

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال

بعنوان

دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي
للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه - وحدة متليلي الشعانبة-

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/10/04

من إعداد الطالبين:

- بلكل وليد

- زيادي كمال

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	غرداية	استاذ	بلعور سليمان
مناقشا	غرداية	استاذ محاضر ب	طالب احمد نور الدين
مشرفا و مقرر	غرداية	استاذ محاضر ب	سايع عبد الله

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص إدارة الأعمال

بعنوان

**دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي
للعاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه - وحدة متلي الشعابنة-**

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2020/10/04

من إعداد الطالبين:

- بلكحل وليد

- زيادي كمال

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	غرداية	استاذ	بلعور سليمان
مناقشا	غرداية	استاذ محاضر ب	طالب احمد نور الدين
مشرفا و مقرر	غرداية	استاذ محاضر ب	سايع عبد الله

السنة الجامعية: 2020/2019

الشكر و العرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله سبحانه وتعالى على جوده وفضله وإحسانه بتوفيقه لنا لإنجاز هذا

العمل المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف السايح عبد الله على كل التوجيهات والإرشادات المقدمة

خلال فترة إنجاز هذه المذكرة.

كذلك نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ بيشي إسماعيل والأستاذة

مصطفى صفية والأستاذة المحترمة بوقليمينة عائشة على المساعدات

والتوجيهات التي قدموها لنا في سبيل إتمام هذا العمل فلهم منا كل التقدير

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة وكل موظفي مؤسسة الجزائرية

للمياه

—متليلي الشعانية —

الإهداء:

بسم الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله الأطهار، وأصحابه

الأبرار.

أما بعد..

أهدي هذا العمل المتواضع ..

إلى أعز ما نملك في الوجود إلى الوالدين اللذان انتظرا هذه اللحظة بفارغ

الصبر أطال الله في عمرهما.

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء.

إلى جميع زملاء الدراسة.

إلى من عرفتهم أصدقاء، وعاشرتهم أخوة، وفارقتهم أحبة، أهدى ثمرة

جهدي هذا.

إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

وليد

الإهداء:

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت

لي درب

حياتي بحبها، إلى التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة سالحة.

إلى الصدر الحنون أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع أمان أحتمي به من

نائبات الزمان

و تحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان.

إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى جميع زملاء الدراسة.

إلى كل من وقف معي في لحظات الصعاب وساعدني ولو بكلمة رفعت من

معنوياتي.

إلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

كمال

ملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف والكشف على أثر أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع -متليلي الشعابنة - ، وقد حدد مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه فرع متليلي وقد تم اختيار عينة بلغ حجمها (50) موظف وإتمام 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 **excel** و **spss** 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.
- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين عناصر القيادة التبادلية (المكافأة والعقوبة المشروطة وأسلوب الإدارة بالاستثناء) 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.

Summary:

This study aimed to identify the impact of the reciprocal leadership style on the level of performance at work of employees of the branch of the Algerian Water Company - Metlili -. The study population was identified among the employees of the Algerian Water Company, Metlili Branch. A sample of 50 employees was selected and to complete the study we prepared A questionnaire composed of two parts, the first part personal information and the second part included two axes, an axis on mutual leadership and a focus on performance at work. The validity and reliability of the questionnaire were checked using the Alpha Cronbach coefficient, which aims to measure the stability of the internal consistency of paragraphs.

Data processing using the statistical package Spss and excel was extracted frequencies and percentages to describe the study sample, and to answer the study questions, arithmetic means and standard deviations were extracted to measure the degree of approval of the paragraphs of the questionnaire, such as analysis of variance and extraction of the correlation coefficient (Pearson) to test the hypotheses of the study.

The most important findings of the study were as follows:

- There is a positive effect of statistical significance at a significant level between reciprocal leadership and improvement in job performance.
- There is a statistically significant effect in terms of significance among the elements of reciprocal leadership (reward, conditional punishment and management style except) and improvement in job performance.
- There is no statistically significant effect between providing performance requirements and improving job performance.

Keywords: transactional leadership, management by exception, reward, conditional punishment, work performance.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول: الإطار العام للقيادة التبادلية
9	المطلب الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية والعربية
19	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه
28	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية
31	المطلب الثاني: تعريف شركة الجزائرية للمياه فرع - متليلي الشعابنة -
33	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

34	المطلب الثاني: مجتمع وأدوات الدراسة
36	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
42	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق
99	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	الجدول 1
34	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي الجزائرية للمياه - متليلي الشعابنة -	الجدول 2
34	متغيرات الدراسة.	الجدول 3
35	درجة أهمية بنود الاستمارة.	الجدول 4
36	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.	الجدول 5
37	قياس ثبات الاستبانة.	الجدول 6
38	نتائج اختبار معامل Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي.	الجدول 7
39	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التبادلية).	الجدول 8
41	معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي).	الجدول 9
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	الجدول 10
43	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية.	الجدول 11
43	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	الجدول 12
44	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	الجدول 13
45	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.	الجدول 14
47	تقييم الموظفين لتوفير مستلزمات الأداء.	الجدول 15
48	تقييم الموظفين للمكافأة المشروطة.	الجدول 16
49	تقييم الموظفين للعقوبة المشروطة.	الجدول 17
50	تقييم الموظفين للإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة.	الجدول 18
51	تقييم الموظفين للإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة.	الجدول 19
52	تقييم الموظفين للأداء الوظيفي.	الجدول 20
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري توفير مستلزمات الأداء.	الجدول 21
54	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمكافأة المشروطة.	الجدول 22
55	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعقوبة المشروطة.	الجدول 23
56	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة	الجدول 24
57	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة	الجدول 25

58	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الاداء الوظيفي.	الجدول 26
59	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى.	الجدول 27
60	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.	الجدول 28
61	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة.	الجدول 29
61	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة.	الجدول 30
62	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة.	الجدول 31
62	نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الرئيسية.	الجدول 32
63	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد.	الجدول 33

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة.	الشكل (1-1)
27	الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية.	الشكل (2-1)
28	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي.	الشكل (3-1)
35	يوضح أن البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي.	الشكل (1-2)
39	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	الشكل (2-2)
40	يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر.	الشكل (3-2)
41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	الشكل (4-2)
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	الشكل (5-2)
43	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.	الشكل (6-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية	الملحق 1
73	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع متليلي الشعانبة	الملحق 2
74	قائمة المحكمين	الملحق 3
78	استبيان	الملحق 4
79	مخرجات برنامج spss	الملحق 5

مقدمة

مقدمة :

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية الهامة المؤثرة على فعالية المنظمات، وتبرز أهمية القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين، الذي ينعكس على الأداء الوظيفي ويمكن القول إن القيادة عملية تأثير متبادل يؤثر فيها القائد على المرؤوس والنعكس صحيح، لتحقيق هدف او مجموعة أهداف محددة.

ومن أبرز الأنماط القيادية التي ظهرت حديثا وتناولها الباحثون، نمط القيادة التبادلية التي تعد من أحدث الأنماط القيادية الفعالة، حيث تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته وتنفيذ الأوامر الصادرة عنه يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

من خلال ماسبق نستنتج أن القيادة التبادلية تعتمد على العقوبات والمكافآت من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق نتائج إيجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة وفعالية على مستوى الأفراد.

انطلاقا مما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء في دراستنا هذه على أهمية القيادة التبادلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومدى تأثيرها عليه، وسعيا من لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي جاءت إشكالية بحثنا مبلورة بصيغة التساؤل التالي:

إشكالية الدراسة:

- ما مدى تأثير أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة متليلي الشعانبة ؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا و ضع الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعقوبة المشروطة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) في تحسين الأداء الوظيفي ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالاستثناء (السلبية) في تحسين الأداء الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفير مستلزمات الأداء في تحسين الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدراسة :

في ظل تحديد مشكلة البحث ومعرفة أهمية الدراسة ولتحقيق الأهداف تم الإجابة على بعض الأسئلة في الجانب النظري ، كما تم الإجابة على البقية من خلال وضع هذه الفرضية لاختبارها على النحو التالي:

فرضية الدراسة الرئيسية :

- هناك تأثير إيجابي بين القيادة التبادلية و الأداء الوظيفي .

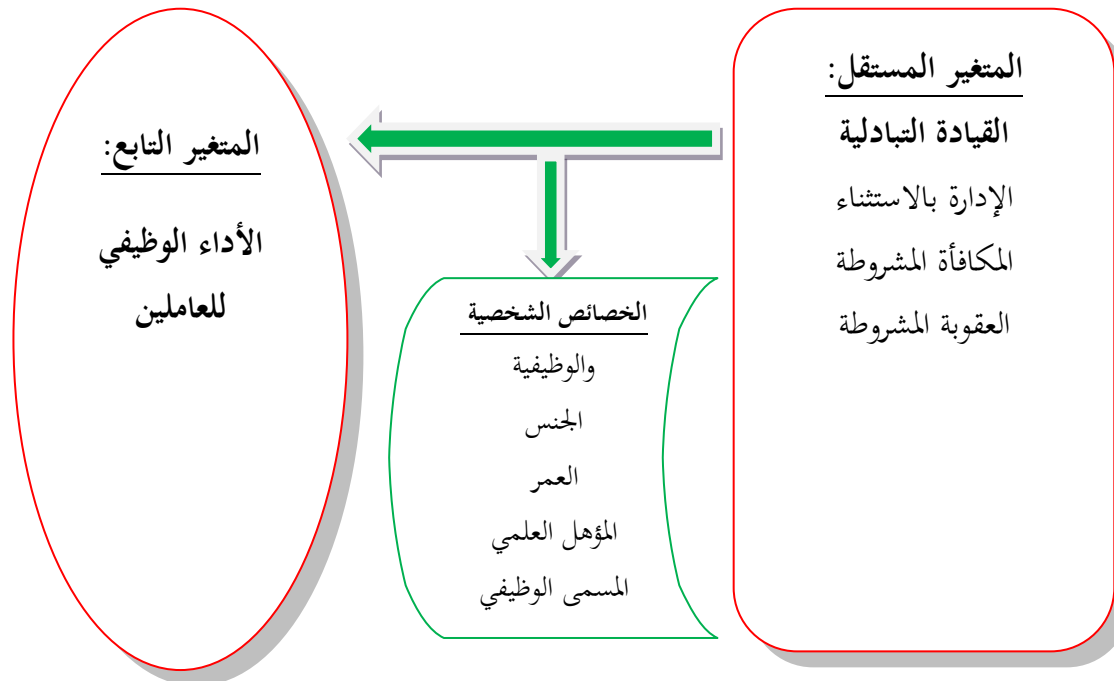
الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة وبين تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة وبين تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالاستثناء (الايجابية) وبين تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالاستثناء (السلبية) وبين تحسين الأداء الوظيفي.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء وبين تحسين الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها، تم بناء نموذج افتراضي للبحث، والذي يعكس علاقة التأثيرين المتغير المستقل(القيادة التبادلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين).

الشكل (1-1): نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين

❖ أسباب اختيار الموضوع

✓ هناك مجموعة من الدوافع لاختيار الموضوع ومن أهمها:

❖ أسباب شخصية:

✓ الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالقيادة.

❖ أسباب موضوعية:

✓ حداثة موضوع القيادة التبادلية وقلة الدراسات حولها.

✓ محاولة الربط بين متغيري الدراسة والبحث في أثر أسلوب القيادة التبادلية على تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.

❖ أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهم أهداف هذا البحث من خلال النقاط الآتية:

- توضيح الأهمية البالغة للقيادة التبادلية للمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- الكشف عن أثر القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار العلاقة بين بعد المكافأة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار العلاقة بين بعد العقوبة المشروطة وتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- اختبار العلاقة بين بعد الإدارة بالاستثناء (الإيجابية- والسلبية) وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛

❖ أهمية الدراسة :

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه .
- تفيد طلبة الدراسات العليا والبحث العلمي في عمل دراسات جديدة لموضوع القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وربطها بدراسات ومتغيرات اخرى .
- تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور وتأثير القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

❖ حدود الدراسة :

-المجال الزمني: تم إعداد هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019 لبلورة الدراسة النظرية والتطبيقية، حيث أنجزت الدراسة النظرية من شهر جانفي إلى جوان 2019، أما التربص التطبيقي فقد كان في

الفترة 2020/08/01 إلى غاية 2020/08/20 التي شملت توزيع الاستبيانات وإجراء التحليل، وتم إنهاء المذكرة يوم 2020/09/07.

- **المجال المكاني:** اقتصر الحد المكاني للدراسة على شركة الجزائرية للمياه - فرع متليلي - الكائن مقرها بمتليلي الشعابنة كنموذج للمؤسسات الاقتصادية.

- **المجال الموضوعي:** ثم من خلال البحث دراسة تأثير أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

- **المجال البشري:** بسبب كبر مجتمع الدراسة والذي يشمل عمال مؤسسة الجزائرية للمياه - فرع متليلي - كاملة، لجأ الطالب إلى الاكتفاء بدراسة عينة مكونة من 40 عامل تم اختيارهم عشوائيا من أجل الإجابة على الاستبيان.

❖ منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي .

❖ صعوبات الدراسة:

اعترض هذا العمل المتواضع بعض المشاكل أهمها مايلي:

- النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التبادلية؛ نظرا لحدثة هذا الموضوع (القيادة التبادلية).
- تأخر الشركة محل الدراسة في قبول طلب إجراء التبرص.
- نقص في الدراسات السابقة الأجنبية والعربية والمحلية.
- صعوبة في استرجاع الاستبيانات.

❖ تقسيمات الدراسة:

استنادا إلى الأهداف الأساسية للموضوع وللإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقا، تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة: ويتناول ماهية كل من القيادة التبادلية والأداء الوظيفي ثم التطرق إلى أهم الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بهما.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (بالمؤسسة) ويتناول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ثم عرض نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة ومناقشتها.

❖ مصطلحات الدراسة:

-**القيادة التبادلية:** تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

-**الإدارة النشطة (الايجابية) بالاستثناء:** وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبي أو العقاب .

-**الإدارة الساكنة (السلبية) بالاستثناء:** وتعد النقيض للإدارة النشطة بالاستثناء، إذ يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل، لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وهي بالتالي تصف غياب القائد، وتشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات مع أتباعه إلا وقت الحاجة الماسة.

-**المكافأة المشروطة:** وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

-**العقوبة المشروطة:** عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حالة إخلالهم بشروط تنفيذ المهام وعدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفا بين الطرفين.

الفصل الأول:

القيادة التبادلية والأداء
الوظيفي الإطار النظري
والدراسات السابقة

تمهيد:

تعيش المنظمات في وقتنا الحالي أوضاعاً غير مستقرة نتيجة للتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء أكانت الاقتصادية أو التكنولوجية..، باعتبارها ليست بمعزل عن المحيط الذي تنتمي إليه، فهي تتأثر فيه وتتأثر به. الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، ولذلك كان لابد من البحث على أساليب قيادية قادرة على مجارات التطورات، لذلك ظهرت أساليب حديثة للقيادة من أبرزها القيادة التبادلية، فالتغير والتحول من وضع إلى آخر من سمات العصر الحديث، والقيادة التبادلية تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد؛ إذ أنها لا تستطيع المحافظة على بقائها إلا إذا تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخوض في غمار المنافسة.

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية والتي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم العاملين.

المبحث الأول: إطار نظري حول القيادة التبادلية والأداء الوظيفي

في هذا المبحث سنتطرق للمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتمثلين في المتغير المستقل ألا وهو القيادة التبادلية والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، حيث قسمنا هذا المبحث الى مطلبين: المطلب الأول: الأدبيات النظرية الخاصة بالقيادة التبادلية، المطلب الثاني: الأدبيات النظرية المتعلقة بالأداء الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية القيادة التبادلية

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على كل من مفهوم القيادة التبادلية، خصائصها، مميزاتها، وعناصرها، وأهم الخصائص التي تميز القائد التبادلي عن غيره والوظائف التي يقوم بها.

الفرع الأول : مفهوم وخصائص القيادة التبادلية

أولاً: مفهوم القيادة التبادلية

يستخدم الآن الفكر المعاصر مصطلح القيادة التبادلية لوصف ذلك النمط القيادي، الذي يعتمد على المقومات الزعامية في إثارة حماس المرؤوسين، وتحويل النظام الكلي للمؤسسة نحو تحقيق معدلات أداء عالية للغاية، حيث يمكن تعريف القيادة التبادلية من خلال بعض التعاريف على النحو التالي:

تعريف القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.²

تظهر القيادة التبادلية عندما يأخذ شخص معين مبادرة في التفاعل مع شخص آخر بغرض التبادل لبعض الأشياء ذات القيمة والاهتمام، والقادة التفاعليون يعطون الأتباع ما يريدون، ما أن القادة التفاعليين يهتمون دائماً بكيفية الموازنة بين تحسين كمية الأداء ونوعيته وكيفية استبدال هدف بآخر، وكيفية التقليل من المقاومة السرية وتحويلها إلى نشاطات جماعية، والاهتمام بكيفية تطبيق هذه النشاطات، وتقوم هذه القيادة على أساس التفاعل بين الشخص والموقف.³

¹ عز الدين احمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2015، ص 18-19

² احمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 40، العدد، 1، 2013

³ بوحلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمطاحن جدوع تفرقت - ورقلة -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 213، 2015، ص 213

وعرفت بأنها القيادة القائمة على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يقوم القادة التبادليين بالتأكيد على معايير العمل، وأهدافه، بالإضافة إلى أنهم يميلون إلى التركيز على إكمال المهمة والتزام الموظفين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء الموظفين، حيث يتفاوض القائد مع المرؤوسين للوصول إلى اتفاق حول نوع المكافآت التي سيحصلون عليها نتيجة قيامهم بعمل ما.¹

ثانياً: خصائص القيادة التبادلية

تحمل القيادة التبادلية خصائص تسمح للقائد التبادلي بتحقيق الأداء الجيد والوصول إلى الأهداف

المرسومة ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي :

لخص "ايلسبرند" أهم خصائص القيادة التبادلية كما يلي:

- التشجيع على المشاركة في جميع جوانب العمل.
- التبادل واسع الانتشار للمعلومات والسلطة.
- بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين.
- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.

ويمكن أن نجد فيما تقدم أن القيادة التبادلية تعمل على تدعيم الثقة بين القائد وأتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج، وأن القائد التبادلي يتفاوض مع أفراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند إنجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد الأفراد على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد، يكشف عن حاجات الأفراد ورغباتهم، فضلاً عن توضيح العمل المطلوب لإنجازه من الأتباع.²

- القيادة التبادلية لها علاقة بالإبداع حيث أن هناك علاقة إيجابية بين دعم القيادة والإبداع وعلاقة سلبية بين سيطرة القائد والإبداع.

- تركز هذه القيادة على فكرة التوجيه والتحفيز، حيث يقوم القائد بتوضيح الأدوار والمهام المطلوبة من المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وأثناء التنفيذ فإنه يقدم حوافز مادية ومعنوية إذا ما رأى أداءً وظيفياً يحقق الأهداف.

¹ فاطمة فهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة المنظمات، 2019، ص42

² أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2017، ص33

- يمكن القول بان القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسيلة رقابة لسلوك العاملين من خلال المكافأة المستمرة والإدارة بالاستثناء، تهتم بالإجراءات التصحيحية للحد من المشكلات، كما تركز على علاقات التبادل بين القائد ومرؤوسيه.¹

الفرع الثاني: مفهوم وخصائص القائد التبادلي

تعريف القائد التبادلي:

" هو ذلك الشخص الذي يتمكن من قيادة وتوجيه المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف ونتائج محددة ، من خلال بناء علاقة اتفاق متبادل بينه وبين التابعين، ففي مقابل امتثال التابعين له والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب."²

* خصائص القائد التبادلي :

يمكن عرض اهم خصائص القائد التبادلي كما يلي :

- ❖ . تجنب المخاطرة لدرجة كبيرة.
- ❖ . القدرة على الحوار ومشاركة الأتباع.
- ❖ . إقناع الأتباع بالمهام التي سوف ينجزونها مقابل الحوافز والمكافآت.
- ❖ . يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- ❖ . يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- ❖ . يحدد مهام ومسئوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها.
- ❖ . يولي اهتماماً ملحوظاً بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- ❖ . معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدي العاملين.
- ❖ . معرفة متطلبات الآخرين والقدرة على تلبيتها مقابل القيام بأعمال.³
- ❖ . يحدد الأهداف للمرؤوسين
- ❖ . يعمم إجراءات العمل ويكلف المرؤوسين بالمهام.
- ❖ . يتفاوض في مبادلة جهود العاملين بالحوافز .
- ❖ . تقديم الحوافز والمكافآت على أداء المرؤوسين.
- ❖ . ويحدد مستلزمات الأداء ويتخذ الإجراءات التصحيحية.¹

¹ وسيلة واعر، دور الانماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة بمجمع صيدال- أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2015، ص38

² أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، بتصرف

³ صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص47

- ❖ .تحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها للعاملين .
- ❖ . تصميم هيكل العمل وتكليف العاملين بالمهام.
- ❖ .التعاون مع المرؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب.²

الفرع الثالث: مميزات وعناصر القيادة التبادلية

أولا : ميزات القيادة التبادلية

يمكن عرض أهم ميزات القيادة التبادلية كما يلي:

1-تكاليفها منخفضة :

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

2-سلاسة ووضوح نهجها:

النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء والتابعين ، يعلمون ما لهم وما عليهم حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل ويضع نظاما واضحا للمكافآت(مكافآت مادية ، ترقية، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).

3- حوافزها قوية :

المال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز موثوق بها وبتأثيرها، حيث أن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافزة الأقوى من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وتطبيق الخطط والسياسات كما هي موضوعية ومتفق عليها ، وانجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

4-التحصل على النتائج بسرعة:

تعمل القيادة التبادلية في ظروف التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن، مثل (توفير الطلبات عمى المنتج وقت الأعياد والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).³

ثانيا:عناصر القيادة التبادلية

تتكون القيادة التبادلية من ثلاثة عناصر أساسية وهي كالآتي :

¹ هبال عبد الملك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2016، ص155

² محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، طبعة 2014، ص80

³ عز الدين احمد العايدي ، مرجع سابق، ص21

1- المكافأة المشروطة:

وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمروسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.¹

2- الإدارة بالاستثناء :

إن الإدارة بالاستثناء هو مبدأ من مبادئ القيادة التبادلية التي تقضي بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ انحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية، وان تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين يحققون المستويات والمعايير المطلوبة.

الإدارة بالاستثناء مبدأ من المبادئ القيادية الذي يقوم القائد فيها بالتحديد الدقيق الواضح للسلطات و المسؤوليات ووظائف كافة المستويات الإدارية بشكل دقيق، ويترك لذلك المستوى أمر ممارستها علي أن لا يقوم بإعلام مستوى الإدارة العليا إلا عندما تخرج الإجراءات عن الحدود المرسومة ، ويراعى في تنفيذ أسلوب الإدارة بالاستثناء الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ، والخبرة والكفاءة ، و توفير المعلومات للخطط و تحديد الاستثناءات، و يؤدي هذا الأسلوب إلى تنمية كفاءة الرؤساء و تنمية قدراتهم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين نظراً لتفويضهم السلطة في كثير من الأمور وتخفيف أعباء مستويات الإدارة العليا.²

والإدارة بالاستثناء نوعان :

أ- الإدارة النشطة (الايجابية) بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبي أو العقاب .

ب- الإدارة الساكنة(السلبية) بالاستثناء: وتعد النقيض للإدارة النشطة بالاستثناء، إذ يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل، لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وهي بالتالي تصف غياب القائد، وتشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات مع أتباعه إلا وقت الحاجة الماسة.³

شروط تطبيق الإدارة بالاستثناء:

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

❖ رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطاتها وثقتها بمرؤوسيهيها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم.

¹ عصمت محمد علي وسلامه الروسان ،ا لقيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ،المجلة الدولية

المتخصصة،المجلد6، العدد12، 2017،ص 186

² عز الدين احمد العايدي ،مرجع سابق ،ص 23-24

³ عصمت محمد علي وسلامه الروسان ، مرجع سابق، ص 186

- ❖ كفاءة العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحمل المسؤولية وقوة انتمائهم للمنظمة.
- ❖ نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الإدارية وتوفير المعلومات الضرورية.
- ❖ نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الانتماء.
- ❖ الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المنظمة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف بها.

متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء

- ❖ تفويض السلطة وتمكين العاملين، وتنمية ثقافة الرقابة الذاتية وتنميتها.
- ❖ ثقة الرؤساء بمروؤسيهم على كافة المستويات الإدارية .
- ❖ توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتكفوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمروؤسيهم.
- ❖ توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى معاونين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
- ❖ وجود نظام معلومات جيد لرقابة وإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات .
- ❖ العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية للسيطرة على المشكلات التي تظهر.¹

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي نالت اهتماماً بالغاً في البحوث والدراسات الإدارية، نظراً لأهميته مستوى العامل من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالأداء الوظيفي كونه مفهوم واسع وفي ما يلي أهم التعريفات :

- يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.²

- ويعرف الأداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في الأعمال والتصرفات والحركات المقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.³

¹ عز الدين احمد العابدي، مرجع سابق، ص 24

² نادر حامد عبد الرزاق ابو شيخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الازهر- غزة- فلسطين، 2010، ص 17

³ قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص تنظيم والعمل، جامعة حمى لخضر - الوادي، 2018، ص 60

- ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.¹

ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول ان الأداء هو نشاط او الجهد المبذول من طرف الفرد لتحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الموكلة له ، ويقاس الأداء على أساس النتائج المحققة .

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يمكن القول إن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات:

الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية الأداء.

القدرات والخصائص الفردية وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي وتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية، التي يمارس بها في المنظمة.²

1- الدافعية :

تعرف بأنها: " القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل" حيث صنف مقدمو هذا التعريف الأفراد العاملين إلى نوعين في المؤسسات والمنظمات، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنجاز العالي، أما النوع الثاني هم الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل وبالتالي أدائهم متدني.

2- إدراك الدور:

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فإن العامل أثناء أدائه لمهنته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن التوجيهات، وردود أفعال الزملاء وما يتلقاه من أجور و حوافز، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها وتنظيمها و فهمها انطلاقا من تأثره بدوافعه وخبراته السابقة من جهة وبطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى.

3- قدرة الفرد على أداء العمل :

¹ بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم - 2015 ص8،

² أنور أبو موسى، يحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل الدبلوم المهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، جامعة الإسلامية-غزة - فلسطين، 2012، ص31،

وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجيد المبذول ويشمل: التعليم والتدريب والخبرات.¹

الفرع الثاني: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم وأهمية تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء:

- يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير مستوى ونوعية أداء كل فرد من العاملين من خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وبالتالي فهي تعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق الفعالية إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة.²

- كما يعرف تقييم الأداء بأنه: نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.³

2- أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- معاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة...).
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله.
- يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم الى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.¹

¹ سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2014، ص72-73-74

² زائر شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محمد او الحاج-البويرة - 2015، ص81

³ بلخضر سهام، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية 2017، ص21

ثانيا: الأساليب الفاعلة في تقييم الأداء

سعيًا إلى تقييم سليم لأداء الأفراد العاملين يتعين على المشرفين استخدام أساليب فاعلة قادرة على القياس الصحيح، وهناك مؤشرات يمكن اعتمادها في هذا المجال هي :

1- مؤشرات قياس مدى الانضباط:

يمكن من خلال هذا المؤشر الاستدلال على مدى انضباط الفرد من خلال نتائج المؤشرات التالية التي تعكس إلى حد كبير مستوى أداء الفرد الخاضع للتقييم .
معدلات الغياب ومعدلات التأخير عن العمل ،معدلات الشكاوي والتظلم أيضا معدلات الأخطاء ومعدلات الالتزام بتعليمات الإدارة .

2- مؤشرات القياس مدى الكفاءة في أداء واجبات العمل :

ويجري استخلاص قياس الكفاءة من خلال ما يسمى بالتقارير الدورية ويستفيد من هذه التقارير كل من المشرف وإدارة المنظمة وإدارات شؤون الموظفين والتنظيم والتدريب علاوة على الفرد الذي يجري تقييمه من قبل مشرفه ، إذ تسفر النتائج على واحد من البدائل الآتية :
-أداء الفرد الفعلي مطابقا لنظيره المخطط سابقا .
-أداء الفرد الفعلي أكبر من الأداء المخطط.
-أداء الفرد الفعلي اصغر من الأداء المخطط.
ومن منطلق هذه النتائج يبدأ كل طرف من الأطراف المعنية التخطيط والإعداد لدعم وتعزيز الفرد الذي يتسم أدائه بالإيجابية أو معالجة أوجه القصور ونواحي الضعف في أدائه المنخفض وبهذا يصبح للقياس جدوى وللمعلومات التي يحتويها التقرير فائدتها على الفرد والمشرف وإدارة المنظمة .²

الفرع الثالث: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

بسبب الطبيعة البشرية لمديري الأعمال، وتفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال، يجعل الكثير من المديرين القائمين على تقييم الأداء يرتكبون مجموعة من الأخطاء أهمها:

1-عدم فهم معايير التقييم:فمعايير المبادأة، و التعاون مثلا قد تكون غامضة في معناها.

2-عدم فهم مقاييس التقييم:فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا ومقبول ومتوسط وضعيف فما هو معنى كل درجة؟ وماهي حدودها؟ الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.

¹ بن عبد الهادي أسماء ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من إطارات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة غرداية ، تخصص إدارة أعمال استراتيجية ، جامعة غرداية ، 2017،ص26

² سهلية عباس ، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان، الأردن،2004،ص52

- 3- ميل المدير الى التعميم:** وهو أن يتأثر بصفة وحيدة في أداء المرؤوس، تجعله يعممها على باقي صفات الأداء، أو أنه يتأثر بالأداء العام والكلبي للمرؤوس، فيميل إلى تقييم كل جوانب ومعايير الأداء بنفس القيمة.
- 4- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:** يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع العاملين شعورا منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تتمحور حول الوسط، و قد يكون ذلك عائدا لعدم قدرة المدير عن تحديد الفروق الحقيقية بين العاملين في المؤسسة، فيتجه لإعطاء تقديرات متوسطة للجميع، و مثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إلحاق الغبن بالمتميزين من الأفراد مما يؤدي إلى قتل الإبداع و روح التميز لديهم.
- 5- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات مرتفعة:** وفي بعض الحالات التي يكون فيها المدير ذو شخصية ضعيفة و لا يستطيع الدفاع عن قراراته وهو عدم توافر سجلات أداء سنوية للعاملين لديه، أو ميله إلى وضع تقديرات مرتفعة لعاملين هم دون مستوى الأداء المطلوب، فإنه يميل لوضع تقديرات مرتفعة لجميع العاملين تجنباً للاصطدام معهم والتعرض للنقد على محاباة مجموعة دون أخرى.
- 6- التشدد او التساهل من قبل المدير:** بعض المديرين يعتمدون أسلوب التساهل في تقييم الأداء فيمنحون العاملين تقديرات أعلى مما يستحقون على أدائهم، و ذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم ذلك أن التقدير الضعيف أو المتدني يحرم العامل من بعض الحوافز أو تؤخر ترقيته إلى درجة أعلى، و بالمقابل هناك بعض المديرين يعتمدون أسلوب التشدد في ذلك فيضعون تقديرات أقل مما يستحق العامل، لأسباب تعود إلى شخصية المدير و تأهيله، أو لرفعه سقف توقعاته من العاملين، أو مقارنة أداء عامله بأداء عاملين في مؤسسة أخرى.
- 7- التحيزات الشخصية للمديرين:** تسبب العلاقات الشخصية بين المدير و بعض العاملين، أو لتأثره بالمستوى التعليمي للعاملين خاصة إذا كانت مؤهلاتهم التعليمية أعلى من مؤهلات المدير ذاته، أو عدم وجود معايير موضوعية لعملية التقييم، يسبب تحيز المدير لهؤلاء الأفراد و منحهم تقديرات أعلى مما يستحقون، و في نفس الوقت إعطاء أفراد آخرين أقل مما يستحقون، كما يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من المرؤوسين و قد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للمرؤوسين.
- 8- التأثير بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق عملية التقييم:** يتم التقييم عادة لفترة زمنية قد تمتد من ستة أشهر إلى سنة كاملة، لذلك فهو يمثل تقديرا لكفاءة الفرد على مدى الفترة التقييمية بأكملها، و في بعض الحالات يتأثر المدير، أو الرئيس المباشر، بمستوى الأداء و سلوك الفرد في الفترة الأخيرة التي تسبق التقييم مباشرة، فإذا كان مستوى الأداء عاليا في هذه الفترة فإن المدير يعطي تقديرا مرتفعا حتى لو كان أداء الفرد غير جيد أو دون المستوى المطلوب في الفترات السابقة لهذه الفترة.

9- أثر الهالة: يظهر أثر الهالة عندما يتأثر المقيم بجانب واحد من أداء الموظف، مما يؤثر على تقديره العام لأدائه فإجادة الموظف لكتابة التقارير يعني إجادة لجوانب العمل المختلفة ، أي ينسب للموظف إنجازات غير واقعية.¹

¹ مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير و التنظيم العقاري والحضري -بسكرة - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2017، ص 87-89

المبحث الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

لقد تعرض العديد من الباحثين لموضوع القيادة التبادلية ولكن نادرا ما نجد منهم من تعرض إلى أثر أسلوب القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث أن القيادة التبادلية تعتبر من المواضيع الجديدة في العالم العربي. وسنقوم في المطلب الأول بعرض لمختلف الدراسات السابقة باللغة العربية ، وفي المطلب الثاني سنعرض الدراسات السابقة الأجنبية ، التي تناولت القيادة التبادلية والأداء الوظيفي للعاملين التي تم التمكن من الاطلاع عليها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم عرض لمختلف الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التبادلية والأداء الوظيفي للعاملين التي تم التمكن الاطلاع عليها مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أولا: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التبادلية

1- دراسة: أعادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز
مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2017

وقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى " درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز. أيضا هدفت إلى:

- التعرف إلى درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

- التعرف إلى العلاقة بين ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ودافعية الإنجاز لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة تتكون من محورين هما القيادة التبادلية ودافعية الإنجاز موزعة على (67) فقرة تم توزيعها على عينة قدرها (1471) معلما في المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تجميعها تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائيا وتم قياس صدقها وثباتها.
أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- وجود درجة استجابة كبيرة في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ووجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

- وجود درجة استجابة كبيرة جدا في دافعية الإنجاز لدى المدرء في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المحور الأول (ممارسة القيادة التبادلية) والقسم الثاني (دافعية الإنجاز).

2)- دراسة: عصمت محمد علي وسلامه الروسان، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 6، العدد 12 سنة 2017

هدفت الدراسة لتحديد درجة ممارسة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما هدفت لتحديد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة للقيادتين التحويلية والتبادلية، وشمل مجتمع الدراسة جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعددهم (8750) معلما ومعلمة، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية و شملت (414)، معلما ومعلمة وبينت النتائج أن نمط القيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة ممارسة مرتفعة ويليه نمط القيادة التبادلية وبدرجة ممارسة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين جاءت مرتفعة، وأن هناك علاقة إرتباطية موجبة بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

3)- دراسة: عز الدين احمد العايدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية المعاقين بقطاع غزة.

أيضا هدفت إلى :

- قياس معرفة مدى العلاقة بين القيادة التبادلية وبين تحقيق أهداف المشاريع.
- بيان أثر المتغيرات المستقلة في تحقيق أهداف المشاريع.
- واقعية استخدام القيادة التبادلية من قبل المنظمات غير الحكومية.

حيث خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 73.45%، يوجد اثر لتوفير مستلزمات الأداء في تحقيق الأهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 78.41%، يوجد اثر للمكافأة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 76.05%، يوجد اثر للعقوبة المشروطة في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 73.38%، يوجد اثر للإدارة بالاستثناء (النشطة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 81.24% يوجد تأثير بدرجة متوسطة للإدارة بالاستثناء (السكنة) في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 59.66% .

4- دراسة: احمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 40، العدد1، 2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها 63 شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها 13 شركة.

وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) من العاملين في الشركات الثلاث عشرة وباستخدام الإستبانة أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي حلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل المسار، وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.

5- دراسة:وداد عبد العزيز العقرباوي، أثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في الجامعات الأردنية الخاصة، دراسة حالة في جامعة فيلادلفيا، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال , 2011.

هدفت الدراسة إلى قياس اثر القيادة التبادلية على تنمية رأس المال البشري في جامعة فيلادلفيا.

أيضا هدفت إلى :

التعريف بمفهوم القيادة التبادلية وتحديد العلاقة بين القيادة التبادلية ورأس المال البشري، والكشف عن اثر القيادة التبادلية في تنمية رأس المال البشري وتقديم الاقتراحات اللازمة للاستفادة من دور القيادات في تنمية المورد البشري المتعلق بجامعة فيلادلفيا .

تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث وزعت على أفراد العينة والمتمثلة بجميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 268, وقد تم استرجاع 214 استبانة صالحة للتحليل.

وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة, دلت نتائج التحليل الإحصائي بأن هناك علاقة متوسطة ذات اتجاه طردي بين القيادة التبادلية وتنمية رأس المال البشري, وكذلك أظهرت النتائج وجود اثر واضح للإدارة النشطة على تنمية المورد البشري تليها المكافأة المشروطة أما الإدارة الساكنة فلا تأثير لها لقلة استخدام القادة لهذا النمط, كذلك بينت نتائج الدراسة انه لا اثر للفروقات التي تتعلق بخصائص القادة على تنمية رأس المال البشري.

ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي

1- دراسة : مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، الجزائر، 2017 هدفتم الدراسة إلى:

الكشف عن طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي ومدى ارتباطهما بالمؤسسة الجزائرية. التأكيد على أهمية كل من الروح المعنوية والأداء الوظيفي في نجاح المنظمة .

وقد تم الاعتماد على منهج المقابلة والملاحظة العلمية و المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية؛ من خلال جمع البيانات والمعلومات، ثم تحليلها ووصف النتائج المتوصل إليها عن طريق استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، وشمل مجتمع الدراسة 159 عاملا، وتم اختيار عينة الدراسة عن طريق استعمال أسلوب المسح الشامل، وشملت 51 فردا.

بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال داخل المنظمة، كما توصلت إلى وجود علاقة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة : فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة مقارنة بين جامعة تونس، الجزائر والمغرب -، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، 2013. هدفتم الدراسة إلى:

الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، وهدفت أيضا إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخدمة، الجر الشهري وكذا أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط

القيادي والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والاستقلالية المتاحة للأستاذ والمعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر الفرص وكذا الإقرار بالإنجاز وأثر كل ذلك على الأداء الوظيفي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الباحثة استبانة مكونة من 37 فقرة، تكونت عينة الدراسة من 750 أستاذ جامعي من المجموع الكلي للمجتمع الدراسة البالغ عددهم 2181 عضوا في الجامعات أعلاه، وتم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة، وتم توزيع 1100 استبانة على أفراد العينة من الجامعات المذكورة أعلاه، تم استرداد 410 استبانة صالحة للتحليل.

بينت النتائج رضا متوسطا من الأساتذة نحو النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية وقد كان أكبر مصادر الرضا عن النمط القيادي السائد في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية هو أن التعامل يتم بين الرئيس والمرؤوس في هذه الجامعة بصورة طيبة ولطيفة، يليها وجود علاقة احترام وتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، وكان اتجاه الأساتذة نحو نظام الحوافز ومكافأة الأفراد العاملين في الجامعة استنادا إلى أدائهم الجيد منخفضا حيث كان في أدنى سلم الأولويات.

3- دراسة: ناجي حسين ناجي شريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة

الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 8، جامعة نجران، السعودية، 2017

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران، وقياس مدى تأثير أبعاده (الإنجاز في العمل، تقويم الأداء، الدور الوظيفي، ووضوح المسؤولية) على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث أعد الباحث استبانة مكونة من 31 فقرة موزعة على ستة مجالات خاصة بالأداء الوظيفي، قد تكونت عينة الدراسة من 31 مدير من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ 42 مدير، كذلك 135 موظفا وموظفة من جامعة نجران من المجتمع الأصلي للدراسة الذي بلغ 575 موظفا وموظفة. بينت النتائج أن المستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران من وجهة نظرهم كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج أن المستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة نجران من وجهة نظر مدراءهم كان مرتفعا كذلك، كشفت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة المستوى الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين حيث جاءت الفروق لصالح الموظفين الإداريين في البعد الأول المتعلق (بالإنجاز في العمل) والبعد الخامس المتعلق (بالدور الوظيفي)، وفي حين جاءت الفروق لصالح المدراء في تقييمهم لموظفيهم، وذلك في البعد الثالث المتعلق (القدرات في العمل) والبعد الرابع المتعلق ب(تقييم الأداء) في حين لم يبين وجود فروق في الأبعاد الأخرى

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التبادلية

1- دراسة:

Edwards and Gill، 2011

Transformational leadership across hierarchical levels inUK manufacturing organizations

هدفت الدراسة إلى تحري ممارسة القيادة التحويلية والتبادلية وعدم التدخل في مختلف مستويات الهرمية الإدارية في المنظمات التصنيعية في المملكة المتحدة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 367 فردا بواقع 312 من الذكور و 55 من الإناث، وجمعت البيانات منهم بواسطة الاستبانة وحللت باعتماد النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط سبيرمان . وكانت أبرز نتائج الدراسة:

- تتباين فاعلية القيادة التحويلية عبر المستويات الهرمية وتكون أكثر فاعلية عند المستوى الأعلى.
- تكون القيادة التبادلية فاعلة عند المستوى الهرمي الأدنى وغير فاعلة عند المستوى الأعلى.
- تكون قيادة عدم التدخل غير فاعلة في جميع المستويات الهرمية.

2- دراسة :

بعنوان (أثر القيادة التبادلية وأسلوب قيادة عدم التدخل في التحفيز)

Chaudhry, 2009

Impact of Transactional and : (Chaudhry, 2009) Laissez" Faire Leader ship Style on Motivation.

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

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتحفيز.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء والنشطة والتحفيز.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت المشروطة والتحفيز.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب قيادة عدم التدخل والتحفيز .
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالاستثناء الساكنة والتحفيز.

3- دراسة :

***ASTUDY: POLITIS, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
TRASACTIONAL LEADERSHIP ENAPLDING (DISAPLING)
KNOULEDGE ACQUISTION OF SELF MANAGED TEAMS THE
CONSEQUENCENCES OF PERFORMANCE, 2002.**

وقد هدفت هذه الدراسة التي أجريت على مجموعة من المنظمات الصناعية الأسترالية والتي تستخدم تقنيات عالية المستوى، إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (الكاريزما، تقدير واحترام الأفراد، التحفيز الفكري) وأبعاد القيادة التبادلية (المكافأة الموقفية، الإدارة بالاستثناء) بعوامل اكتساب المعرفة إذ استخدم الباحث مقياس MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE MLQ الذي وضعه BASS لمقياس خصائص القيادة، واستخدام مقياس مايكاتن لقياس عوامل اكتساب المعرفة.

وبينت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة إذا ارتبطت الكاريزما والتحفيز الفكري بشكل إيجابي مع عوامل اكتساب المعرفة وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط سلبية بين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة الموقفية.

ثانيا: الدراسات السابقة الخاصة بالأداء الوظيفي

1- دراسة :

***ASTUDY: DANICA BAKOTIC , RELATION SHIP BETWEEN
JOBSTATISFACTIONANDORGANISATIONAL PERFORMAMNC, 2016**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وتحديد ما إذا كان هناك علاقة قابلة للتنفيذ تجريبيا بين هذين المتغيرين، ومدى شدة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وأجريت بحوث تجريبية على عينة بحثية شملت 46 شركة كرواتية كبيرة ومتوسطة الحجم، شملها 5260 موظفا، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة:

وجود علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي في كلا الاتجاهين حيث أظهر التحليل الإحصائي وجود ارتباطات إيجابية بين الرضا الوظيفي وبعض المؤشرات المالية للأداء الوظيفي. تأثير عوامل الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، والنجاح التنظيمي هو شيء يمثل أداء العمال.

2- دراسة :

***ASTUDY: GRACE AKOTH DOLA ,THE EFFECT
OFTRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE**

OF EMPLOYEES IN KENYA: THE CASE OF KENYA WILDLIFE SERVICE,2015.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على موظفي المنظمة من حيث معدل أدائها، والتحقق من مدى تأثير تدخل القائد في المواقف على أداء الموظفين، وتحديد عناصر القيادة التحويلية، أما فيما يخص مجتمع الدراسة فيتكون من موظفون معينون من خدمة الحياة البرية الكينية والموظفون هم الذين كانوا يعملون بصفة دائمة لمدة لا تقل عن 10 سنوات، وتم اختيار عينة صغيرة من الموظفين تتمثل 30 استمارة . وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى:

- التحفيز يؤثر على فعالية الأداء حيث أن الحوافز تحفز الموظفين على أن يكونوا أكثر إنتاجية.
- وجود علاقة كبيرة بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.
- مدى تأثير تدخل القائد على الأداء في المنظمة من خلال زيادة معنويات الموظفين وتنمية روح الفريق.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات التي تم تناولها في المطلبين السابقين تبين ما يلي :

- 1- بالنسبة للقيادة التبادلية: قلة المراجع والدراسات المختلفة لهذا المتغير بالإضافة إلى اختلاف المناهج والأساليب المتبعة والمعتمدة من طرف كل باحث، يتضح لنا بأن أغلب الدراسات تتوجه نحو دراسة درجة ممارسة هذا النمط من القيادة وإبراز أثره على رأس المال البشري و تحقيق الأهداف الموضوعية..إلخ.
 - 2- بالنسبة للأداء الوظيفي : هناك توفر للمراجع والدراسات واختلفت الدراسات على حسب المتغيرات المرتبطة بالأداء الوظيفي مثل:الروح المعنوية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، تندرج بين الدور والأثر أو التأثير...إلخ.
 - 3- بالنسبة للمتغيرين معا : "القيادة التبادلية والأداء الوظيفي " لا توجد مراجع بنفس هذين المتغيرين وهذا راجع لندرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التبادلية، وهذه الندرة تضيفي إلى دراستنا الحالية نوع من الحداثة وخاصة بالنسبة لجامعتنا لمستوى الماستر لعدم توفر دراسات شاملة للمتغير المستقل والتابع المتناول في هذه الدراسة .
- وفي الجدول التالي سوف نتطرق إلى مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ،حيث سيتم ذكر أوجه التشابه وإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الأهداف والإشكاليات المعالجة والعينة التي تم دراسة الحالة فيها وكذا المنهج المتبع في الدراسات .

الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة بالنسبة للقيادة التبادلية	الدراسات السابقة بالنسبة للأداء المتميز
الهدف من الدراسة	- هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الوقوف والكشف على أثر أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع -متليلي الشعانبة- . وهو الأمر الذي لم تتطرق له الدراسات التي تناولناها في هذا المبحث.	- هدفت الدراسات السابقة بالنسبة لهذا المتغير (القيادة التبادلية) تارة في التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المديرين و إعطاء صورة عن واقعها وتبيان العلاقة الحاصلة بينها وبين المتغيرات الأخرى المرتبطة بها ،وتارة أخرى في إبراز الأهمية وأثرها في تحقيق الأهداف والتعرف على مستواها.	-إختلفت الدراسات السابقة في المتغيرات المرتبطة بالأداء الوظيفي بين (الروح المعنوية والولاء التنظيمي الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية) فكانت أهدافها تندرج بين معرفة مدى استعمال أو التعرف على واقع هذه المتغيرات وتشخيصها والإعتماد على نوعية جيدة منها لتحقيق الأداء الوظيفي .
الإشكالية التي تم معالجتها	- قامت الدراسة الحالية على معالجة وتحليل الإشكالية التالية: " ما مدى تأثير أسلوب القيادة التبادلية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ؟"	- إختلفت إشكاليات الدراسات السابقة في محاولتها في الكشف عن الدور أو الأثر وكذا تحديد درجة ممارسة نمط القيادة التبادلية ومساهمته في متغيرات تابعة أخرى ومختلفة عن دراستنا الحالية .	- إشكاليات الدراسات السابقة كانت تحاول الكشف عن مدى مساهمة وفعالية المتغيرات المختلفة المرتبطة بالأداء الوظيفي وكيفية تحقيقه وهل يوجد تأثير ودور لتلك المتغيرات في تحقيق الأداء المتميز .

<p>- كذلك شملت الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي مجموعة من المؤسسات الاقتصادية والخدمية إضافة إلى كليات و بعض الجامعات في مختلف الدول .</p>	<p>- شملت الدراسات السابقة مجموعة من المدارس والمنظمات الحكومية والجمعيات ،بالإضافة إلى مجموعة من الشركات الصناعية وغيرها.</p>	<p>- شملت دراستنا الحالية عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة متليلي الشعابنة .</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>- إتمدت هذه الدراسات كذلك أغلبها على الأسلوب الوصفي ودراسات الحالة والدراسة الميدانية للمؤسسات بالنسبة لمختلف الدراسات ،بالإضافة إلى التحليل الوصفي الإحصائي للبيانات والاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات.</p>	<p>- إتمدت أغلب الدراسات على الأسلوب الوصفي التحليلي . - غلب طابع دراسة الحالة والدراسة الميدانية على مختلف الدراسات المتناولة ،بالإضافة إلى إختلاف استخدام التحليل الإحصائي للبيانات والاعتماد على الاستبيان لجمعها.</p>	<p>- إتمدنا في دراستنا الحالية على الأسلوب الوصفي بالنسبة للجانب النظري والتحليلي بالنسبة للجانب التطبيقي . - تم الاستعانة بالاستبانة كوسيلة أساسية لجمع المعلومات بشكل دقيق .</p>	<p>منهجية الدراسة</p>

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للقيادة التبادلية من خلال مفهوم القيادة التبادلية وخصائصها وأهم مميزاتا بالإضافة إلى خصائص القائد التبادلي الذي له الدور المهم في المؤسسة، حيث تحتاج اليوم المؤسسات إلى قادة يطبقون أسلوب القيادة التبادلية وليس إلى مدراء تقليديين وقد أكدت الدراسات السابقة أن القيادة هي المحرك الأساسي لرفع أو خفض مستوى أداء العاملين.

وكذلك تم التطرق إلى موضوع الأداء الوظيفي والذي يعتبر من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف ، لذلك ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام، بالعنصر البشري، حيث أن القائد التبادلي يحث الأفراد والجماعات على العمل بمستوى عالي وتحقيق أهدافهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة والتعامل مع التغيير بأسلوب فعال وناجح، ويتضح من ذلك أن القيادة التبادلية تركز على المكافأة والعقوبة المشروطة وتحقيق الأهداف ، وبالتالي الحصول على الأداء المتميز الذي تسعى إليه كل المنظمات.

وفي الفصل التطبيقي سنحاول إسقاط المفاهيم التي تم التطرق إليها في الجانب النظري على واقع الحال في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة متليلي الشعابنة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد :

تعرفنا في الفصل النظري من الدراسة على المفاهيم المتعلقة بالقيادة التبادلية والأداء الوظيفي، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم عرضه في الفصل السابق فعندما يتعلق الأمر بالبحث الذي يقوم على الدراسة الميدانية فإن الأمر يتطلب الوقوف على مختلف الجوانب التي تتعلق بميدان الدراسة بما في ذلك التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومجتمع الدراسة إلى جانب الأدوات التي تم بها جمع المعلومات، و تحليل أسئلة محاور الاستبيان بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

وللوقوف على موضوع البحث ميدانيا، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛ نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم التعرف على مؤسسة الجزائرية للمياه غرداية، وعرض كيفية تنظيمها وهيئات التي تشرف على تسييرها، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك منهج الدراسة المتبع وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وأداة الدراسة وإجراءاتها .

المطلب الأول: تقديم عام لشركة الجزائرية للمياه غرداية

تعتبر الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات التي تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد الوطني وذلك بتزويد الأفراد والمؤسسات بالمياه الصالحة للشرب. وقد تم إنشائها بمرسوم تنفيذي رقم: 101 - 2001 المؤرخ في: 27 محرم 1422 الموافق لـ 2001/02/21.

أولا: نشأة وتطور مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية:

تعتبر وحدة غرداية مؤسسة ذات طابع خدماتي تابعة للدولة تقوم بتزويد المشتركين بالمياه الصالحة للشرب وهي وليدة عملية الهيكلة التي اتخذتها الجزائر كسياسة جديدة في توزيع وحدات إنتاجية ولقد تأسست هذه المؤسسة طبقا للمرسوم الوزاري سنة 1987 تحت مرسوم رقم: 103-87 المؤرخ في 05/05 1987 وأصبحت وحدة ولائية تحت اسم وحدة غرداية ويقع مقرها في شارع الروابي معمر ثنية المخزن العليا.¹

وبما أن وحدة غرداية في تطور مستمر أصبح لها عدة تسميات :

- ❖ من 1938 - 1970 (REESSA) الإدارة الجهوية لاستغلال المياه الباطنية لجنوب الجزائر
 - ❖ من 1970 - 1974 (SONAD) : المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه
 - ❖ من 1974 - 1984 (RCEA) : الإدارة الجهوية لمياه التطهير
 - ❖ من 1984 - 1987 (EPEL) : المؤسسة العمومية لإنتاج، تسيير وتوزيع المياه بالأغواط
- وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت تدعى (EPEG) المؤسسة العمومية لإنتاج تسيير وتوزيع المياه بغرداية .

¹ .الموقع الرسمي للجزائرية للمياه: <https://www.ade.dz>

ومنذ سنة 2006 إلى يومنا هذا أصبحت تدعى الجزائرية للمياه (ADE) وحدة غرداية تتكون هذه الوحدة من إدارة عامة وسبعة مراكز:¹

- ❖ مركز غرداية وسط.
- ❖ مركز بنورة.
- ❖ مركز المنيعه.
- ❖ مركز بريان.
- * مركز متليلي.
- * مركز العقيد لطفلي.
- * مركز القرارة.

ثانيا : مهام الجزائرية للمياه

- ❖ المصلحة العمومية للمياه تختص بتأمين وتزويد المواطن بالمياه الصالحة للشرب
- ❖ تقوم باستغلال كل الوسائل بغية إنتاج الكمية المطلوبة / معالجتها / توزيعها وتخزينها سواء مياه الشرب أو الماء الصناعي.
- ❖ متابعة ومراقبة المياه الموزعة عن طريق التحاليل المخبرية.
- ❖ التكفل بالإنتاجات والأشغال المرتبطة بقنوات المياه الصالحة للشرب.
- ❖ القيام بكل المبادرات من أجل تحسين نوعية اقتصاد الماء.

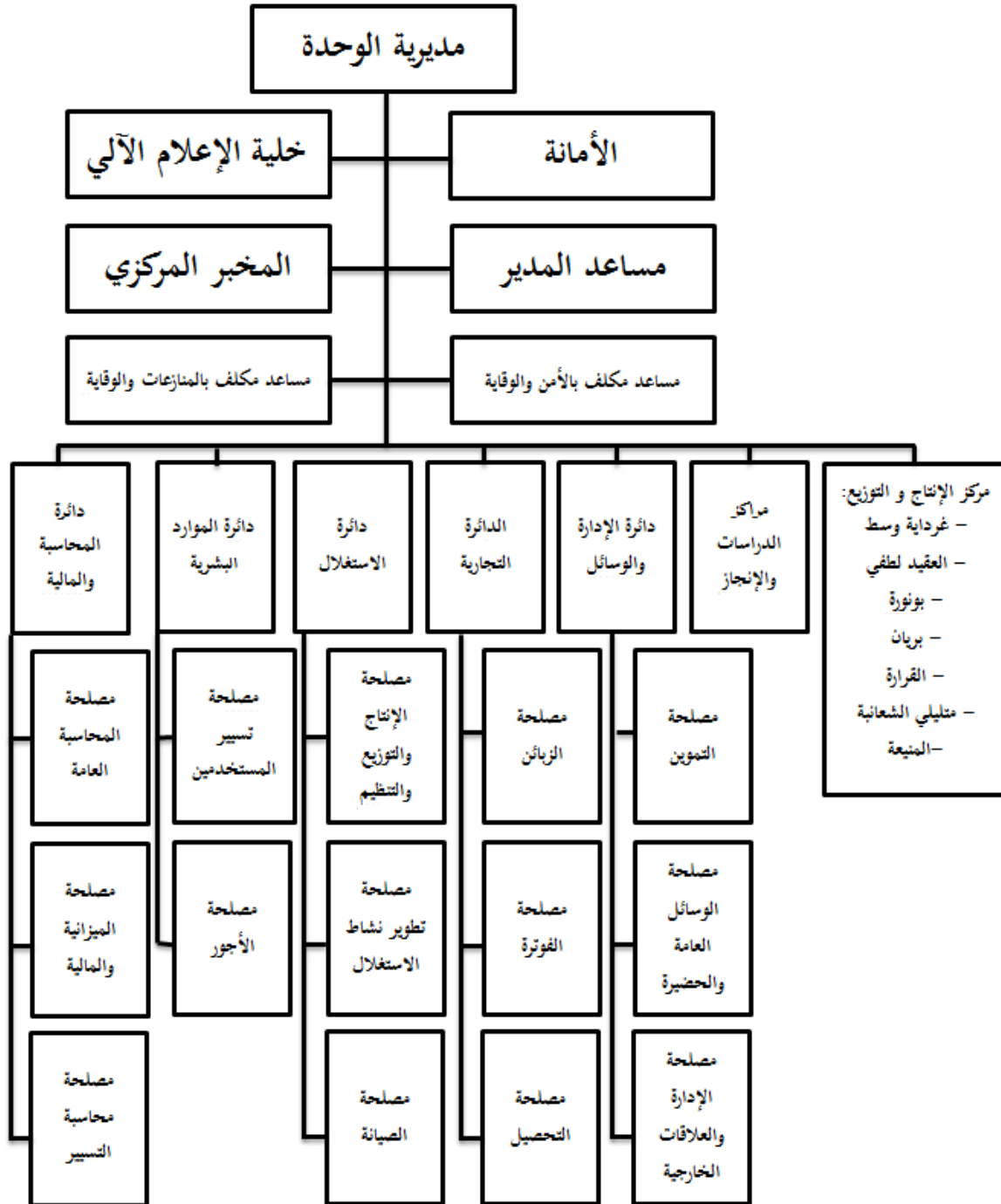
ثالثا:تنظيم وهيكله الجزائرية للمياه

من ناحية التنظيم والهيكل فإن الجزائرية للمياه تسيير:

- ❖ 07 مديريات مركزية
- ❖ 05 مديريات جهوية (الجزائر-وهران-قسنطينة-الشلف-ورقلة)
- ❖ 16 مديريات منطقة.
- ❖ 49 وحدة.

¹. مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية

رابعا : الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية:



المطلب الثاني: تعريف شركة الجزائرية للمياه فرع - متليلي الشعابنة -

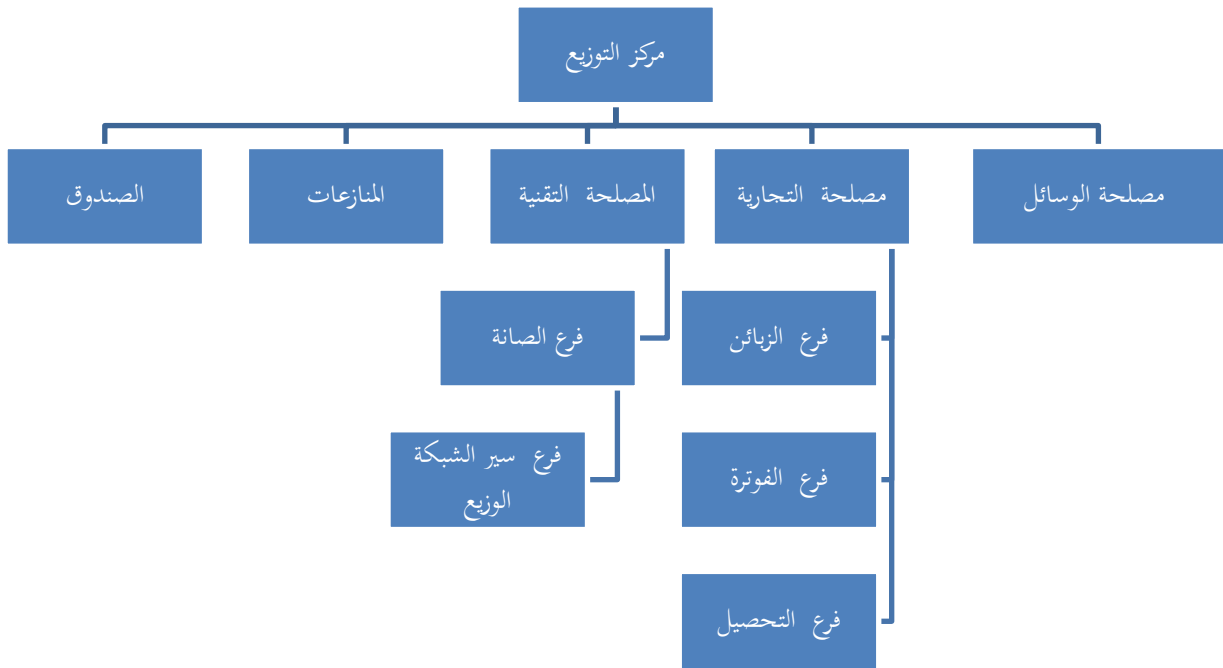
أولا: بطاقة تقنية للشركة

تعرف حاليا بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه متليلي ADE و هي مؤسسة اقتصادية تجارية بحثه تقع في شارع الأمير عبد القادر الطريق الوطني رقم N107 بلدية متليلي الشعابنة ولاية غرداية. و تعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني كما تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبدل جهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين و جميع المؤسسات الخاصة و العامة.

وتضم وكالة متليلي ثلاثة فروع وهي : المنصورة ، سبب ، و متليلي الجديدة (النوميرات)، عدد العمال

98 عامل .

ثانيا : الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي الشعابنة:



الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي الشعابنة

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع -متليلي الشعابنة -

1- المصلحة التجارية:

تقوم المصلحة التجارية بمتابعة مختلف الأنشطة التجارية على مستوى مختلف فروع الفوترة والتحصيل ومختلف المشاكل المتعلقة بالمشاركين، وتضم المصلحة التجارية ثلاثة فروع:

أ - فرع التحصيل: تقوم هذا المصلحة باتخاذ كل الإجراءات اللازمة لتحصيل الديون والتقليل من حجمها وتقوم بوضع رزنامات للتسديد بالتقسيط، كما تسهر على مراقبة الإيصالات غير الشرعية وتحويلها إلى المنفذ .

ب - فرع الفوترة: تقوم هذه المصلحة بطبع قوائم التأشيرات وفوترة الأشغال وتحويل المعلومات إلى الصندوق وتتابع إلغاء الفواتير والفواتير المستخلفة، كما تسهر على إصدار قوائم ديون الماء والأشغال وتحويلها لفرع التحصيل.

ج - فرع الزبائن: يختص هذا الفرع بتسجيل المشاركين الجدد ومتابعة ومراقبة تغيرات العداد، تهتم بمتابعة وضعية المشاركين على مستوى الأحياء من حيث عددهم الكلي وعدد المفوتر منهم وتوزيعهم حسب وضعية عدادهم.

2- المصلحة التقنية

تختص هذا المصلحة بالتدخل في تصليح الترسبات والإعلان عن مختلف المشاكل في تسير الشبكات كما تقوم بتحضير إيصال العدادات، كما تقوم بمتابعة ومراقبة القنوات وذلك من أجل الحد من سرقة المياه.

أ - فرع المنازعات: يهتم هذا الفرع بجميع المشاكل القائمة بين المشترك والمؤسسة وهو بمثابة ممثل للمؤسسة بالعدالة.

ب- فرع الصندوق: يعمل هذا الفرع على تحصيل الفواتير ومتابعة العمليات المالية مع البنك.

3- مصلحة الوسائل

يقوم هذا الفرع بمتابعة جميع العمليات التي تكون على مستوى الإدارة من: تقارير، مراسلات الخ ويقوم كذلك بمتابعة العمال من (عطل وأجور الخ) وتموين المخزن بالعتاد والمراقبة الحظيرة.

4- الأمانة

يقوم عون الاستقبال باستقبال الزبائن توجههم إلى المصلحة المعنية وإنجاز التقارير واستقبال اتصالات مكلف بالبريد الصادر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

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 مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة غرداية فرع - متليلي-، 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:

أولاً: المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها 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.

ثانياً: 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: مجتمع وأدوات الدراسة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها.

الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وكالة غرداية (متليلي) التي تحتوي على (98) موظف، وتم توزيع (50) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر جويلية من سنة 2020، إذ تم استرجاع (45) استبيان أقصى منها (05) لعدم جدية الإجابة عليهما، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (40) استبيان أي ما نسبته (80%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي الجزائرية للمياه – متليلي الشعابنة -

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
الجزائرية للمياه وكالة غرداية متليلي	50	45	40
النسبة	100%	90%	80%

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانياً: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
القيادة التبادلية	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا الفرع على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

أولاً: أدوات جمع البيانات

المقابلات: بعد موافقة مؤسسة الجزائرية للمياه فرع (متليلي) على إجراء الدراسة في المؤسسة وبعد الاستقبال الجيد من طرف مدير المؤسسة ورئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة، و بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من

المصدر، لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات ، تمحور الحوار فيها حول دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحتها ووثائق تخص الخدمات المقدمة.

الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن 29 سؤال لقياس مدى تطبيق المؤسسة لأسلوب القيادة التبادلية وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: المتعلق بالقيادة التبادلية يحتوي على 04 فقرات لتوفير مستلزمات الأداء و 04 فقرات متعلقة المكافأة المشروطة، و 04 فقرات متعلقة بالعقوبة المشروطة، و 04 فقرات متعلقة بالإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة، وكذلك 04 فقرات متعلقة بالإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة.

المحور الثاني: المتعلق بالأداء الوظيفي ويتضمن 03 فقرات متعلقة بحجم العمل، و 03 فقرات متعلقة بجودة العمل و 03 فقرات متعلقة بالمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة .

الجدول رقم (04): درجة أهمية بنود الاستبانة

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

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم (05)

الجدول رقم: (05): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01- 1.79	من 1.8- 2.59	من 2.6- 3.39	من 3.4- 4.19	من 4.2- 5
درجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج SPSS.

وعليه تم تحديد فئات مقياس ليكارت الحماسي (حدود الفئة وطول الفئة) كما يلي :

المدى العام = الحد الأعلى - الحد الأدنى

$$\text{المدى العام} = 5 - 1 = 4$$

طول الفئة = المدى العام ÷ عدد الفئات

$$\text{تحديد طول الفئة} = 4 \div 5 = 0.80$$

ثانيا : الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له اختصارا بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ

وتحليل الاستبيان واعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.

- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، و إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.

- معامل الانحدار المتعدد.

المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة

لضمان صدق الاستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

01 - تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبانة لتحقيق الأهداف البحثية

المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم (04)، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

02- قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (06): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
المحور الأول	القيادة التبادلية	20	0.910
المحور الثاني	الأداء الوظيفي	09	0.746
الاستبيان ككل	الثبات الكلي	29	0.913

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ أن معامل الثبات للمحور الأول (القيادة التبادلية) والذي تضمن (20) فقرة كان معامل الثبات بدرجة 0.910 وهي درجة عالية جداً، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (الأداء الوظيفي) وتضمن (09) كان بدرجة 0.746 وهي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (29) فكان بدرجة 0.913 وهي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار سيمرنوف كلومونوف k-s

الفرضية الصفرية: تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)

الفرضية البديلة: لا تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي (مستوى الدلالة اقل من 0.05)

اختبار سيمرنوف كلومونوف Kolmogorov-Smirnov =K. S=Test Z:

قبل إجراء الاختبارات اللازمة نقوم باختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتم اختبار الفرضية البديلة التالية: "لا تتبع البيانات الإحصائية التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95 %، وقاعدة أخذ القرار هي قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 5% باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov =K.S=Test Z، وبدون هذا الشرط لا يمكن تطبيق الاختبارات المتعلقة بالدراسة من الناحية العلمية، حيث تبين لنا بعد الحساب أن البيانات الإحصائية تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة ثقة 95 % .

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل Kolmogorov-Smirnov =K. S=Test Z

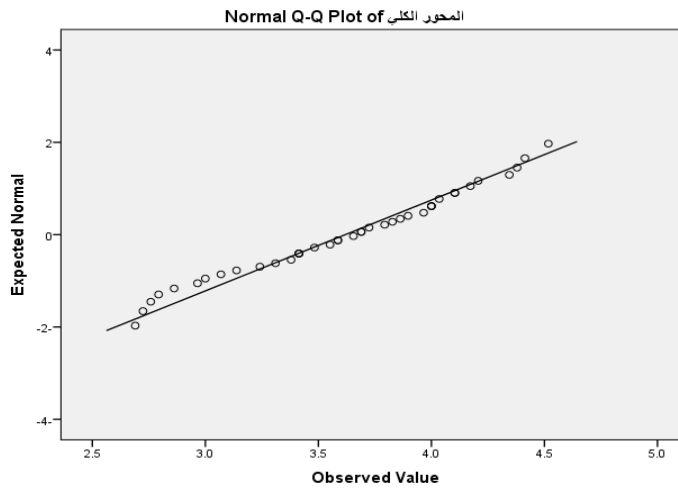
	القيمة	مستوى الدلالة
K-S	0.077	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**.

ومن خلال الجدول يتضح أن قيم نتائج اختبار سيمرنوف كلومونوف **k-s**، لبيانات محور القيادة التبادلية والأداء الوظيفي للعاملين كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (**0.05**) وهذا يبرهن على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

يبين لنا الحسابات اللازمة باستعمال برنامج **spss**، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-2): شكل يبين أن البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**.

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (القيادة التبادلية).
 لمحور الأول: يوضح الجدول رقم (08) معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
توفير مستلزمات الأداء			
01	يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة	**0.463	0.003
02	يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء	*0.363	0.021
03	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع	**0.644	0.000
04	يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع	**0.435	0.005
المكافأة المشروطة			
05	يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده	**0.697	0.000
06	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	**0.860	0.000
07	يشي المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	**0.819	0.000
08	يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	**0.769	0.000
العقوبة المشروطة			
09	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	**0.652	0.000
10	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة	0.234	0.146
11	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه	**0.526	0.000
12	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	**0.762	0.000
الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) (النشطة)			
13	يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعة	**0.601	0.000
14	يعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعة	**0.693	0.000
15	يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق الأهداف بدقة	**0.744	0.000
16	يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول	**0.443	0.004
الإدارة بالاستثناء (السلبية) (الساكنة)			
17	تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل	**0.584	0.000
18	يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي	**0.490	0.001

تؤثر على تحقيق أهداف المشروع		
0.000	**0.669	19 يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع
0.000	**0.656	20 يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا اذا كان أداؤه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعة

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.234 عند مستوى الدلالة (0.05) في القسم الخاصة عند الفقرة رقم (10) يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة كأصغر قيمة، و 0.860 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم (06) يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع) كأكبر قيمة، و 0.819 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم 07، (يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع) وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المحور الثاني: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الأداء الوظيفي).

المحور الأول: يوضح الجدول رقم (09) معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
حجم العمل			
01	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	0.715**	0.000
02	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكاناتي	0.694**	0.000
03	أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	0.716**	0.000
جودة العمل			
04	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	0.546**	0.000
05	أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ	0.560**	0.000
06	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	0.590**	0.000
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة			
07	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	0.457**	0.003
08	يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	0.584**	0.000
09	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	0.527**	0.000

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.457 عند مستوى الدلالة (0.05) في عند الفقرة رقم 07 (يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم) كأصغر قيمة، و0.716 عند مستوى الدلالة (0.05) في الفقرة رقم (03) أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب كأكبر قيمة، وبذلك تعبر فقرات محور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1- الجنس :

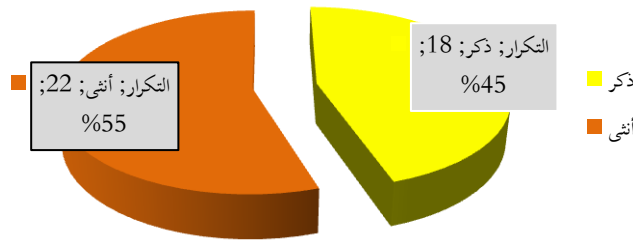
جدول رقم(10):توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
45%	18	ذكر
55%	22	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم(10) نلاحظ أن نسبة أفراد العينة من حيث الجنس ذكور وإناث بنسبة متقاربة، حيث كانت نسبة ذكور ب: 45% من أفراد وكالة الجزائرية للمياه ، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 55% من عينة الدراسة وهذا راجع لطبيعة العمل حيث تم توزيع اغلب الإستبيانات على عمال الإدارة الذين أغلبهم من فئة الإناث الشكل الموالي(1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل (2-2): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

2- الفئة العمرية:

جدول رقم(11): توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئات
20%	08	أقل من 30 سنة
55%	22	من 30 إلى 39 سنة
22.5%	09	من 40 إلى 49 سنة
2.5%	01	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 30-39 سنة في وكالة الجزائرية للمياه حيث بلغت نسبتهم 55%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من 40-49 سنة حيث بلغت نسبتها 22.5% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن أكثر من 50 سنة و 60-51 بنسبة و 2.5% وعليه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي فئة الشباب، وهذا يفسر اتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب.

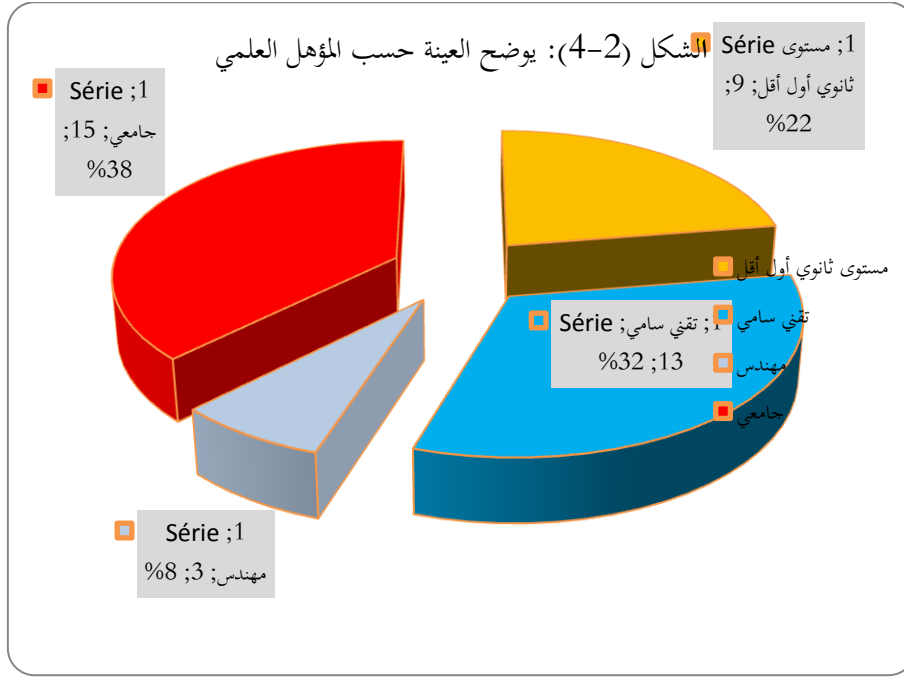
3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (12): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	الشهادة
22.5%	09	مستوى ثانوي أو أقل
32.5%	13	تقني سامي
7.5%	3	مهندس
37.5%	15	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الجامعيين بلغت 37.5%، كما بلغت ثاني نسبة 32.5% لأصحاب شهادات التقني سامي، في حين أن أدنى نسبة كانت لأصحاب المهندسين بنسبة 7.5%، ومنه نستخلص ان الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة ذات المستوى الجامعي، والشكل (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة.



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

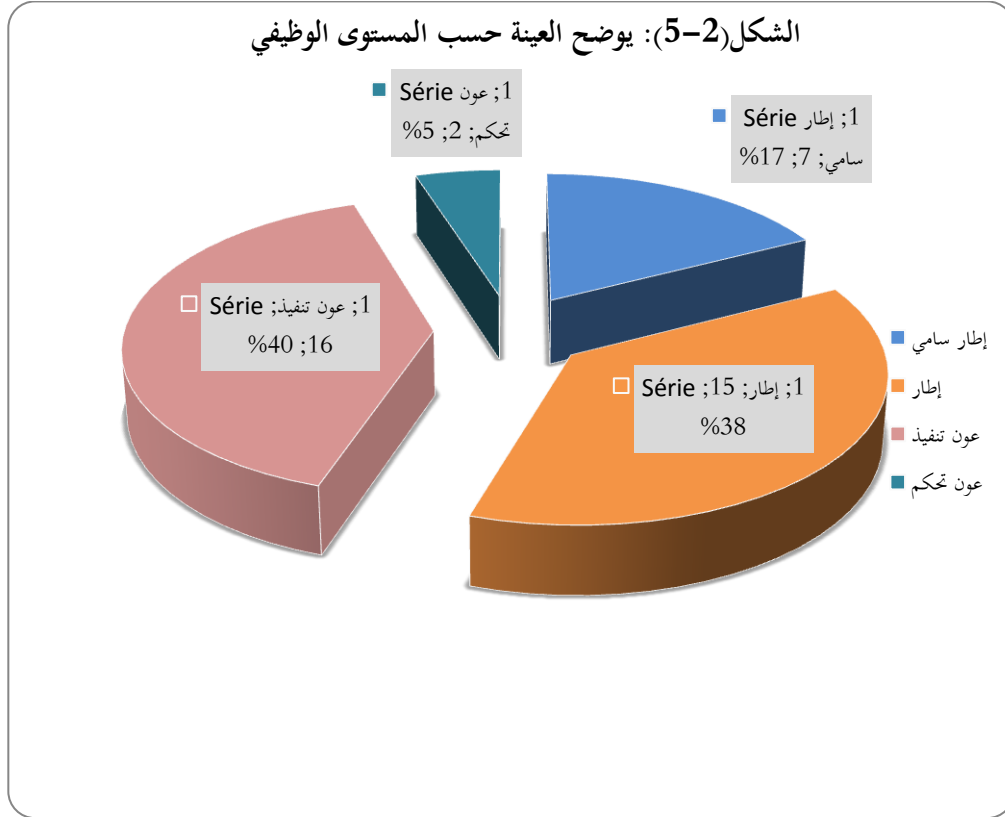
4-المستوى الوظيفي:

جدول رقم(13): توزيع عينة دراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
17.5%	7	إطار سامي
37.5%	15	إطار
40%	16	عون تنفيذ
5%	02	عون تحكم
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الأعدان التنفيذيين بلغت 40%، كأكبر فئة كما بلغت ثاني نسبة 37.5% للإطارات، في حين أن أدنى نسبة كانت للأعدان التحكم بنسبة 5%، ومنه نستخلص أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هم الأعدان التنفيذيين وهذا بحكم أن هذه الفئة هي الغالبة في المؤسسة، والشكل (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

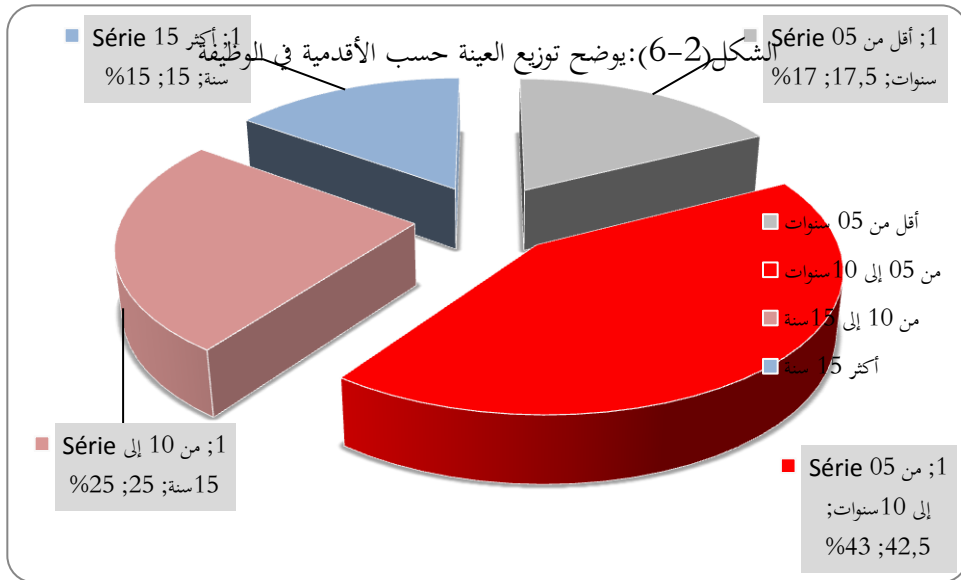
5- مستوى الخبرة :

جدول رقم (14): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
17.5%	17.5	أقل من 05 سنوات
42.5%	42.5	من 05 إلى 10 سنوات
25%	25	من 10 إلى 15 سنة
15%	15	أكثر 15 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول (14) أن أكبر نسبة كانت 42.5% من فئة بين 05 إلى 10 سنوات خبرة تلتها فئة ما بين 10-15 سنوات بنسبة 25%، ثم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 17.5%، ومنه نستخلص أن غالبية أفراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم 05 سنوات بنسبة تقدر ب (42.5%)، وهذا ما يفيدنا في الدراسة حيث أن أغلب الأسئلة تتطلب موظفين لديهم خبرة في المؤسسة، أما نسبة (17.5%) فهم لديهم خبرة أقل من خمس سنوات ويحتاجون للممارسة أكثر والاندماج في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في مؤسسة الجزائرية للمياه: سنحاول فيما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

أولاً: توفير مستلزمات الأداء

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى توفير مستلزمات الأداء حسب مقياس ليكارت" جدول رقم (15): تقييم الموظفين لتوفير مستلزمات الأداء

الرقم	الفقرات	إدارة تطوير المنتج				
		موفق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة	6	23	7	4	0
	التكرار	15%	57.5%	17.5%	10%	0%
	النسبة					
02	يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء	3	24	8	4	1
	التكرار	7.5%	60%	20%	10%	2.5%
	النسبة					
03	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع.	7	27	5	1	0
	التكرار	17.5%	67.5%	12.5%	2.5%	0%
	النسبة					
04	يقوم المدير بطلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع	4	25	7	4	0
	التكرار	10%	62.5%	17.5%	10%	0%
	النسبة					
	المجموع	12.5%	61.875%	16.875%	8.125%	0.625%
	النسبة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته % 61.875 من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون بدرجة موافق على توفر مستلزمات الأداء في مؤسستهم، وأيضاً بنسبة %12.5 بدرجة موافق بشدة، وإن ما نسبته %0.625 غير موافقين وبشدة على توفر مستلزمات الأداء في مؤسستهم، وما نسبته %16.875 محايدون، وكحصوله تمتاز مؤسسة الجزائرية للمياه بتوفر مستلزمات الأداء.

ثانياً: المكافأة المشروطة

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى المكافأة المشروطة حسب مقياس ليكارت" جدول رقم (16): تقييم الموظفين للمكافأة المشروطة

الرقم	الفقرات	إدارة تطوير المنتج				
		موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم إبلاغ الموظف عما يجب إنجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده	3	17	12	8	0
	التكرار	7.5%	42.5%	30%	20%	0%
	النسبة					
02	يجفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	11	10	12	4	3
	التكرار	27.5%	25%	30%	10%	7.5%
	النسبة					
03	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	13	8	15	3	1
	التكرار	32.5%	20%	37.5%	7.5%	2.5%
	النسبة					
04	يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	6	16	13	5	0
	التكرار	15%	40%	32.5%	12.5%	0%
	النسبة					
	المجموع	20.625%	31.875%	32.5%	12.5%	2.5%
	النسبة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 20.625% بدرجة موافق بشدة و 31.875% بدرجة موافق من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على تقديم المكافأة المشروطة في مؤسستهم، وأن ما نسبته 2.5% غير موافقين وبشدة على تقديم المكافأة المشروطة في مؤسستهم، وما نسبته 32.5% محايدون، وكحوصلة تمتاز مؤسسة الجزائرية للمياه بتقديم مكافأة المشروطة.

ثالثا: العقوبة المشروطة

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى العقوبة المشروطة حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم (17): تقييم الموظفين للعقوبة المشروطة

الرقم	الفقرات	إدارة تطوير المنتج				
		موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	7	14	12	7	0
	النسبة	17.5%	35%	30%	17.5%	0%
02	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة	4	17	13	6	0
	النسبة	10%	42.5%	32.5%	15%	0%
03	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه	6	14	12	7	1
	النسبة	15%	35%	30%	17.5%	2.5%
04	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	7	13	14	4	2
	النسبة	17.5%	32.5%	35%	10%	5%
	المجموع	15%	36.25%	31.875%	15%	1.875%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 15% بدرجة موافق بشدة و 36.25% بدرجة موافق من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على وجود العقوبة المشروطة في

مؤسستهم، وأن ما نسبته 1.875% غير موافقين وبشدة على وجود العقوبة المشروطة في مؤسستهم، وما نسبته 31.875% محايدون، وكحوصلة توجد عقوبة المشروطة في مؤسسة الجزائرية للمياه.

رابعا: الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم (18): تقييم الموظفين للإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة

الرقم	الفقرات	إدارة تطوير المنتج				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعية	5	21	8	6	0
	النسبة	12.5%	52.5%	20%	15%	0%
02	يعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعية	6	22	6	5	1
	النسبة	15%	55%	15%	12.5%	2.5%
03	يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من اجل تحقيق الأهداف بدقة	6	17	11	1	5
	النسبة	15%	42.5%	27.5%	2.5%	12.5%
04	يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يوتر على تحقيق الأهداف أولا بأول	5	22	8	2	3
	النسبة	12.5%	55%	20%	5%	7.5%
	المجموع	13.75%	51.25%	20.625%	8.75%	5.625%
	النسبة					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 13.75% بدرجة موافق بشدة و 51.25% بدرجة موافق من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على سعي المؤسسة على تحسين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة، وأن ما نسبته 5.625% غير موافقين وبشدة على سعي المؤسسة على تحسين الإدارة

بالاستثناء(الإيجابية) النشطة، وما نسبته 20.625% محايدون، وكحوصلة توجد سعي المؤسسة على تحسين الإدارة بالاستثناء(الإيجابية) النشطة في مؤسسة الجزائرية للمياه.

خامسا: الإدارة بالاستثناء(السلبية) الساكنة

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي " ما هو مستوى الإدارة بالاستثناء(السلبية) الساكنة حسب مقياس ليكارت "

جدول رقم (19): تقييم الموظفين للإدارة بالاستثناء(السلبية) الساكنة

الرقم	الفقرات	إدارة تطوير المنتج				
		موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل	6	19	9	5	1
	النسبة	15%	47.5%	22.5%	12.5%	2.5%
02	يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	6	12	11	7	4
	النسبة	15%	30%	27.5%	17.5%	10%
03	يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	3	18	12	5	2
	النسبة	5%	12.5%	30%	12.5%	5%
04	يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا اذا كان أداؤه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعه	6	17	9	5	3
	النسبة	15%	42.5%	22.5%	12.5%	7.5%
	المجموع	12.5%	33.125%	25.625%	13.75%	6.25%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 12.5% بدرجة موافق بشدة و 33.125% بدرجة موافق من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على سعي المؤسسة على تحسين الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة، وإن ما نسبته 6.25% غير موافقين وبشدة على سعي المؤسسة على تحسين الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة، وما نسبته 25.625% محايدون، وكحوصلة يوجد سعي المؤسسة على تحسين الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة في مؤسسة الجزائرية للمياه.

ثانيا: الأداء الوظيفي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي "ما هو مستوى الأداء الوظيفي حسب مقياس ليكارت"

جدول رقم (20): تقييم الموظفين للأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	الأداء الوظيفي				
		موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	6	25	6	3	0
	النسبة	15%	62.5%	15%	7.5%	0%
02	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي	8	24	4	4	0
	النسبة	20%	60%	10%	10%	0%
03	أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	9	26	4	1	0
	النسبة	22.5%	65%	10%	2.5%	0%
04	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	5	31	2	2	0
	النسبة	12.5%	77.5%	5%	5%	0%
05	أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ	7	28	4	1	0
	النسبة	17.5%	70%	10%	2.5%	0%
06	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	11	26	2	1	0
	النسبة	27.5%	65%	5%	2.5%	0%
07	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	4	17	12	2	5
	النسبة	10%	42.5%	30%	5%	12.5%
08	يؤدي العاملون واجباتهم	2	14	8	15	0
	التكرار					

0%	40%	20%	35%	5%	النسبة	وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين
1	10	6	20	3	التكرار	يتوفر لدى العاملين القدرة
2.5%	25%	15%	50%	7.5%	النسبة	على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم
1.66%	11.11%	13.33%	58.61%	14.53%	النسبة	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 14.53% بدرجة موافق و 58.61% بدرجة موافق من أفراد العينة في مؤسسة الجزائرية للمياه يوافقون على تميز مؤسستهم بتوفر ظروف التي تناسب العمال على أداء وظيفي عالي، وإن ما نسبته 1.66% غير موافقين وبشدة ونسبة 11.11% على عدم وجود ظروف تناسبهم على تحسين أداء الوظيفي تميز خدمات منظماتهم، وفي المقابل نلاحظ أن ما نسبته 16.48% يوافقون وبشدة على ذلك، وما نسبته 13.33% محايدون، وكحوصلة تهتم المؤسسة الأداء الوظيفي.

تحليل أوساط الحسابية والانحراف المعياري لمحور القيادة التبادلية
القسم الأول: توفير مستلزمات الأداء

جدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري توفير مستلزمات الأداء

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	02	0.83166	3.7750	يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة	01
عالية	04	0.87119	3.6000	يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء	02
عالية	01	0.64051	4.0000	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع.	03
عالية	03	0.78406	3.7250	يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع	04
عالية		0.55988	3.7750	حول توفير مستلزمات الأداء	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن العبارة الثالثة (يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.000 وانحراف معياري بلغ 0.87119 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارة (يجمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.7750 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 0.83166، أما العبارة التي تنص على يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع، بمتوسط حسابي 3.7250 وانحراف معياري قدره 0.78406، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي توفير مستلزمات الأداء 3.7750 و انحراف معياري 0.55988 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى توفر مستلزمات الأداء.

القسم الثاني: المكافأة المشروطة

جدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافأة المشروطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده	3.3750	0.89693	04	عالية
02	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	3.5500	1.21845	03	عالية
03	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	3.7250	1.08575	01	عالية
04	يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	3.5750	0.90263	02	عالية
	حول المكافأة المشروطة	3.5563	0.91197		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن العبارة الثالثة (يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.7250 وانحراف معياري بلغ 1.08575 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.5750 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 0.9263، أما العبارة التي تنص على يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده، بمتوسط حسابي 3.3750 وانحراف معياري قدره 0.89693 في مرتبة الأخيرة، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للمكافأة المشروطة 3.5563 و انحراف معياري 0.91197 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى المكافأة المشروطة.

القسم الثالث: العقوبة المشروطة

جدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعقوبة المشروطة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	3.5250	0.98677	01	عالية
02	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة	3.4750	0.87669	03	عالية
03	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه	3.4250	1.03497	04	عالية
04	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	3.4750	1.06187	02	عالية
	حول العقوبة المشروطة	3.4750	0.73117		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن العبارة الأولى (يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.5250 وانحراف معياري بلغ 0.98677 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة) و (يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.4750 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 1.06187 و 0.87669 على التوالي، أما العبارة التي تنص على ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه، بمتوسط حسابي 3.4250 وانحراف معياري قدره 1.03497 في مرتبة الأخيرة، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعقوبة المشروطة 3.4750 وانحراف معياري 0.73117 وبدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى العقوبة المشروطة.

القسم الرابع: الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة

جدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	02	0.89693	3.6250	يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعية	01
عالية	01	0.97106	3.6750	يَعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعية	02
عالية	04	1.17561	3.4500	يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من اجل تحقيق الأهداف بدقة	03
عالية	03	1.03280	3.6000	يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول	04
عالية		0.80627	3.5896	حول الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن العبارة الثانية (يَعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعية). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.6750 وانحراف معياري بلغ 0.97106 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعية) بمتوسط حسابي بلغ 3.6250 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 0.89693، أما العبارة التي تنص على يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من اجل تحقيق الأهداف بدقة، بمتوسط حسابي 3.4500 وانحراف معياري قدره 1.17561 في مرتبة الأخيرة، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة 3.5896 وانحراف معياري 0.80627 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة.

القسم الخامس: الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة

جدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	01	0.98189	3.6000	تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل	01
عالية	04	1.20868	3.2250	يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	02
عالية	03	0.97895	3.3750	يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	03
عالية	02	1.13144	3.4500	يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعية	04
عالية		0.80627	3.4125	حول الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن العبارة الأولى (تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل.) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.6000 وانحراف معياري بلغ 0.98189 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة) يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعية) بمتوسط حسابي بلغ 3.4500 وبدرجة عالية و بانحراف معياري قدره 1.13144 ، أما العبارة التي تنص على يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، بمتوسط حسابي 3.2250 و انحراف معياري قدره 1.20868 في مرتبة الأخيرة، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة 3.5896 و انحراف معياري 0.80627 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	3.8500	0.769662	06	عالية
02	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي	3.9000	0.84124	04	عالية
03	أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	4.0750	0.65584	02	عالية
04	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	3.9750	0.61966	05	عالية
05	أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ	4.0250	0.61966	03	عالية
06	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	4.1750	0.63599	01	عالية
07	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	3.3250	1.14102	08	عالية
08	يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	3.0500	0.98580	09	عالية
09	يتوفر لدى العاملون القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	3.3500	1.02657	07	عالية
	حجم العمل	4.0583	0.64001		عالية
	جودة العمل	4.0583	0.4774		عالية
	المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	3.2417	0.7359		عالية
	حول الأداء الوظيفي	3.7472	0.47806		عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن العبارة رقم 06 (اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي). جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 4.1750 وانحراف معياري بلغ 0.63599 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة) أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب) بمتوسط حسابي بلغ 4.0750 وانحراف معياري بلغ 0.65584 و بدرجة عالية ، أما العبارة التي تنص على أن يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.0500 و انحراف معياري بلغ 0.98580 وبدرجة عالية ، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء الوظيفي 3.7472 وانحراف معياري قيمته 0.47806 و بدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن وجود تحسين على أداء الوظيفي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد التعرض في المبحث السابق لتحليل نتائج استبانات تقييم القيادة التبادلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من أجل إثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات.

اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدمية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المكافأة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المكافأة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي. للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم (27): نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	القيمة	المكافأة المشروطة
0.001	0.504	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على معطيات برنامج spss

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R = 0.504$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المكافأة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية :

الفرضية العدمية : H_0

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين العقوبة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة : h_1

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين العقوبة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي. للإجابة على الفرضية الفرعية الثانية سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	القيمة	العقوبة المشروطة
0.002	0.473	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج spss

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.473$) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعقوبة المشروطة والأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين العقوبة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدمية : H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة وتحسين الأداء الوظيفي.

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثالثة سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم (29): نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	القيمة	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة

معامل الارتباط بيرسون (R)	0.470	0.002
---------------------------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.470$) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين إدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H₀: الفرضية العدمية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة وتحسين الأداء الوظيفي.

H₁: الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة وتحسين الأداء الوظيفي.

للإجابة عن الفرضية الفرعية الرابعة سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	القيمة	الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة
,025 ^c	0.428	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.428$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين إدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية العدمية: H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين توفير مستلزمات الأداء وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية البديلة: H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين توفير مستلزمات الأداء وتحسين الأداء الوظيفي.

للإجابة عن الفرضية الفرعية الخامسة سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين المتغيرات.

الجدول رقم 31: نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	القيمة	توفير مستلزمات الأداء
0.431	0.128	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.128$) وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمستلزمات الأداء على الأداء الوظيفي. ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية العدمية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين مستلزمات الأداء وتحسين الأداء الوظيفي.

ومنه نستنتج

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي.

كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم 32: نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	القيمة	القيادة التبادلية
0.001	0.523	معامل الارتباط بيرسون (R)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات البرنامج **spss**

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ($R=0.523$) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

ومما سبق ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي. اختبار الفرضية الرئيسية: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: الفرضية العدمية: H_0

لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي الفرضية البديلة: h_1

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي. للإجابة عن الفرضية الرئيسية سوف نستخدم اختبار معامل الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ولإثبات وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المتغيرات. حيث أن معادلة الانحدار المتعدد تكون بالصيغة التالية:

$$Y = 2.368 + 0.088X_1 \quad (01)$$

الجدول رقم: (3) نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد: المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البرنامج spss

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R ²	F	دلالة إحصائية F	B	T	Sig T	معامل تضخم التباين
الأداء الوظيفي	توفير مستلزمات الأداء	0.95	0.35	3.72	0.009	-181-	-1.182-	0.245	1.696
	المكافأة المشروطة					0.140	1.112	0.274	3.036
	العقوبة المشروطة					0.135	1.044	0.304	2.046
	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية)					0.122	0.981	0.334	2.311
	الإدارة بالنشطة					0.079	0.512	0.612	2.999
	الإدارة بالاستثناء (السلبية)								
	السكنة								

من أجل معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي والمتغيرات المفسرة (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة، الإدارة بالاستثناء (السلبية) السكنة)، ثم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد (الجدول السابق) والذي اعتبرت فيه المتغيرات (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة، الإدارة بالاستثناء (السلبية) السكنة)، كمتغيرات تفسيرية ومتغير الأداء الوظيفي

كمتغير تابع، أظهرت النتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (3.720) بدلالة (0.009) أصغر من قيمة المعنوية 0.005 وتفسر النتائج أن المتغيرات المفردة تفسر (35.4%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بنظر إلى معامل التحديد (R^2) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و المكافأة المشروطة بقيمة (0.274) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت المكافأة المشروطة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.274)، و جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و العقوبة المشروطة بقيمة (0.304) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت العقوبة المشروطة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.304)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة بقيمة (0.334) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.334)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي و الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة بقيمة (0.612) ويعني ذلك أنه كلما تحسنت الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمقدار (0.612). كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الأداء الوظيفي (المتوقع) = $2.758 + 0.274 * \text{المكافأة المشروطة} + 0.304 * \text{العقوبة المشروطة} + 0.334 * \text{الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة} + 0.612 * \text{الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة} + \text{خطأ التنبؤ.}$

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة الجزائرية للمياه حيث اتضح لنا تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال توظيف المعلومات المتحصل عليها من الاستبيان كأداة للدراسة وتحليل نتائجه باستخدام برنامج SPSS و excel ، إذ تم مناقشة النتائج للتأكد من صحة فرضيات الدراسة الموضوعية سابقا.

وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على الدور الذي يلعبه المسؤول الذي يتبنى القيادة التبادلية كأسلوب مستعينا بتوفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة الإدارة بالاستثناء(السلبية) الساكنة في الرفع من أداء العاملين لديه، وهو ما أدى إلى نتائج ايجابية.

خاتمة

خاتمة

قمنا من خلال إجراءنا لهذه الدراسة بالبحث عن تأثير القيادة التبادلية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه متليلي الشعانبة، حاولنا ان نصل إلى نتائج موضوعية يمكن الوثوق بها، وذلك من خلال استغلالنا للمعطيات المتوفرة بحيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دارستنا ، فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي :

أولا: النتائج النظرية

- تعتبر القيادة التبادلية من المصطلحات الإدارية الحديثة، ومن ابرز الأنماط القيادية الفعالة فهي محصلة لجهود الباحثين و المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة وتجنب ما كان فيها من قصور.
- تمثل القيادة التبادلية عاملا أساسيا في تطوير المنظمات وذلك من خلال تحقيقها لنتائج إيجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج.
- تحتل القيادة التبادلية أهمية خاصة لجميع المنظمات كونها تساهم في تحسين أداء المنظمات وتحقيق النتائج بالفعالية والكفاءة المطلوبة .
- تساعد القيادة التبادلية على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجع العاملين على تنفيذها والعمل على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي .
- تتكون القيادة التبادلية من ثلاث مكونات أساسية تتمثل في:

1-الإدارة بالاستثناء وهي نوعان :

الإدارة النشطة (الايجابية) بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبي أو العقاب .

الإدارة الساكنة(السلبية) بالاستثناء: وتعد النقيض للإدارة النشطة بالاستثناء، إذ يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل، لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وهي بالتالي تصف غياب القائد، وتشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات مع أتباعه إلا وقت الحاجة الماسة.

2-المكافأة المشروطة: وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

3-العقوبة المشروطة: عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمؤوسين في حالة إخلالهم بشروط تنفيذ المهام وعدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الاتفاق عليها سلفا بين الطرفين .

ثانيا: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سيتم اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية

تم قبول الفرضية الرئيسية أي أن هناك علاقة تأثير بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R=0.523$) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

الفرضية الفرعية الأولى:

تم قبول هذه الفرضية الأولى أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين المكافأة المشروطة وتحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R=0.504$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمكافأة المشروطة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

الفرضية الفرعية الثانية :

تم قبول الفرضية الثانية أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة وبين تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R=0.473$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعقوبة المشروطة و الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

الفرضية الفرعية الثالثة :

تم قبول الفرضية الثالثة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وبين تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R=0.470$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

الفرضية الرابعة:

تم قبول الفرضية الرابعة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) وبين تحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R =0.428$) و هو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة على الأداء الوظيفي، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب متوسط.

الفرضية الفرعية الخامسة :

تم رفض الفرضية الخامسة أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين توفير مستلزمات الأداء وتحسين الأداء الوظيفي ، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ ($R = 0.128$) وهذا يشير إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لمستلزمات الأداء و الأداء الوظيفي. ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية العدمية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين مستلزمات الأداء وتحسين الأداء الوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات:

- 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.
 - تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التبادلية في إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه وذلك لزيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
 - وضع برامج تقييمية للأداء الوظيفي أكثر كفاءة من البرامج الحالية من أجل علاج نقاط الضعف التي يتم تشخيصها.
 - وضع برامج تدريبية للقيادات على أسلوب القيادة التبادلية .
 - الإكثار من استخدام أسلوب المكافأة من أجل تحفيز العاملين لزيادة مردوديتهم وكسب ودهم .
 - ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء هي المعيار للمكافأة والعقاب.

آفاق الدراسة:

- لإثراء هذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تكون جسرا رابطا بين موضوع هذه الدراسة ومواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:
- دراسة دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر القيادة.
 - دراسة وقياس أثر المكافآت والعقوبات المشروطة على الأداء الوظيفي.
 - دراسة أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

01- سهلية عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004¹. - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطاينه، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، طبعة 2014 .

المذكرات:

02- أغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2017 .

03- أنور أبو موسى، يحيى كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل الدبلوم المهني، تخصص إدارة منظمات المجتمع المدني، جامعة الإسلامية-غزة - فلسطين، 2012.

04- بلخضر سهام، دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية، 2017.

05- بن عبد الهادي أسماء ، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة من إطارات الصندوق الوطني للتقاعد وكالة غرداية، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة غرداية، 2017.

06- بومنجل سميحة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم - 2015.

07- زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند او الحاج- البويرة - ، 2015.

08- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2014.

09- صالح اسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين 2016.

10- عز الدين أحمد العائدي، أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، 2015.

- 11- فاطنة قهيري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة المنظمات، 2019 .
- 12- قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مذكرة ماستر تخصص تنظيم والعمل، جامعة حمى لخضر - الوادي، 2018.
- 13- مريم ارفيس، الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية لتسيير و التنظيم العقاري والحضري - بسكرة - ،أطروحة دكتوراه، تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.
- 14- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة- فلسطين، 2010.
- 15- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن طريق "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس -سطف-، الجزائر 2016.
- 16- وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري -دراسة حالة بمجمع صيدال- أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، 2015 .

المجلات:

- 17- احمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد، 40، العدد 2013، 1.
- 18- بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمطاحن جديع تقرت -ورقلة -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، 2015.
- 19- عصمت محمد علي وسلامه الروسان، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 6، العدد 2017، 12.

20-(Chaudhry, 2009)

Impact of Transactional and Laissez" Faire Leadership Style on Motivation.

**21-DANICA BAKOTIC , RELATION SHIP BETWEEN
JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL PERFORMAMANC ,
2016**

22-(Edwards and Gill, 2011)

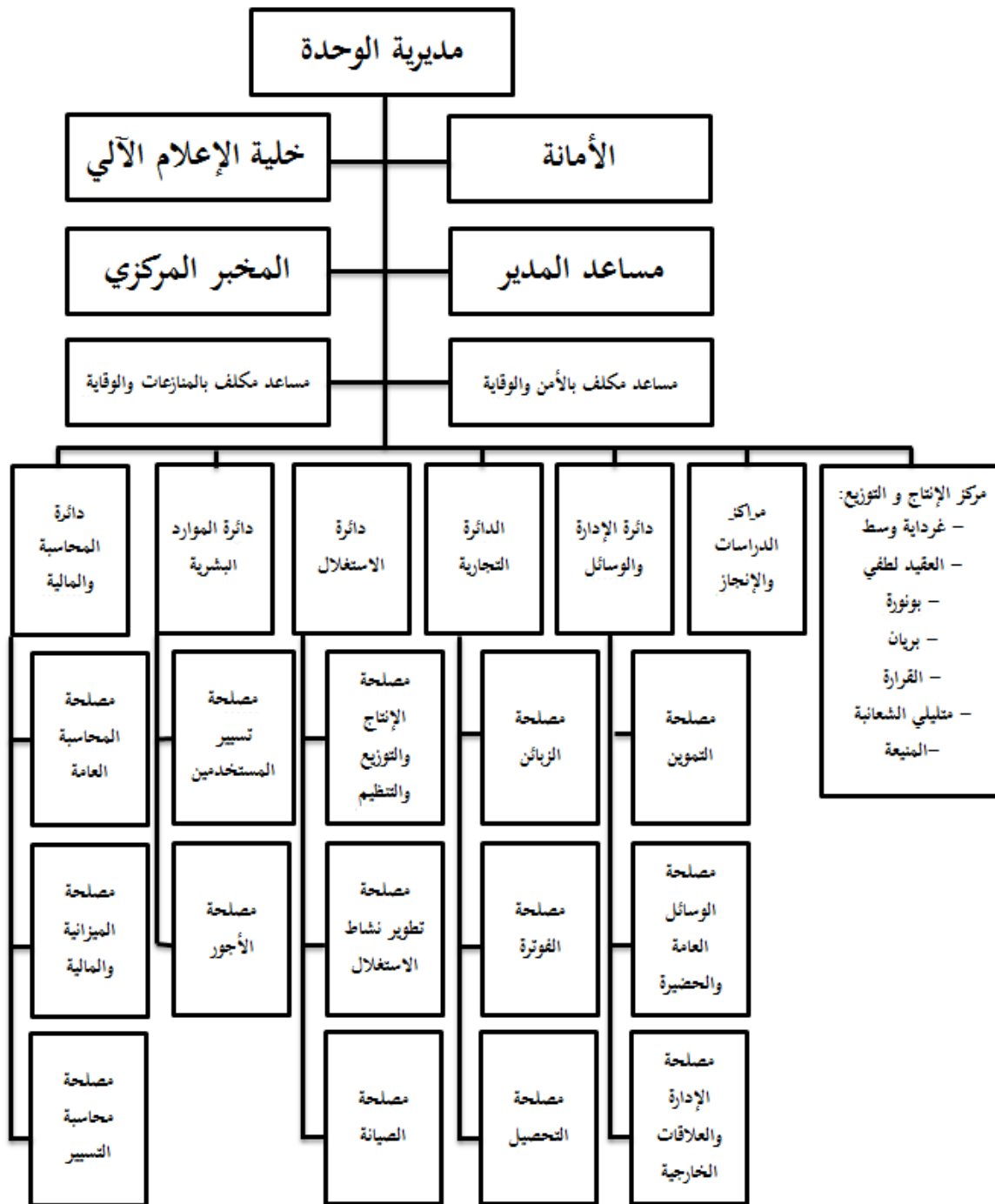
**Transformational leadership across hierarchical levels in UK
manufacturing organizations**

**23-GRACE AKOTH DOLA ,THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN
KENYA: THE CASE OF KENYA WILDLIFE SERVICE,2015.**

**24-POLITIS, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAS ACTIONAL
LEADERSHIP ENAPLDING (DISAPLING) KNOULEDGE
ACQUISTION OF SELF MANAGED TEAMS THE
CONSEQUENCENCES OF PERFORMANCE,2002.**

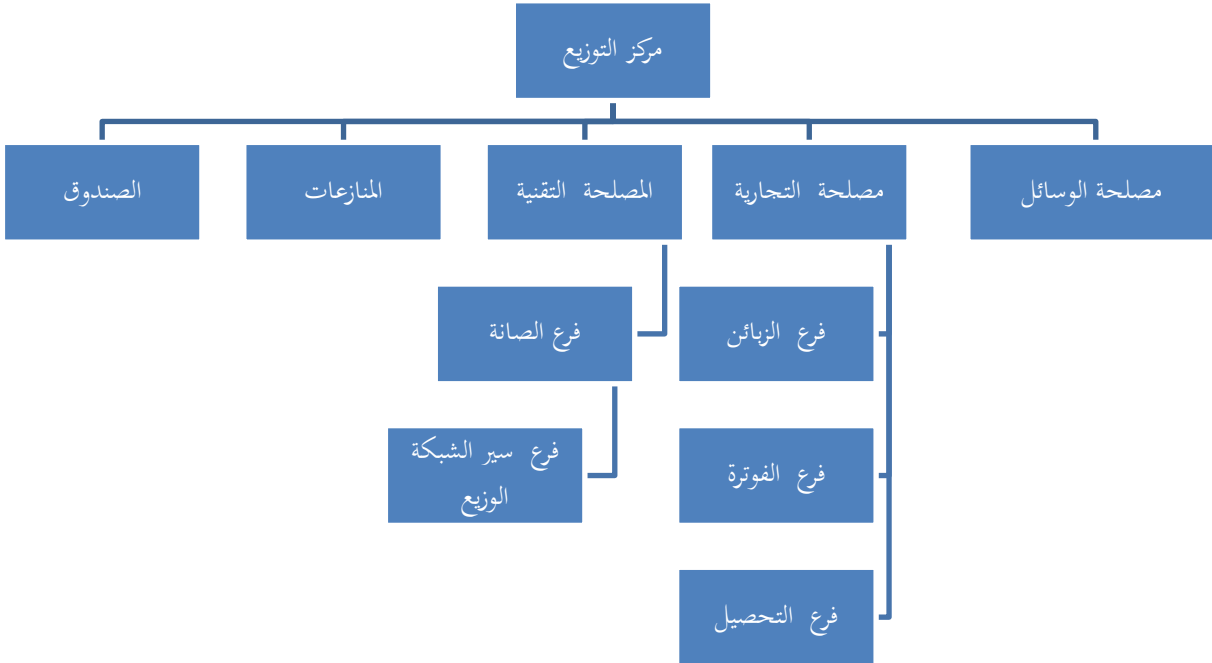
الملاحق

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لوحدة غرداية



الملحق (02)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه مركز متليلي:



الملحق (03)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم استمارة بحث لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال تحت عنوان " دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة: مؤسسة "الجزائرية للمياه"، نرجو منكم أن تتفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة بعد قراءتها قراءة متأنية. نحيطكم علما أن جميع معلوماتكم التي ستقدمونها تكون موضع سرية ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

شكرا على حسن تعاونكم

اولا : البيانات الشخصية :

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

1- الجنس : ذكر () أنثى ()

2- العمر : () اقل من 30 سنة () من 30 إلى 39 سنة

() من 40 إلى 49 سنة () أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: () مستوى ثانوي أو اقل () تقني سامي () مهندس () جامعي () أخرى

حدد(ي)

4- المستوى الوظيفي :

() إطار سامي () إطار () عون تنفيذ () عون تحكم

5- سنوات الخبرة في العمل :

() اقل من 5 سنوات () من 5 الى 10 سنوات

() من 10 الى 15 سنة () أكثر 15 سنة

المحور الأول : القيادة التبادلية

أرجو التكرم بوضع علامة (X) في المكان المناسب

أولاً: توفير مستلزمات الأداء					
جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه،					
الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
1	يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة				
2	يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء				
3	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع				
4	يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع				
ثانياً: المكافأة المشروطة					
هي عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد (المدير) للمرؤوسين في حالة تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب أو في حال الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقاً					
5	يتم إبلاغ الموظف عما يجب أنجزه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده				
6	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع				
7	يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع				
8	يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع				
ثالثاً: العقوبة المشروطة					
عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد (المدير) بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام ، أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة ويتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين أو حسب اللائحة الداخلية للمؤسسة.					
9	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة				
10	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة				
11	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه				
12	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة				
رابعاً: الإدارة بالاستثناء (الإيجابية) النشطة					
تعني عندما يقوم القائد (المدير) بالمراقبة والمتابعة للتنبؤ بالمشكلات أو الأخطاء الممكن ظهورها من أجل تصحيحها					
13	يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعية				
14	يُعبّر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعية				
15	يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق الأهداف بدقة				
16	يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول				

خامساً: الإدارة بالاستثناء (السلبية) الساكنة					
تعني تجنب القائد (المدير) التدخل إلا بعد ظهور النتائج النهائية واكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير والمواصفات المطلوبة					
				17	تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل
				18	يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع
				19	يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع
				20	يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا اذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف الموضوعه

المحور الثاني : الأداء الوظيفي:

حجم العمل					
				1	أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد
				2	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي
				3	أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب
جودة العمل					
				4	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية
				5	أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ
				6	اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة					
				7	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم
				8	يؤدي العاملین واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين
				9	يتوفر لدى العاملین القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم

الملحق رقم (04)
قائمة محكمي الإستبيان

صفة المحكم	إسم المحكم
	بوقليمينة عائشة
	رحماني يوسف
	طالب أحمد نور الدين
	شرقي مهدي

الملحق (05)
جداول SPSS

1- ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.746	9

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	29

2- تناسق الداخلي: معامل الارتباط بيرسون

		القيادة التبادلية
يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء	Pearson Correlation	.363*
	Sig. (2-tailed)	.021
	N	40
يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع	Pearson Correlation	.435**
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	40
يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40

يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	Pearson Correlation	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة	Pearson Correlation	.234
	Sig. (2-tailed)	.146
	N	40
ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه	Pearson Correlation	.526**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعه	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعه	Pearson Correlation	.693**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق الأهداف بدقة	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول	Pearson Correlation	.443**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	40

تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليسترخ من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعية	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	.463**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40

Correlations											
		أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي	أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ	أختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	يؤذي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة	يتوفر لدى العاملون القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	الأداء الوظيفي
أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	Pearson Correlation	1	.451**	.582**	.368*	.492**	.579**	.203	.213	.198	.715**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.019	.001	.000	.209	.187	.221	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي	Pearson Correlation	.451**	1	.711**	.487**	.349*	.273	.115	.346*	.160	.694**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.001	.027	.088	.480	.029	.323	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل	Pearson Correlation	.582**	.711**	1	.320*	.311	.582**	.035	.232	.341*	.716**
	Sig. (2-tailed)										
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

مناسبات	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.044	.051	.000	.830	.150	.031	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
يتوفر لدى القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	Pearson Correlation	.368*	.487**	.320*	1	.336*	.402*	.157	.254	-.067	.546**	
	Sig. (2-tailed)	.019	.001	.044		.034	.010	.334	.114	.683	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ	Pearson Correlation	.492**	.349*	.311	.336*	1	.379*	.278	.250	-.095	.560**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.027	.051	.034		.016	.082	.120	.561	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	Pearson Correlation	.579**	.273	.582**	.402*	.379*	1	-.080	.149	.297	.590**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.088	.000	.010	.016		.622	.358	.063	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
يمتاز العاملون في المؤسسة بأن لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	Pearson Correlation	.203	.115	.035	.157	.278	-.080	1	.099	.229	.457**	
	Sig. (2-tailed)	.209	.480	.830	.334	.082	.622		.543	.156	.003	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	Pearson Correlation	.213	.346*	.232	.254	.250	.149	.099	1	.388*	.584**	
	Sig. (2-tailed)	.187	.029	.150	.114	.120	.358	.543		.013	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	Pearson Correlation	.198	.160	.341*	-.067	-.095	.297	.229	.388*	1	.527**	
	Sig. (2-tailed)	.221	.323	.031	.683	.561	.063	.156	.013		.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.715**	.694**	.716**	.546**	.560**	.590**	.457**	.584**	.527**	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

3- تحليل المتغيرات:

يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	7	17.5	17.5	27.5
Valid موافق	23	57.5	57.5	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	4	10.0	10.0	12.5
Valid محايد	8	20.0	20.0	32.5
موافق	24	60.0	60.0	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	5	12.5	12.5	15.0
Valid موافق	27	67.5	67.5	82.5
موافق بشدة	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يقوم المدير بطلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	7	17.5	17.5	27.5
موافق	25	62.5	62.5	90.0

موافق بشدة	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	20.0	20.0	20.0
محايد	12	30.0	30.0	50.0
Valid موافق	17	42.5	42.5	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
غير موافق	4	10.0	10.0	17.5
Valid محايد	12	30.0	30.0	47.5
موافق	10	25.0	25.0	72.5
موافق بشدة	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يثنى المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	3	7.5	7.5	10.0
Valid محايد	15	37.5	37.5	47.5
موافق	8	20.0	20.0	67.5
موافق بشدة	13	32.5	32.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	5	12.5	12.5	12.5
Valid محايد	13	32.5	32.5	45.0
موافق	16	40.0	40.0	85.0

موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	17.5	17.5	17.5
محايد	12	30.0	30.0	47.5
Valid موافق	14	35.0	35.0	82.5
موافق بشدة	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محايد	13	32.5	32.5	47.5
Valid موافق	17	42.5	42.5	90.0
موافق بشدة	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز العمل المطلوب منه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	7	17.5	17.5	20.0
Valid محايد	12	30.0	30.0	50.0
موافق	14	35.0	35.0	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	5.0
Valid غير موافق	4	10.0	10.0	15.0
محايد	14	35.0	35.0	50.0
موافق	13	32.5	32.5	82.5

موافق بشدة	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	6	15.0	15.0	15.0
محايد	8	20.0	20.0	35.0
Valid موافق	21	52.5	52.5	87.5
موافق بشدة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	5	12.5	12.5	15.0
Valid محايد	6	15.0	15.0	30.0
موافق	22	55.0	55.0	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من اجل تحقيق الأهداف بدقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	12.5	12.5	12.5
غير موافق	1	2.5	2.5	15.0
Valid محايد	11	27.5	27.5	42.5
موافق	17	42.5	42.5	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولا بأول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
Valid غير موافق	2	5.0	5.0	12.5
محايد	8	20.0	20.0	32.5
موافق	22	55.0	55.0	87.5

موافق بشدة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	5	12.5	12.5	15.0
Valid محايد	9	22.5	22.5	37.5
موافق	19	47.5	47.5	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	10.0	10.0	10.0
غير موافق	7	17.5	17.5	27.5
Valid محايد	11	27.5	27.5	55.0
موافق	12	30.0	30.0	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف

المشروع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	5.0	5.0	5.0
غير موافق	5	12.5	12.5	17.5
Valid محايد	12	30.0	30.0	47.5
موافق	18	45.0	45.0	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيدا عن تحقيق الأهداف الموضوعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	7.5	7.5	7.5
غير موافق	5	12.5	12.5	20.0
Valid محايد	9	22.5	22.5	42.5
موافق	17	42.5	42.5	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
Valid محايد	6	15.0	15.0	22.5
موافق	25	62.5	62.5	85.0
موافق بشدة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكانياتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
Valid محايد	4	10.0	10.0	20.0
موافق	24	60.0	60.0	80.0
موافق بشدة	8	20.0	20.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	4	10.0	10.0	12.5
Valid موافق	26	65.0	65.0	77.5
موافق بشدة	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتوفر لدي القدرة على تنظيم عمل هم حسب الأولوية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
محايد	2	5.0	5.0	10.0
Valid موافق	31	77.5	77.5	87.5
موافق بشدة	5	12.5	12.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

أحرص على إنجاز الأعمال بدون خطأ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	4	10.0	10.0	12.5
Valid موافق	28	70.0	70.0	82.5
موافق بشدة	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	1	2.5	2.5	2.5
محايد	2	5.0	5.0	7.5
Valid موافق	26	65.0	65.0	72.5
موافق بشدة	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	12.5	12.5	12.5
غير موافق	2	5.0	5.0	17.5
محايد	12	30.0	30.0	47.5
موافق	17	42.5	42.5	90.0
موافق بشدة	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يؤدي العاملین واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	16	40.0	40.0	40.0
محايد	8	20.0	20.0	60.0
موافق	14	35.0	35.0	95.0
موافق بشدة	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

يتوفر لدى العاملین القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	2.5	2.5	2.5
غير موافق	10	25.0	25.0	27.5
محايد	6	15.0	15.0	42.5
موافق	20	50.0	50.0	92.5
موافق بشدة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

4- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

Statistics									
	N		Mean	Mode	Std. Deviation	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
يجتمع المدير مع العاملین ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة	40	0	3.7750	4.00	.83166	151.00	3.0000	4.0000	4.0000
يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء	40	0	3.6000	4.00	.87119	144.00	3.0000	4.0000	4.0000

يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات و عملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع	40	0	4.0000	4.00	.64051	160.00	4.0000	4.0000	4.0000
يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع	40	0	3.7250	4.00	.78406	149.00	3.0000	4.0000	4.0000
يتم إبلاغ الموظف عما يجب انجازه لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده	40	0	3.3750	4.00	.89693	135.00	3.0000	3.5000	4.0000
يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع	40	0	3.5500	3.00	1.21845	142.00	3.0000	4.0000	5.0000
يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع	40	0	3.7250	3.00	1.08575	149.00	3.0000	4.0000	5.0000
يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع	40	0	3.5750	4.00	.90263	143.00	3.0000	4.0000	4.0000
يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة	40	0	3.5250	4.00	.98677	141.00	3.0000	4.0000	4.0000
يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة	40	0	3.4750	4.00	.87669	139.00	3.0000	4.0000	4.0000
ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من انجاز العمل المطلوب منه	40	0	3.4250	4.00	1.03497	137.00	3.0000	3.5000	4.0000
يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة	40	0	3.4750	3.00	1.06187	139.00	3.0000	3.5000	4.0000
يتابع المدير جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف الموضوعه	40	0	3.6250	4.00	.89693	145.00	3.0000	4.0000	4.0000
يعبر المدير عن ثقته بالعاملين في تحقيق الأهداف الموضوعه	40	0	3.6750	4.00	.97106	147.00	3.0000	4.0000	4.0000
يحرص المدير على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن أدائه من أجل تحقيق الأهداف بدقة	40	0	3.4500	4.00	1.17561	138.00	3.0000	4.0000	4.0000

يقوم المدير بتصحيح الانحراف الذي يؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول	40	0	3.6000	4.00	1.03280	144.00	3.0000	4.0000	4.0000
تتدخل الإدارة عندما تصبح المشاكل معيقة للعمل	40	0	3.6000	4.00	.98189	144.00	3.0000	4.0000	4.0000
يركز المدير اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى الحرجة فقط التي تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	40	0	3.2250	4.00	1.20868	129.00	2.0000	3.0000	4.0000
يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة واقعية وذلك ليستريح من ظهور مشاكل تؤثر على تحقيق أهداف المشروع	40	0	3.3750	4.00	.97895	135.00	3.0000	4.0000	4.0000
يترك المدير الموظف ليقوم بإنجاز المهام الموكلة إليه دون تدخل إلا إذا كان أداءه بعيداً عن تحقيق الأهداف الموضوعه	40	0	3.4500	4.00	1.13114	138.00	3.0000	4.0000	4.0000
أقوم بإنجاز العمل في الوقت المحدد	40	0	3.8500	4.00	.76962	154.00	4.0000	4.0000	4.0000
يتناسب حجم العمل المنجز يوميا مع قدراتي وإمكاناتي	40	0	3.9000	4.00	.84124	156.00	4.0000	4.0000	4.0000
أقوم باستغلال الوقت أثناء عملي بشكل مناسب	40	0	4.0750	4.00	.65584	163.00	4.0000	4.0000	4.0000
يتوفر لدي القدرة على تنظيم عملهم حسب الأولوية	40	0	3.9750	4.00	.61966	159.00	4.0000	4.0000	4.0000
أحرص على انجاز الأعمال بدون خطأ	40	0	4.0250	4.00	.61966	161.00	4.0000	4.0000	4.0000
اختار الإجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام الموكلة لي	40	0	4.1750	4.00	.63599	167.00	4.0000	4.0000	5.0000
يمتاز العاملون في المؤسسة بان لديهم معرفة كافية عن كيفية أدائهم لأعمالهم	40	0	3.3250	4.00	1.14102	133.00	3.0000	4.0000	4.0000
يؤدي العاملون واجباتهم وأعمالهم دون الحاجة إلى إشراف والمتابعة المباشرة المستمرة من قبل المشرفين	40	0	3.0500	2.00	.98580	122.00	2.0000	3.0000	4.0000

يتوفر لدى العاملين القدرة على حل المشكلات والمعوقات التي تعترض أدائهم لأعمالهم	40	0	3.3500	4.00	1.02657	134.00	2.0000	4.0000	4.0000
القيادة التبادلية	40	0	3.5622	4.10	.59979	142.49	3.1625	3.5750	4.1000
مستلزمات الأداء	40	0	3.7750	4.00	.55988	151.00	3.5000	4.0000	4.1875
المكافأة الشروط	40	0	3.5563	3.00	.91197	142.25	3.0000	3.5000	4.4375
العقوبة المشروطة	40	0	3.4750	3.00	.73117	139.00	3.0000	3.5000	4.0000
الإدارة بالاستثناء (الإيجابية النشطة)	40	0	3.5896	3.50 ^a	.80627	143.58	3.2500	3.7500	4.0000
الإدارة بالاستثناء (السلبية الساكنة)	40	0	3.4125	4.00 ^a	.73935	136.50	3.0000	3.5000	4.0000
الأداء الوظيفي	40	0	3.7472	4.00	.47806	149.89	3.4722	3.8333	4.0000
حجم العمل	40	0	3.9417	4.00	.64001	157.67	4.0000	4.0000	4.2500
جودة العمل	40	0	4.0583	4.00	.47674	162.33	4.0000	4.0000	4.3333
المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	40	0	3.2417	4.00	.73569	129.67	2.6667	3.3333	4.0000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

5- معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		القيادة التبادلية	مستلزمات الأداء	المكافأة المشروطة	العقوبة المشروطة	الإدارة بالاستثناء الإيجابية النشطة	الإدارة بالاستثناء السلبية الساكنة	الأداء الوظيفي
القيادة التبادلية	Pearson Correlation	1	.650**	.893**	.753**	.785**	.867**	.523**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
مستلزمات الأداء	Pearson Correlation	.650**	1	.521**	.319*	.319*	.571**	.128
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.045	.045	.000	.431
	N	40	40	40	40	40	40	40
المكافأة المشروطة	Pearson Correlation	.893**	.521**	1	.699**	.603**	.652**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
العقوبة المشروطة	Pearson Correlation	.753**	.319*	.699**	1	.410**	.518**	.473**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000		.009	.001	.002
	N	40	40	40	40	40	40	40
الإدارة بالاستثناء الإيجابية النشطة	Pearson Correlation	.785**	.319*	.603**	.410**	1	.709**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.009		.000	.002

	N	40	40	40	40	40	40	40
الإدارة بالاستثناء) السلبية (الساكنة	Pearson	.867**	.571**	.652**	.518**	.709**	1	.428**
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.006
	N	40	40	40	40	40	40	40
الأداء الوظيفي	Pearson	.523**	.128	.504**	.473**	.470**	.428**	1
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	.001	.431	.001	.002	.002	.006	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6- معامل الانحدار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإدارة بالاستثناء (السلبية) (الساكنة) ، العقوبة المشروطة ، مستلزمات الأداء ، الإدارة بالاستثناء (الإيجابية النشطة) ، المكافأة المشروطة	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.595 ^a	.354	.259	.41165

a. Predictors: (Constant), الإدارة بالاستثناء) السلبية (الساكنة) ،العقوبة المشروطة ،

مستلزمات الأداء ،الإدارة بالاستثناء) الإيجابية النشطة) ،(المكافأة المشروطة

b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.152	5	.630	3.720	.009 ^b
1 Residual	5.761	34	.169		
Total	8.913	39			

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الإدارة ،الأداء مستلزمات ،المشروطة العقوبة ،الساكنة (السلبية) بالاستثناء الإدارة ،

الشروط) ،(النشطة الإيجابية) المكافأة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
	(Constant)	2.758	.537		5.137	.000		
1	مستلزمات الأداء	-.181-	.153	-.212-	-1.182-	.245	.590	1.696
	المكافأة المشروطة	.140	.126	.267	1.112	.274	.329	3.036
	العقوبة المشروطة	.135	.129	.206	1.044	.304	.489	2.046
	الإدارة بالاستثناء (الإيجابية النشطة)	.122	.124	.206	.981	.334	.433	2.311
	الإدارة بالاستثناء (السلبية (الساكنة)	.079	.154	.122	.512	.612	.333	2.999

a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي

الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
I	الشكر والعرفان
II	الإهداء
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
3	المطلب الأول: الإطار العام للقيادة التبادلية
3	الفرع الأول: مفهوم وخصائص القيادة التبادلية
5	الفرع الثاني: مفهوم وخصائص القائد التبادلي
6	الفرع الثالث: مميزات وعناصر القيادة التبادلية
9	المطلب الثاني: الإطار العام للأداء الوظيفي
9	الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي
10	الفرع الثاني: أساليب قياس وتقييم الأداء الوظيفي
12	الفرع الثالث: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المطلب الأول: الدراسات الجزائرية والعربية
19	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
21	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
22	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه
28	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه غرداية
31	المطلب الثاني: تعريف شركة الجزائرية للمياه فرع -متليلي-
33	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
34	المطلب الثاني : مجتمع وأدوات الدراسة
34	الفرع الأول: مجتمع ومتغيرات الدراسة
34	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
36	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة
42	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
42	المطلب الأول: نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق
99	الفهرس