابي أو النشط "Active":

يحاول القائد إتخاذ تدابير لتجنب الأخطاء والإنحرافات عن المعايير من خلال مراقبة الأداء ورصد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية هؤلاء القادة لا ينتظرون الأمور حتى تتدهور قبل التدخل؛ بل يعملون على مراقبة وتقويم الأداء لإظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة، من خلال القيام بتحليل الفروقات وتصحيح الإنحرافات حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها، وتحديد ومنع أي إنحراف عن الأهداف المرسومة للمنظمة إذ تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال متابعة أداء العاملين فيها وتحسينها، فمن خلال الإجراءات الرقابية يمكن أن تعيد النظر في الخطط الموضوعية أو إعادة الهيكلة للتنظيم الإداري أو إعادة هندسة العمليات، وغير ذلك من أساليب وإجراءات لتصحيح الخلل الذي تم اكتشافه عن طريق الرقابة الفعالة والمستمرة.

فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم، وهذا يتطلب قيام القائد بتحديد معايير الإمتثال وما يشكل أداء غير فعال واستخدام تلك المعايير لمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء الموضوعة، وبالتالي معاقبة التابعين لعدم الإمتثال للمعايير والمقاييس المحددة.

يدعم هذا النوع عمليات أخرى مثل إدارة أداء التابعين باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة ورصد الأداء بانتظام، والقيام بتقويم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك بمقارنته بمستوى الأداء المطلوب، وإعطاء تعليمات واضحة لما هو متوقع باستخدام توصيف وظيفي مفصل وعقد إجتماعات مع التابعين، وتوفير تغذية عكسية عن الأداء تمكن التابعين من التعرف على مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير، وبالتالي معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم والعمل على تفاذي والتخلص من جوانب القصور والضعف، كل هذه الأمور تؤدي إلى تحفيز الأفراد وتشجيعهم لتطوير مستوى أدائهم وبالتالي التعرف على مستوى بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

وتشير الإدارة بالإستثناء (الأسلوب النشط) إلى إعتقاد القائد لنهج الإدارة الجزئية (التفصيلية) في التعامل مع التابعين من أجل ضمان التقيد الصارم بالإجراءات والتعليمات الموضوعة، وهذا ينطوي على:

- قيام القائد بمراقبة كل خطوة في العمل وتقويمها؛

- إبداء إهتمام مفصل لأنشطة التابعين ومتابعتهم في أدق التفاصيل والأمور الجزئية؛

- التحكم الشديد بعملهم ومطالبتهم بتغذية راجعة وتقارير دائمة ومفصلة عن الأعمال؛

- عدم تفويض التابعين في عملية اتخاذ القرارات.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة الضغوط الوظيفية وانخفاض مستوى الثقة بين القائد والتابعين (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 58).

### 2- الإدارة بالإستثناء الجانب السلبي أو الساكن (Passive) :

يركز هذا الأسلوب على استخدام العقاب المشروط عند الفشل في إنجاز ما كان مخططاً له. والإستثناء هنا هو حدوث شيء خاطئ ويتطلب التدخل من القائد؛ إذ ينتظر القائد حتى حدوث الخطأ ويتخذ الإجراءات التصحيحية بعد حصول الإنحرافات والمشكلات الخطيرة، وذلك لجعل التابعين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة ويذكر أن هؤلاء القادة يتجنبون تحديد الإتفاقيات، وتوفير أو توضيح التوقعات والأهداف والمعايير التي يتعين على التابعين تحقيقها (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 59).

يعتمد أسلوب القائد هنا على رد الفعل فهو لا يتدخل في تنفيذ ما تم الإتفاق عليه إلا إذا لم يستطع التابعون الوفاء بمعايير الأداء (واعر، 2015، صفحة 39).

إذ يميل القائد إلى تقديم ردود أفعال وانتقادات سلبية للتابعين بشكل دائم، فهو يبدأ الإتصال معهم عندما تحدث مشكلات طارئة أو عندما لا يكون الأداء الوظيفي بالمستوى المرغوب، ولا يحقق النتائج المطلوبة مما يؤثر بشكل سلبي في فريق العمل فإن أي ظروف غير روتينية (طارئة) ستطلب تدخل القائد لحلها، وذلك لأنهم لم يتم تشجيعهم على حل المشكلات أو التعلم من تجاربهم.

وبالمقابل، فإن هذا الأسلوب يولد لدى الفرد مقاومة ومخالفة للتعليمات، ويؤدي إلى ظهور نتائج سلبية للمنظمة على المدى البعيد.

وعلى الرغم من أن هناك بعض الإيجابيات لأسلوب الإدارة بالإستثناء، إلا أن أغلب الأبحاث حول القيادة التبادلية وجدت أن أسلوب المكافأة المشروطة سيكون أكثر فعالية، فأسلوب الثواب له أثر أقوى وأبقى من أسلوب العقاب، والمدح له أثر أكبر في تعزيز السلوك المرغوب من الذم أو التوبيخ (السراقي و نعمان، 2017، صفحة 59).

### المطلب الثالث : أهداف وأهمية القيادة التبادلية

#### الفرع الأول: أهداف القيادة التبادلية

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية إحتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجتهم، والمحافظة على النظام في العمل وإستقرار المؤسسة .

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين (السليمان، 2020، صفحة 29).

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت، وإتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبيه، وإكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل، وتصويبها (السليمان، 2020، صفحة 29).

#### الفرع الثاني: أهمية القيادة التبادلية

تبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية إحتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على إستقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا.

وكذلك هذه القيادة دورها يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط لقيمة العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والإهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف

العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد (السليمات، 2020، صفحة 29).

### المطلب الرابع : إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

#### الفرع الأول: إيجابيات القيادة التبادلية

لخص (Travis & Media) ميزات القيادة التبادلية بالنقاط التالية:

1- تكاليفها منخفضة : ذلك بإعتماد القيادة التبادلية على نظام المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز، وهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا إلى صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم الإلهام والرؤية، لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة لإعتمادها على أسلوب الإدارة بالإستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة؛

2- سلاسة ووضوح نهجها : ذلك بأن النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين يعلمون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل وذلك بوضعه نظاما واضحا للمكافآت (مكافآت مادية وترقيات، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات) ؛

3- قوة الحافزية : فالمال والمكافآت المادية وغير المادية يمكن إعتبارها من الحوافز الموثوق بها وبناتجها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعة ومتفق عليها، مع إمكانية إنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود؛

4- الوصول إلى نتائج سريعة : إذ تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تحقق بأقل وقت ممكن (أغادير و محمود، 2017، صفحة 35).

أيضا تمتاز القيادة التبادلية بمجموعة من الصفات والمميزات الإيجابية حددها "بوهنك وديستفانو" بما يلي :

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

- هناك إتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة وهذا إتفاق يدعوا المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسبا للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية (السليمات، 2020، صفحة 31).

### الفرع الثاني: سلبيات القيادة التبادلية

وعلى الرغم من الدور الهام الذي تلعبه القيادة التبادلية في خدمة المنظمات والجوانب الإيجابية لها، إلا أنها تتضمن عيوباً والموضحة كآتي :

- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهدافها؛

- إعتقاد 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، والإبتكارية، والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر (Bass، 1998، صفحة 35)؛

- عدم وجود اتفاق مشترك حول الأهداف عند تحديد الأهداف في عملية التبادل بين القائد والمرؤوس؛

- إن إعتقاد هذه القيادة على تبادل المنفعة قد يؤدي إلى تكوين علاقات غير ثابتة بين القائد والمرؤوس؛

- لا تعرض هذه القيادة بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، التي تبث حياة جديدة في المؤسسات في عصر العولمة، والتغيير المستمر (السليمان، 2020، صفحة 32).

### المبحث الثاني : الأسس النظرية للأهداف الإستراتيجية

شهدت مفاهيم الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة وذلك نتيجة للتغيرات و التطورات السريعة في البيئة المحيطة بالمنظمات مما ساهم في تزايد أهمية موضوع الإستراتيجية في تناولها في مختلف الأدبيات العالمية. ويتكون مصطلح الإدارة الإستراتيجية من مقطعين الإدارة و الإستراتيجية وتعريف الإدارة بأنها: ذلك الفن الإجتماعي الذي يهتم بالإنسان لكي يحقق أهدافه سواء كانت جماعية أو فردية وهي بذلك تعني توجيه الإمكانيات البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف (المطيري، 2011، صفحة 37).

كما تعرف بأنها القدرة والإنجاز على إستخدام كافة الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة لتحقيق هدف معين.

كما تعرف بأنها تنظيم وتوجيه الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف مرغوبة ، كما تعرف بأنها مجموعة من المبادئ و الأساليب العلمية لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الإستخدام 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 تفسيراً عملياً محدداً لما يمثل الإستراتيجية.

ولمفهوم الإستراتيجية العديد من التعريفات فالبعض يعرفها بأنها : خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. كذلك الإستراتيجية هي: توجه المنظمة طويل الأمد نحو تحقيق المنافع لها من خلال الترتيب و التشكيل.

وهي إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة و الضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص و التهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها .

أيضا عرفت الإستراتيجية على أنها : شكل من أشكال توزيع الموارد بالشكل الذي يساعد الشركة على تعزيز وتطوير أداءها، ويرى انسوف أن الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية وقد كان انسوف ينظر إلى الإستراتيجية على أنها عملية تخصيص الموارد و الإستثمارات بين مختلف المنتجات و الأسواق بالشكل الذي يعظم العائد على رأس المال المستثمر (المطيري، 2011، صفحة 38).

### المطلب الأول : مفهوم الأهداف الإستراتيجية

تمثل الأهداف نقطة البداية و النهاية في الوقت نفسه لأي نشاط إنساني فهي أساس وجود المنظمات وبقائها وجزء من تصميمها، وقد جهد الباحثون في طرح آرائهم عن مضمون الأهداف بشكل عام و الأهداف الإستراتيجية بشكل خاص عليه فإن الأهداف تمثل قواعد القرار التي تمكن الإدارة من توجيه وقياس أداء المنظمة تجاه الغرض المطلوب وحددت بأنها النتائج التي تتوقع المنظمات إنجازها أو هي النتائج النهائية المرغوبة لأي نشاط كما يعدها البعض النقطة النهائية التي توجه الجهود نحوها ووصف بأنها النتائج المرغوبة للأفراد و المجموعات و المنظمات وهذه المفاهيم وإن بدت متباينة في الصياغة غير أنها تجتمع في ثلاث قضايا مشتركة تفسر لنا الأهداف هي:

- إنها تمثل النتائج النهائية المتوقعة و المرغوبة؛

- إنها أساس وجود المنظمات و الدليل الموجه لحركتها؛

- إنها أداة لتنسيق جهود الإدارة وتقويمها فهي مؤشر لقياس الأداء وتحديد الانحرافات وتصحيحها (المطيري، 2011، صفحة 39).

فالإدارة العليا في المنظمات لا يمكن أن تعمل دون وعي عميق بأهدافها، ذلك إن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات معينة، يقوم بتحديد هذه العوامل و الإدارة العليا وتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية في ضوء نواتج تقييم نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة مقارنة بالبيئات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وبناء على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يتم وضع الإستراتيجيات وصياغة أهدافها العملية .

لذا يعرف الهدف أنه القصد الكامن وراء القرارات التي تحدد إتجاه المنظمة أو نشاطها لذلك كان من المعقول الإستنتاج بوجود خاصيتين للأهداف في المنظمات هما :

أ- الاستمرارية والانسجام في القرارات؛

ب- القصدية في سلوك المنظمة.

وتنعكس هاتان الخاصيتان بأشكال عديدة منها :

1- الإيديولوجية : حيث يشترك الأفراد في المعتقدات وتكون أهداف المنظمة واضحة لأن هناك مثابرة واستمرارية من صانع القرار عبر الزمن لتحقيقها؛

2- السلطة الرسمية: حيث تبرز أهداف المنظمة بشكل مختلف عن أهداف المساهمين الحقيقية وتأخذ قالباً رسمياً عن الأهداف الشخصية؛

3- الأهداف المشتركة: في حالة غياب الإيديولوجية والسلطة يمكن أن يجتمع أفراد حول منظمة معينة كمكان ملائم للسعي وراء أهداف مشتركة؛

4- المصلحة المشتركة: حيث يتم الإجماع طوعاً على أهداف مشتركة من خلال إنتفاع 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 لأنها تعبر عن رسالة المنظمة ولأنها تحدد مجال عمل المنظمة وطبيعتها النتائج التي تسعى إلى تحقيقها والأسواق التي تعمل فيها وغالباً ما يتم التعبير (المطيري، 2011، صفحة 40) عن الأهداف الرسمية للمنظمة بشكل واضح في تقاريرها السنوية ونشراتها الخارجية وكتيبات إستراتيجيتها وسياساتها والأهداف الرسمية تزود المنظمة بمشروعية وجودها في المجتمع حين توفر الأهداف الأخرى الإتجاهات وتوضح المسارات وتوفر الإرشادات و المعايير اللازمة لتقييم أداء المنظمة.

من الناحية الأخرى تعكس الأهداف الرسمية مشروعية رسالة المنظمة فهي توضح الهدف الذي قامت المنظمة من أجله لكي تتقبل الأطراف الخارجية وجودها وتسعى الإدارة العليا للمنظمة لدى أطراف التعامل الخارجية حتى تحظى بمزيد من القبول فمثلاً تساهم معظم شركات صناعة السجائر في التبرع لعلاج مرضى السرطان حتى تتغلب على التناقض في مشروعية وجودها (المطيري، 2011، صفحة 41).

ومن خلال هذه الآراء يمكن الإستدلال على المؤشرات التالية:

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

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

- تعد الأهداف الإستراتيجية نقطة الإنطلاق لصياغة الأهداف التشغيلية في المنظمة (المطيري، 2011، صفحة 41).
- تعد الأهداف الإستراتيجية نتائج مطلوب الوصول إليها، من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها بشكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة (العواسا و صالح، 2018، صفحة 346).
- ويمكن تعريف الأهداف بأنها النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهمة المنظمة ورسالتها لواقع عملي في ظل التغيرات البيئية المختلفة خلال فترة محددة من الزمن (العواسا و صالح، 2018، صفحة 346).

### المطلب الثاني : خصائص الأهداف الإستراتيجية

يمكن تلخيص الأهداف الإستراتيجية فيما يلي :

- أن يكون الهدف محددًا : أي واضح المعالم والمحتويات لا غموض فيه أي يفهم من عنوانه، بحيث يمكن التعرف عليه من أين يبدأ وإلى أين ينتهي لإنجاز المهمة؛
- قابلية الهدف للقياس وهذا يعني أن الهدف لا بد أن يوضع لتحقيق شيء وعليه يمكن التعرف ببساطة ودقة ووضوح على هذا الشيء، وبذلك نستطيع قياس مدى تحقيق الهدف؛
- قابلية الهدف للتحقيق : فليس للهدف أي معنى إذا تعذر تحقيقه، وعليه لا بد من ملاحظة كل الظروف المحيطة بالمنظمة ومدى ملائمتها على تحقيق الهدف؛
- أن يكون الهدف ملائما : وبقدر ماتكون الظروف ملائمة لوضع الهدف فإن الهدف نفسه لا بد أن يتلائم على واقع المنظمة وحاجاتها وإهتماماتها والفئات المستفيدة منها؛
- أن يكون للهدف فترة زمنية للتنفيذ : بمعنى أن يكون هناك وقت محدد لإنجاز الهدف (الوافي، 2022، صفحة 303).

### المطلب الثالث : أهمية الأهداف الإستراتيجية

- تحدد مسارات التوجه الإستراتيجي للمنظمة بوضوح؛
- ترسم المستقبل المنشود للمنظمة بشكل إجرائي قابل للملاحظة والقياس؛
- تعد مرشداً لإتخاذ القرارات، إذ تمثل دليلا ومعايير للإدارة العليا في تحديد الخيار الأنسب؛
- تمثل معايير لتقويم الأداء التنظيمي وبيان مكانه وقوته ونقاط ضعفه؛
- تلعب دورا مميذا في تحفيز العاملين وشحنهم نحو الإنجاز وتقليل حالات الإحباط من خلال واقعيتها وإنسجامها مع الإمكانيات التنظيمية المتاحة؛

- تساعد قادة المنظمة في توضيح إحتياجاتها إلى فئات أصحاب المصالح الذين يمتلكون القوة والسيطرة (صالح و المبيضين، 2011، صفحة 85).

### المطلب الرابع : تحقيق الأهداف الإستراتيجية

- 1- التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع إستراتيجيات 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 لإتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة؛
- 7- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها؛
- 8- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة؛
- 9- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- 10- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة؛
- 11- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة؛
- 12- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الإستخدامات الإقتصادية؛
- 13- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي (المطيري، 2011، صفحة 47)؛
- 14- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة؛
- 15- التعرف على فرص الإستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الإستفادة 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 الإستثمارية والبرامج المالية للمنظمة؛

19- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنوع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها (المطيري، 2011، صفحة 48)؛

20- إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية (المطيري، 2011، صفحة 48).

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع القيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الإتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، ويود الباحث أنشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم إستعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2001 و 2023 ، وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب كونها دراسات عربية أو أجنبية، وفيما يلي نقدم عرضاً لهذه الدراسات.

### أولاً – الدراسات العربية :

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 أسماؤها في سوق عمان المالي. وإستخدمت الإستبانة أداة رئيسية لجمع المعلومات التي حللت بإستخدام النسب المئوية، والوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الإنحدار والتحليل العاملي. وكانت أبرز نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة معنوية للقوة التي يمتلكها مديرو الإدارة العليا أياً كان مصدرها على الأهداف الإستراتيجية.

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 إستمارة الإستبانة وحللت بإستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الإنحدار 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 التميمي والخشالي "2007 بعنوان: "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية:دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الاردنية

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 74 مديرا من مستويات إدارية مختلفة جمعت البيانات منهم بواسطة إستمارة الإستبانة وحللت بإستخدام الوسط الحسابي والإنحراف المعياري وتحليل الإنحدار. وخرجت الدراسة بمجموعة نتائج أهمها:

1-لا يوجد تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية بإستثناء هدف المسؤولية الإجتماعية،

2-يوجد تأثير معنوي للتغير البيئي في تحديد أغلب الأهداف الإستراتيجية عدا أهداف الموارد المالية والربحية والإنتاجية.

دراسة "الضمور وآخرون، 2010" بعنوان: أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الاردنية.

هدفت الدراسة إلى قياس القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكتساب العاملين في المستشفيات الأردنية مهارات التفكير الناقد، وإستخدمت الإستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات التي حللت بالوسط الحسابي والإنحراف المعياري وتحليل الإنحدار المتعدد وتحليل التباين. وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها: وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويلية في إكتساب مهارات التفكير الناقد، بينما كان تأثير أبعاد القيادة التبادلية غير دال إحصائيا.

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

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالتطبيق على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، حيث تم توزيع إستبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة وقد تم إستخدام عدة أساليب إحصائية لإختبار فرضيات الدراسة 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 بالإستثناء النشطة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

- ذو دلالة إحصائية للإدارة بالإستثناء الساكنة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.

دراسة بن عبد الرحمان الطاهر " 2011" بعنوان: "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين"

هدفت الدراسة إلى إختبار فعالية السلوك القيادي التبادلي والتحويلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز، في إطار نموذج القيادة كامل المدى FRLM الذي وضعه باس وأفوليو، وهذا من خلال تحليل طبيعة وقوة العلاقة الإرتباطية بين مستوى السلوك القيادي التحويلي والتبادلي عند الرؤساء، ومستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين، وقد توصل الباحث إلى أن هناك أهمية وعلاقة وأثر لكل من القيادة التحويلية والتبادلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، وكذا إستكشاف متغير الدافعية للإنجاز في المجال التنظيمي بإستخدام مقياس متخصص لهذا الغرض AMI.

دراسة مي نجيب ذوابي "2015" بعنوان: "أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"

هدفت الدراسة التعرف على أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت "٢٣" فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من "٥٣" عميد يعملون في الجامعات الأردنية الخاصة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية (الإبتكار؛ الإنتاجية؛ والمسؤولية الإجتماعية) عند مستوى دلالة " $\alpha \leq 0.05$ ".

دراسة عزالدين العايدي "2015" بعنوان: "أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق أهداف مشاريع جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 119 وحدة، وتم إستخدام الإستبانة لجمع المعلومات، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 73.45%.

دراسة غانم وإسماعيل أحمد شعبان " 2017" بعنوان: "دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 302

موظفا ممن يعملون في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي كان متوسطا، وأن مستوى جودة الخدمات المقدمة في وزارة التربية والتعليم كانت متوسطة أيضا، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات المقدمة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

دراسة يوسف وأغادير "2017" بعنوان: "درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين وعلاقتها بدافعية الإنجاز، تكونت عينة الدراسة من 1471 معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين، وتم استخدام إستبانتين للقيادة التبادلية وثقافة الإنجاز، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية مرتفعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى ثقافة الإنجاز لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع أيضا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز.

دراسة القرعان ورندا فواز "2020" بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 274 معلما ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش للقيادة التبادلية كانت متوسطة، وأن مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطا أيضا، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الإبداع الإداري.

دراسة عادل لحميدي "2022" بعنوان: "أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببرج بوعريج، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت "33" فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية توفر مستلزمات الأداء على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة "0.05"، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية بالإستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة "0.05"، وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية

في وجهات نظر عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال تبعا لإختلاف "الجنس ، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة الموقع الوظيفي عند مستوى دلالة "0.05".

دراسة "زنود يونس وسي أحمد نذير.2022" بعنوان : تأثير أنماط القيادة: التبادلية، التحويلية والكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية الحديثة من قيادية تبادلية ، تحويلية وكاريزمية على مستوى تمكين موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية بومرداس من وجهة نظرهم، حيث إعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية ضمت مختلف الرتب والمسؤوليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية كبيرة بين نمط القيادة التحويلي وكذا الكاريزمي مع مستوى تمكين عينة الدراسة، ومتوسطة بالنسبة لنمط القيادة التبادلي، وكذا وجود أثر إيجابي للأنماط القيادية الثلاث على مستويات تمكين العينة.

دراسة "عادل لحميدي. 2023" بعنوان : أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور بروج بوعريبرج.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أساليب القيادة التبادلية على تحسن الأداء العمال في مؤسسة كوندور بروج بوعريبرج، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم (spss) حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها؛ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية توفر مستلزمات الأداء على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (0.05)، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (0.05)، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال تبعا لاختلاف (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)).

ثانيا – الدراسات الاجنبية :

دراسة Sebastian and Hassan. "2017" بعنوان: " أثر أسلوب القيادة على أداء العاملين "

هدفت إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة على أداء العاملين في المنظمات الخاصة في ماليزيا. إستخدم الباحثان الإستبيان كأسلوب لجمع البيانات من 100 عامل في المنظمات الخاصة في مدينة سيلانقور الماليزية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وأظهرت النتائج أن أكثر أساليب القيادة تأثيرا على أداء العاملين كان أسلوب القيادة

الديموقراطي ومن ثم الأسلوب التشاركي وأخيرا أسلوب القيادة الإستبدادي. وبشكل أدق وجدت الدراسة أن أسلوب القيادة الديموقراطي والتشاركي يؤثران بشكل إيجابي على أداء العاملين، ولكن أسلوب القيادة الإستبدادي يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين.

دراسة Irum Mushtaq. Muhammad Salman Chughtai "2021" بعنوان: "أساليب القيادة وإبتكار الشركات "

تؤكد هذه الدراسة أن أساليب القيادة "التحويلية والمعاملات " بمثابة منصة أداء الإبتكار، حيث تم إستخدام الإستبانة تم جمع البيانات من 301 موظف دائم يعملون في باكستان شركات تصنيع "الغذاء والتبغ" من خلال الإدارة الذاتية، حيث تظهر النتائج التأثير الإيجابي لأساليب القيادة " التحويلية والمعاملات" على الأداء المبتكر للشركة، وهذه الدراسة تساهم في توضيح أساليب القيادة في تعزيز الشركات.

ثالثا – موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

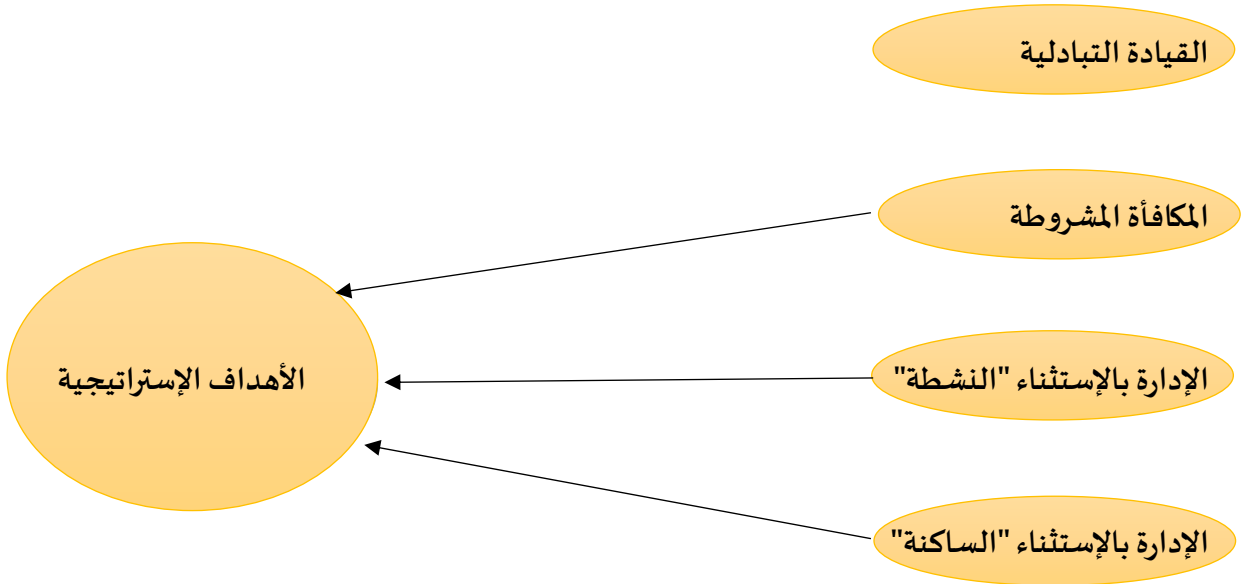
ما يميز الدراسة عن بقية الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية جاءت لتوضيح أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بإعتبار القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث " المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة، الإدارة بالإستثناء النشطة" متغيرا مستقل والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع، بحيث تم إختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إليزي لإجراء الدراسة التطبيقية.

تختلف الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات وذلك في تناولها للقيادة التبادلية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، إذ إعتمدت جل الدراسات على القيادة التبادلية فقط، ومنها ما إعتمدت على موضوع الأهداف الإستراتيجية، وتوجد دراسة واحدة تشابهت مع الدراسة الحالية بإعتمادها على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، أما النتائج فقد تباينت حسب نوع الدراسة ومكان إجراء الدراسة التطبيقية.

رابعا – النموذج النظري للدراسة :

إستنادا للدراسات السابقة وخاصة دراسة "عبد العزيز مجعد المطيري، 2011" سوف نعتمد في دراستنا على النموذج النظري لهذه الدراسة كونه يشمل نفس متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة في المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء النشطة والساكنة كأبعاد خاصة بالمتغير المستقل القيادة التبادلية، والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع، وعلى هذا الأساس وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية قمنا بتبني النموذج النظري التالي :

الشكل رقم "1-2": النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

### الخلاصة :

تم التطرق في هذا الجانب إلى المفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية، فطرحنا أهم المقاربات التي تناولت القيادة التبادلية، والتي تناولت الأهداف الإستراتيجية، وبعدها تم سرد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع هذه الدراسة لتقييمها ومعرفة موقع الدراسة الحالية وما يميزها عن هذه الدراسات.

ومن خلال هذا يطرح التساؤل: ما مدى تأثير القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟ وهذا ما سوف يتم التطرق إليه في الجانب الموالي.

## الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية بشركة توزيع

الكهرباء والغاز إيزي

تمهيد :

بعد الإنتهاء من الشق النظري للبحث، حيث تم التعرف على القيادة الإدارية عامة والقيادة التبادلية خاصة ومختلف أنماطها وإيجابياتها وسلبياتها، مع التطرق للأهداف الإستراتيجية وأهمية وضعها مع تحقيقها، وعلى هذا سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في الفصل النظري السابق على دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية إيزي، وقد قسم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإيزي

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

## المبحث الأول : مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي

### المطلب الأول : مفهوم ونشأة مديرية التوزيع

جاءت مديرية التوزيع إيليزي إلى الوجود طبقا للقرار التنظيمي الداخلي رقم 2006/069 المؤرخ في 29 جانفي 2006 والمتعلق بإعادة هيكلة مجمع سونلغاز والقاضي بخلق فروع ولائية جديدة جهوية لشركة توزيع الوسط التي مقرها البلدية وطبيعتها القانونية هي أنها شركة ذات أسهم توجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز - شركة مساهمة تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة.

وتتضمن مديرية التوزيع مجموعة من الأقسام وكل قسم به مجموعة من المصالح.

هذه الأقسام هي : الدراسات والأشغال ، الإدارة والصفقات ، تقنيات الكهرباء ، تقنيات الغاز ، إستغلال الكهرباء والغاز ، العلاقات التجارية ، قسم المحاسبة والمالية ، إستغلال أنظمة الإعلام الآلي ، الوسائل العامة بالإضافة إلى ملحق للإتصال وسكرتارية المدير ومصالحة قانونية وخليّة للمراقبة والتفتيش ومصالحة للوقاية والأمن يشرف عليها مهندس في مجال الأمن الصناعي.

### المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية التوزيع

#### الفرع الأول : مهام مديرية التوزيع:

-توزيع الطاقة الكهربائية والغازية ؛

-إنجاز الدراسات والمنشآت الغازية والكهربائية ؛

-تزويد مختلف الهيئات والإدارات بالطاقة الكهربائية والغازية ؛

-تركيب وتصليح التجهيزات الكهربائية والإلكترونية المهنية ؛

-تركيب وتصليح وصيانة كل التجهيزات والمنشآت التي تشتغل بالغاز؛

-ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار إحترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛

-التحكم في الإستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم.

### الفرع الثاني : أهداف مديرية التوزيع

-ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الإعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛

-ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الجودة ؛

-تخطيط برنامج المؤسسة السنوي ؛

-القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية ؛

-محاولة تقليص الديون ؛

-تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع وتحليله

#### الفرع الأول : تحليل بعض أقسام الهيكل التنظيمي

- مدير مديرية التوزيع: وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية: وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الإهتمام بإنشغالات المدير وإستقبال مكالماته وإستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

- مكلف بالشؤون القانونية : تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد... الخ.

- مهندس الأمن : حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

- المكلف بالأمن الداخلي :ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

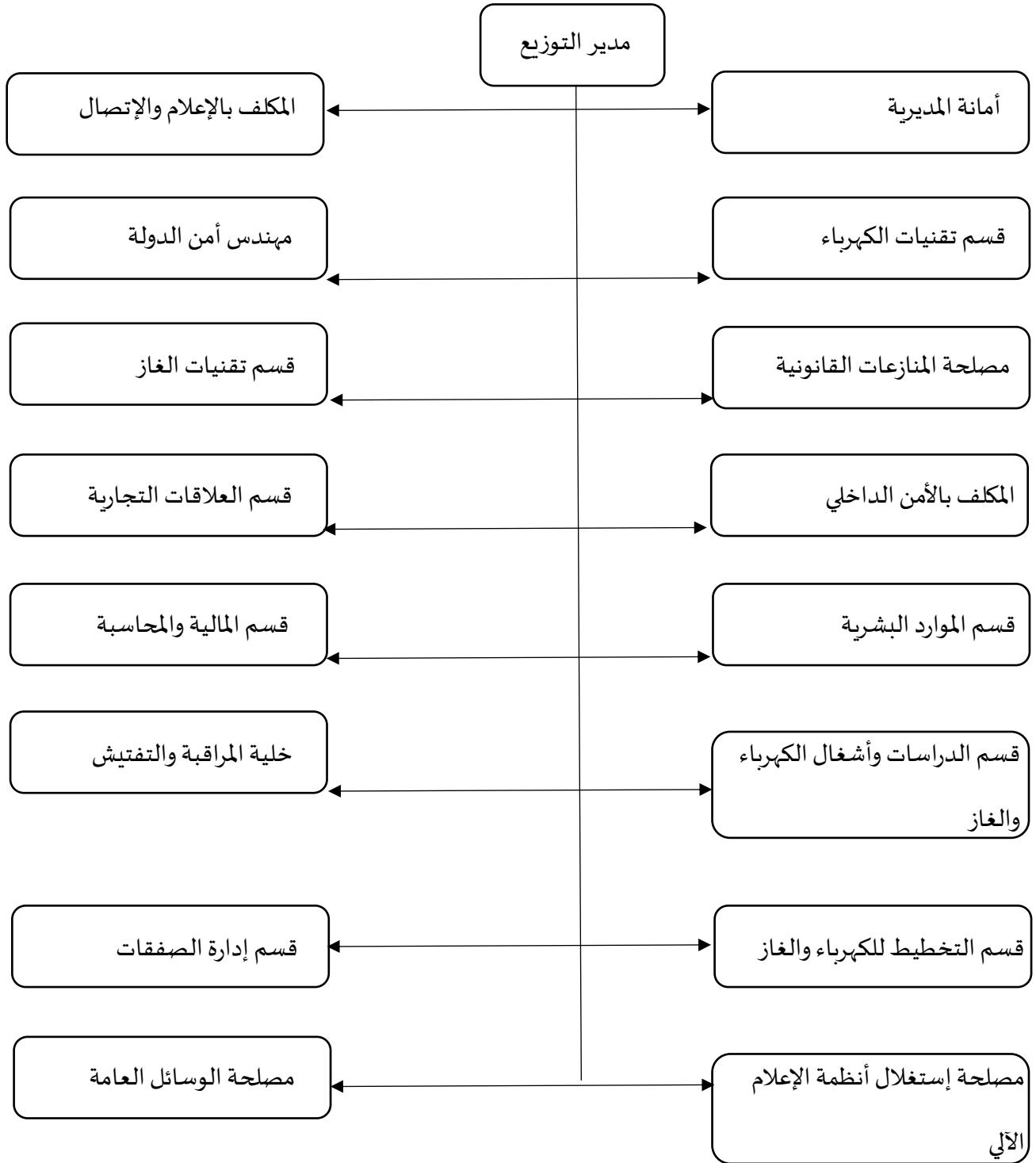
- قسم العلاقات التجارية: لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية .

- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال : تتمثل مهام هذا القسم في إستقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية .

- قسم الأنظمة المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .
- قسم إستغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة .
- قسم إستغلال الكهرباء: ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة .
- قسم الشؤون العامة : مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات .
- قسم المالية والمحاسبة: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات..... الخ ، وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع

الشكل "2-3": الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز إيزي



المصدر : من وثائق مديريةية التوزيع بإيزي

## المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يسلكه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن تطبيقها أو تعميمها.

تستند هذه الدراسة إلى إتباع أحد أكثر مناهج البحث العلمي إستخداما وهو منهج دراسة الحالة، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى مع هذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، أيضا يركز هذا المنهج على القيام بتحليل الإستبيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة، ويستخدم لوصف مجتمع الدراسة والذي والذي يتم جمع البيانات منه من خلال أداة الدراسة، وهي الإستبيان، وبعد البيانات يتم إدخالها في الحاسوب لتحليلها بواسطة برنامج SPSS لإستخراج النتائج ومناقشتها.

- الإستبانة : هو أداة بحث تتضمن سلسلة من الأسئلة المستخدمة لجمع معلومات مفيدة من المستجيبين. تتضمن هذه الأدوات أسئلة مكتوبة أو شفوية وتشكل نمط المقابلة. قد تكون الاستبيانات نوعية أو كمية ويمكن إجراؤها عبر الإنترنت أو عبر الهاتف أو على الورق أو وجها لوجه ، ولا يلزم بالضرورة طرح الأسئلة بحضور باحث.

تتميز الاستبيانات إما بالأسئلة المفتوحة أو المغلقة وتستخدم أحيانا مزيجا من الاثنين. تمكن الأسئلة المفتوحة المجيبين من الإجابة بكلماتهم الخاصة بقدر ما يرغبون في التفاصيل أو بأقل قدر من التفاصيل. تزود الأسئلة المغلقة المستجيبين بسلسلة من الردود المحددة مسبقا يمكنهم الاختيار من بينها.

- مرحلة إعداد الإستبانة : تطوير الإستبانة بناء على ماتم التطرق إليه في الجانب النظري، وإعتمادا على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي تجيب على فرضيات الدراسة. تحتوي الإستبانة التي تم تصميمها على ثلاثة أجزاء.

\* الجزء الأول : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق ببعض المعلومات عن العمال في المؤسسة محل الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الأقدمية في العمل.

\* الجزء الثاني : يشتمل هذا الجزء على محاور الدراسة التي تعبر عن المتغيرات المستقلة، وقد تم تقسيم الإستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية، والجدول التالي يبين قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الإستبانة.

الجدول رقم "1-2": قياس محاور الدراسة من خلال أسئلة الإستبانة

محاور الدراسة	الأسئلة
محور المكافأة المشروطة	من السؤال 01 إلى السؤال 12
محور الإدارة بالإستثناء "النشطة"	من السؤال 13 إلى السؤال 17
محور الإدارة بالإستثناء "الساكنة"	من السؤال 18 إلى السؤال 23
محور محددات الأهداف الإستراتيجية	من السؤال 24 إلى السؤال 29

المصدر : من إعداد الطالبين

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات " 1 – 5 " لقياس إستجابات الأفراد لفقرات الإستبانة وذلك بالشكل التالي :

- إعطاء 5 علامات لمستوى الموافقة بشدة؛

- إعطاء 4 علامات لمستوى موافق؛

- إعطاء 3 علامات لمستوى محايد؛

- إعطاء 2 علامة لمستوى غير موافق؛

- إعطاء 1 علامة لمستوى غير موافق بشدة.

\* الجزء الثالث : يحتوي هذا الجزء على مجموعة من الأسئلة تتعلق بالمتغير التابع " الأهداف الإستراتيجية " وقد تم إستخدام مقياس ليكرت خماسي المستويات " 1 – 5 " لقياس إستجابات الأفراد كما يلي :

- إعطاء 5 علامات لمستوى الموافقة بشدة؛

- إعطاء 4 علامات لمستوى موافق؛

- إعطاء 3 علامات لمستوى محايد؛

- إعطاء 2 علامة لمستوى غير موافق؛

- إعطاء 1 علامة لمستوى غير موافق بشدة.

- مرحلة تحكيم الإستبانة : تم تحكيم الإستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الإستبانة على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية :

- إعادة تقسيم البيانات الشخصية؛

- حذف أسئلة الحالة الإجتماعية؛

- كتابة تعاريف مختصرة للمحاور حتى يتسنى فهمها من طرف المستجوبين؛

- الإشارة إلى الطرف المقصود في كل العبارات " الرئيس أو المسؤول أو القائد أو مدير المؤسسة" لأن الإستبانة موجهة للموظفين في مستويات الإدارة المختلفة؛

- إعادة صياغة بعض الأسئلة؛

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار بكافة الملاحظات وإجراء بعض التعديلات على الإستبانة على ضوء ملاحظات الأساتذة.

### المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي وعددهم 262 عامل حيث قمنا باختيار عينة عشوائية بلغ عددها "40" عينة فقط، وذلك لتوزيعها وجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم إستردادها كلها.

- المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة :

والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة :

الجدول رقم "2-2" : ملخص خصائص عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الجنس
70%	28	ذكر
30%	12	أنثى
		العمر
10%	4	أقل من 30 سنة
25%	10	30 – 35 سنة
27.5%	11	36 – 40 سنة

25%	10	41 – 45 سنة
12.5%	5	أكثر من 46 سنة
		المستوى العلمي
10%	4	تكوين مهني
20%	8	ثانوي وأقل
70%	28	جامعي وأكثر
		سنوات الأقدمية في العمل
10%	4	أقل من 5 سنوات
35%	14	5 – 10 سنوات
45%	18	10 – 15 سنوات
10%	4	أكثر من 15 سنة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثالث : مصادر الحصول على المعلومات وصدق أداة الدراسة

الفرع الأول : مصادر الحصول على البيانات :

أولاً : البيانات الثانوية : وهذا من خلال الدراسات السابقة والكتب ومذكرات التخرج بأنواعها والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ثانياً : البيانات الأولية : وهذا من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية في تحليل بيانات الدراسة :

1- التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية؛

2- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الإستبانة؛

3- تحليل الارتباط الخطي البسيط.

الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها :

أولاً : الصدق الظاهري : وزعت الإستبانة على عينة من المحكمين حيث تم تعديل الإستبانة بناء على إقتراحاتهم والخروج بصورتها النهائية.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة : لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الإستبانة" إستخدم الباحث "معادلة ألفا كرونباخ" للتأكد من ثبات أداة الدراسة كما بلغت قيمة ألفا بالنسبة لكل متغير كالتالي :

الجدول رقم "2-3" : إختبار ثبات أداة الدراسة

المحور	قيمة ألفا كرونباخ
المكافأة المشروطة	0.877
الإدارة بالإستثناء "النشطة"	0.607
الإدارة بالإستثناء "الساكنة"	0.548
محددات الأهداف الإستراتيجية	0.879
ثبات الإستبانة ككل	0.863
معامل الصدق	0.928

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم "03" أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.863 لإجمالي فقرات الإستبيان "29" فيما يتراوح ثبات المحاور ما بين 0.607 كحد أدنى وبين 0.879 كحد أقصى، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس ناتلي والذي إستخدم "0.70" كحد أدنى للثبات وتحصلنا على معامل الصدق عن طريق إدخال الجذر التربيعي على قيمة المعامل ألفا كرونباخ.

المبحث الثالث : تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

1- الجنس :

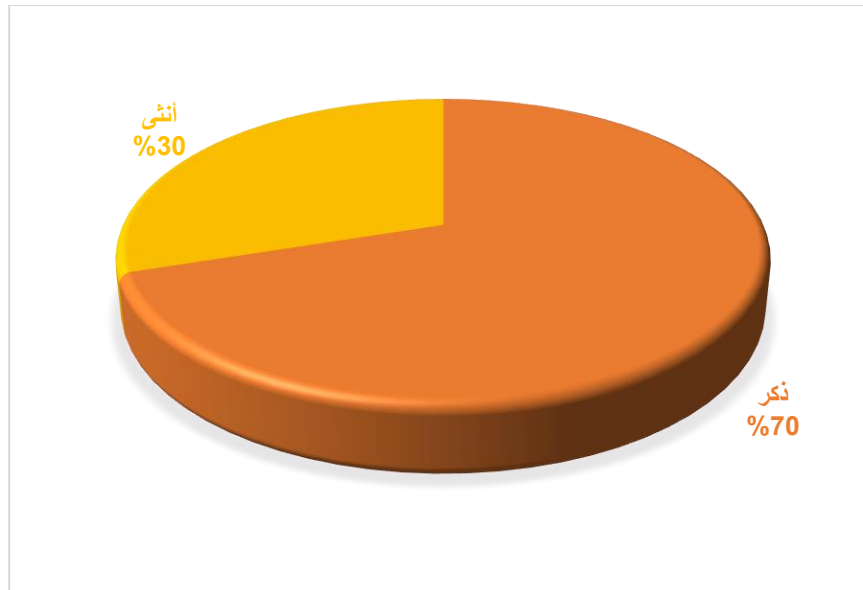
الجدول رقم "2-4" : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
70%	28	ذكر
30%	12	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال ما نلاحظه يتبين أن 70% من عينة الدراسة هم ذكور بينما 30% من العينة هم إناث مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة هم ذكور وهذا يدل على أن شركة توزيع الكهرباء والغاز إليزي تهتم بتعيين الذكور أكثر من الإناث.

الشكل رقم "2-4" : الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

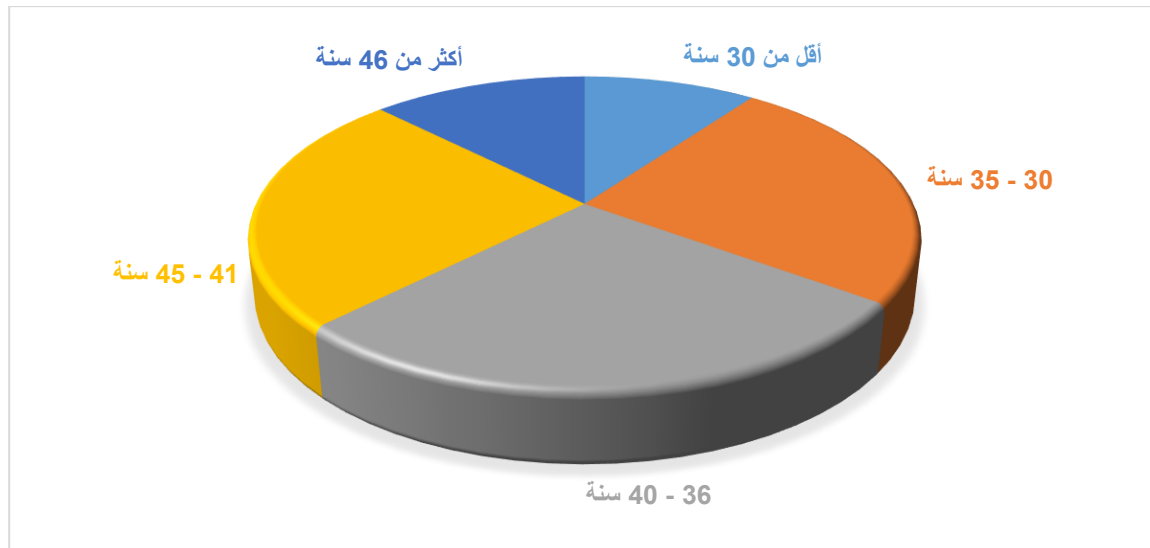
الجدول رقم "2-5": توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر
10%	4	أقل من 30 سنة
25%	10	من 30 إلى 35 سنة
27.5%	11	من 36 إلى 40 سنة
25%	10	من 41 إلى 45 سنة
12.5%	5	أكثر من 46 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن 10% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، بينما 25% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين "30 إلى 35 سنة" و27.5% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين "36 إلى 40 سنة"، و25% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين "41 إلى 45 سنة"، و12.5% من العينة أعمارهم أكثر من 46 سنة. مما يدل على أن النسبة الأكبر من العينة هم من فئة الشباب وهذا يعني أنهم من متوسطي الأعمار، حيث كانت النسبة 62.5% من العينة تقل أعمارهم عن 40 سنة.

الشكل رقم "2-5": الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

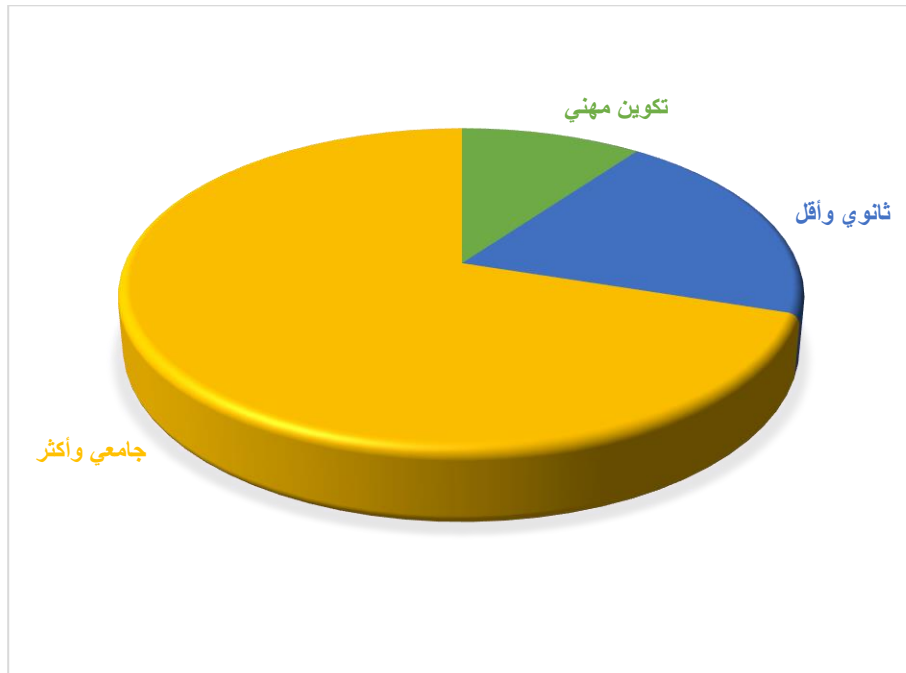
الجدول رقم "2-6" : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى
10%	4	تكوين مهني
20%	8	ثانوي وأقل
70%	28	جامعي وأكثر
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن 10% من العينة يملكون مستوى تكوين مهني، و20% من العينة يملكون مستوى ثانوي وأقل، أما النسبة الأكبر كانت من نصيب العينة التي تمتلك مستوى جامعي وأكثر مما يدل على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بتوظيف الجامعيين في المناصب الإدارية.

الشكل رقم "2-6" : الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4- سنوات الأقدمية في العمل :

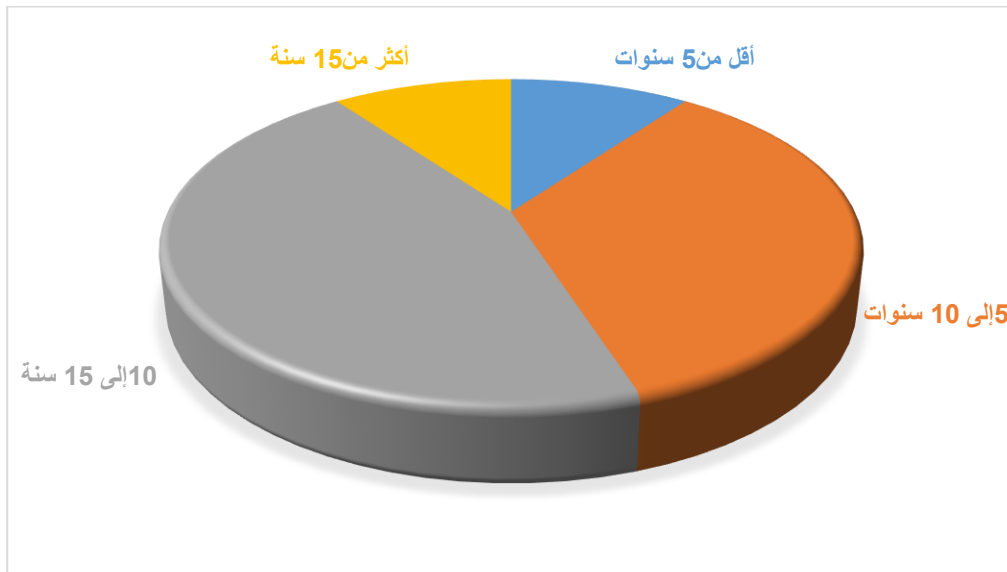
الجدول رقم "2-7" : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
10%	4	أقل من 5 سنوات
35%	14	من 5 إلى 10 سنوات
45%	18	من 10 إلى 15 سنة
10%	4	أكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 10% من العينة تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و 35% من العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 45% من العينة تتراوح أقدميتهم ما بين 10 إلى 15 سنة وأخيرا نسبة 10% للعينة التي لها أقدمية أكثر من 15 سنة وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من العينة يبدوون العمل في المؤسسة محل الدراسة بعد تخرجهم ببضعة سنوات وبالتالي يكتسبون بعض الخبرة بالرغم من صغر متوسطات أعمارهم.

الشكل رقم "2-7": الدائرة النسبية لعينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة

تم إستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات العينة، حيث إعتدنا المقياس التالي لتحديد مستوى أهمية كل فقرة :

الجدول رقم "8-2" : مقياس لتحديد مستوى الأهمية

المستوى	الرمز	مجال المتوسط الحسابي	تقييم المتوسط الحسابي
موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	مرتفع جدا
موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	مرتفع
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسط
غير موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	منخفض
غير موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	منخفض جدا

المصدر : من إعداد الطالبين

- المحور الأول : المكافأة المشروطة

الجدول رقم "9-2" : الإحصاء الوصفي لمحور المكافأة المشروطة

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الأسئلة
موافق بشدة	0.59052	1.9000	00	01	02	29	08	تكرار	يوضح المدير أهداف العمل للمرؤوسين.
موافق	0.93060	2.1750	01	02	09	19	09	تكرار	يحفز المدير المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.
موافق	0.78078	2.4250	00	03	15	18	04	تكرار	يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
محايد	0.80224	2.6500	01	04	16	18	01	تكرار	يثير المدير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه.
موافق	0.98580	2.4500	01	03	17	11	08	تكرار	يقدر المدير جهود المخلصين في عملهم.

تكرار	04	19	15	02	00	2.3750	0.74032	موافق	يوفر المدير المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.
تكرار	04	10	18	07	01	2.7750	0.94699	محايد	يقدم المدير المكافآت بعدالة لمؤوسيه.
تكرار	02	16	16	05	01	2.6750	0.85896	محايد	يوضح المدير ما يتوقع الحصول عليه المرؤوس عند تحقيق الأهداف.
تكرار	06	14	11	08	01	2.6000	1.05733	محايد	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.
تكرار	04	13	14	08	01	2.7250	0.98677	محايد	يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الممتاز.
تكرار	01	22	11	05	01	2.5750	0.84391	موافق	يثني المدير على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح إنحرافاته.
تكرار	08	22	08	02	00	2.1000	0.77790	موافق	يتحدث المدير بجديّة عن الأمور التي يجب إنجازها.
تكرار	59	211	152	50	08	2.4521	0.56610	موافق	نتيجة المحور الأول

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعده المكافأة المشروطة كانت متباينة بين الموافقة والمحايد وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 2.45 بانحراف معياري قدره 0.56، ويفسر ذلك بأن المكافأة المشروطة تطبق بشكل جيد في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز باليزي بحيث يكافئ المدير الموظفين ذو الأداء الجيد ويثني عليهم ويحفزهم عندما يحققون أكثر مما يتوقع تنفيذه.

- المحور الثاني : الإدارة بالإستثناء "النشطة" :

الجدول رقم "10-2" : الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة بالإستثناء "النشطة"

الأسئلة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
يعبر المدير عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.	تكرار	01	29	06	04	00	2.3250	0.69384	موافق
يناقش المدير بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.	تكرار	06	19	11	03	01	2.3500	0.92126	موافق
يصحح المدير الإنحرافات أولا بأول.	تكرار	01	17	16	05	01	2.7000	0.82275	محايد
يتابع المدير كل الأخطاء المؤثرة.	تكرار	04	17	13	06	00	2.5250	0.87669	موافق

محايد	0.91147	3.2000	03	12	15	10	00	تكرار	يقضي المدير وقتا في إرشاد الموظفين.
محايد	0.52973	2.6200	05	30	61	92	12	تكرار	نتيجة المحور الثاني

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعدها الإدارة بالإستثناء "النشطة" كانت متباينة بين الموافقة والمحايد وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 2.62 بانحراف معياري قدره 0.52، ويفسر ذلك بأن الإدارة بالإستثناء "النشطة" تطبق بشكل متوسط في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز باليزي بحيث يناقش المدير بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق الأهداف ويتابع كل الأخطاء المؤثرة ويعبر عن ثقته بأنه سيتم تحقيق هذه الأهداف.

- المحور الثالث : الإدارة بالإستثناء "الساكنة" :

#### الجدول رقم "2-11" : الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة بالإستثناء "الساكنة"

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الأسئلة
محايد	1.00989	2.8250	04	04	14	17	01	تكرار	يتدخل المدير إلا عندما تتفاقم المشكلة.
محايد	0.83972	3.2500	02	14	16	08	00	تكرار	ينتظر المدير حتى تكبر المشكلة ثم يتخذ.
موافق	0.90263	2.5750	01	05	13	18	03	تكرار	يترك المدير الموظف يقوم بإنجاز المهام المكلف بها دون تدخل.
محايد	1.02250	2.6750	02	08	07	21	02	تكرار	يقوم المدير بإحداث أي تغيير طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي.
محايد	0.99228	2.8000	03	05	15	15	02	تكرار	يتجنب المدير التدخل عندما تظهر أمور مهمة.
محايد	0.91147	3.3000	02	17	13	07	01	تكرار	يتأخر المدير في الإجابة على الأسئلة والأمر الملحة.
محايد	0.52554	2.9042	14	53	78	86	09	تكرار	نتيجة المحور الثالث

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان متوسط إجابات الافراد لبعدها الإدارة بالإستثناء "الساكنة" كانت أغلبيتها محايد وفقا لسلم ليكارت حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للبعد ككل 2.90 بانحراف معياري قدره 0.52، ويفسر ذلك بأن الإدارة بالإستثناء "الساكنة" تقريبا لا تطبق في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز باليزي بحيث يترك المدير الموظف يقوم بإنجاز المهام المكلف بها دون تدخل.

- المحور الرابع : محددات الأهداف الإستراتيجية :

الجدول رقم "2-12" : الإحصاء الوصفي لمحور الأهداف الإستراتيجية

المستوى	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	الأسئلة
موافق	0.61966	1.9750	00	02	01	31	06	تكرار	للقيادة التبادلية دور مهم في وضع إستراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل.
موافق	0.85896	1.9250	01	02	01	25	11	تكرار	للقيادة دور مهم في تحديد مسار العمل في المؤسسة.
موافق	0.79703	2.0750	00	02	08	21	09	تكرار	للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
موافق	0.76753	2.2250	00	03	08	24	05	تكرار	للقيادة التبادلية دور مهم في توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو.
موافق	0.81296	2.1750	00	04	05	25	06	تكرار	للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانيات للإستخدام الإقتصادي.
موافق	0.88289	2.2000	01	03	05	25	06	تكرار	للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المؤسسة.
موافق	0.62690	2.0958	02	16	28	151	43	تكرار	نتيجة المحور الرابع

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن إتجاهات العينة إيجابية نحو الأسئلة أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس، كما تبين أن السؤال "25" المتعلق ب" للقيادة دور مهم في تحديد مسار العمل في المؤسسة" هو أكبر موافقة بمتوسط يساوي 1.9250 بينما السؤال "27" المتعلق ب" للقيادة التبادلية دور مهم في توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو" هو السؤال الأقل موافقة بمتوسط يساوي 2.2250.

وحسب وجهة نظر الباحث المتوسط العام البالغ 2.0958 يعكس إرتفاع مستوى الموافقة على المتغير ككل.

المطلب الثالث : إختبار الإرتباط

الجدول رقم "2-13" : مقياس تفسير معامل الإرتباط

قيمة معامل الإرتباط	نوع الإرتباط
0	منعدم
0.25 / 0.00	ضعيف
0.75 / 0.25	متوسط
1 / 0.75	قوي
1	تام

المصدر : من إعداد الطالبين

- المحور الأول :

الجدول رقم "2-14" : معاملات الإرتباط للمحور الأول

قيمة الدلالة sig	معامل الإرتباط	فقرات المحور
0.000	0.554	01
0.000	0.726	02
0.000	0.536	03
0.000	0.654	04
0.000	0.721	05
0.000	0.676	06
0.000	0.541	07
0.000	0.815	08
0.000	0.781	09
0.000	0.791	10
0.000	0.672	11
0.043	0.322	12

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.322 فيما كان الحد الأعلى 0.815 ، وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا بشكل قوي مع المحور الذي ينتهي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول .

- المحور الثاني :

الجدول رقم "2-15" : معاملات الإرتباط للمحور الثاني

فقرات المحور	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة sig
13	0.652	0.000
14	0.521	0.001
15	0.649	0.000
16	0.695	0.000
17	0.629	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.521 فيما كان الحد الأعلى 0.695 ، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا بشكل متوسط مع المحور الذي ينتهي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

- المحور الثالث :

الجدول رقم "2-16" : معاملات الإرتباط للمحور الثالث

فقرات المحور	معامل الإرتباط	قيمة الدلالة sig
18	0.612	0.000
19	0.675	0.000
20	0.344	0.030

0.000	0.601	21
0.000	0.626	22
0.003	0.463	23

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.344 فيما كان الحد الأعلى 0.675 ، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا بشكل متوسط مع المحور الذي ينتهي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

- المحور الرابع :

الجدول رقم "2-17" : معاملات الإرتباط للمحور الرابع

قيمة الدلالة sig	معامل الإرتباط	فقرات المحور
0.000	0.655	24
0.000	0.752	25
0.000	0.883	26
0.000	0.807	27
0.000	0.838	28
0.000	0.798	29

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات إرتباط بيرسون بين فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الإرتباط 0.655 فيما كان الحد الأعلى 0.883 ، وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا بشكل قوي مع المحور الذي ينتهي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

أما فيما يخص الإرتباط بين متغيرات الدراسة فكانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم (18-2): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأهداف الإستراتيجية		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	المكافأة المشروطة
0.009	**0.408	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالإستثناء "النشطة"
0.008	**0.414	
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالإستثناء "الساكنة"
0.526	** -0.103	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط أبعاد القيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية كانت موجبة بالنسبة لبعد المكافأة المشروطة وبعد الإدارة بالإستثناء "النشطة" حيث كانت قيمها "0.408 و 0.414" مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين متغيرات الدراسة، أما بعد الإدارة بالإستثناء "الساكنة" فكان سالب بقيمة "0.103-" مما يدل على وجود ارتباط ضعيف .

#### المطلب الرابع : إختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم "19-2" : التوزيع الطبيعي للمحاور

المحور	قيمة sig
المكافأة المشروطة	0.566
الإدارة بالإستثناء "النشطة"	0.065
الإدارة بالإستثناء "الساكنة"	0.045
محددات الأهداف الإستراتيجية	0.018

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### المطلب الخامس : إختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في إختبار الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي كان ولا بد من إختبار الفرضيات الفرعية التي وضعتها الدراسة وذلك إنطلاقاً من نتائج التحليل الوصفي للبيانات التي توصل إليها.

الفرضية الفرعية الأولى : تمارس القيادة التبادلية بأبعادها في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي بمستوى عال.

النتائج المبينة في الجدول رقم 20 توضح أن المتوسط الكلي لفقرات القيادة التبادلية كان متوسط بقدر متوسط حسابي "2.65" وبإنحراف معياري قدر ب"0.54" وهنا إشارة إلى أن ممارسة القيادة التبادلية داخل الشركة كانت بمستوى متوسط مما يستوجب تحليل طبيعة هذه الممارسات التي شكلت هذا المستوى من القيادة التبادلية والتعرف على طبيعتها وبخصوص هذا الجانب من التحليل فقد احتل محور الإدارة بالإستثناء "الساكنة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر عند "2.90" وإنحراف معياري يقدر ب "0.52"، وجاءت فقرات هذا المحور في المستوى المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين "2.57" و "3.30" والفقرة رقم 20 في المحور التي قدرت ب"2.57" بذلك إحتلت المرتبة الأخيرة ضمن فقرات محور الإدارة بالإستثناء "الساكنة" في حين جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يتأخر المدير في الإجابة على الأسئلة والأموال الملحة" حيث كان متوسطها الحسابي عند "3.30".

ويأتي في المرتبة الثانية بمستوى متوسط أيضا إلى جانب محور الإدارة بالإستثناء "الساكنة" محور الإدارة بالإستثناء "النشطة" بمتوسط حسابي قدر عند "2.62" وإنحراف معياري "0.52". وجاءت فقرات هذا المحور في المستويين المنخفض والمتوسط إذ تراوحت متوسطاته الحسابية بين "2.32" و "3.20" وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "يقضي المدير وقتا في إرشاد الموظفين" في حين جاء في المرتبة الأخيرة تلك الفقرة التي تنص على "يعبر المدير عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعة".

وفي الأخير نجد محور المكافأة المشروطة الذي إحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب"2.45" وإنحراف معياري قدر ب"0.56" وفي هذا الجانب نجد أن الفقرة التي تنص على "يقدم المدير المكافأة بعدالة لمؤوسيه" قد إحتلت المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور أين قدر متوسطها الحسابي ب"2.77" في حين جاء في المرتبة الأخيرة تلك الفقرة القائلة "يوضح المدير أهداف العمل للمؤوسين" أين جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط قدر عند "1.90".

الجدول رقم "2-20": المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد العينة نحو القيادة التبادلية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	المكافأة المشروطة	2.4521	0.56610	03	موافق
02	الإدارة بالإستثناء "النشطة"	2.6200	0.52973	02	محايد
03	الإدارة بالإستثناء "الساكنة"	2.9042	0.52554	01	محايد
	القيادة التبادلية	2.6587	0.54045		محايد

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بناء على النتائج التي تحصلنا عليها يظهر أن تلك الممارسات القيادية التي تعمل بها المؤسسة محل الدراسة خلقت نوعا من القيادة التبادلية بمستوى متوسط، وبالرغم من أنها لم تكن ضعيفة إلا أنها لم ترقى إلى المستوى الذي يجعلنا نقبل عنده

الفرضية التي وضعناها في هذا الصدد على أن هناك قيادة تبادلية تمارس في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي تمارس بمستوى عال وبالنظر إلى هذه النتيجة نرفض الفرضية الفرعية الأولى " تمارس القيادة التبادلية بأبعادها في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي بمستوى عال".

الفرضية الفرعية الثانية : توجد موافقة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي، وقد جاءت النتائج كما في الجدول :

الجدول رقم "2-21": المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإتجاهات أفراد العينة نحو محددات الأهداف الإستراتيجية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
01	محددات الأهداف الإستراتيجية	2.0958	0.62690		موافق

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

النتائج المبينة من خلال الجدول "20" توضح أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات محور محددات الأهداف الإستراتيجية جاء مرتفع حيث قدر ب"2.09" وبنحرف معياري "0.62" وهنا إلى أن درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الدراسة كانت بمستوى مرتفع، وبخصوص هذا الجانب من التحليل فقد احتلت الفقرة "27" والتي تنص على "للقيادة التبادلية دور مهم في توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو" المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره "2.2250" وانحراف معياري "0.76753" وفي المرتبة الأولى نجد الفقرة التي تنص على "للقيادة دور مهم في تحديد مسار العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر ب"1.9250" وانحراف معياري "0.85896".

وبناء على النتيجة المتحصل عليها يظهر أن تلك المحددات المذكورة وافق عليها موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي بدرجة مرتفعة وهذا يدعو إلى قبول الفرضية القائلة " توجد موافقة بدرجة مرتفعة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية".

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لإختبار هذه الفرضية تم الرجوع إلى إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لبيان تأثير المتغيرات الشخصية على مستوى القيادة التبادلية ضمن شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إليزي، وقد جاء عرض النتائج على النحو الذي يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم "2-22" : إختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر المتغيرات الشخصية على مستوى القيادة التبادلية

Sig	F-test	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير الشخصي
0.379	1.425	0.46410	1.3000	الجنس
0.855	0.314	1.19722	3.0500	العمر
0.488	0.733	0.67178	2.6000	المستوى العلمي
0.237	2.0513	0.81492	2.5500	سنوات الأقدمية في العمل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول لتحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية "0.05" في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة التبادلية تعزى لكل من متغير الجنس و المستوى العلمي وسنوات الأقدمية في العمل دون متغير العمر، أي أن كل الفئات ضمن متغير العمر يشعرون بنفس المستويات من القيادة التبادلية، حيث جاءت قيم المعنوية الإحصائية أكبر من "0.05" حيث بلغت الدلالة الإحصائية "0.855" وهذا ما تدعمه قيم "F" التي كانت صغيرة.

أما بالنسبة لمتغير الجنس والمستوى العلمي وسنوات الأقدمية نجد أن الدلالة الإحصائية لهم بلغت "0.379 و 0.488 و 0.237" وهي بذلك أكبر من مستوى الدلالة الذي حددته الدراسة عند "0.05" وتدعم هذه النتيجة قيم إختبار "F" المحسوبة التي جاءت كبيرة.

ومن خلال النتائج التي عرضها الجدول السابق الفرضية القائلة : " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي تعزى إلى المتغيرات الشخصية" غير مقبولة.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لإختبار هذه الفرضية تم الرجوع إلى إختبار تحليل التباين الأحادي لبيان تأثير المتغيرات الشخصية على درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي على محددات الأهداف الإستراتيجية وجاء عرض النتائج على النحو التالي الذي يبينه الجدول :

الجدول رقم "2-23" : إختبار تحليل التباين الأحادي لبيان أثر المتغيرات الشخصية على درجة الموافقة على محددات الأهداف الإستراتيجية

Sig	F- test	المتغير الشخصي
0.726	0.125	الجنس
0.864	0.317	العمر
0.296	1.260	المستوى العلمي
0.548	0.718	سنوات الأقدمية في العمل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين نتائج الجدول لتحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية "0.05" في إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الموافقة على محددات الأهداف الإستراتيجية تعزى لمتغير المستوى العلمي، أي أن كل الفئات ضمن متغير المستوى العلمي لا يبدون نفس درجة الموافقة حول محددات الأهداف الإستراتيجية التي حددتها الدراسة، حيث جاءت القيم المعنوية الإحصائية لهذا المتغير أكبر من "0.05" حيث كانت قيمته "0.296" وهذا ما تدعمه قيمة "F" المحسوبة التي كانت كبيرة تساوي "1.260" هنا إشارة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الموافقة حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي ترجع إلى المتغير المتغير المذكور "المستوى العلمي".

ومن خلال قراءة النتائج التي عرضها الجدول "22" نخلص إلى قبول الفرضية القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية داخل الشركة تعزى إلى المتغيرات الشخصية"

الفرضية الرئيسية : وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي لإختبار الفرضية الرئيسية، وقد جاءت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر القيادة التبادلية بأبعادها على محددات الأهداف الإستراتيجية كما يشير إليها الجدول التالي :

الجدول رقم "2-24" : نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج لأثر القيادة التبادلية بأبعادها على محددات الأهداف الإستراتيجية

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر Regression	1.826	01	1.826	5.139	0.029
الخطأ غير مفسر Residual	13.501	38	0.355		
المجموع الكلي Total	15.327	39			

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار فرضية وجود أثر بين القيادة التبادلية بأبعادها على محددات الأهداف الإستراتيجية، وذلك إستنادا لقيمة F المحسوبة والبالغ قدرها "5.139" والتي تبين أنها أكبر من قيمتها الجدولية بحكم مستوى الدلالة لهذا الإختبار والبالغ مقداره "0.029" جاء أقل من مستوى الدلالة "0.05" وهذا دليل على صحة الفرضية القائلة " وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي".

وخلاصة عرض النتائج تشير إلى صحة الفرضية القائلة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي".

الجدول رقم "2-25" : نتائج تحليل معاملات الانحدار البسيط لإختبار أثر أبعاد القيادة التبادلية على محددات الأهداف الإستراتيجية

أبعاد القيادة التبادلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.590	0.671		0.879	0.385
محددات الأهداف الإستراتيجية	0.566	0.250	0.345	2.267	0.029

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول "24" وبعد متابعة قيم معاملات "Beta" وكذا قيم إختبار "t" الخاصة بها نجد أن قيمة مستوى الدلالة جاءت دالة بالنسبة لمحددات الأهداف الإستراتيجية أين كانت قيمة مستوى الدلالة "0.029" وهي بذلك كانت أقل من مستوى الدلالة عند "0.05" وهي بالقدر الذي يدفعنا لقبول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التبادلية على محددات الأهداف الإستراتيجية.

وخلصت هذه النتائج تشير لصحة الفرضية القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية بأبعادها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي".

### الخلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعرف والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية كمتغير مستقل والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع، وذلك بوضع منهجية للوصول إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي تمثلت في موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي، ومن خلال إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وإستخدام مختلف الأساليب الإحصائية لفحص مستوى ممارسة المتغيرات داخل المؤسسة، كما إستخدمنا الإنحدار الخطي المتعدد لبيان أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتوصلنا إلى نتائج وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي.

الخاتمة

## الخاتمة :

الوظيفة الأساسية لأي منظمة تسعى لضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق التميز هي القيادة ، ونظرا لأهميتها البالغة تباينت النظريات التي تناولتها، ومن أهم هذه النظريات "القيادة التبادلية" التي لها القدرة على إرضاء المرؤوسين وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.

لقد تمحورت إشكالية الدراسة حول علاقة القيادة التبادلية بالأهداف الإستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي أين سمحت الدراسة بالخروج بجملة من النتائج وهي :

## نتائج الدراسة :

- وجود ممارسة للقيادة التبادلية بمستوى متوسط؛
- ممارسة نمط المكافأة المشروطة بمستوى مرتفع؛
- ممارسة نمطي الإدارة بالإستثناء "النشطة والساكنة" بمستوى متوسط؛
- وجود موافقة بدرجة منخفضة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي تعزى لمتغير الجنس والمستوى العلمي و سنوات الأقدمية في العمل.

## الإستنتاج :

- تلعب المكافأة المشروطة أثر مهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية نظرا لإرتفاع إستخدامها في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي؛

- عدم وجود تأخر للمدير في الإجابة على الأسئلة والأمر الملح؛

- يهتم المدير بإرشاد الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي.

## التوصيات :

من خلال هذه الدراسة أردنا أن ندرج بعض التوصيات التي نرى بأنه من المهم إتباعها :

- الإهتمام أكثر بالإدارة النشطة والساكنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

- إدراج مكانة خاصة لإدارة القيادة التبادلية؛

- تحسين نمط المكافأة المشروطة أكثر بإعتباره يؤثر على أداء العاملين، كذلك به يتم تحفيز الموظفين وبعث روح الحماس فيهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع العربية :

1. السراقبي، و عالية نعمان. (2017). دور أنماط القيادة الإدارية في تنمية الإبداع الإداري "رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال". كلية الإقتصاد، سوريا: جامعة تشرين.
2. بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
3. زهراء الرفاعي. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين "أطروحة ماجستير". كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
4. صالح إبراهيم سليمان العواسا. (2018). أثر تطبيق الأعمال الإلكترونية الجمركية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 3، صفحة 346.
5. عبد العزيز مجعد المطيري. (2011). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية "مذكرة ماجستير". كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
6. عدي عطا حمادي. (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية. الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
7. علي عباس. (2007). أساسيات علم الإدارة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
8. فريد فهدى زيارة. (2004). مبادئ وأصول الإدارة والأعمال (الإصدار ط4). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. محمد رسلان الجيوسي. (2009). الإدارة علم وتطبيق. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
10. محمد عبد الله السليمات. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير". كلية العلوم التربوية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
11. مصطفى، و محمد عمر. (2012). دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية "رسالة ماجستير غير منشور". كلية الإدارة والإقتصاد، العراق: جامعة السليمانية.
12. موسى اللوزي. (2000). التنمية الإدارية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
13. نافع سعدي. (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات "أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال". كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
14. وسيلة واعر. (2015). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري "أطروحة دكتوراه". كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارية، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.
15. وفيق النخلة. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

16. يوسف أغادير، و يوسف محمود. (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية"قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير". كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
17. رايح الوافي ، (2022)، أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية، مجلة أفاق علوم الإدارة والإقتصاد، المجلد06 ، العدد01، المسيلة.
- 18 . أحمد علي صالح، محمد ديب المبيضين، (2011)، مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد09، الأردن.

## قائمة المراجع الأجنبية :

1. B. M Bass .(1998) .Transformational Leadership Industrial, Military, and educational impact .Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates.
2. Groves, K. S., & 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, 103(1), pp. 511-528.
3. Stephen, R. T., & Hasham, S. (2012). Organisational Behaviour. USA: Arab World edition.

الملاحق

الملحق الأول : إستبيان موجه لموظفين شركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي

### إستبيان

السادة العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية إيليزي " تحية طيبة :

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت خصيصا لدراسة خاصة بنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال؛ بعنوان "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية"؛ ونرجو من حضرتكم الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم في صحة الجواب، حيث أن هذه المعلومات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف الأستاذ : مسعودي علي

من إعداد الطلبة :- أولاد عمر أحمد فؤاد

- الكوزاني ياسين

الإمضاء

القسم الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس:  ذكر  أنثى

2/ العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى 35 سنة

من 36 إلى 40 سنة  من 41 إلى 45 سنة

أكثر من 46 سنة

4/ المستوى العلمي:  تكوين مهني  جامعي وأكثر

ثانوي وأقل

5/ سنوات الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: القيادة التبادلية ويقصد بها إتفاق وإلتزام تعاقدية بين طرفين "القائد والتابعين" لتبادل المنافع، إذ يقوم "القائد" بمكافأة "التابعين" إذا تم الإلتزام بشروط هذا العقد، والتهديد بالعقاب إذا لم يتم بتنفيذ ما إلتزم به أو في حال مخالفة القواعد والمعايير الموضوعة.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>المكافأة المشروطة : ويقصد بها السلوكيات القيادية التي تؤكد وتوضح متطلبات الأدوار والمهام، وتوفر للتابعين المكافآت المادية أو النفسية التي تتوقف على مدى الوفاء بالإلتزامات التعاقدية وذلك يعني أن القائد يطلب إنجاز مهمة، ويوضح للتابعين ما عليهم القيام به، وتعطى مكافأة محددة سلفا للتابعين عند الإنتهاء من إنجاز هذه المهمة</p>					
1/ يوضح المدير أهداف العمل للمرؤوسين.					
2/ يحفز المدير المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة.					
3/ يثني المدير على الأساليب الجديدة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.					
4/ يثير المدير روح الحماس لدى المرؤوسين في العمل بأسلوبه.					
5/ يقدر المدير جهود المخلصين في عملهم.					
6/ يوفر المدير المستلزمات التي تساعد في إنجاز العمل.					
7/ يقدم المدير المكافآت بعدالة لمرؤوسيه.					
8/ يوضح المدير ما يتوقع الحصول عليه المرؤوس عند تحقيق الأهداف.					
9/ يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.					

					10/ يكافئ المدير الموظف ذو الأداء الممتاز
					11/ يثني المدير على الموظف الذي يسارع إلى تصحيح إنحرافاتة.
					12/ يتحدث المدير بجدية عن الامور التي يجب إنجازها.

الإدارة بالإستثناء "النشطة" ويقصد بها أن القائد يحاول إتخاذ تدابير لتجنب الأخطاء والإنحرافات عن المعايير من خلال مراقبة الأداء ورصد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية هؤلاء القادة لا ينتظرون الأمور حتى تتدهور قبل التدخل؛ بل يعملون على مراقبة وتقويم الأداء لإظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة، من خلال القيام بتحليل الفروقات وتصحيح الإنحرافات حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

					1/ يعبر المدير عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية.
					2/ يناقش المدير بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق أهداف المؤسسة المراد تحقيقها.
					3/ يصحح المدير الإنحرافات أولاً بأول.
					4/ يتابع المدير كل الأخطاء المؤثرة.
					5/ يقضي المدير وقتاً في إرشاد الموظفين.

الإدارة بالإستثناء "الساكنة" ويقصد بها أن هذا الأسلوب يركز على إستخدام العقاب المشروط عند الفشل في إنجاز ما كان مخططاً له. والإستثناء هنا هو حدوث شيء خاطئ ويتطلب التدخل من القائد؛ إذ ينتظر القائد حتى حدوث

الخطأ ويتخذ الإجراءات التصحيحية بعد حصول الإنحرافات والمشكلات الخطيرة، وذلك لجعل التابعين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة.					
					1/ يتدخل المدير إلا عندما تتفاقم المشكلة.
					2/ ينتظر المدير حتى تكبر المشكلة ثم يتخذ الإجراء اللازم.
					3/ يترك المدير الموظف يقوم بإنجاز المهام المكلف بها دون تدخل.
					4/ يقوم المدير بإحداث أي تغيير طالما تجري الأمور في مجراها الطبيعي.
					5/ يتجنب المدير التدخل عندما تظهر أمور مهمة.
					6/ يتأخر المدير في الإجابة على الأسئلة والأمور الملحة.

## القسم الثالث : الأهداف الإستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
محددات الأهداف الإستراتيجية					
					1/ للقيادة التبادلية دور مهم في وضع إستراتيجيات التعامل الفعال مع بيئة العمل.

					2/ للقيادة دور مهم في تحديد مسار العمل في المؤسسة.
					3/ للقيادة التبادلية دور مهم في تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					4/ للقيادة التبادلية دور مهم في توفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو.
					5/ للقيادة التبادلية دور مهم في توجيه الموارد والإمكانيات للإستخدام الإقتصادي.
					6/ للقيادة التبادلية دور مهم في مواجهة المعوقات في بيئة عمل المؤسسة.

## الملحق الثاني : قائمة أسماء المحكمين

المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إليزي	د. إيمان ببة
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إليزي	د. ناصر حميداتو
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إليزي	د. الشريف محمد الأمين
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إليزي	د. عبد الغني بن حامد

## الملحق الثالث : معامل الثبات للإستثمار

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.863	.870	29

## الملحق الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## جنس العامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	70.0	70.0	70.0
	أنثى	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## الملحق الخامس: توزيع أفراد العينة حسب العمر

## عمر العامل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	10.0	10.0	10.0
	من 30 سنة إلى 35 سنة	10	25.0	25.0	35.0
	من 36 إلى 40 سنة	11	27.5	27.5	62.5
	من 41 سنة إلى 45 سنة	10	25.0	25.0	87.5
	أكثر من 46 سنة	5	12.5	12.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

## الملحق السادس : توزيع أفراد العينة حسب المستوى العملي

## المستوى العلمي للعامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تكوين مهني	4	10.0	10.0	10.0
ثانوي وأقل	8	20.0	20.0	30.0
جامعي وأكثر	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الملحق السابع : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل

## سنوات أقدمية العامل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	10.0	10.0	10.0
من 5 إلى 10 سنوات	14	35.0	35.0	45.0
من 10 إلى 15 سنوات	18	45.0	45.0	90.0
أكثر من 15 سنة	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الملحق الثامن : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول "المكافأة المشروطة"

## Statistics

المحور\_الأول

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		2.4521

Median	2.3750
Std. Deviation	.56610
Minimum	1.33
Maximum	3.75

الملحق التاسع : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للإدارة بالإستثناء "النشطة"

### Statistics

المحور\_الثاني

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		2.6200
Median		2.6000
Std. Deviation		.52973
Minimum		1.60
Maximum		4.00

الملحق العاشر: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثالث للإدارة بالإستثناء "الساكنة"

### Statistics

المحور\_الثالث

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		2.9042
Median		2.9167
Std. Deviation		.52554
Minimum		2.00
Maximum		4.33

## الملحق الحادي عشر: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع "محددات الأهداف الإستراتيجية"

## Statistics

الرابع\_المحور

N	Valid	40
	Missing	0
Mean		2.0958
Median		2.0000
Std. Deviation		.62690
Minimum		1.00
Maximum		4.00

## الملحق الثاني عشر: اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور_الأول	.114	40	.200*	.977	40	.566
المحور_الثاني	.167	40	.007	.948	40	.065
المحور_الثالث	.124	40	.121	.943	40	.045
المحور_الرابع	.211	40	.000	.932	40	.018

## الملحق الثالث عشر: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

## Correlations

		المحور_الأول	المحور_الثاني	المحور_الثالث	المحور_الرابع
المحور_الأول	Pearson Correlation	1	.713**	.031	.408**
	Sig. (2-tailed)		.000	.850	.009
	N	40	40	40	40
المحور_الثاني	Pearson Correlation	.713**	1	-.017-	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000		.915	.008
	N	40	40	40	40

المحور_الثالث	Pearson Correlation	.031	-.017-	1	-.103-
	Sig. (2-tailed)	.850	.915		.526
	N	40	40	40	40
المحور_الرابع	Pearson Correlation	.408**	.414**	-.103-	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.008	.526	
	N	40	40	40	40

### الملحق الرابع عشر : تحليل التباين ANOVA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.826	1	1.826	5.139	.029 <sup>p</sup>
	Residual	13.501	38	.355		
	Total	15.327	39			

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

b. Predictors: (Constant), المستقل\_المتغير

### الملحق الخامس عشر: تحليل معاملات الإنحدار المتعدد

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.590	.671		.879	.385
	المستقل_المتغير	.566	.250	.345	2.267	.029

a. Dependent Variable: التابع\_المتغير

الصفحة	الموضوع
I	إهداء
II	شكر وعرفان
III	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الرموز والمختصرات
VII	- قائمة الملاحق ملحق الوثائق
- أ -	مقدمة
01	الفصل الأول: الدراسة النظرية للقيادة التبادلية والأهداف الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تحليل المفاهيم الأساسية للقيادة التبادلية
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص القيادة التبادلية
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة التبادلية
06	الفرع الثاني: خصائص القيادة التبادلية
08	المطلب الثاني: أنماط القيادة التبادلية
08	الفرع الأول: المكافأة المشروطة
10	الفرع الثاني: الإدارة بالإستثناء
12	المطلب الثالث: أهداف وأهمية القيادة التبادلية
12	الفرع الأول: أهداف القيادة التبادلية
12	الفرع الثاني: أهمية القيادة التبادلية
13	المطلب الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية
13	الفرع الأول: إيجابيات القيادة التبادلية
14	الفرع الثاني: سلبيات القيادة التبادلية
14	المبحث الثاني: الأسس النظرية للأهداف الإستراتيجية
15	المطلب الأول: مفهوم الأهداف الإستراتيجية
17	المطلب الثاني: خصائص الأهداف الإستراتيجية
17	المطلب الثالث: أهمية الأهداف الإستراتيجية
18	المطلب الرابع: تحقيق الأهداف الإستراتيجية

19	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
26	خلاصة
27	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية بشركة توزيع الكهرباء والغاز إليزي
28	تمهيد
29	المبحث الأول : مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز بإليزي
29	المطلب الأول : مفهوم ونشأة مديرية التوزيع
29	المطلب الثاني : مهام وأهداف مديرية التوزيع
29	الفرع الأول : مهام مديرية التوزيع
30	الفرع الثاني : أهداف مديرية التوزيع
30	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع وتحليله
30	الفرع الأول : تحليل بعض أقسام الهيكل التنظيمي
32	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع
33	المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة
35	المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها
36	المطلب الثالث : مصادر الحصول على المعلومات وصدق أداة الدراسة
36	الفرع الأول : مصادر الحصول على البيانات
36	الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة
37	الفرع الثالث : صدق أداة الدراسة وثباتها
38	المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار الفرضيات
38	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
42	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة
46	المطلب الثالث : إختبار الإرتباط
49	المطلب الرابع : إختبار التوزيع الطبيعي
50	المطلب الخامس : إختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة
58	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
60	الفهرس

## الملخص :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لدى موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي، حيث تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وإختبار صحة الفرضيات المطروحة تم توزيع إستبانة على عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة بلغ عددهم 40 عامل تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي "Spss" لتحليل البيانات المحصل عليها وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود ممارسة للقيادة التبادلية بمستوى متوسط وممارسة نمط المكافأة المشروطة بمستوى متوسط، أما فيما يخص نمطي الإدارة بالإستثناء "النشطة والساكنة" فكانت الممارسة بشكل متوسط أيضا، كما بينت الدراسة وجود موافقة بدرجة منخفضة من طرف موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي حول محددات الأهداف الإستراتيجية، وفي سياق آخر يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة التبادلية داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي تعزى لمتغير الجنس والمستوى العلمي و سنوات الأقدمية في العمل.

**الكلمات المفتاحية :** - قيادة تبادلية، مكافأة مشروطة، إدارة بإستثناء نشطة، إدارة بإستثناء ساكنة، أهداف إستراتيجية.

**Abstract :**

The study aimed to reveal the effect of mutual leadership in achieving the strategic goals of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in Illizi, and to test the validity of the hypotheses put forward, a questionnaire was distributed to a sample of 40 workers in the institution under study, who were chosen randomly, and the statistical program was relied upon "Spss" for analyzing the data obtained, and the study reached the following results:

There is a practice of reciprocal leadership at an average level, and a practice of the conditional reward pattern at an average level. As for the two types of management with the exception of "active and passive", the practice was also at a moderate level, and The study also showed that there is a low degree of agreement among the employees of the Electricity and Gas Distribution Company in the state of Illizi on the determinants of the strategic objectives. In another context, there are statistically significant differences in the level of practice of reciprocal leadership within the Electricity and Gas Distribution Company in Illizi due to the variable of gender, educational level, and years of seniority at work.

**Keywords :** Transactional leadership, conditional reward, active management by exception, passive management by exception, strategic objectives.