



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



دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين :- قدوري عبد الرحمان

- زروقي محمد وليد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
	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



دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - إيليزي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبين :- قدوري عبد الرحمان

- زروقي محمد وليد

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
	أستاذ محاضر " أ "	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
علي مسعودي	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
	أستاذ محاضر " ب "	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2023

الاهداء

إلى من ألقى الله منزلتها والدتي الكريمة
إلى روعي والذي الكريم
وإلى كل الأصدقاء والأحبة
وإلى كل من علمنا حرفاً وارتقى بنا في مناهل العلم
أهدي هذا العمل المتواضع
آملين من الله عز وجل أن يجعله عملاً قياً نافعا

قدوري عبد الرحمان

الاهداء

اهدي عملي هذا لنفسي التي كانت اهلا لكل المصاعب و التحديات فبالرغم من
صبيحة الفقد ورحيل ابي و امي الا انني قررت المضي قدما كما لو كانا عمادا لكتفي و
ها انا اليوم اجني ثمار ما زرعنت بذورها ارواحهما الطاهرة و الى اخوتي و رفيقة الدرب
زوجتي و الى رفقاء الدرب احبائي و اصدقائي و الى جميع افراد عائلتي كل باسمه و
مقامه و الى جميع طلبة العلم .

زروقي امحمد وليد

شكروعرفان

لله عز وجل الحمد والشكر أولا واخر على ما أنعم علينا من فضله لإتمام هذا العمل والتوفيق في مشوارنا العلمي

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجميع الاساتذة الافاضل بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير التابعة للمركز الجامعي باليزي على مجهوداتهم المبذولة في المسار الدراسي وأخص بالذكر الاستاذ المشرف على المذكرة د.علي مسعودي وما قدمه لنا من إعانات وتوصيات لا تمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

اهداء	
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	VI.....
فهرس الجداول	IX.....
فهرس الاشكال	X.....
قائمة الملاحق	XII.....
مقدمة	أ.....
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة التبادلية	2
تمهيد	
المبحث الاول : ماهية النظري للقيادة التبادلية وعلاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي	4
المطلب الاول : مفهوم القيادة والادارة	4
المطلب الثاني : مفهوم القيادة التبادلية	12
المطلب الثالث : خصائص القائد وصفاته	18
المطلب الرابع : أنماط القيادة التبادلية	19
المطلب الخامس : علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي	21
المبحث الثاني : الدراسات السابقة ومناقشتها	25
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي	29
تمهيد	
المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة	31

31	<u>المطلب الأول: منهج الدراسة وادوات جمع البيانات</u>
31	<u>المطلب الثاني: نتائج الدراسة</u>
34	<u>المبحث الثاني : عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة</u>
34	<u>المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة</u>
42	<u>المطلب الثاني : اختبار نموذج الدراسة</u>
49	<u>الخاتمة</u>
51	<u>قائمة المصادر والمراجع</u>
	<u>الملاحق</u>
	<u>ملخص</u>

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
1-02	ترميز مقياس ليكارت الخماسي	41
2-02	تصنيف الاستبيانات	41
3-02	فقرات الاستبيان	42
4-02	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	43
5-02	مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها	44
6-02	توزيع افراد العينة المدروسة حسب الجنس	45
7-02	توزيع افراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية	46
8-02	توزيع افراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	47
9-02	توزيع افراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	48
10-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافاة المشروطة	50
11-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء النشطة	51
13-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء الساكنة	51
14-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإداء الوظيفي	52
15-02	علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	53
16-02	معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل	54
17-02	جدول تحليل التباين (ANOVA)	55
18-02	تقدير معاملات النموذج واختبارها	55

فهرس الاشكال

فهرس الاشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
1	عناصر القيادة	8
2	العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الاسلوب القيادي	11
3	العلاقة بين القائد والعاملين في القيادة التبادلية	15
4	نموذج المهارات القيادية	18
5	توزيع افراد العينة المدروسة حسب الجنس	36
6	توزيع افراد العينة حسب الفئة المدروسة	37
7	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	38
8	توزيع افراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة	39

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الاستبيان
02	جداول SPSS

مقدمة

يعد تطور المجتمعات مؤشر ايجابي ينعكس على واقع ادارتها من خلال تكييفها وتطوير اساليبها في التعامل لأنها تعد احدى اهم عناصر العمل، وهذا ما يتطلب وجود قيادة واعية بمعطيات القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع ، كما تتصف بالمرونة والقدرة على مواجهة تحديات البيئة التي تعمل بها . والتنظيمات الادارية أضحت تحتاج الى وجود علاقات إنسانية وطيدة تجمع بين القادة ومرؤوسهم . فهي بذلك إلزامية لتجسيد التقارب والانسجام بين المرؤوسين.

وتلقى القيادة قبولاً واسعاً في أوساط المجتمعات لأنها تعمل على التأثير في الافراد والجماعات بصورة فعالة وتتبنى مبدأ الالتزام في إنجاز أعمالها وتطوير مؤسساتها وفق تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من جهة أخرى في اطار التكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة.

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. ومع أن القيادة ظاهرة اهتم بها الانسان لفترة تاريخية طويلة، لكن أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية مع نهاية القرن الحادي والعشرين الذي يشهد تطورات وتغييرات متسارعة في شتى المجالات.

ويمكن تبين أهميتها في تعريف " يشير بيتر دراكر (P.F Drucker) بقوله : " أنها ليست عملية صنع جدول الأعمال، والتأثير بالأفراد مثل رجال البيع، انما القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد الى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد الى معايير أعلى، وبناء شخصية الفرد الى بعد حدودها الاعتيادية" .

ان ما تشهده اليوم الشركات من تحولات في نمط تسييرها وتعاملاتها مع مواردها البشرية بالنظر لتطور الحاصل في قيمها وأرائها دفع بها إلى إيجاد الفاعلية الدائمة لقيادتها ونتج عن ذلك العديد من الانماط القيادية والتي عبارة عن مجموعة من السلوكيات الذي تبرز لدى القائد في تأثيره على المرؤوسين باتجاه تحقيق الاهداف ، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في احداث سلوك القائد مع الآخرين والطريقة التي يؤدي بها عمله .

ويعد نمط القيادة التبادلية الخطوة الاولى في سبيل تحقيق الفاعلية بالنظر لما تعانيه المؤسسات من سوء إستعمال السلطة فهو يبرز الدافعية الخارجية والظاهرة في التعامل مع المرؤوسين فإن الاهتمام بنمط القيادة التبادلية يعد جزءاً مهماً في مسار تحول القيادة إلى أسلوب المشاركة ، وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على الشركات في انجاز أعمالها كما يعد صورة من صور التحفيز.

1- الاشكالية :

وسوف نحاول في المذكرة تحليل ومناقشة اثر القيادة التبادلية على الشركات بصياغة الاشكالية التالية :

- ما هو أثر القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة ؟

2- وهذا ما يطرح لنا التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الفاعلية ؟
- هل تعتبر القيادة التبادلية كنوع من انواع التحفيز ؟
- هل تحقق القيادة التبادلية القيمة الموجبة على مستوى المؤسسات ؟

3- الفرضية :

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$ للمكافئة المشروطة على الأداء الوظيفي
- H_2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 1\%$ للإدارة بالاستثناء النشط على الأداء الوظيفي

4- أهمية الدراسة

-تمسح الدراسة بتحديد طبيعة القيادة الادارية المعتمدة في شركة توزيع الكهرباء والغاز باليزي

5- أهداف الدراسة

- ونأمل ان تكون مرجع مهم وهادف للشركة لمساعدتها في تحسين استراتيجيات التسيير الاداري .

6- أسباب اختيار الموضوع :

-تعد القيادة التبادلية من المواضيع الحديث والتي لا تزال تحتاج المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال .

7- منهجيات الدراسة :

أ/ - المنهج الوصفي : وهو طريقة لدراسة الظواهر او المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية ، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة ، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث

8- حدود الدراسة :

لقد تم دراسة اهداف القيادة التبادلية في تحقيق اهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز المتواجد في ولاية اليزي ولقد امتدت الدراسة خلال شهر افريل 2023 .

9- صعوبات الدراسة

- من اهم الصعوبات التي واجهناها هي نقص المراجع الحديث في هذا المجال .

- وصعوبة التواصل مع الشركة والحصول على المعلومات اللازمة

10- هيكل الدراسة :

ان عنوان المذكرة " دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الغاز والكهرباء باليزي " تكون من ثلاثة متغيرات رئيسية : المكافاة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة ، الادارة بالاستثناء الساكنة ، المتغير التابع 1 : الاداء الوظيفي.

وقد اقسمنا الدراسة الى فصلين

الفصل الاول : الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول : ماهية للقيادة التبادلية وعلاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: تأثير القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي.

المبحث الأول : لمحة حول مديرية التوزيع لولاية ايليزي

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر نمط القيادة التبادلية واحد من أبرز أنماط القيادة ، والتي تساهم في تحسين أداء الموظفين في الشركات وذلك لارتكازها على العلاقات التبادلية التي طرفها القائد وتابعوه حيث يتوقع كل من الطرفين منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم المواد اللازمة لإنجاز العمل وربط الاداء الوظيفي بمكافئات للأداء الجيد وعقوبات للاداء الغير جيد ولا يمكن تحديد ماهية القيادة التبادلية والاسس التي تبنا عليها معايير القيادة التبادلية دون التطرق الى الجانب المفاهيمي للقيادة والادارة ، وهذا ما سوف نحاول مناقشته في هذا الفصل والذي قسم بدوره إلى مبحثين :

المبحث الأول : مفهوم القيادة والإدارة ودور القيادة التبادلية في الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول : مفهوم القيادة والإدارة ودور القيادة التبادلية في الأداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم القيادة والادارة

أولا. تعريف القيادة

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة و الزمن و العوامل السياسية و الاجتماعية الثقافية و النظام القومي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف سنكتفي فقط بذكر التعريف الأكثر شيوعا و التي وردت بأساليب و صياغات متباينة.

1. التعريف اللغوي : القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (محمود، 2001، صفحة 479)

عرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد، القائد من جبل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض، فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقاود كذا وكذا ميلا، قيادة : رأسه دبر أمره. (المنظور، 1994، صفحة 371) أما معجم الوسيط فيعرف القيادة : مشى أمامها اخذا بمقودها، قيادة الجيش : رأسه ودبر أمره. (مصطفى، 1972) أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح Commandement (librairie, 1985, p. 209) أي التأمين والتوجيه بين الأشخاص والجماعات ، أما في اللغة الانجليزية يقابلها مصطلح Leadership أي توجيه القائد. (dictionnaire, 2003, p. 243)

2- التعريف الاصطلاحي :

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف ، و هي مكونة من ثلاثة عناصر : أولها وجود مجموعة من الأفراد ، و العنصر الثاني هو وجود قائد و أخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.

يعرفها كل من " همفل " و " كونس 1957 " : سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من أفراد تجاه هدف مشترك. (قوارية احمد، 2002)

فمنهم من يحددها بالمركز الذي يشغله الشخص في الجماعة ، و منهم من يحدده عن طريق الوظائف المختلفة التي يقوم بها القائد وغير ذلك. ويمكن إيجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي :

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

- تعريف باس (Bass): " العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. "

- تعريف ليكرت (Lkert): " المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة".

- تعريف أوردواي: "النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".

- تعريف كل من فخر و برثيوث: " فن التنبؤ بين الأفراد والجماعات و شد همهم لبلوغ غايات منشودة . وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب كفاءات و الاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة". (شهيناز، 2012)

فهي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين و يحفزهم على تحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد و لكنها محصلة لمركب معقد من الفرد ، و المجموعة ، و ظروف التنظيم ، و هي أيضا القدرة و القابلية على التأثير و تحفيز الآخرين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف. تتمثل في القدرة على الحصول على تعاون و تجاوب الأفراد العاملين تحت إشراف رئيس معين و الحصول على احترامهم لرئاسته و قبولهم لها من أجل دفعهم للعمل المشترك المثمر لتحقيق هدف معين. (يمينة)

3- أنواع القيادة:

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد للقيادة مرؤوسيه و حفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية

و الثقافية وتفاعله الاجتماعي و الخبرة العملية و الظروف البيئة داخل و خارج المنظمة.

أ - القيادة الدكتاتورية: يتمتع القائد الديكتاتوري بالسلطة المطلقة، و يقوم بإنجاز الأعمال من خلال التهديد و الإكراه للأفراد الواقعين تحت سلطته.

ب- القائد الأوتوقراطي (المتسلط): يعتمد القائد هنا على السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين و أنظمة المنظمة، ويميل هذا النوع من القيادة بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات و الخطط دون مشاركة المرؤوسين. و يتميز القائد بالحزم الشديد و تحديده الدقيق للواجبات و السلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة. و يختلف عن القائد الديكتاتوري بأنه نشيط و فال و ليس متسلط على مرؤوسيه . كالقائد الديكتاتوري وهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريده.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

ج - القائد الديمقراطي: تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار و التخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته، ولكنه سيعتمد بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات وإمكانات مرؤوسيه و يستطيع توظيفها لصالح العمل.

د - القيادة الشخصية: تزاوُل القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد والأفراد، ويصل التوجيه والتحفيز شخصيا من القائد، وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية.

هـ - القيادة الأبوية: يتميز هذا النوع من القيادة بالعلاقة المباشرة بين القائد والأفراد وتوضح هنا مدى اهتمام القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين له. ويؤخذ على هذا النوع من القيادة صعوبة تنمية واستقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم، يعتمد نجاح القائد على استمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها لهم.

و - القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي تتكون داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهذه القيادة تنشأ نتيجة لصفات معينة يتصف بها القائد عن غيره من الأفراد. (يمينه، صفحة 569)

ثانيا . تعريف القيادة الادارية .

القيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال منقيا أفراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات، وكذا ظروف مواتية تساعد على التأثير في الجماعة.

و يختلف تعريف القيادة الإدارية عن القيادة كون أنه في القيادة يستمد القائد قوته من سماته الشخصية

و مهاراته وخبراته المختلفة، بينما في القيادة الإدارية فإن القائد الإداري يستمد قوته وسلطته من السلطة الرسمية أولا، وهذا يتطلب منه إلمام بعلم الإدارة التي تعتبر فعالة للتأثير في مرؤوسيه .

تعرف القيادة الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (السيد، 2001)

كما تعرف أيضا على أنها "فن المعاملة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

ويعرفها هنت لاسون (Hunht Larson) بأنها : " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التألف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ". (شهيناز، 2012، صفحة 33)

ثالثا .عناصر القيادة :

القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده فعملية القيادة تتضمن عناصر

أساسية وهي موضحة وهي كالتالي

1 – القائد : يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة المجموعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

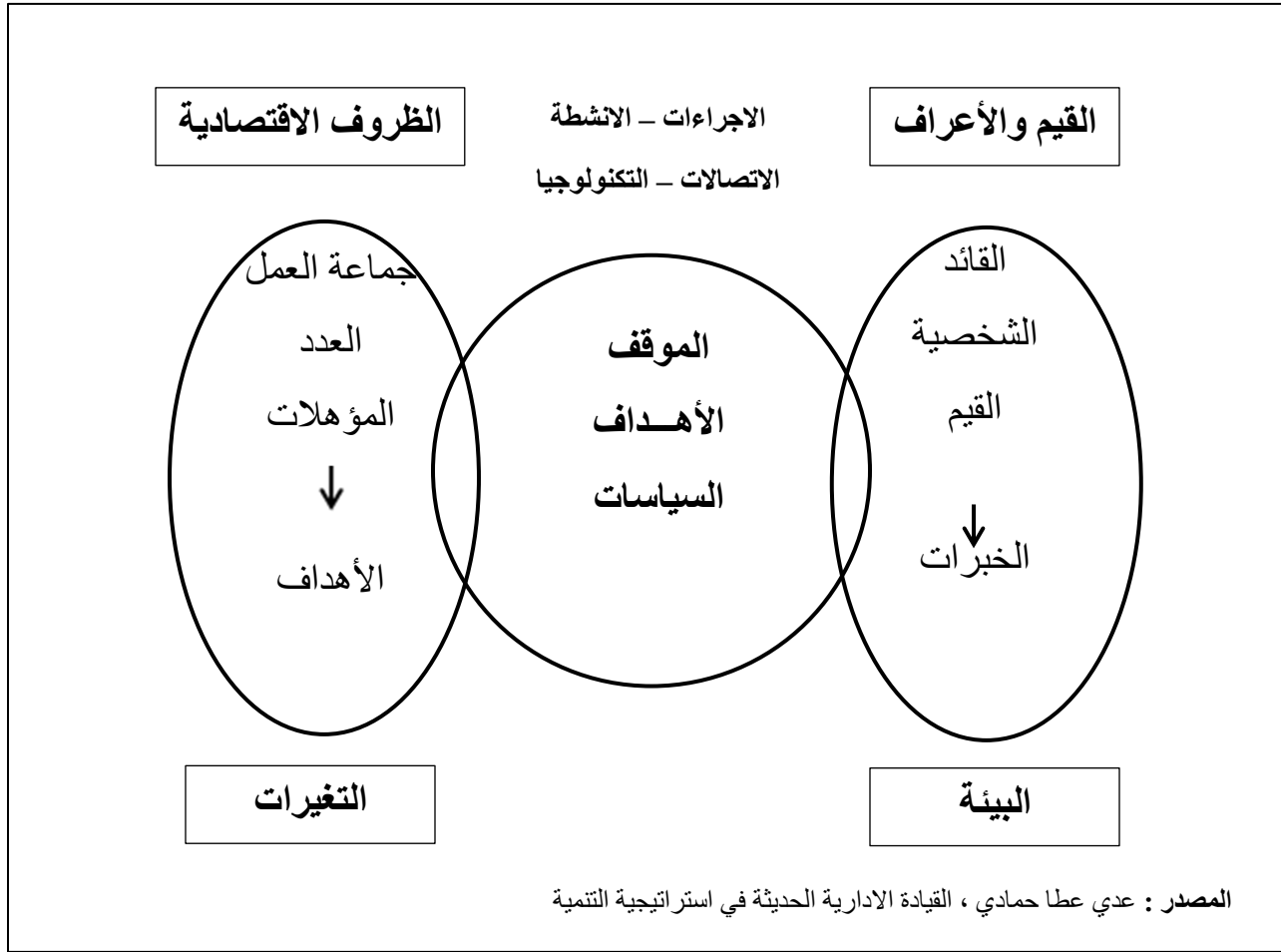
2- الجماعة : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

3- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

4- ظروف الموقف : فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

5- التأثير : يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (حمادة، 2013)

شكل رقم (1) : عناصر القيادة .



رابعا : نظريات القيادة الادارية :

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح ، والأعمال التي يجب عليه القيام بها ، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدد العملية الإدارية ، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة ، نلخص أهمها فيما يلي :

1- نظرية الرجل العظيم

تقتض هذه النظرية أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية. فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات . (مجموع، 1991)

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

وقد تركزت هذه النظرية حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثر أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد وأن هناك أو افراداً يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.

2- نظرية السمات

تقوم هذه النظرية علي أن القائد يولد قائداً، و أنه يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصير قائداً . فاملك و الأمير و الإقطاعي و الرأسمالي كل هؤلاء يولدون قواداً لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلاً لها. و تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر الي هذه السمات و لذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضاً تقوم هذه النظرية علي أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح.

وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين اشتملت على الصفات القيادية التالية:

1- القدرة: (مثل : الذكاء - الاستعداد - القدرة على التحدث) .

2- الإنجاز : (مثل: التقييم - المعرفة - القدرات الرياضية – المهارات) .

3- المسؤولية : (مثل : الاعتماد على النفس – المبادأة – المثابرة) .

4- المشاركة : (مثل : النشاط - حسن العلاقات - التعاون) .

5 - المركز الاجتماعي : (مثل: الحالة الاجتماعية والاقتصادية – الشهرة) . (الكلاي، 2000)

3- النظرية السلوكية :

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على استكشاف محددات أخرى للفعالية القيادية ، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقييم رؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهر أثناء عملية القيادة . (الكلاي، 2000، صفحة 19)

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية ، حيث توصلت إلى خمسة عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية سلوكيات التنظيم والإنجاز وتتمثل في

- التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل القائد .

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

- السلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته .
- السلوكيات الدينامية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها.
- السلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص ، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين
- السلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر تخفيض الشعور غير المستقر لدى العاملين.

4- النظرية الوظيفية :

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها" (مجموع، 1991، صفحة 237).

لذا تتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفقاً لمتطلبات كل وظيفة ، ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو محور السلوك القيادي . حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافة الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين بدون الاعتماد على ثقافته أو قدرته على الإقناع. فالقيادة في هذه النظرية أو ربما تكون إلى الأهمية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب. (كلادة، 1991)

وترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام ، وثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعهم. (كلادة، 1991، صفحة 162)

5- النظرية الموقفية :

تستند نظرية الموقف Situational Theory إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة ، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين ، وتقترض هذه النظرية أن "المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته ، وأن نوعية القادة تختلف وفقاً لاختلاف المواقف والظروف ، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات . (مجموع، 1991، صفحة 234)

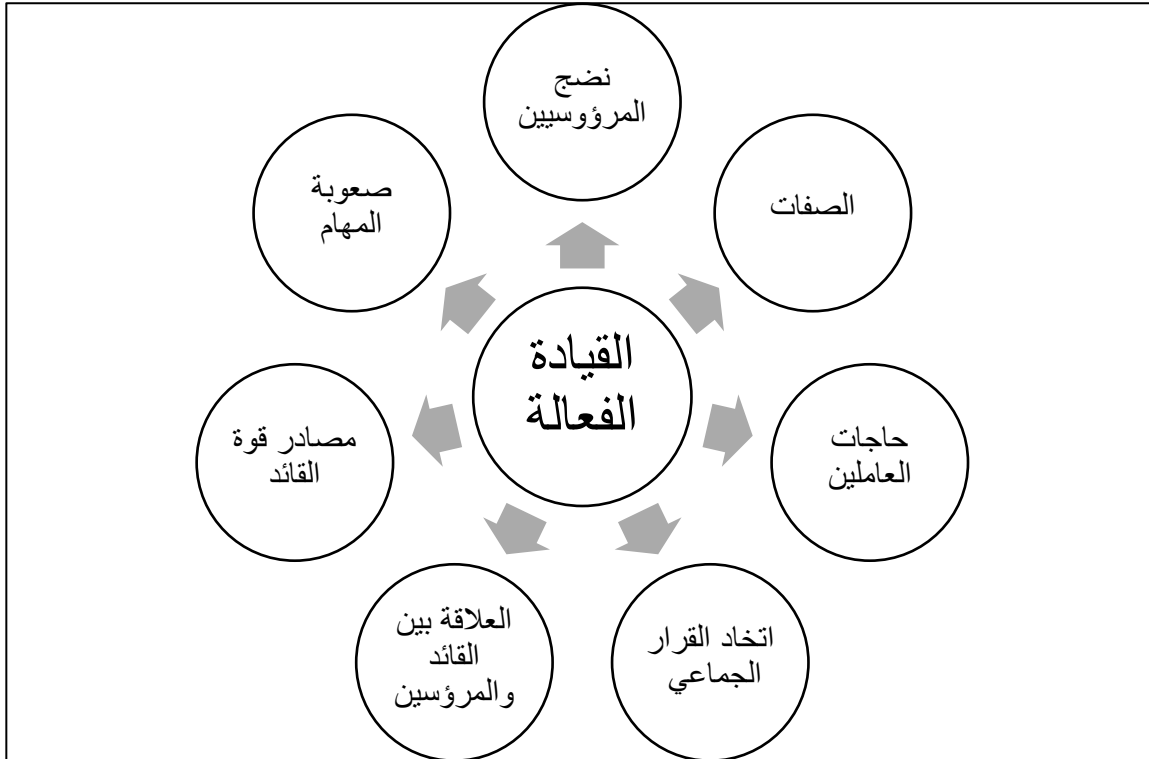
لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيداته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود..

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما نحدد ظروف الموقف : الأسلوب المناسب للقيادة .
والشكل رقم (2) يوضح العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي صعوبة المهمة ، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد . (محمد، المدير والاتجاهات الادارية

الحديثة، 1997)

الشكل رقم (2) : العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي.



المصدر: ابراهيم محمد محمد ، المدير والاتجاهات الادارية الحديثة

6- النظرية التبادلية :

هي القيادة التي توجه مجهودان الأفراد باتجاه المهام وتتحدد لهم الأهداف الواجب انجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحددة مسبقا لهم.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، الحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس وباعتبارها موضع دراستنا سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المطلبين التاليين :

المطلب الثاني : مفهوم القيادة التبادلية

في ظلّ التطور التكنولوجي في العصر الراهن، لبدّ من تغير أنماط القيادة التقليدية التي تتصف بالجمود، والبحث عن أنماط أخرى تتلاءم مع متطلبات هذا العصر، والتركيز على فكرة الجماعة في العمل والتركيز على العاملين، ومن ضمن هذه الأنماط التي ظهرت القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة التبادلية.

وقد اتخذت القيادة التبادلية موقعا مهماً بين نظريات القيادة، لتركيزها على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس، مما يجعل كلا الطرفين يقومان بتطوير هذه العلاقة بما يحقق الفائدة لكليهما وللمؤسسة .
L.andstrohEsrinivasA(varma (مرعي، 2008)

انطلقت هذه النظرية من خلال التمييز بين نمطين من أنماط القيادة الحديثة هما القيادة التبادلية Transactional leadership و القيادة التحويلية Transformation leadership في أعمال (Burn's 1978)، و قد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر و من أبرزهم: Miller & Cohen & Murphy & Hallinger & Andrew oder مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، كما بينت أعمال (Bass) و رفاقه (1990) فاعلية القيادة التبادلية و بأن القيادة التحويلية ليست بديلا للقيادة التبادلية و إنما مكملة لها. (مرعي، 2008)

أولاً- تعريف القيادة

وتعتمد القيادة التبادلية في الأساس بأن يعمل القائد التبادلي ضمن ثقافة المنظمة الموجودة ويوضح الأدوار والمسؤوليات للعاملين لتحقيق النتائج المرجوة قد تتحقق هذه النتائج المرجوة عندما يتم الاتفاق بين القادة و التابعين على أنه إذا تحققت النتائج المرجوة فإنهم سيتم مكافأتهم، و بعبارة أخرى فإن القائد التبادلي يشرح للمرؤوسين بأن السلوك المؤدي للأداء المرغوب سيتم مكافأته بينما سيتم تنفيذ العقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي.

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

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

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. (محمد ا.)

و بينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعيه حيث يتوقع كل منهما منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم الموارد اللازمة لانجاز الأعمال، و ربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي و عقوبات للأداء غير المرضي. (مرعي، 2008، صفحة 33).

إن القيادة التبادلية توجه مجهودات الأف ا رد باتجاه المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها و تشدد على منافع و مكافآت محددة يحصل عليها المرؤوسين نتيجة تقيدهم بانجاز المهام و الواجبات المتفق عليها و المجدولة أو المحددة مسبقا لهم.

وعرفها جاردونا (Gardona، 2002) " إلى أن القيادة التفاعلية تعتمد على التعزيز غير المشروط ، وتهتم بالنتائج وتركز على بحث التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت أو العقوبات المرتبطة بالأداء للمرؤوسين " (الدهشي، 2011)

ويعرفها "جب" بأنها: " تنشأ من عملية التفاعل بين الفرد والجماعة وأن ذلك التفاعل يحدد طبيعة الدور الذي يؤديه كل واحد منهما " .

وعرفها البعض بأنها " عملية تفاعل شخص يحاول بها القائد التأثير على الآخرين لإتباع نهجه وكذلك تعمل على تحفيز الأفراد والتأثير عليهم حتى يصبحوا تابعين من أجل تحقيق الأهداف " (محمد ا.، السلوك الانساني والتنظيم:منظور كلي مقارنة).

أما " ريتشارد وزملاؤه " فإنهم يعتقدون بأنها هي عملية تأثير وفعاليات الصفات وخصائص القائد الشخصية ، كذلك خصائص التابعين ، وكذلك المواقف التي يمرون بها نحو تحقيق أهداف مرغوبة " (محمد ا.، السلوك الانساني والتنظيم:منظور كلي مقارنة، صفحة 227).

ثانيا. خصائص القيادة :

كما هناك خصائص تتميز بها القيادة التبادلية عن غيرها و تتمثل في :

- تقوم على اساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.

- التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

- القائد التبادلي يدعم الرؤوسين بشروط.
- يتبع هذا القائد اسلوب الادارة بالاستثناء.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضا الوظيفي.
- يتصف القائد التبادلي بالديمقراطية.
- وجود الجانب الشرطي في العلاقة التبادلية بين القائد والعاملين في المؤسسة.
- تحديد اهداف العاملين وفقا للوائح والاجراءات التي تعتمد عليها المؤسسة في ممارسة نشاطها.
- تدخل القائد في اعمال الرؤوسين في حالات الفشل او المشكلات المتعلقة بالعمل . (رياض، 2020)

ثالثا. أهداف القيادة التبادلية

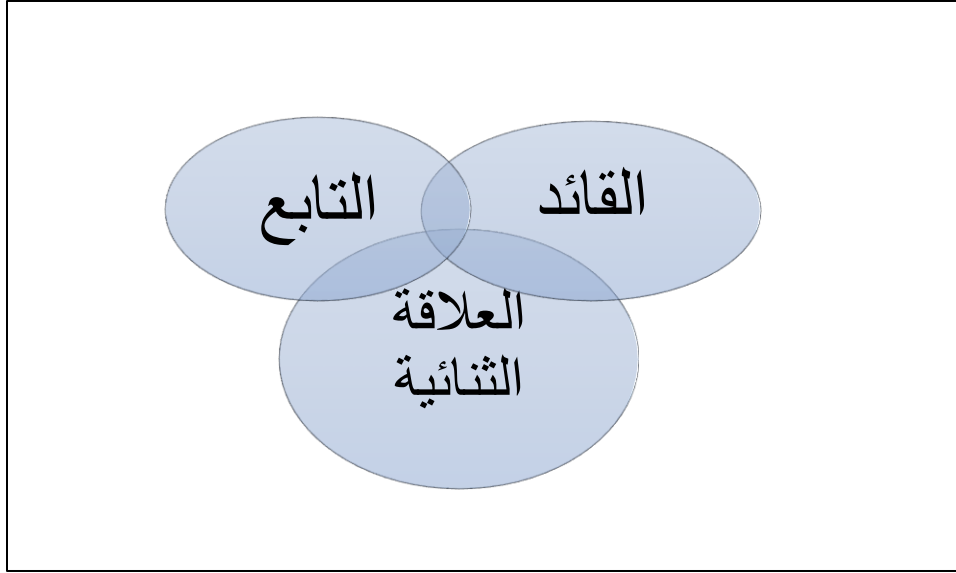
تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة .

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. (سليمات م، 2020)

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

وأن أهمية هذه القيادة في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعة، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والراصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد. (سليمات م، 2020، صفحة 18) ويمثل الشكل التالي العلاقة الترابطية بين القائد والعاملين :

الشكل رقم (3) : العلاقة بين القائد والعاملين في القيادة التبادلية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على المرجع السابق

المطلب الثالث : خصائص القائد وصفاته

أولاً. تعريف القائد

يمكن النظر إلى القائد على أنه نتاج القوى الاجتماعية وبنفس القدر فهو محدد لها والشخص لن يصبح قائداً لمجرد انه يمثل نمطاً خاصاً من سمات الشخصية بل إن هذا النمط يجب ان يكون مرتبطاً بأهداف الجماعة التي هو قائدها.

أما عن مفهوم القائد عن ذاته فهي تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها القائد عن ذاته، فالقائد الذي يتبنى تصورا عن ذاته بأنه متواضع يعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع اتباعه ترجمة عملية لهذا التصور.

غير أنه يجب أن نضع فاصلاً منطقياً بين وظائف القائد وبين سلوكه القيادي فوظائف القائد تشير إلى ما يجب أن يفعله أما عن السلوك فإنه يصدر عن القائد لتنفيذ الوظائف الموكلة. (الصيرفي، 2006)

ثانيا . صفات القائد

ما يلعبه القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى إدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار .

ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالاتي :-

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
 - الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
 - القوة البدنية والسلامة الصحية.
 - المرونة وسعة الأفق.
 - القدرة على ضبط النفس عند اللزوم. (الحسيني، 2015)
 - المظهر الحسن والايجابية في العمل.
 - خصائص ذاتيه (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
 - القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
 - تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
 - الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
 - الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
 - أن يمتلك القدرة على محاوره الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.
- مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لابد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلمّاً بأهدافها مع ما تمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة القدرة على الاستيعاب التواضع الالتزام هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها : (الحسيني، 2015، صفحة 65)

1- الحصول على أفراد كفيين لشغل الوظائف داخل التنظيم.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

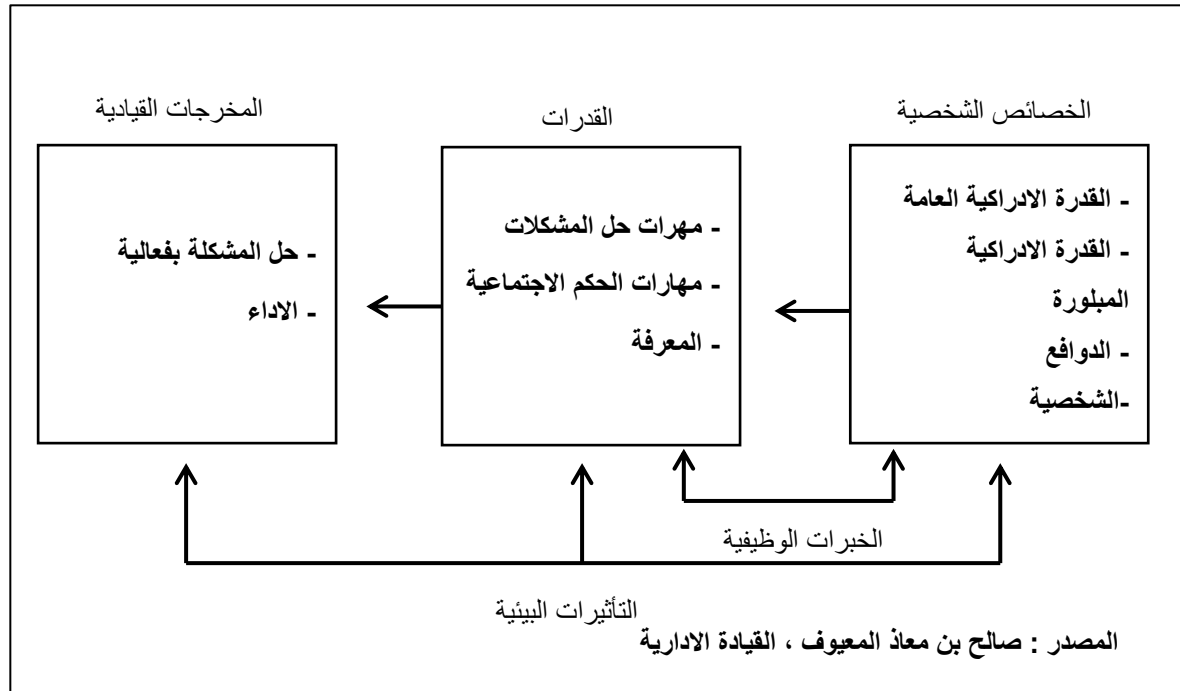
- 2- كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم.
- 3- زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم استراتيجياتها وضمان استمراريتها.
- 4- خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة. (الحسيني، 2015، صفحة 67)

ثالثا : مهارات القائد

تكمن أهمية المهارات في أنها ترفع الإنتاجية والإنجاز، حيث تشكل المهارة القدرة على القيام بعمل أو أمر ما بسهولة وسلاسة وإتقان، ولاشك أن القائد يحتاج مهارات أساسية لتمكنه من ممارسة دوره القيادي والتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف.

- 1- مهارات ذهنية فكرية: كالتفكير، والتخطيط والإبداع والابتكار، والقدرة على التصور، والقدرة على التحليل والربط بين الأمور، والاستنتاج.
- 2- مهارات إنسانية /اجتماعية: كالعلاقات، والاتصال، وفن الاستماع والتحفيز، وفهم الذات وفهم الآخرين، ومهارة الإقناع.
- 3- مهارات فنية تخصصية: تتعلق بإلمام القائد بالجوانب الفنية للعمل، والقدرة على الأداء الجيد في مجال التخصص، وتشمل أيضاً: القدرة على تحميل المسؤولية، الفهم الشامل للأمور، الحزم، القدرة على صياغة الأهداف وتحقيقها في مجاله التخصصي.
- 4- مهارات إدارية: وتشمل عدة مهارات منها: مهارة اتخاذ القرارات مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان، مهارة إدارة التغيير، ومهارة إدارة الوقت. (الصيفي، 2016)

شكل رقم (4) : نموذج المهارات القيادية



يلاحظ من خلال الشكل (5) أن الخبرات الوظيفية تؤثر على خصائص القادة وقدراتهم.

ويوضح النموذج أن الخبرات التي تم اكتسابها في العمل القيادي تؤثر في المعرفة والمهارات لديهم لحل المشكلات المعقدة، إلى أنه يمكن مساعدة القادة من خلال تكليفهم بمهام لها صفة التحدي إضافة إلى الإرشاد والتدريب المناسب والخبرات العملية في حل مشكلات جديدة وغير تقليدية. كما يرى الباحثون أن الخبرات الوظيفية يمكن أن تؤثر إيجابياً على الخصائص الشخصية للقادة. فعلى سبيل المثال، فإن التكليف ببعض المهام يمكن أن يعزز الحافز أو القدرة الذهنية لدى القائد (هاوس، 2018).

رابعاً. صفات القائد التبادلي

أما القائد التبادلي فهو يدعم المرؤوسين بشروط المعايير الشرعية والترغيب، ويركز على النوع وتحسين الرضا الوظيفي، ويتبع القائد التبادلي أحياناً أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويقوم على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين، ووضع قائمة على أساس التبادل بين القائد والمرؤوسين. (سليمات، 2020، صفحة 16)

وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة آنفاً، وغيرها، حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي:

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماماً إلى تحديد الانحرافات و اتخاذ الاجراءات التصحيحية. (ذيب، 2013)

المطلب الرابع : أنماط القيادة التبادلية

أولاً. المكافأة المشروطة:

وهي عبارة عن تبادل المنفعة بين القائد والتابعين بحيث يقدم القائد المكافأة للتابعين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات إضافية ، كما يتم الوصول لحلول جيدة للمشاكل من قبلهم عند ظهورها، وهناك نوعان من القادة منها القائد المعزز والقائد التعسفي، القائد المعزز يعمل على حل المشكلة كما يشجع التابعين أيضاً على الاستمرار بالمحاولة للوصول الى النتائج المرجوه من خلال اتخاذ قرارات جماعية ويخطط لها ، ثم مشاركة المسؤولية بالتخطيط واتخاذ القرارات لحل المشاكل من خلال القيادة التشجيعية. المستفيد من هذا النوع من القيادة هم الأفراد ذوي الإمكانات المنخفضة (Bass، 1985,20). تأخذ المكافآت الطارئة شكلين: (العقرباوي، 2011) المكافأة على العمل الجيد الذي أنجز والتوصيات بدفع زيادات ومكافآت.

وأيضاً يمكن النظر إليها كتوصيات لتقديم مكافئة للجهد الجيد والعقوبة للجهد الغير جيد وهناك مكافآت طارئة وعقاب طارئ وتعتبر من خصائص المدراء، لأنها بعكس القادة التفاعليون، فهم يهتمون أكثر بالعمليات الكفؤة وإنجاز ما تم التخطيط له ويقومون باستخدام تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم للمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية بما يتناسب مع الترتيبات المؤسسية. وفي عمليات التبادل التفاعلي يقوم القائد بتحديد الشروط والإحتياجات والمكافآت المقدمة لتحقيق المتطلبات وبالمقابل هناك عقوبات للأداء الغير جيد ويمكن أن تكون هذه التبادلات "أثاراً إيجابية للقيام بخلق أداء.

لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للانجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بكفاءة المطلوبة. (مصنوعة، 2020)

ثانيا. الادارة بالاستثناء النشطة

تشير إلى قيام القائد بمراقبة ومتابعة أداء المرؤوسين، وفي حالة حدوث أي أخطاء أو انحرافات في الأداء عن المعايير المحددة يقوم القائد باتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية والنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الإيجابية. (الزهران، 2019)

في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها. تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء انجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه .

تلعب التغذية الراجعة دور مهم في إنجاح هذا النمط من الإدارة، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من انجاز. (مصنوعة، 2020، صفحة 426) وبالتالي فإن أداء المرؤوسين هو الذي يبني عليه نوع الآلية المستخدمة لدى القائد ، فإذا كان أداء المرؤوس كما يجب أن يكون وبالمستوى المطلوب فإن آليات الخدمة تبقى كما هي ولكن في حال إنخفاض مستوى أداء المرؤوسين فهنا يجب التدخل من قبل القائد بتطبيق آلية التصحيح السريع والمباشر. ويعتبر دور التغذية الراجعة مهم جداً في تقييم مستوى الإنتاجية وهو الذي يحدد فيما إذا كان الوضع بحاجة الى تدخل من قبل القائد من أجل التصحيح أو تعديل الإنحراف أو عن طريق تعزيز ودعم ما تم تنفيذه من الإنجاز

وبالتالي فإنه هو المخول الوحيد باستخدام اسلوب المكافآت المشروطة إما من خلال تقديم الحوافز أو باتخاذ إجراء آخر مثل التحذير.

التغذية الراجعة السلبية بشكل خاص إن لم تكن شخصية وعززت بالدعم الإيجابي، يمكن أن توفر للمرؤوس الجديد النصيحة المطلوبة حول ما يمكن أن يفعله. ولكن عندما يستخدم المشرفين أشكال التغذية الراجعة التوقعية أو السلبية وإعتماد المساهمة الشاملة للمشرفين على علاقات قيادتهم مع مرؤوسهم، من المحتمل أن تكون غير فعالة نسبيا بعكس المكافأة المشروطة. عندما يكون التدخل لتقديم مكافأة أو إيقاع عقوبة.

هذا التفاعل الإصلاحي من شأنه أن يكون أكثر فاعلية من المكافأة العرضية بالنسبة لمكونات القيادة التبادلية. قد يكون التفاعل التصحيحي معلوما أم مجهولا في التفاعل النشط براقب القائد لكي يشرف بشكل فعال على الانحرافات عن المعايير والأخطاء في تعيين المرؤوسين وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة. (العقرباوي، 2011، صفحة 34)

ثالثا. الادارة بالاستثناء الساكنة

تتضمن الانتظار المخفي للانحراف، والأخطاء لكي تحدث ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية. ويجب أن يقوم القادة أحيانا بالإدارة بالاستثناء الساكنة بالتوقعات عندما يطلب منها الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة للقادة. تتضمن القيادة التبادلية التبادل بين القادة والمرؤوسين الذين يعكسون أشكالا إدارية أكثر تقليدية بالأهداف. (المطيري، 2011)

وهذا النوع من الإدارة يتم استخدامه في حال إشراف القائد على عدد كبير من المرؤوسين المطلوب منهم تقديم تقارير مباشرة للقائد وهذا يؤدي الى انتظار القائد للنتائج ومن ثم تصحيح الانحراف والأخطاء التي تحدث ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن العلاقة التبادلية القائمة بين القادة والمرؤوسين الذين يعكسون أشكالا إدارية بالأهداف فإنه يعرف بالعامل المجهول أو المعلوم . أي أن هناك بعض القادة الذين يستخدمون هذا النوع من الإدارة فقط عند حصول خطأ في تحقيق معايير الأداء أي عندما يقصر المرؤوسين في بذل جهدهم للوصول الى المطلوب ويسمى هذا بالإدارة بالاستثناء الساكنة، ومن ناحية أخرى فإن الأبعاد المجهولة بالإدارة الساكنة يستخدمها القادة فقط إذا لم تتحقق الأهداف وهذا ما ينظر اليه المدير السلبي أي ينتظر ليرى ما سيحدث من أخطاء وتجاوزات (العقرباوي، 2011، صفحة 35)

المطلب الخامس: علاقة القيادة بالاداء الوظيفي

اولا: ماهية الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي

تعددت تعريفات الباحثين للأداء حيث جاء في قاموس (the Oxford paperback dictionary) بأن الأداء يحدد بطريقتين : طريقة الأداء، والإنجاز أو ملاحظة العمل. (ingram, 1996)

وقد تم تعريف الأداء بأنه مخرجات العمل الفعلية، ويقترح البعض بأن الأداء هو ما يبقى في نهاية العمل. كما يوصف الأداء بأنه : " النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. (هلال، 1996، صفحة 5) وعرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء بأنه القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات وواجبات وفقا للعمل المفروض أدائه من قبل العامل الكفاء ، فالأداء الوظيفي يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة " . (الشريف، 2004، صفحة 82)

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يشير كذلك إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحوى تحقيق الأهداف المرغوبة. ويقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة : قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

2 عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. ويمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي تستند على أربعة متغيرات هي : (السكران، 2004، صفحة 55)

- المعرفة بالمتطلبات الوظيفية : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة

- جودة العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز . - المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

3. أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءاً مميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوت اهتمام العاملين بها. وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل ، انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة

المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها . (سليمان، 1990)

وتظهر أهمية ثلاث عوامل تؤثر في الأداء على وجه الخصوص وهي :

الموظف : وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.

الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

البيئة التنظيمية : وما تتضمنه من مناخ للعمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي،

ثانيا : تأثير القيادة على الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من عدة معايير مرتبطة بالقيادة التبادلية تتمثل في معرفة متطلبات الوظيفة كالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والفنية العامة عن الوظيفة من جانب، ونوع العمل من جانب آخر، كما تشمل مدى إدراك الرؤوس لعمله الذي يقوم فيه، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة ومقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كما ترتبط القيادة بالأداء الوظيفي بما لدى الفرد من قدرات ومهارات معرفية واهتمامات واتجاهات وقيم ودوافع داخلية نحو الوظيفة التي يقوم بها، وما يحيط به من تحديات ومهام وفرص، والبيئة التنظيمية للعمل، وما تتضمنه من مناخ عام وإشراف وأنظمة وأعراف والهيكل التنظيمي

إنَّ الإلمام بمتطلبات الأداء الوظيفي يشمل المهارات المهنية والمعرفية والفنية للعمل، والمجالات المرتبطة بها، إضافة للدقة واتقان المهارة في تنفيذ العمل، وحجم العمل الذي تم إنجازه في الظروف الطبيعية وسرعة إنجاز هذا العمل، بالاعتماد على المعلومات والمهارات والقيم التي لدى الرؤوسين، والمثابرة والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه، ودرجة وضوح متطلبات العمل التي تشمل المسؤوليات والمهام أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل، وبيئة التنظيم المتمثلة بالعوامل الداخلية والخارجية . (سليمات، 2020، صفحة 23) والتي ترتبط بشكل مباشر مع انماط القيادة التبادلية والتي تعتبر جزء مهم في تحقيق الاداء الوظيفي .

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

إنَّ الهدف من عملية تقييم الأداء الوظيفي هو رفع كفاءة فاعلية العاملين في المؤسسة، وتحقيق الأهداف المنشودة، وتقدم وتطوير المؤسسة، والتخطيط والتنسيق والتنسيق بين المستويات الإدارية كافة، ومعرفة أداء العاملين المتميزين وترقيتهم، وحتى يكون التقييم فعالاً، لبد من إدراك الهدف من التقييم، واستخدام وسائل وأساليب قيادية مناسبة وموضوعية، ووضع معايير ثابتة يتم الاتفاق عليها مسبقاً بين المدير والمؤوسين. (سليمات، 2020، صفحة 26)

و أنَّ تقييم الأداء الوظيفي المبني على معايير واضحة وموضوعية مسبقاً يحقق الأهداف الاستراتيجية التي ترتص بالمؤسسة والعاملين والمجتمع، ويحقق الأهداف الإدارية التي ترتص بالمكافآت والحوافز والترقية للمؤوسين، ويحقق الأهداف التنموية التي ترتص بتعريف المؤوس نقاط القوة والضعف، ويبين قدرته الشخصية التي تساعده على تطوير الأداء بمهارة وكفاءة عالية. (سليمات، 2020، صفحة 27)

ثالثاً : دور القيادة التبادلية في تنمية الابداع الاداري

أظهرت نتائج الدراسات أنَّ سلوك القيادة التبادلية له تأثير كبير في الإبداع التنظيمي، وأكدت الدراسة أنَّ أسلوب القيادة التبادلية هو السائد في معظم المنظمات. وأن مشاركة المعرفة كمتغير وسيط كان له تأثير إيجابي في هذه العلاقة، فالإبداع التنظيمي يتطلب أيضاً مناخ تبادل المعرفة واستحداثها واستغلالها داخل المنظمة وعبرها، من خلال قيام الموظفين بتبادل معرفتهم لتحقيق النتائج المرجوة في المنظمة، كما أنه من خلال استخدام المكافأة المشروطة يقوم القائد التبادلي بتحفيز العاملين لطرح الأفكار في المنظمة؛ إذ توصلت إلى أنَّه في بعض السياقات، قد يكون أسلوب القيادة التبادلية أفضل لتحفيز الموظفين من خلال منحهم المكافآت المناسبة، وتحديد اتجاه واضح لتحقيق الأهداف.

لقد أظهرت دراسات أنَّ أسلوب (الإدارة بالاستثناء-السلي) يرتبط سلباً مع مستوى الإبداع لدى التابعين أي إنَّ الخوف من العقاب يؤدي إلى إعاقه الإبداع لدى الأفراد، بينما يرتبط إيجابياً بين كل من أسلوب (المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء الساكن-النشط) (السراقي، 2018)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة (القيادة التبادلية – الاداء الوظيفي) وتم تقسيم المبحث إلى مذكرات ومجلات .

الدراسة الاولى :

عبد العزيز مجعد المطيري رسالة ماجستير بعنوان : "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت ، بكلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2011 هدفت الدراسة الى قياس اثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية ، بالتطبيق على قطاع الصناعات بدولة الكويت . وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت والبالغ عددهم 500 مدير .

وتوصلت نتائج الدراسة الى :

-يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة التبادلية على تحقيق الاهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية بدولت الكويت
-يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمكافئة المشروطة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت .

الدراسة الثانية :

محمد عبد الله سليمان رسالة ماجستير بعنوان " القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين " كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط ، 2020
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، والعلاقة ارتباطية بينهما. تم استخراج المنهج الوصفي الارتباطي ، وتكونت عينة الدراسة من (55) مساعداً ومساعدة، و144 معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية الثانوية للواء قصبة مادبا ولواء ذيبان في محافظة مادبا، تم اختيارهم بالطريقة القصدية والعشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانتين، تضمنت الأولى: فقرات القيادة التبادلية وتضمنت 49 فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء، والثانية فقرات الأداء الوظيفي وتضمنت 41 فقرة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية و الاداء الوظيفي

مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لديهم كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، و لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المساعدين، و لمتغير المؤهل العلمي لصالح دراسات عليا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الردمة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التبادلية والأداء الوظيفي. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة توصيات عدة من أهمها: وضع تصور واضح لدى مديري المدارس عن نمط القيادة التبادلية القائم على تبادل الثواب والعقاب مقابل العمل

الدراسة الثالثة :

احمد مصنوعة ، عبد الله قويدر الواحد ، مقال بعنوان : " دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بمجلة الاستراتيجية والتنمية المجلد 10 ، العدد 05 ، اكتوبر 2020 ، هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 121 عامل.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التبادلية متوسط، ومستوى الفعالية التنظيمية متوسط، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بلغت (0.680) بين القيادة التبادلية ومستوى الفعالية التنظيمية.

الدراسة الرابعة :

بوخولة باديس ، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت ولاية ورقلة ، بمجلة الدراسات العليا ، العدد 1 ، 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على أثار أنماط القيادة الإدارية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت على الأداء الوظيفي للعاملين ، كما تهدف الى معرفة ما اذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس العمر التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الموقع الوظيفي) .

الدراسة الخامسة :

بن عزوز كوار ومحمد فرحي مقال بعنوان : " أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة بمجلة ادراة الاعمال والدراسات الاقتصادية المجلد 6 ، العدد 1 ، 2020

الفصل الأول: الاطار النظري للقيادة التبادلية والاداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة بصورة واقعية الى التعريف بنظرية القيادة التبادلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق القيادات الإدارية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة للقيادة التبادلية وعلاقته بمستوى تحقيق الرضا الوظيفي داخل المديرية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بطريقة العينة للآراء عينة عشوائية

تعدادها (60) مفردة موزعة بين الموظفين وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة وتم التأكد من صدقها وثباتها كما قمنا بالاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن مستوى توافر أبعاد القيادة التبادلية بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة كان متوسطة.

وأن أبرز ممارسة القيادة التبادلية شيوعا من وجهة نظر الموظفين هي الممارسة المرتبطة ببعد المكافأة المشروطة كما أوضحت النتائج أن هناك مستوى متوسط للرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز بالجلفة .

وأن تطبيق القيادة التبادلية يؤدي الى تعزيز الرضا الوظيفي بالرغم من وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية منخفضة.

- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية جاءت لتوضيح دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي بإعتبار القيادة التبادلية بأبعادها الثلاث " المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة، الإدارة بالإستثناء النشطة" متغيرا مستقلا والأداء الوظيفي 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 ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، إذ اعتمدت دراسة على القيادة التبادلية فقط، ومنها ما اعتمدت على موضوع القيادة التبادلية والرضا الوظيفي، وتوجد دراسة واحدة تشابهت مع الدراسة الحالية بإعتمادها على القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، أما النتائج فقد تباينت حسب نوع الدراسة ومكان إجراء الدراسة التطبيقية.

خلاصة

هدفت هذه الدراسة بصورة واقعية الى التعريف بنظرية القيادة التبادلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق القيادة التبادلية على تسيير الشركات ونخلص في هذا الفصل إلى هناك علاقة ترابطية بين القيادة التبادلية و نجاح الشركات لقيامها على ثلاثة أنماط رئيسية و المتمثلة بالمكافئة المشروطة ، الادارة بالاستثناء الساكنة والادارة بالاستثناء النشطة والتي تحدد معايير تعامل القائد داخل المؤسسة مع العمال الموظفين والذي ينعكس بدور على استمرارية الشركة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية في
شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية
اليزي

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل.

ستتناول في هذا الفصل دراسة ما تطرقنا إليه في الفصل السابق عن طريق دراسة تطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية اليزي، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الأدوات المستخدمة في إعداد الدراسة

المبحث الثاني : عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

المبحث الأول : الأدوات المستخدمة في إعداد الدراسة

المطلب الأول :منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول :منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وقد طبقت هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع اليزي- ، حيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي الملاحظة والمقابلة و الاستبيان.

الفرع الثاني :أدوات جمع البيانات

عند استخدام أي منهج علمي يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، حيث أن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة تفرض انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

أولا :المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات :وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم(21) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج) EXCEL (بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. ثانيا :المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات :وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

أولا-الاستبيان:

تماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها وكذا المنهج المتبع، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، حيث تم تصميمه انطلاقا من المزج بين الاستبيانات المستخدمة في بعض من الدراسات السابقة وذلك من خلال استخلاص الأسئلة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية لتنسجم مع فرضياتها وأهدافها.

تم إعداد أسئلة استمارة الاستبيان بناء على مقياس ليكارت (*Likert*) الخماسي، كمعيار محدد لدرجة موافقة أو عدم موافقة أفراد العينة المدروسة على الخيارات المحددة حول أسئلة الاستبيان، وقد تم إعطاء رمز لكل درجة من درجات سلم المقياس كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): ترميز مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

بعد تحديد وصياغة أسئلة الاستبيان تم توزيع 45 استمارة على أفراد العينة المدروسة، حيث تم استرجاعها كلها، ولم يستبعد منها شيء، فبذلك قد تم قبول 45 استمارة صالحة للدراسة والتحليل، كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-2): تصنيف الاستبيانات

الاستبيانات المقبولة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
100%	45	0%	0	100%	45	100	45

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا- محاور الاستبيان:

يحتوي الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة على ثلاثة (03) محاور أساسية، والتي يمكن تصنيفها ضمن قسمين كالتالي:

القسم الأول: يشمل المحور الأول، حيث تم تخصيصه للبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة.

القسم الثاني: ويشمل محورين (المحور الثاني والثالث)، حيث تضمن المتغيرين المستقل والتابع.

كما يمكن توضيح ذلك التقسيم على النحو التالي:

- أ) المحور الأول: خصص للمعلومات الخاصة بالمبحوثين، حيث تكون من خمسة (4) أسئلة معبر عنها بخمسة عناصر تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وأخيرا سنوات الخبرة.
- ب) المحور الثاني: خصص للمتغير المستقل القيادة التبادلية والمعبر عنه بثلاثة أبعاد، حيث تكون هذا المحور من خمسة عشرة (15) سؤال مقسمة وفق الأبعاد بالشكل التالي:
- البعد الأول: المكافأة المشروطة تضمن خمسة (06) أسئلة؛
 - البعد الثاني: الإدارة بالإستثناء "النشطة" تضمن خمسة (05) أسئلة؛.
 - البعد الثالث: الإدارة بالإستثناء "الساكنة" تضمن أربعة (04) أسئلة.
- ج) المحور الثالث: خصص للمتغير التابع الأداء الوظيفي المعبر عنه تسعة (09) أسئلة.
- والجدول رقم (2-4) أدناه يوضح أسئلة (فقرات) محاور الاستبيان مصنفة وفقا لتبعية كل سؤال للمتغير.
- الجدول رقم (2-3): فقرات الاستبيان.

المتغيرات	عدد الأسئلة
المكافأة المشروطة	06
الإدارة بالإستثناء النشطة	05
الإدارة بالإستثناء الساكنة	04

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

15	القيادة التبادلية
09	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثالثا-ثبات وصدق الاستبيان:

الجدول رقم (4-2): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

معامل الصدق	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.898	0.808	28	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2.2. البرامج والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

شمل هذا العنصر التعريف بالمعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة من برامج وأساليب إحصائية مختلفة، والمتمثلة فيمايلي:

أولا -البرامج المستخدمة في الدراسة:

يهدف دراسة وتحليل بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي "SPSS.V 26" في تفرغ ومعالجة تلك البيانات إحصائيا، وكذا بغرض التمثيل البياني للنتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية. ثانيا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تعتبر الأساليب الإحصائية عن مجموعة الإجراءات والعمليات والاختبارات التي يتم استخدامها في معالجة الدراسة إحصائيا؛ ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): هو معامل الثبات، وقد تم استخدامه بغرض تقدير مدى ثبات وصدق استبيان الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: تعرف أيضا بالجدول التكرارية، حيث تم اعتمادها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة المدروسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: تم استخدامها من أجل وصف وتشخيص إجابات أفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

- معامل الارتباط بيرسون (*Le Coefficient de Corrélation Pearson*): تم استخدامه بهدف التحقق من وجود علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
 - نموذج الانحدار الخطي البسيط (*Simple linear regression model*): تم استعماله من أجل معرفة علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات نموذج الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج واختبار نموذج الدراسة:
- تم تقسيم هذا الإطار إلى قسمين هامين:
- القسم الأول: تم فيه التطرق لعرض نتائج الدراسة وتحليلها.
 - القسم الثاني: تم فيه اختبار النموذج النظري للدراسة وفرضياته، بناء على نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار الانحدار الخطي البسيط.

1. عرض نتائج الدراسة:

تضمن هذا الجانب عنصرين، حيث تمثل العنصر الأول في تحديد اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة، بينما تمثل العنصر الثاني في التحليل الوصفي لمجاور الدراسة مع تفسير نتائجها.

1.1. اتجاه إجابات عينة المدروسة:

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة حول أسئلة محاور الاستبيان، قد تم تحديد المتوسطات الحسابية لدرجات مقياس ليكارت الخماسي المطبق في استبيان الدراسة، وتم حصرها ضمن مجالات محددة ومن ثم تحديد التقييم الموافق لكل مجال على حدا؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-2): مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت مع تقييمها

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

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا من د. خثرشين

2.1. التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تم تحليل العينة المدروسة بغية التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزيع أفراد العينة وفقا لكل متغير.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

أولا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس:

لقد تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب الجنس إلى مجموعتين تمثلت في الذكور والاناث، كما هو موضح في الجدول رقم (2-6) التالي:

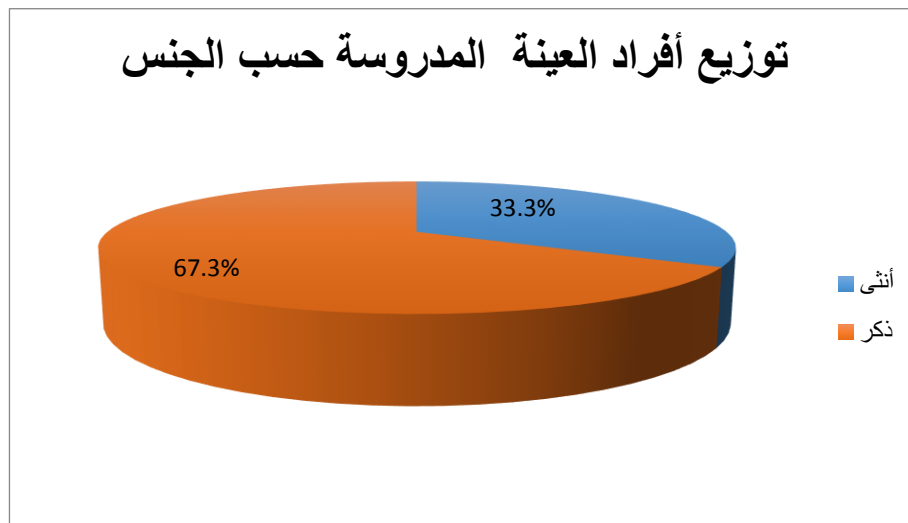
الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	ذكر	30	66.7	66.7	66.7
2	انثى	15	33.3	33.3	100.0
	المجموع	45	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه من 45 موظفا يوجد ما نسبته 67.7% ذكورا و 33.3% إناث، وتعتبر نسبة الاناث نسبة لا بأس بها بالنسبة إلى الجانب الآخر وتوزع النسب حسب الجنس كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثانيا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب السن:

تم تقسيم الشرائح العمرية للعينة المدروسة للفئات التالية: [اقل من 30]، [من 30 الى 35]، [من 36 الى 40]، [من 41 الى 45]، [أكثر من 46] كما هو مبين في الجدول رقم (2-7) الموالي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

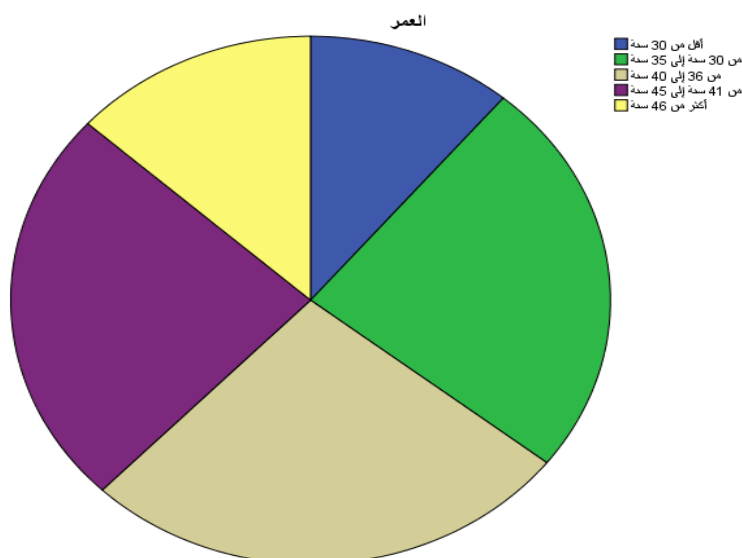
الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب الفئة العمرية

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[أقل من 30]	5	11.1	11.1	11.1
2	[من 30 الى 35]	11	24.4	24.4	35.6
3	[من 36 الى 40]	12	26.7	26.7	62.2
4	[من 41 الى 45]	11	24.4	24.4	86.7
5	[أكثر من 46]	6	13.3	13.3	100.0
	المجموع	45	100	100	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر مساهمة هي الفئة الثالثة [من 36 إلى 40] بنسبة 26.7% ثم تليها الفئة الرابعة [من 41 إلى 45] بنسبة 24.4% و الفئة الثانية [من 30 إلى 35] بنسبة 24.4%، ثم الفئة الخامسة [أكثر من 46] بنسبة 13.3%، ثم الفئة الأولى [أقل من 30] بنسبة 11.1% يمكن تفسير هذه النتائج بأن السبب راجع لتوقف عمليات التوظيف في الوكالة منذ مدة بإستثناء عمليات الإدماج لأعداد قليلة منذ أواخر سنة 2019، كما أن ارتفاع أفراد العينة المدروسة في فئة [من 36 إلى 40] سنة بإستقرار الموظفين وإستمرارهم في العمل بالإدارة محل الدراسة؛ كما هو موضح في الشكل (02-02) الموالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

ثالثا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي:

تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستويات التعليمية التالية: تكوين مهني، ثانوي و اقل، جامعي واكثر كما هو موضح في الجدول (02-08) الموالي:

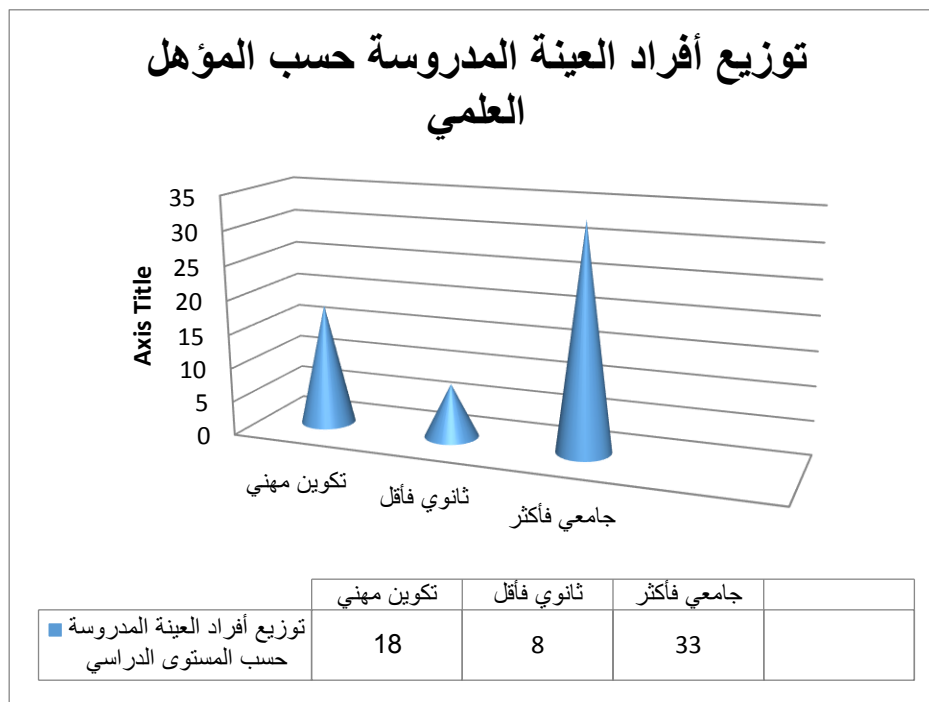
الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	% النسبة التراكمية
1	تكوين مهني	4	8.9	8.9	8.9
2	ثانوي و اقل	8	17.8	17.8	26.7
3	جامعي واكثر	33	73.3	73.3	100.0
	المجموع	45	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المستوى التعليمي السائد لهذه العينة هو مستو جامعي و اكثر بنسبة 73.3%، ويلمها مستوى ثانوي و اقل بنسبة 17.8%، ثم تكوين مهني وكانت نسبتها 8.9%، ولتوضيح ذلك تمت الاستعانة بالشكل (02-03) الموالي:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

رابعا- توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة:

تم تقسيم مفردات العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة للفئات التالية: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة، كما هو موضح في الجدول (11-02) التالي:

الشكل رقم (9-2): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة

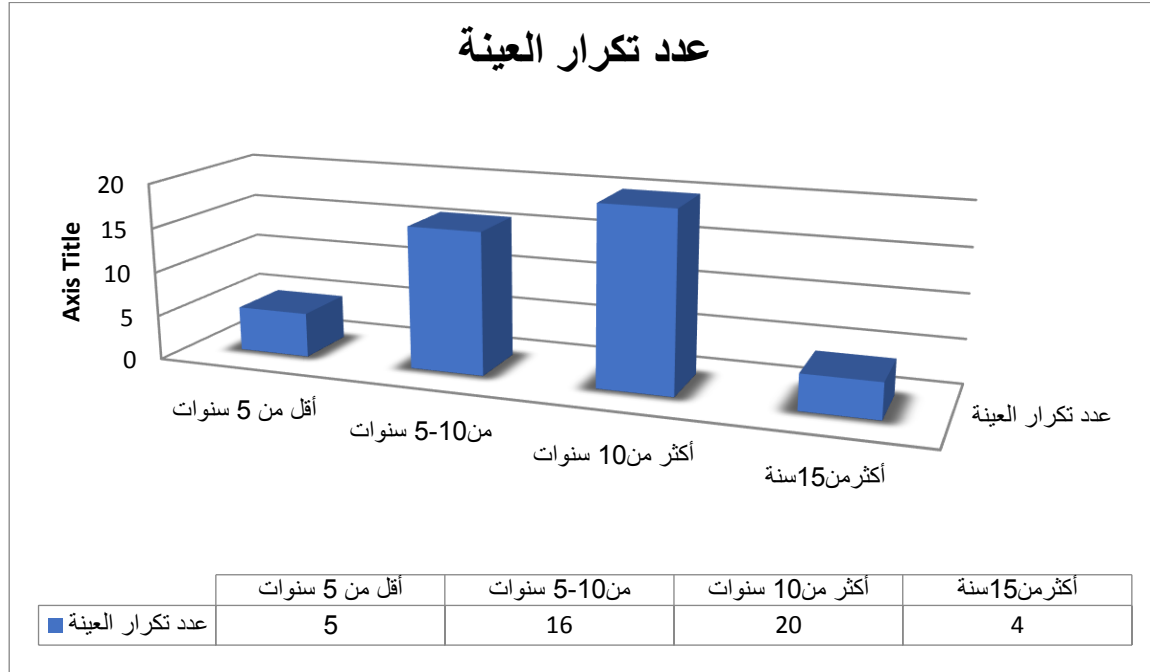
الرقم	البيان	التكرارات	النسبة %	النسبة المؤكدة %	النسبة التراكمية %
1	[اقل من 05 سنوات]	5	11.1	11.1	11.1
2	[من 5 الى 10 سنوات]	16	35.6	35.6	46.7
3	[من 10 الى 15 سنة]	20	44.4	44.4	91.1
4	اكثر من 15 سنة	4	8.9	8.9	100.0
	المجموع	45	100	100	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر فئة من العينة المدروسة تمتلك خبرة [من 10 إلى 15 سنة] بنسبة تقدر بـ 44.4%، بينما تصل نسبة من يمتلكون خبرة تتراوح بين [5 إلى 10 سنوات] إلى 35.6%، أما الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات فإن نسبتها تصل إلى 11.1%، و أقل فئة تمتلك خبرة [أكثر من 15] بنسبة تقدر بـ 8.9% كما هو موضح في الشكل رقم (05-02) الموالي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

3.1. التحليل الوصفي لمحاور متغيرات الدراسة:

تم في هذا العنصر التطرق لعرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المدروسة لأسئلة محاور استبيان الدراسة، حيث شمل التحليل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وأيضا للبعد ككل، كما شمل أيضا التقييم الموافق لكل منها على أن يكون تقييم تلك الإجابات بناء على تقييمات مجالات المتوسط الحسابي لمقياس ليكارت المتطرق إليها مسبقا (من المنخفض جدا إلى غاية المرتفع جدا)، ومن ثم سوف يتم تفسير تلك النتائج.

أولا-تحليل أسئلة (فقرات) المحور الثاني للمتغير المستقل القيادة التبادلية:

كما سبق الإشارة فإن محور القيادة التبادلية ممثل بثلاثة أبعاد، لذا تم في هذا العنصر تقديم التحليل الوصفي لإجابات كل بعد من أبعاد هذا المحور على حدى.

أ) تحليل فقرات البعد الأول المكافأة المشروطة:

تضمن هذا البعد ستة (06) أسئلة، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة موضحة في الجدول رقم (11-02) كالتالي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

الجدول رقم (10-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافأة المشروطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
1. يحفز المسؤول العامل عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.	1.8667	0.58775	منخفض
2. يشجع المسؤول العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية.	2.1778	0.96032	منخفض
3. يكفي المسؤول العامل ذو الاداء الممتاز.	2.4889	0.78689	منخفض
4. يبلغ العامل بالأمور التي يجب انجازها من قبل رئيسه المباشر.	2.6889	0.84805	متوسط
5. يبلغ المسؤول على ما يجب انجازه للحصول على المكافأة.	2.4667	0.96766	منخفض
6. يثني المسؤول على العامل عند اتباعه الاساليب الجديدة لأداء العمل.	2.3333	0.73855	منخفض
المكافأة المشروطة	2.3370	0.58548	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المدروسة لبعد المكافأة المشروطة تصب في اتجاه منخفض وفقاً لاسم ليكارت، وهذا راجع لرغبة الأفراد بالحصول على المكافأة.

ب) تحليل فقرات الإدارة الاستثنائية المشروطة:

تضمن هذا البعد خمسة (05) أسئلة، حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة كما هو موضح في الجدول رقم (13-02) التالي:

الجدول رقم (11-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء النشطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
7. تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة.	2.8000	.99087	متوسط
8. يتم تقديم ما يلزم للعمال لتحقيق المعايير الموضوعية.	2.7333	.86340	متوسط
9. يتم الاتفاق بين المسؤول والمرؤوسين حول تحقيق أهداف الأهداف.	2.6667	1.08711	متوسط
10. يجري المسؤول تصحيح الانحرافات أولاً بأول.	2.7778	1.02000	متوسط
11. يخصص المسؤول وقتاً كافياً لتوجيه العمال.	2.5556	0.84087	منخفض
الإدارة بالاستثناء النشطة	2.7067	0.74419	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة المدروسة تتجه للموافقة بشكل متوسط فيما يخص العبارات المتعلقة الإدارة بالاستثناء النشطة ، وهذا راجع لنظرة الأفراد الإدارة بالاستثناء النشطة بأنها عنصر أساسي لأداء مهامهم الإدارية.

(ج) تحليل فقرات الإدارة بالاستثناء الساكنة:

تضمن هذا البعد أربعة (04) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال والبعد ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة كما يوضحه الجدول رقم (14-02) التالي:

الجدول رقم (12-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء الساكنة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
12. لا يتخذ المسؤول اي اجراء طالما ان الامور تسير بشكل جيد.	2.0889	0.73306	منخفض
13. يركز المسؤول الاهتمام على التعامل مع الاخطاء الاستثنائية و معالجتها.	2.4000	0.75076	منخفض
14. يركز المسؤول الانتباه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية.	2.3778	0.91176	منخفض
15. يتجنب المسؤول التدخل الا عندما تظهر امور مهمة.	2.6222	0.83364	متوسط
الإدارة بالاستثناء الساكنة	2.3722	0.51019	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة المدروسة تبين موافقتهم بشكل منخفض فيما يخص عبارات بعد الإدارة بالإستثناء الساكنة بالنسبة لهم وضرورته من أجل تنمية مهاراتهم، وهذا راجع لرغبة الأفراد في رفع أداءهم وتطوير كفاءتهم.

ثانيا- تحليل أسئلة (فقرات) المحور الثالث الأداء الوظيفي:

يحتوي هذا المحور على تسعة (09) أسئلة، وقد كانت نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال وللمحور ككل بعد تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، كما هو موضح في الجدول رقم (13-2) التالي:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

الجدول رقم (13-2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
16. اقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.	2.5111	0.89499	منخفض
17. يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وامكانياتي.	3.2000	0.94388	متوسط
18. اقوم باستغلال الوقت اثناء العمل بشكل مناسب.	2.8667	1.01354	متوسط
19. يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الاولوية.	3.3111	0.82082	متوسط
20. احرص على انجاز الاعمال بدون خطأ.	2.6000	0.86340	متوسط
21. اختار الاجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي.	2.7333	1.05313	متوسط
22. يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية ع كيفية ادايتهم اعمالهم.	2.8222	0.96032	متوسط
23. يؤدي العاملون واجباتهم واعمالهم دون الحاجة الى اشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين.	3.3111	0.97286	متوسط
24. يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات المعوقات التي تعترض ادايتهم لاعمالهم.	2.0000	0.60302	منخفض
الأداء الوظيفي	2.8173	0.37317	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ من الجدول اعلاه ان إجابات الأفراد تتجه للموافقة بشكل متوسط على عبارات محور الأداء الوظيفي، و هذا راجع لأن الموظفين حريصين على تحمل المسؤولية، رغبتا في، إحداث تغيير أو الحصول على ترقيات في رتبهم وأن هناك فعلا تغيير تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

2 اختبار نموذج الدراسة:

تم في هذا الجانب دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، والتطرق لاختبار فرضياتها للتأكد من صحتها بناء على نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

1.2 دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

قصد التأكد من وجود علاقة بين متغيرات الدراسة فقد تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة)؛ والمتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون.

يقوم هذا الاختبار على أساس اختبار فرضيتين إحصائيتين هما:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

H₀: لا توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة.

H₁: توجد علاقة ارتباط معنوي وذات دلالة إحصائية بين كل من المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة.

حيث أن الجدول رقم (2-14) يوضح التالي:

الجدول رقم (2-14): علاقة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

الاداء الوظيفي		المتغيرات
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	معامل الارتباط بيرسون	المكافأة المشروطة
0.340	0.146	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالاستثناء النشطة
0.098	0.250	
مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة بالإستثناء الساكنة
0.18	0.352	

**ارتباط عند مستوى معنوية قدره 1 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط الخطي بين التعلم القيادية التبادلية والاداء الوظيفي كانت جميعها موجبة تتراوح بين (0.146 و 0.352)، مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي بين متغيرات الدراسة، وذلك ما تؤكد قيم مستوى الدلالة التي بلغ أقصاها (0.340) أي مستوى دلالة أكبر من ($\alpha=0.01$)، وهو ما يعني وجود ارتباط موجب قوي وذو دلالة إحصائية بين المتغيرات، وبالتالي قبول الفرضية الثانية القائلة ان هناك ارتباط موجب وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين متغيرات الدراسة: عناصر المزيج الترويجي وتعزيز الميزة التنافسية. ومنه نرفض الفرض الصفري (H₀) ونقبل الفرض البديل (H₁) والذي ينص على أنه:

" توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة إحصائية بين كل من المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة) والاداء الوظيفي".

2.2. اختبار الفرضيات:

من أجل دراسة فرضيات نموذج الدراسة واختبارها قد تم إجراء اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد للتأكد من وجود أثر للأبعاد المتغير المستقل التعلم التنظيمي(المكافأة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة، الادارة بالاستثناء الساكنة) على المتغير التابع الاداء الوظيفي، وللقيام بهذا الاختبار نمر بالخطوات التالية:

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

- الخطوة الأولى: تحديد كل من (معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل) وذلك قصد قياس درجة العلاقة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج المختبر.

- الخطوة الثانية: تحديد جدول تحليل التباين (ANOVA) من أجل اختبار معنوية النموذج المعتمد وذلك بناءً على نتائج اختبار فيشر.

- الخطوة الثالثة: تقدير معاملات الانحدار واختبارها ذلك بهدف تحديد مدى تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذا اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج المعتمد.

وقبل التطرق إلى اختبار الفرضية الرئيسية لابد من الإشارة إلى نموذج الدراسة الحالية المعتمد:

أولاً- نموذج الدراسة وفرضياتها:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية للدراسة المتعلقة بأثر التعلم التنظيمي والمتمثلة أبعاده في كل من (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على التغير التنظيمي ثم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

إلى أي مدى يؤثر القيادة التبادلية على الاداء الوظيفي.

ومن أجل الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H-

H- 1

H- 2

3 أ. معامل التحديد المعدل، معامل التحديد، معامل الارتباط المتعدد:

ل من أجل اختبار هذه الفرضيات الفرعية تمت الاستعانة بنموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم عرض نتائجه في ل الجدول رقم (2-15) الموالي:

ل الجدول رقم (2-15): معامل الارتباط المتعدد، معامل التحديد، معامل التحديد المعدل

لي	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد
ي	0.103	0.164	0.405

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة والمتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات ب 0.405

كما استطاعت المتغيرات المستقلة تفسير ما قيمته 16.4% من المتغير التابع، أما قيمة معامل تحديد المعدل فقد بلغت 10.3% وبما أن قيمته مقاربة من قيمة معامل التحديد فهذا يدل على جودة نموذج الدراسة المقترح.

ث

و

ذ

.

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

ب. جدول تحليل التباين (ANOVA):

الجدول رقم (2-16): جدول تحليل التباين (ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	إحصائية فيشر F_c المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
الانحدار	1.007	3	0.336	2.687	0.059	0.01	دال احصائيا
البواقي	5.121	41	0.125				
الكلية	6.127	44					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه وبناء على نتائج اختبار Fisher أن القيمة الاحتمالية للنموذج تساوي 0.059 وهي أكبر من مستوى الدلالة (1%) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بأن نموذج الانحدار معنوي وأن هناك واحد على الأكثر من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر، ومنه فإن نموذج دراسة أثر كل من المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة، على الاداء الوظيفي معنوي من الناحية الإحصائية الكلية.

ت. تقدير معاملات النموذج واختبارها:

الجدول رقم (2-17): تقدير معاملات النموذج واختبارها

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة ستودنت T_{cal} المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة
	المعامل	الخطأ المعياري	Bêta				
الحد الثابت	2.206	.266	-	8.306	0.000	0.01	دال احصائيا
المكافأة المشروطة	-0.188	.145	-.295	-1.303	0.200	0.01	غير دال احصائيا
الإدارة بالاستثناء النشطة	0.117	.101	.233	1.158	0.254	0.01	غير دال احصائيا
الإدارة بالاستثناء الساكنة	0.310	.140	.424	2.217	0.032	0.01	دال احصائيا

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية اليزي

المتغير التابع: الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- وجود أثر سالب للمكافأة المشروطة على الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة هذا المعامل -0.188- وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة $\text{Sig} = 0.200$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_1 التي تقول أنه لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على الاداء الوظيفي، وعليه فالمكافأة المشروطة ليس لها فعالية كبيرة في الاداء الوظيفي، وذلك ما يدل ان المكافأة المشروطة لا تفيد المؤسسة في احداث الاداء الوظيفي على مستواها او التحسين من أدائها.
- وجود أثر موجب للإدارة بالاستثناء النشطة على الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.117 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة $\text{Sig} = 0.254$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_2 التي تقول أنه لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء النشطة على الاداء الوظيفي، وعليه الادارة بالاستثناء النشطة ليس لها فعالية كبيرة على الاداء الوظيفي.
- وجود أثر موجب للإدارة بالاستثناء الساكنة على الاداء الوظيفي حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.310 وهو معنوي من الناحية الإحصائية بالاعتماد على قيمة $\text{Sig} = 0.032$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 1%، وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H_3 التي تقول أنه لا يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للإدارة بالاستثناء الساكنة على الاداء الوظيفي، وعليه فان الادارة بالاستثناء الساكنة ليس لها أثر فعال في الاداء الوظيفي..

تم في هذا الجزء التطرق إلى الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تضم الإجابة على إشكالية الدراسة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال تحليل ومعالجة البيانات التي تم تجميعها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته بناء على نتائج الانحدار الخطي البسيط في برنامج (SPSS V 26)، وقد كان ذلك ضمن قسمين تعلق القسم الأول بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والثاني تعلق بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار نموذج الدراسة وفرضياته.

الخاتمة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها اتضح أن قسم العلاقات التجارية يهتم بتحصيل الديون من الزبائن بمختلف أنواعهم بحيث يضم مصالح وكل مصلحة لديها مهام مختلفة كما تضم الوكالات التجارية التي تهتم بتسيير الزبائن العاديين عن طريق ربطهم وتحصيل ديونهم، أما هذا القسم في هذه الآونة الأخيرة أصبح يهتم : الطاقة الضائعة لأنها كانت تتسبب في الخسارة وهذا جاء بعد التغيير الجذري الذي حصل للاستجابة للتغيرات حساب الحاصلة والتطور الحاصل في الأساليب المستخدمة وكان الهدف من هذا التغيير تحسين التفاعل بين الموظفين والعمال في المؤسسة، وهذا التغيير زاد من قدرات المؤسسة وزاد أداؤها.

النتائج:

- تحسن أداء المؤسسة مقارنة بالسابق؛
- تحسن مهارات الموظفين والعمال وتحسن أداؤهم؛
- التحسن في أداء المهام؛
- ضرورة التغيير للتكيف مع البيئة الخارجية.

الاقتراحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نورد جملة من الإقتراحات وهي كالتالي :
- دعوة الباحثين للتوجه والتعمق في دراسة أسلوب القيادة التبادلية.
- ضرورة الاهتمام بأسلوب القيادة التبادلية وإعطائه أهمية كبيرة.
- وضع برامج تدريبية للقيادات على أسلوب القيادة التبادلية .
- الاعتماد على جميع مؤشرات تقييم الأداء .
- ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء هي المعيار للمكافأة والعقاب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

- 1- ابراهيم محمد محمد. (1997). المدير والاتجاهات الادارية الحديثة. دار النهضة العربية.
- 2- ابراهيم محمد محمد. (1997). المدير والاتجاهات الادارية الحديثة. دار النهضة العربية.
- 3- ابراهيم مصطفى. (1972). معجم الوسيط (الإصدار الطبعة الاولى). اسطنبول: المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر.
- 4- ابريعة سامية ، بوقاندورة يمينية. (بلا تاريخ). ماهية القيادة الادارية ، العلوم القانونية والاجتماعية. (المجلد 4، المحرر) جوان 2019.
- 5- ابن المنظور. (1994). لسان العرب (المجلد المجلد 3). بيروت: دار صابر.
- 6- احمد علي صالح محمد ذيب. (2013). القيادة الادارية بين التبادلية والتحولية واثرها في تنفيذ الاهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية. الاردن: مجلة دراسات العلوم الادارية.
- 7- احمد مصنوعة. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية دراسة حالة سونلغاز وحدة الشلف. الشلف: مجلة الاستراتيجية والتنمية.
- 8- الرفاعي زهراء سيدي محمد. (بلا تاريخ). علاقة نمطي القيادتين التحولية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم. عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 9- الرميدي بسام سمير-طلحي فاطمة الزهراء. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفس في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحولية والاداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية. مصر: مجلة الاقتصاد والبيئة.
- 10- العديلي ناصر محمد. (بلا تاريخ). السلوك الانساني والتنظيم:منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الادارة العامة.
- 11- العديلي ناصر محمد. (بلا تاريخ). السلوك الانساني والتنظيم:منظور كلي مقارن. الرياض: معهد الادارة العامة.
- 12- حامد العقاد، حافظ رياض. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظه غزة لابعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى العلمي. كلية التربية قسم اصول التربية، غزة جامعة الاقصى.
- 13- حنفي محمد سليمان. (1990). السواك التنظيمي والاداء. مصر: دار الجامعة المصرية .
- 14- درويش شهباز. (2012). اثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع المارد البشرية. قسنطينة: جامعة قسنطينة.
- 15- روبرت رودوزكي. (بلا تاريخ). ادارة تجنب انهيار الشركات. (دار فاروق للاستثمارات الثقافية، المترجمون) الجيزة ، مصر.

- 16- سعد عبدالله الكلابي. (2000). نحو نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الادارية. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- 17- صالح بن معاذ المعيوف تاليف بيتر ج نورت هاوس. (2018). القيادة الادارية النظرية والتطبيق. (ترجمة الاصدار السادس للنسخة الانجليزية، المترجمون) مركز البحوث والدراسات.
- 18- صبيحي محمود. (2001). المنجد في اللغة العربية. لبنان: دار المشرق.
- 19- صلاح هادي الحسيني. (2015). القيادة الادارية واثرها في قيادة الموارد البشرية استراتيجية. مركز الكتاب الاكاديمي، الطبعة الاولى.
- 20- طلال عبد المالك الشريف. (2004). الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي. رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، كلية العلوم الادارية، المملكة السعودية.
- 21- ظاهرة محمود كلادة. (1991). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية. عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
- 22- عبد العزيز مجعد المطيري. (2011). اثر القايدة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية رسالة ماجستير. الشرق الاوسط: كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط.
- 23- عدي عطا حمادة. (2013). القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية. الاردن: دار البداية ناشرون و موزعون.
- 24- عليوة السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح للنشر والتوزيع.
- 25- غالية نعسان السراقي. (2018). دور انماط القيادة الادارية في تمنية الابداع الاداري -رسالة ماجستير. جامعة تشرين.
- 26- قوارية احمد. (2002). فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي (الإصدار الطبعة 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 27- كائنكان فواز مرعي. (2008). اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على اداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الاردنية. الاردن: كلية الدراسات الادارية المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- 28- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية والابداعية. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 29- محمد عبد الغني هلال. (1996). مهارات ادارة الاداء. مصر: مكر التطوير الاداء والتنمية.

- 30- محمد عبد الله سليمان. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 31- محمد عبدالله سليمان. (2020). القيادة التبادلية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادب من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين. رسالة استكمال للحصول على متطلبات درجة الماجستير كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط . الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 32- ناصر السكران. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء. رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، السعودية .
- 33- هاشم نور جمجوم. (1991). سيكلو جمجوم. جدة: دار الشروق.
- 34- وداد عبد العزيز العقرباوي. (2011). اثر القيادة التبدلية على تنمية راس مال البشري في الجامعات الاردنية الخاصة رسالة ماجستير-كلية الدراسات العليا. الاردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
- 35- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي. (2016). الانماط القيادية وعلاقتها بادارة التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية على قطاع الاتصال بغزة -رسالة ماجستير. جامعة الازهر غزة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية.
- 36- يوسف مظهر الدهشي. (2011). دور القيادة التفاعلية في تحسين الاداء لضباط الادارة العامة للمرور، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

قائمة المراجع الأجنبية :

1. Linking teamwork with .ornal team performance Hadyn ingram (1996).
2. larousse .(1985) .librairie
3. rinted in china .(2003) .oxford dictionnaire
4. A Comparative Study of the Impact of .L-andstroh-E-srinivas-A-varma (2005). CROOS CULTRURAL .Leader-Member Exchange in US and Indian Samples MANAGEMENT.1

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أحمد بن مختار – إيليزي



إستبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة:

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي المقاوم الشيخ أحمد بن مختار، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، بعنوان: دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة، ونظرا لأهمية مؤسساتكم في القطاع الاقتصادي، واختياركم كعينة لدراسي الميدانية، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معرفة آراءكم حول موضوع المذكرة المين أعلاه بمؤسساتكم.

لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تملكون بها، واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف الأستاذ : مسعودي علي

من إعداد الطالبة : - قدوري عبد الرحمان

- زروقي محمد وليد

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

الملاحق

القسم الثاني، القيادة التبادلية، قيادة تعتمد على القوة والمكافآت والعقوبات. للتأثير على المرؤوسين في سلوكهم وممارساتهم. بما يضمن احترام المصالح المتبادلة بين الطرفين

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المكافأة المشروطة ، وذلك من خلال ربط الجهود المبذولة من قبل العاملين بالمكافآت. وتقديم الوعود بالأداء الجيد والتميز بالأداء يعاقبه المكافآت الجيدة.					
1/ يحفز المسؤول العامل عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن يتفذه.					
2/ يشجع المسؤول العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية.					
3/ يكافئ المسؤول العامل ذو الأداء الممتاز.					
4/ يبلغ العامل بالأمور التي يجب إنجازها من قبل رئيسه المباشر.					
5/ يبلغ المسؤول عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة.					
6/ يثني المسؤول على العامل عند إتباعه الأساليب الجديدة لأداء العمل.					
الإدارة بالإستثناء "النشطة" عن طريق إيجاد قواعد ومعايير موحدة للأداء والقيام بتصحيح الأخطاء من قبل وقوعها.					
1/ تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة.					
2/ يتم تقديم ما يلزم للعمال لتحقيق المعايير الموضوعة.					
3/ يتم الإتفاق بين المسؤول والمرؤوسين حول تحقيق أهداف الأداء.					
4/ يجري المسؤول تصحيح الإنحرافات أولا بأول.					

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5/ يخصص المسؤول وقتا كافيا لتوجيه العمال.					
الإدارة بالإستثناء "الساكنة" إذ تقوم الإدارة بإتخاذ الفعل التصحيحي إذا كان هناك خطأ في المعايير فقط.					
1/ لا يتخذ المسؤول أي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.					
2/ يركز المسؤول الإهتمام على التعامل مع الأخطاء الإستثنائية ومعالجتها.					
3/ يركز المسؤول الإنتباه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية					
4/ يتجنب المسؤول التدخل إلا عندما تظهر أمور مهمة					

القسم الثالث ، الأداء الوظيفي

المعيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
حجم العمل					
1/ أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد					
2/ يتناسب حجم العمل المنتجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي.					
3/ أقوم بإستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب.					
جودة العمل					
1/ يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملي حسب الأولوية.					
2/ أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ					
3/ أختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي.					

المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة					
					1/ يتمتع العاملون في المؤسسة بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم أعمالهم.
					2/ يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين.
					3/ يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات المعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم.

الملحق 03: جداول SPSS

1- الفاكرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	45	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	28

2- المتوسط الحسابي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 1	45	1.00	4.00	1.8667	.58775
السؤال 2	45	1.00	5.00	2.1778	.96032
السؤال 3	45	1.00	4.00	2.4889	.78689

السؤال 4	45	1.00	5.00	2.6889	.84805
السؤال 5	45	1.00	5.00	2.4667	.96766
السؤال 6	45	1.00	4.00	2.3333	.73855
المكافأة المشروطة	45	1.17	4.00	2.3370	.58548
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 7	45	1.00	5.00	2.8000	.99087
السؤال 8	45	1.00	5.00	2.7333	.86340
السؤال 9	45	1.00	5.00	2.6667	1.08711
السؤال 10	45	1.00	5.00	2.7778	1.02000
السؤال 11	45	1.00	5.00	2.5556	.84087
الإدارة قبل الاستثناء بالنشطة	45	1.20	4.00	2.7067	.74419
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 12	45	1.00	4.00	2.0889	.73306
السؤال 13	45	1.00	4.00	2.4000	.75076
السؤال 14	45	1.00	5.00	2.3778	.91176
السؤال 15	45	1.00	5.00	2.6222	.83364
الإدارة قبل الاستثناء الساكنة	45	1.50	4.00	2.3722	.51019
Valid N (listwise)	45				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
السؤال 16	45	1.00	4.00	2.5111	.89499
السؤال 17	45	2.00	5.00	3.2000	.94388
السؤال 18	45	1.00	5.00	2.8667	1.01354
السؤال 19	45	2.00	5.00	3.3111	.82082
السؤال 20	45	1.00	5.00	2.6000	.86340
السؤال 21	45	1.00	5.00	2.7333	1.05313
السؤال 22	45	1.00	5.00	2.8222	.96032
السؤال 23	45	1.00	5.00	3.3111	.97286
السؤال 24	45	1.00	4.00	2.0000	.60302
الأداء الوظيفي	45	2.11	3.89	2.8173	.37317
Valid N (listwise)	45				

3-معامل بيرسون

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المكافأة المشروطة	2.3370	.58548	45
الإدارة قبل الاستثناء بالنشطة	2.7067	.74419	45
الإدارة قبل الاستثناء بالساكنة	2.3722	.51019	45
الأداء الوظيفي	2.8173	.37317	45

Correlations

		المكافأة المشروطة	الإدارة قبل الاستثناء بالنشطة	الإدارة قبل الاستثناء بالساكنة	الأداء الوظيفي
المكافأة المشروطة	Pearson Correlation	1	.698**	.658**	.146
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.340
	N	45	45	45	45
الإدارة قبل الاستثناء بالنشطة	Pearson Correlation	.698**	1	.528**	.250
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.098

N		45	45	45	45
الإدارة والاستثناء الساكنة	Pearson Correlation	.658**	.528**	1	.352*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.018
N		45	45	45	45
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.146	.250	.352*	1
	Sig. (2-tailed)	.340	.098	.018	
N		45	45	45	45

4- الانحدار الخطي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change			
1	.405 ^a	.164	.103	.35340	.164	2.687			

Model Summary

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	3	41	.059

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.007	3	.336	2.687	.059 ^b
	Residual	5.121	41	.125		
	Total	6.127	44			

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.206	.266		8.306	.000
المكافأة المشروطة	-.188	.145	-.295	-1.303	.200
الإدارة قبل الاستثناء بالنشطة	.117	.101	.233	1.158	.254
الإدارة قبل الاستثناء الساكنة	.310	.140	.424	2.217	.032

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف والكشف على أثر أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز – مديرية التوزيع اليزي ، وقد حدد مجتمع الدراسة من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز وقد تم اختيار عينة بلغ حجمها (45) موظف ولإتمام الدراسة قمنا بإعداد استبانة مكونة من قسمين القسم الأول معلومات شخصية والقسم الثاني ضم محورين ، محور حول القيادة التبادلية ومحور حول الأداء الوظيفي ، وتم التأكد من صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يهدف لقياس ثبات الاتساق الداخلي للفقرات .

تمت معالجة البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية spss و excel وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة ، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس درجات الموافقة على فقرات الإستبانة ، كما تم تحليل التباين واستخراج معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار فرضيات الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين عناصر القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة) وتحسين الأداء الوظيفي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وبين تحسين الأداء الوظيفي.

كلمات مفتاحية: قيادة تبادلية ، إدارة بالاستثناء ، مكافأة ، عقوبة مشروطة ، أداء وظيفي

Keyword

This study aimed to stand and reveal the effect of the mutual leadership style on the level of job performance of the workers in the Electricity and Gas Distribution Company - Elizi Distribution Directorate. The study population was selected from the employees of the Electricity and Gas Distribution Company. A questionnaire consisting of two parts, the first section is personal information and the second section included two axes, an axis on mutual leadership and an axis on job performance.

The data were processed using the spss and excel statistical package, and the frequencies and percentages were extracted to describe the study sample, and to answer the study questions, the arithmetic means and standard deviations were extracted to measure the degrees of approval of the questionnaire items, and the variance was analyzed and the Pearson correlation coefficient was extracted to test the study hypotheses.

The most important findings of the study were the following:

- There is a positive, statistically significant effect at a significant level between transactional leadership and job performance improvement
- - There is no statistically significant effect at a significant level between the elements of reciprocal leadership (conditional reward, active management by exception, and management by static .exception) and improving job performance
- There is no statistically significant effect between the provision of performance requirements and the improvement of job performance

Keywords: mutual leadership, management by exception, reward, conditional punishment, job performance