



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

تحت إشراف الأستاذ:

د. ثامر محمد البشير

مساعد مشرف:

د. بن شعاعة وليد

من إعداد الطالبين:

بارود مسعود

سنيينة يونس

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ دكتور	غرداية	رئيسا
ثامر محمد البشير	دكتور	غرداية	مشرفا ومقررا
بن شعاعة وليد	دكتور	غرداية	مشرفا مساعدا
سايق عبد الله	دكتور	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -

تحت إشراف الأستاذ:

د. ثامر محمد البشير

مساعد مشرف:

د. بن شعاعة وليد

من إعداد الطالبين:

بارود مسعود

سنيينة يونس

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلعور سليمان	أستاذ دكتور	غرداية	رئيسا
ثامر محمد البشير	دكتور	غرداية	مشرفا ومقررا
بن شعاعة وليد	دكتور	غرداية	مشرفا مساعدا
سايق عبد الله	دكتور	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي علم الانسان أن وسيلته الكفاح وغايته النجاح
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة، ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
اهدي ثمرة جهدي هذا إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي
إلى من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم
عن وصف فضلها، إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها
" أمي الغالية" حفظها الله
إلى من أكن له الهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل لقبه بكل افتخار إلى "أبي الغالي" حفظه الله
إلى إخوتي الأعزاء
وإلى جميع الأهل والأقرباء
إلى كل من مد لي يد العون في انجاز هذا العمل المتواضع إلى من
إلى من احتوتهم ذاكرتي ولم تحتوهم مذكري.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

الآية 105 سورة البقرة

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى

نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أرضعتني الحب والحنان والتي لا أرى الأمل إلا في عينيها.... إلى من ركع العطاء تحت قدميها وكان

دعاءها سر نجاحي وحداتها بلسم جواحي.... أُمِّي الحبيبة

إلى رجل لم أجد كلمات لوصفه ولشكره..... إلى الكلمة القوية التي شجعتني على المضي

قدما أبي الغالي

إلى من عليهن اعتمدت، واكتسبت بوجودهن قوة ومحبة..... أخواتي

إلى كل من أظهر لي ما هو أجمل في الحياة..... إخوتي

إلى من تحل بالإخاء وتميز بالوفاء.. اصدقائي و احبتي كل من أخذ بيدي... و كان سببا في تسهيل هذا العمل

ورسم الأمل في كل خطوة أخطوها ..

..... إلى كل اصدقائي جميعا

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

شكر وعرّفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلنا برحمتك في

عبادك الصالحين"

الآية 19 سورة النمل

اللهم لك حمد حتى ترضى والحمد لك إذا رضيت

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى مشرف دكتور تامر محمد البشير

الذي لم يقتصر جهده في الاشراف والتوجيه

كما أتقدم بالشكر إلى د. وليد بن شعاعة

على التوجيه وتقديم النصائح جزاه الله كل خير

إلى كل الطاقم الإداري لجامعة غرداية و الأساتذة على الجهودات والخدمات

المبدولة في تسهيل العمل وخدمة العلم

.و إلى كل من ساعدنا في إتمام بحثنا هذا

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز - ولاية غرداية- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على مقياسين مقياس القيادة التبادلية والذي يضم 3 أبعاد، ومقياس الأداء الوظيفي والذي يضم 3 أبعاد، حيث قمنا بتطبيق هذين المقياسين على عينة من عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي وتوصي الدراسة إلى التركيز على اعتماد أسلوب القيادة التبادلية في إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغية تحسين الأداء الوظيفي بها، كما أوصت الدراسة على القيام بدورات تدريبية في مجال أساليب القيادة و اعتماد أسلوب المكافأة كتحفيز للموظفين من أجل تحسين أدائهم

الكلمات المفتاحية:

قيادة تبادلية، أسلوب القيادة، إدارة ايجابية باستثناء، أداء وظيفي، مكافأة مشروطة، عقوبة مشروطة.

Abstract :

This study aims to identify the relationship of mutual leadership with job performance in the Electricity and Gas Distribution Company - Ghardaïa State. We applied these two measures to a sample of workers in the Electricity and Gas Distribution Company, and the study concluded a set of results, the most important of which is the existence of a correlation between mutual leadership and job performance.

The study recommends focusing on adopting the reciprocal leadership method in the management of the Electricity and Gas Distribution Company in order to improve its job performance.

Keywords:

Transactional leadership, leadership style, Positive management except job performance, conditional reward, conditional punishment

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	إهداء
	شكر وعرفان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
24	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي
25	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التبادلية و الأداء الوظيفي
25	المطلب الأول: إطار مفاهيمي للقيادة التبادلية
30	المطلب الثاني: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي
34	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة
41	المطلب الثاني: تعليق حول الدراسات السابقة
50	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية
51	المبحث الأول: مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز
51	المطلب الأول: تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز
57	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.
63	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

68	المطلب الثاني: مناقشة دراسة النتائج
88	الخاتمة
92	المراجع
96	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة العربية	1-1
45	مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية	2-1
58	متغيرات الدراسة	1-2
60	مقياس ليكارت الحماسي	2-2
61	معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	3-2
62	معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).	4-2
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	5-2
64	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	6-2
65	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	7-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	8-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	9-2
69	تصورات أفراد العينة لبعء المكافأة المشروطة مرتبة حسب الأهمية	10-2
70	تصورات أفراد العينة لبعء العقوبة المشروطة مرتبة حسب الأهمية	11-2
72	تصورات أفراد العينة لبعء الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) مرتبة حسب الأهمية	12-2
74	تصورات المستجوبين لمحور القيادة التبادلية مرتبة حسب الأهمية	13-2
75	تصورات أفراد العينة لبعء حجم العمل مرتبة حسب الأهمية	14-2
76	تصورات أفراد العينة لبعء جودة العمل مرتبة حسب الأهمية	15-2
77	تصورات أفراد العينة لبعء المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتبة حسب الأهمية	16-2
78	تصورات المستجوبين لمحور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	17-2
79	تصورات المستجوبين للمتغيرين	18-2
80	العلاقة بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي	19-2

81	العلاقة بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي	20-2
81	العلاقة بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي	21-2
82	العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي	22-2
83	نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في محور الأداء الوظيفي	23-2
84	التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي) حول القيادة التبادلية	24-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية	1-2
63	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
64	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3-2
66	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-2
67	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	5-2
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	6-2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق باللغة العربية	رقم الملحق
96	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية	الملحق رقم 1
97	استمارة الاستبيان	الملحق رقم 2
101	جدول الاساتذة المحكمين	الملحق رقم 3
101	معامل ألفاكرونباخ العام	الملحق رقم 4
101	معامل ألفاكرونباخ العام للمحور الأول	الملحق رقم 5
102	معامل ألفاكرونباخ العام للمحور الثاني	الملحق رقم 6
103	معامل بيرسون	الملحق رقم 7
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبيانات الشخصية	الملحق رقم 8
107	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد وعبارات المحور الأول	الملحق رقم 9
109	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد وعبارات المحور الثاني	الملحق رقم 10
110	الفروق في تنفيذ الأداء الوظيفي حسب الجنس	الملحق رقم 11
111	الفروق في تنفيذ الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)	الملحق رقم 12

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

تهدف المؤسسات بشكل عام إلى نجاح أعمالها وتحقيق أهدافها المسطرة، وفي ظل التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الراهنة والتي يشهدها العصر الحالي، فإنها تنعكس هذه التغيرات على المؤسسات في جميع عملياتها، فالنظام الإداري لا يمكنه تجاهل هذه التغيرات بل يفرض عليها التعامل معها بكل حكمة، وفي ظل مواكبة مخلف هذه التطورات ألزم على الإدارة البحث عن أساليب جديدة تمكنها من الاستمرار والمنافسة مع بقية المؤسسات.

تعد القيادة من المواضيع المهمة التي تعد جوهر العمل الإداري والمعياري الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، وهي جوهر العلاقات التي تنشأ بين القائد والموظفين معه، وهي علاقة تختلف وتتمايز باختلاف المواقف وتمايزها. ومع كبر حجم المؤسسات وتطورها تطورت أشكال وأنماط القيادة حيث أصبحت من المتغيرات التي تؤثر على أداء الموظفين وذلك لتعدد أشكال القيادة واختلافها. حيث أجمع العلماء أن أداء الفرد في المنظمة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية باعتباره المحرك الأساسي لنشاط المنظمة وديمومتها.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال دراستنا التطرق إلى أهمية القيادة التبادلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين ومدى تأثيرها عليه.

ب- الإشكالية:

استمدت إشكالية الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التبادلية والموضوعات ذات صلة الوطيدة بها، من أجل تحديد هدف ودور القيادة التبادلية

مقدمة

بالأداء الوظيفي ومن إيجاد المداخل الإدارية التي تساعد على تطبيقه بنجاح في المؤسسة، وعلى ضوء ما

استعرضناه سابقا تتحدد إشكالية الدراسة في:

ما مدى أثر القيادة التبادلية ف تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال وجهة نظر

موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

ت- الأسئلة الفرعية:

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي القيادة التبادلية؟
- ما مدى تبني القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى علاقة أبعاد القيادة التبادلية في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد فروق في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ث- فرضيات البحث:

بغرض الإلمام بجيئيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من

الفرضيات المبدئية وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز

وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وتفرع إلى فرضيتين:

مقدمة

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

ج-الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي الأقدمية، المستوى الوظيفي).

ح- مبررات اختيار الموضوع:

تعدد أسباب ودوافع اختيار موضوع بحثنا والتي تتمثل أهمها في:

- مساهمة متواضعة في المجال العملي والعلمي؛
- نظرا أن موضوع الدراسة له علاقة بمجال تخصصنا الدراسي؛
- مقارنة الدراسة بين النظرية والواقع التطبيقي.

مقدمة

خ- أهداف الدراسة :

تتجلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة الاجابة عن التساؤلات المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات؛
- توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب الخبرات ومهارات البحث العلمي؛
- إزالة اللبس والغموض حول مفاهيم الدراسة؛
- معرفة مستوى القيادة التبادلية في المؤسسة محل المؤسسة محل الدراسة.
- تحدد طبيعة واتجاه العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي.

د- أهمية الدراسة:

الأهمية البالغة لموضوع الدراسة كونه غاية في الحساسية للمؤسسات بدءا من القيادة التبادلية التي تعد

من المتغيرات التي تؤثر في نجاح إدارة المؤسسة، إضافة إلى الأداء الوظيفي الذي يحظى بالأهمية البالغة بحيث

يساهم على الاستمرارية والتميز للمؤسسات الاقتصادية.

ذ- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة: شركة توزيع الكهرباء والغاز - غرداية-

2- الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية من 2022/12/10 إلى 2023/05/25.

ر- منهج الدراسة وادائها

بغية تحقيق الأهداف والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتبعاً لما تمليه متطلبات هذه

الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض الجانب النظري للدراسة، حيث تم عرض الإطار

مقدمة

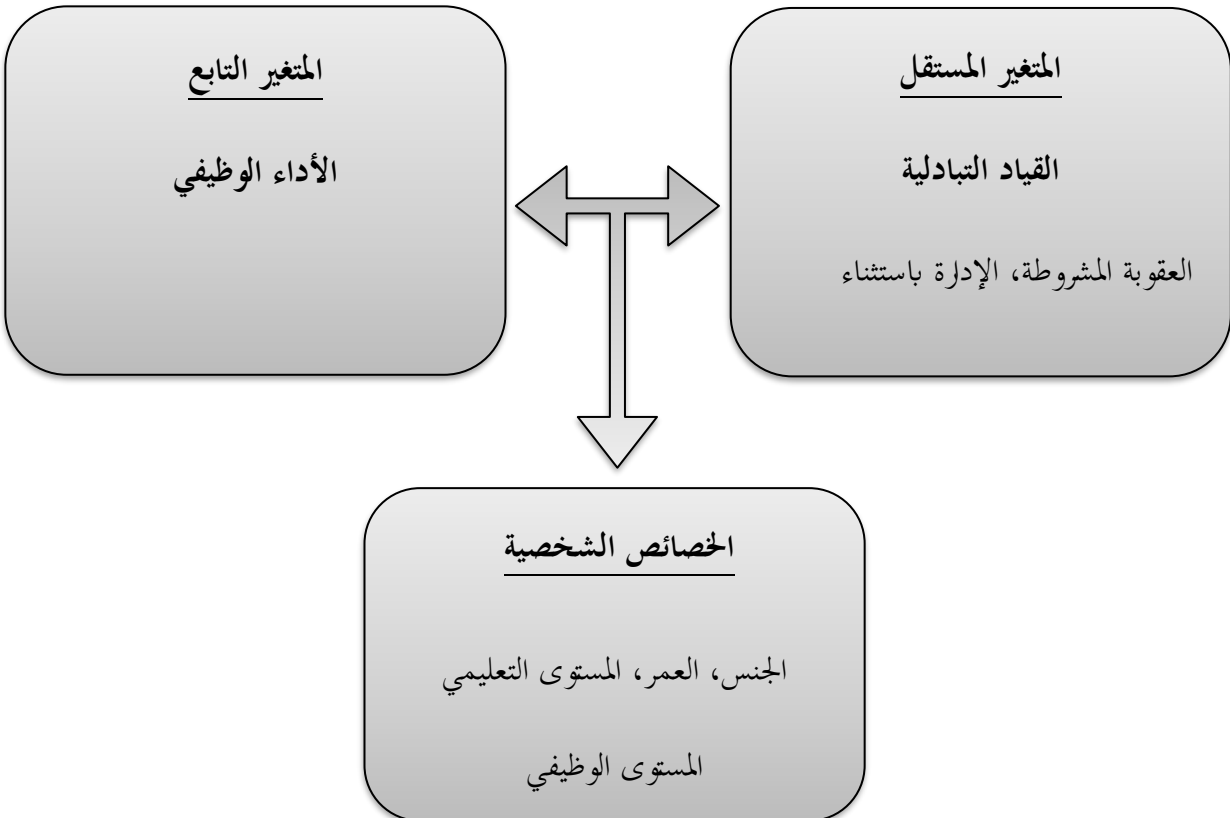
المفاهيمي لكل من القيادة التبادلية والاداء الوظيفي، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج **Excel و Spss** وأدوات الإحصاء الوصفي (كالتكرارات الانحرافات، المتوسطات الحسابية...) والإحصاء الاستدلالي (معامل ألفا كرونباخ، اختبار بيسون..)، لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

ز- صعوبات البحث:

لقي إنجاز هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في:

- قلة المراجع التي تربط المتغيرين مع بعضهما؛
- تحفظ بعض أفراد المجتمع الدراسة في الإجابة على تساؤلات الاستمارة؛
- صعوبة في الحصول على الاستبانات في الوقت المحدد لها مما أدى إلى تكرار الزيارات إلى المؤسسة لجمعها.

س- نموذج الدراسة:



مقدمة

ش- تقسيمات البحث:

سعى لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التبادلية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وتحقيقاً لأهداف الموضوع تم قسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي؛

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة للقيادة التبادلية
والأداء الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في مجال المؤسسات، حيث أصبحت هي المعيار الذي يحدد نجاح أو فشل أي مؤسسة وتعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا أساسيا في نجاح أو فشل إدارة المؤسسة. ومن أبرز أنواع القيادات هي القيادة التبادلية التي تعتمد على أن هناك علاقة متبادلة بين القائد والتابعين، حيث يعتمد هذا التبادل امتثال المرؤوسين لتعليمات القائد من خلال المكافآت والعقوبات.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التبادلية و الأداء الوظيفي

تعد القيادة من المواضيع المهمة التي تشغل العملية الإدارية في توجيه وتنظيم جهود الأفراد أو الجماعات بغية تحقيق أهداف معينة، إذ تتوقف فاعلية القيادة التبادلية في المؤسسة على مقدرة القائد التبادلي على الاستجابة لردود أفعال التابعين وقدرته الكبيرة على التأثير فيهم بما يحسن من الأداء الوظيفي في المؤسسة.

المطلب الأول: إطار مفاهيمي للقيادة التبادلية

الفرع الأول: مفهوم القيادة التبادلية

تعرف القيادة التبادلية بأنها: عملية تبادلية ذات طرفين، كل طرف فيها يمتلك شيئاً ويحتاج إلى شيء

آخر، فتحصل عملية التبادل لتحقيق الحاجات بالاعتماد على معايير لإنجاز العمل مقابل حصول

المرؤوسين على المكافآت مقابل إنجازهم العمل.¹

هي كذلك: "التزام بين المدير وموظفيه يقدم فيه المدير مكافآت مبنية على شرط الوصول للأهداف

الموضوعة والمطلوب من الموظفين تحقيقها".²

عرف أفوليو ويامرينو القيادة التبادلية بأنها: "نوع من القيادة يركز على توضيح المدير الأهداف

العمل التي سيقوم بها التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه

الأهداف بنجاح؛¹

¹ Majid,Z , et Badrawi, A, **Leadership styles and their impact on organizational commitment though empowering employs: a survey on a sample of Iraqi business organizations**, Jornal of Economic sciences, 2013, p 102

² حسيني صفاء، زنطار سارة، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021، ص 7.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

✚ وقد ذكر James and Ogbanna أن القيادة التبادلية هي "أسلوب القيادة الذي يشجع الموظفين

على امتثال لتعليمات المدير من خلال المكافآت والعقوبات"؛

✚ وكذلك بأنها نمط من أنماط القيادة التي يسعى فيها المدير إلى إدارة المؤسسة من خلال القواعد

والأنظمة والانضباط الصارم والتحكم المنظم.²

✚ من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن القيادة التبادلية هي: "المبادلات التي تحدث بين المدير

والموظفين لتحقيق الحاجات اعتمادا على معايير إنجاز العمل من خلال مكافآت وعقوبات".

تبرز خصائص القيادة التبادلية فيما يلي:

- تحديد المهام والمسؤوليات وواجبات الموظفين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها وغاياتها؛
- منح المكافآت والحوافز للموظفين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف؛
- معالجة كل ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم.³

¹ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لميري المدراس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013/2012، ص 14.

² الرميدي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة، مجلد2، العدد 01، مصر، 2019، ص 111.

³ هبال عبد المالك، 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، ص 155.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

الفرع الثاني: أهمية القيادة التبادلية

للقيادة التبادلية أهمية نوجزها فيما يلي:

- ✓ تلبية احتياجات الموظفين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل؛
- ✓ تشجيع الموظفين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز؛
- ✓ تحسين الرضا الوظيفي؛
- ✓ المحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنيًا.¹

الفرع الثالث: أهداف القيادة التبادلية

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

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

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للموظفين كنوع من التعزيز، والتجديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت و اتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبؤ واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل وتصويبها.¹

¹ حسيني صفاء، زنتار سارة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

الفرع الرابع: أبعاد القيادة التبادلية

وتشتمل القيادة التبادلية على الأبعاد التالية:

المكافأة والعقوبة المشروطة:

ويتضمن هذا البعد التزام المدير بتقديم مكافآت لمؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك حيث يحقق المدير من خلال هذه المكافآت لتعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع الموظفين بما يساعد على تحقيق الاهداف المتبادلة المتفق عليها، لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز الموظفين للإنجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد المدير بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة، ويهتم القادة التبادليون بالعمليات الكفؤة وإنجاز ما تم التخطيط له فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم بالمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية. ويشير هذا البعد إلى ما سيحصل عليه الموظفين من المكافآت نتيجة قيامهم بأداء الأعمال المتفق عليها مع المدير.²

¹ محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبة من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 18/17.

² نجاة عبد القادر، عبد الله الشريف، القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية دراسة ميدانية على كلية التربية بجامعة بنغازي، مجلة كلية التربية سرت، المجلد 1، العدد 1، جامعة سرت، ليبيا، 2022، ص 99.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

الإدارة الإيجابية باستثناء:

الإدارة الإيجابية باستثناء، أو النشطة يحدد فيها المدير معايير الأداء، وقد يعاقب الموظفين لعدم التزامهم بتلك المعايير، وينطوي هذا النمط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن عند حدوثها ففي الإدارة الإيجابية بالاستثناء، فإن المدير يراقب أداء التابعين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية عن حدوث انحرافات عن المعايير المعتمدة، بمعنى أن المدير يطبق القواعد أو المعايير لتجنب الأخطاء أو الانحرافات، وهذا يعني أن يقوم المدير بتصحيح الانحرافات أول بأول وأن لا ينتظر إلى أن تستفحل.

الإدارة باستثناء

في الإدارة السلبية بالاستثناء، ينتظر المدير إلى أن تظهر المشكلات قبل اتخاذ أي إجراء، أو لا يتخذ أي إجراء على الإطلاق، ولذلك يوصف المدير بأنه سلبي، إذ يحاول عدم التدخل. ففي الإدارة السلبية بالاستثناء لا يتدخل المدير إلا عند حدوث المشكلات أو الأخطاء، ومن ثم يوجه التابعين أو يتخذ الإجراءات التصحيحية. ومن هنا فإن الإدارة السلبية بالاستثناء تعني عدم تدخل المدير إلا عند الضرورة.¹

¹ مروان المصري، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16، العدد 1، الأردن، 2020، ص 66.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء:

عرف معجم المصطلحات الإدارية الأداء على أنه: القيام بالأعباء الوظيفية من مسؤوليات واجبات

وفقا للعمل المفروض أداؤه من قبل الموظف الكفاء المدرب.¹

الأداء هو: "قيام شخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام

وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في

أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم".²

يعرف كذلك أنه: "عبارة أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها".³

2. تعريف الأداء الوظيفي:

هو: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقق الأهداف

المرغوبة".⁴

¹ محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996، ص 12.

² أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001، ص 42

³ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 54.

⁴ أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الاداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1994، ص 40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

كما يعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف، وهو غالبا يعكس الكيفية التي

يحقق أو يشبع بها الموظف متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد

فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة: هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق

المسؤوليات التي تحددها قيادة المؤسسة لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.²

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتباره الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها

وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء

الموظفين أداءا مميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوت

اهتمام الموظفين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أنه مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء

منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الموظفين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقيادة أيضا.

وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة

الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم

¹ راوية حسن، إدارة الوارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

² بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر 2015، ص 214.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء

بها.¹

الفرع الثاني: أهداف الأداء الوظيفي: نلخصها في النقاط التالية:

- الدرجة التي تشبع احتياجات وتوقعات الفرد؛
- القدرة السريعة تكيف المؤسسة مع التغيرات التي تحصل في بيئتها؛
- القدرة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد وكذا السرعة في الاستجابة لطلبات المستخدمين؛
- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب؛
- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.²

❖ **الأداء المعياري:** هو الناتج الذي تضعه المؤسسة سلفا وفق لتقديرات مفترضة، انطلاقا من النتائج

المتحصل عليها وفق متغيرات السوق، ويعني عن طريق تقديرات نسبية علمية، وهذا ما يؤثر بطريقة

مباشرة على حجم الموارد البشرية المعيارية المفترضة لهذه السنة؛

❖ **الاداء الفعلي:** يتمثل في النتائج النهائية من حيث الكمن، النوع، التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة

الفعلية لمختلفة الأنشطة خلال فترة زمنية محددة، ومن هنا نجد أن الأداء الفعلي مرتبط بمواصفات

وعناصر معنوية معلومة، إذ يتم تقييم الأداء الفعلي بالقياس أو المقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقا، وقد

¹ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، دار الجامعات الإسكندرية، مصر، 1990، ص ص 188-189.

² شهير عدلان، لخلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية ببلدية وجانة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع وتنظيم العمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021/2020، ص 46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

أثقت الممارسة العلمية عدم تطابق الأداء الفعلي فمن النادر جدا أن تحدث مطابقة بينهما، حيث أن

جانبا قد يبنى على التقدير والتخمين العلمي والآخر بإنجازات فعلية؛

❖ **الأداء الفردي:** من الناتج التي يتوصل إلى الفرد عن طرق القيام بالعمل الموكل إليه المتكون من

المسؤوليات والواجبات، وذلك وفق المدة الزمنية المحددة والكمية المطلوبة والفعالية والجودة اللازمة ونظرا لما

يكتسبه الأداء الفردي من تأثير كبير على الأداء الجماعي فيمكن قياسه خلال ثلاث متغيرات هي:

نوعية العمل، حجم العمل، المواظبة؛

❖ **الأداء الجماعي:** هو مجموع النتائج المتحصل عليه من طرف مجموعة من الأفراد وتكون محددة ومتداخلة

لبعضها البعض وهؤلاء الأفراد مقيدون بسلوكيات هي فردية في ظاهرها لكن لها عوائد على الجماعة

ككل، ويعكس ما كان متوقع، فإن الأداء الجماعي لا يتم من قبل المشرف بل تتحكم فيه جملة من

السلوكيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ الغيابات بكل أنواعها؛

✓ انضباط الفرد في سلوكياته؛

✓ الساعات الفعلية في العمل.¹

¹ سهيلة عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 246.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا، إضافة إلى ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من أوجه الاختلاف و أوجه التشابه.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية

دراسة زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي 2013/2012

" علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم".¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من 370 معلماً ومعلمة، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية، وجمع بيانات الدراسة استخدمت الاستبانة وقد تم توزيع 370 استبانة وتم استرجاعها كاملة. وخلصت نتائج الدراسة كالاتي:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية في الدرجة الكلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية؛

¹ زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لميري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013/2012.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بن معظم أبعاد نمط القيادة التحويلية ومعظم مجالات التمكين؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة القيادة التبادلية في الدرجة الكلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بن معظم أبعاد نمط القيادة التبادلية ومعظم مجالات تمكين المعلمين.

دراسة حسيني صفاء، زنطار سارة 2022/2021

"علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين" دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في

بلدية غرداية¹.

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين في 6 مؤسسات ابتدائية لبلدية غرداية، ولتحقق أهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة تم تصميم استبيان وتوزيعه على 90 عينة من المعلمين والمعلمات في المؤسسات الابتدائية، وقد اعتمدت الباحثتان في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، مع استخدام العديد من الأساليب الاحصائية منها معامل بيرسون والاختبار الاحصائي، الانحراف المعياري....

وقد تمثلت نتائج الدراسة المتوصل إليها من قبل الباحثتان كالتالي:

¹¹ حسيني صفاء، زنطار سارة، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- ليس هناك مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16)؛
- ليس هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96)؛
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى دلالة احصائية 0.05 بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية لقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكن من وجهة نظر عينة من المعلمين.

2. الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

دراسة بوخلوة باديس، قمو سهيلة 2015

"آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية في مطاحن جديع بتقوت ولاية ورقلة.¹

تهدف الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، إضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة وأنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صحة فرضيات الدراسة تم تصميم استبانة شملت 33 فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بحيث تكون الدراسة من 84 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر 2015.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛
- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

دراسة جهاد أحمد، عبد الرزاق نعييرات 2022

"العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة"¹

جاء هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، وذلك بتسليط الضوء ودراسة الأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى وقياس مدى تأثير العوامل في تحسين صورة الأداء وكذلك تحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نوجزها على النحو التالي:

¹ جهاد أحمد، عبد الرزاق نعييرات، العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، عمان، الأردن، أبريل 2022.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسباً مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناءً عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بمهؤلاء الأفراد؛
- إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيراً في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات؛
- لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط واعتباره أنه هو جوهر تطوير الأداء الوظيفي؛
- الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الاداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقتراها بمجموعة من العوامل الأخرى.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. Towajz 2000

" Exploring the relationship between excellence in job performance and excellence in quality of life, in the United States of America"

"استطلاع العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في الجودة الحياة، في الولايات المتحدة الأمريكية"

تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة بين التميز في الأداء الوظيفي والتميز في جودة الحياة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان وتم توزيعه على 22 مدرسة في إحدى الولايات المتحدة الأمريكية وشملت الدراسة 342 عينة بين معلم ومعلمة، كما تم إجراء مقابلات مع المعلمين والمعلمات لاستطلاع تصوراتهم حول جودة الحياة والعلاقة مع الأداء الوظيفي لهم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- من العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، وقت الفراغ والإسهام القيم في

العمل؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الاداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام نمط حياتي متوازن وجود علاقة داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل؛
- إن عدم توفر الموازنة في العوامل السابقة تؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل وبالتالي يتم التأثير سلبا على الأداء الوظيفي ومن هناك تظهر الحاجة لتدريب مدراء يقيمون جودة الحياة.

2. Chien – Wen Tsai 2009

"Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels"

" أسلوب القيادة والرضا الوظيفي للموظف في الفنادق السياحية العالمية"

تهدف الدراسة إلى معرفة النمط القيادي والرضا الوظيفي في خدمات السياحة خصوصا في إدارة الفنادق ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة لجمع المعلومات، وتم توزيع 500 استبانة على موظفي الفنادق السياحية العالمية، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- يفضل الموظفون في الفنادق السياحية العالمية نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات بينهم؛
- وجود فروق في إجابات الباحثين تبعا لمتغير التعليم والخبرة المهنية؛
- يفضل الموظفون و يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه ويركز فيه على تنمية العلاقات معهم.

3. Lant et al 2019

" Influences of Leadership transformational Leadership transactional and patriarchal Leadership on job satisfaction of cram school faculty Members "

"تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة الأبوية على رضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام"

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادات الثلاث (التحويلية، التبادلية، الأبوية) على الرضى الوظيفي للمعلمين في مدارس كرام في تايوان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي للمعالجة الدراسة الإجابة عن الإشكال المطروح، واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات والذي تكون من 52 فقرة، حيث بلغت عينة الدراسة 390 معلم ومعلمة. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التبادلية على رضى الوظيفي الخارجي؛
- أن النمط القيادة التحويلية لها تأثير سلبي على رضى الوظيفي الداخلي والخارجي؛
- ان النمط القيادة الأبوية لها تأثير إيجابي على الرضى الوظيفي الداخلي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

المطلب الثاني: تعليق حول الدراسات السابقة

الفرع الأول: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة العربية

جدول رقم (1-1): مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة العربية

عنوان الدراسة	منهج الدراسة	الحدود الزمانية والمكانية	نتائج الدراسة
موضوع دراستنا	علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية	المنهج الوصفي التحليلي.	علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية
		الغاز - ولاية غرداية-	
		تمت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء	- توجد علاقة تأثير بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي؛
		2023/2022	- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
			- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي؛
			- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

<p>الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير (العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي)</p>				
<p>- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمط القيادة التحويلية في الدرجة الكلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية؛</p> <p>- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بن معظم أبعاد نمط القيادة التحويلية ومعظم مجالات التمكين؛</p> <p>- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة القيادة التبادلية في الدرجة الكلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية؛</p> <p>- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بن معظم</p>	<p>تمت الدراسة في مجموعة من المدارس الثانوية في دولة الكويت</p> <p>2013/2012</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت</p> <p>بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم</p>	<p>الدراسة الأولى</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

<p>أبعاد نمط القيادة التبادلية ومعظم مجالات تمكين المعلمين؛</p>				
<p>- ليس هناك مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16)؛</p> <p>- ليس هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96)؛</p> <p>- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية عند المستوى دلالة احصائية 0.05 بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية لقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكن من وجهة نظر عينة من المعلمين.</p>	<p>تمت هذه الدراسة في 6 من المدارس الابتدائية في بلدية غرداية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛</p>	<p>تمت الدراسة على مستوى مطاحن جديع بتقورت ولاية</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي " دراسة</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

<p>- عدم وجود أثر ذو لالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛</p> <p>- وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.</p>	<p>ورقلة. 2015</p>		<p>ميدانية في مطاحن جديع بتقرت ولاية ورقلة</p>	
<p>- ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسباً مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناءً عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بمهؤلاء الأفراد؛</p> <p>- إجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيراً في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات؛</p> <p>- لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط واعتباره أنه هو جوهر تطوير الأداء الوظيفي؛</p>	<p>تمت الدراسة في المؤسسات العامة في الأردن 2022</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>"العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة"</p>	<p>الدراسة الرابعة</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

- الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الاداء الوظيفي، بل أنها من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقترانها بمجموعة من العوامل الأخرى.				
--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الدراسة المقارنة

الفرع الثاني: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية

جدول رقم (1-2): مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية

عنوان الدراسة	منهج الدراسة	الحدود الزمانية والمكانية	نتائج الدراسة
موضوع دراستنا	المنهج الوصفي التحليلي.	تمت الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - ولاية غرداية	- توجد علاقة تأثير بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي؛ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء
علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية		2023/2022	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

<p>الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس، والمستوى التعليمي؛</p> <p>- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير (العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي)</p>				
<p>- من العوامل المساهمة في جودة الحياة هي: العلاقة الأسرية، النشاط البدني، وقت الفراغ والإسهام القيم في العمل؛</p> <p>- المتطلبات الضرورية لجودة الحياة والتميز في الاداء الوظيفي للمعلمين هي: وجود التزام نمط حياتي متوازن، وجو علاقة داعمة، المشاركة في الأنشطة البدنية، وجود فاعلية ونجاعة في أدوار العمل؛</p> <p>- إن عدم وفر الموازنة في العوامل السابقة تؤدي إلى ضغوط وإجهاد في العمل وبالتالي يتم التأثير سلبا على الأداء الوظيفي ومن هناك تظهر الحاجة لتدريب مدراء</p>	<p>تمت الدراسة في 22 مدرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2000</p>	<p>المنهج الوصفي.</p>	<p>" Exploring the relationship between excellence in job performance and excellence in quality of life, in the United States of America"</p>	<p>الدراسة الأولى</p>

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

يقيمون جودة الحياة.				
<p>- يفضل الموظفون في الفنادق السياحية العالمية نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات بينهم؛</p> <p>- وجود فروق في إجابات الباحثين تبعاً لمتغير التعليم والخبرة المهنية؛</p> <p>- يفضل الموظفون و يكونون أكثر رضا مع نمط القيادة التي يحترم فيها القائد مرؤوسيه ويركز فيه على تنمية العلاقات معهم.</p>	تمت الدراسة في مجموعة فنادق سياحية 2009	المنهج الوصفي التحليلي	"Leadership style and Employee's Job satisfaction in international tourist hotels"	الدراسة الثانية
<p>- وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة التبادلية على رضى الوظيفي الخارجي؛</p> <p>- أن النمط القيادة التحويلية لها تأثير سلبي على رضى الوظيفي الداخلي والخارجي؛</p> <p>- ان النمط القيادة الأبوية لها تأثير إيجابي على الرضى الوظيفي الداخلي</p>	تمت الدراسة على مستوى مجموعة المدارس في تايوان 2019	المنهج الوصفي التحليلي	Influences of Leadership transformatioal Leadership transactional and patriarchal Leadership on job satisfaction of cram school faculty Members 2019	الدراسة الثالثة

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الدراسة المقارنة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة القيادية التبادلية والأداء الوظيفي والعلاقة القائمة بينهما، وأهم الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوع دراستنا نفس أو أحد المتغيرات.

وعليه سنحاول في الفصل الثاني تطبيق ما جاء في الجانب النظري واسقاطه على الواقع التطبيقي ومحاولة الاجابة على الاشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية
للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي
في المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

تمهيد :

بعدما تم عرض الفصل الأول المتعلق بالإطار النظري والذي تناولنا فيه الجوانب الهامة حول الموضوع، وكذا أهم الدراسات السابقة، سنقوم في هذا الفصل بعرض الجوانب التطبيقية للدراسة، وذلك من خلال إستخدام الاستبيان كونه يمكننا من جمع المعلومات لاختبار صحة الفرضيات، وأيضا يعطي لنا إجابة على الإشكالية المطروحة.

وبناء على ما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل لاستعراض الآتي:

المبحث الأول: مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكل التنظيمي لها في المطلب الأول، ومن ثم تحديد الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز

الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة

1. تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

2. نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البلدية - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البلدية، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية ب : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز و يبلغ عدد عمالها:

○ 2014 : 99 ابطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

✓ 2013 : 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

✓ 2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

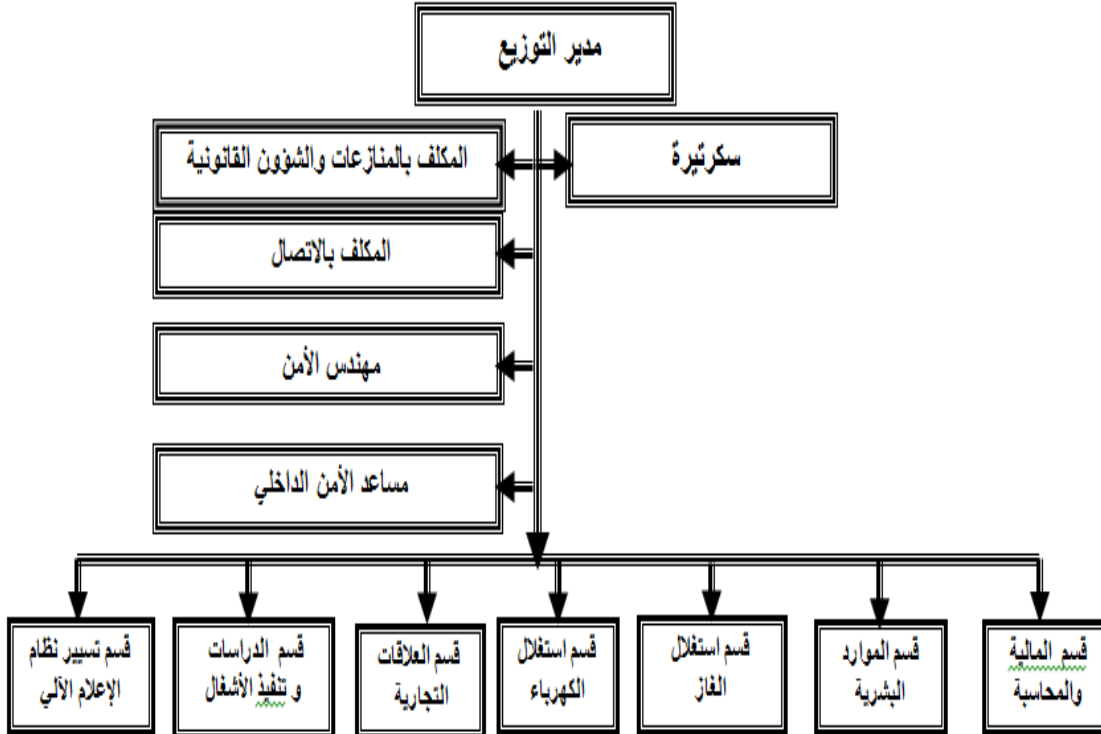
✓ 2012: رقم المتعاملين 162432؛

✓ زبائن الكهرباء 105291؛

✓ زبائن الغاز 57141

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

1. شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية ما

يلي:

➤ مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

✓ سكرتير التنفيذي؛

✓ العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية؛

✓ العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية؛

✓ العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية؛

ونلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛
- تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه؛
- توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم؛
- ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها؛
- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها؛
- تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية؛
- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

➤ مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز:

للمبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة اخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها. وتبلغ تكلفة الاستثمار الاجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز :

للمبلغ 2.4.2.I. إنتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقررة و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الاجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كما يلي:

○ 14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

- 640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

- 594 ميغاواط توربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيمون.

- 478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط توربينات الغاز.

- 3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

3.4.2.I نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب MVA 84440، من بينها 408 وحدة مقرر (04 في طور التأهيل) و112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الاجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب1339 مليار دينار جزائري ، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستعجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .

- 20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة الى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالإنجاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

كما ستم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سوناطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو امداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنايب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تدرج من مشاريع مبرمجة في اطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيلغ المبلغ الاجمالي لجميع الاعمال المتعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز .

لل توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهرباء و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الاستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير و الاستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 ب 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، وقد طبقت هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، ولبلوغ هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري للموضوع، أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من 100 عامل من شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 100 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة.

يلجأ الباحث لوسيلة تساعده على جمع البيانات كالمقابلة، والملاحظة، واستمارة الاستبيان (الورقي والإلكتروني) فوقع اختيارنا على استمارة الاستبيان الإلكتروني، الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى العينة المدروسة من أجل الحصول على معلومات معينة أو موقف معين ومن خلالها نسعى لتحقيق أهداف الدراسة ويعتبر الاستبيان الإلكتروني أداة مستحدثة لإجراء استبيان نتيجة توافر الأدوات التكنولوجية الحديثة، وهي ملائمة لموضوع بحثنا من حيث التحكم في ظروف إجراء الدراسة ومن حيث ربح الوقت.

وقد حاولنا إعداد الاستبيان بطريقة علمية وواقعية، وتضمنت قائمة الاستبيان العناصر التالية:

- مقدمة: نوضح للمستهدف من خلالها موضوع وهدف البحث، والجهة المشرفة على البحث، ونطمئنه أن المعلومات تكون سرية لغرض علمي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة ويتكون من خمس فقرات تخص: " الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي"، قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.
 - الجزء الثاني: يحتوي على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث يتكون من (29) فقرة، إذ يحتوي على محورين:
 - المحور الأول: يحتوي على الأسئلة المتعلقة بالقيادة التبادلية، حيث يتكون من (20) فقرة.
 - المحور الثاني: يحتوي على الأسئلة المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث يتكون من (09) فقرة.
- الفرع الرابع: متغيرات الدراسة.

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

الجدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
القيادة التبادلية	المتغير المستقل
الأداء الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبان.

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS, v26)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- 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 وموجب (طردى)،

وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

- اختبار كولومجروف - سمنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

- تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.

- الاختبار الإحصائي Anova لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

- اختبار t_test: لاختبار العينات المستقلة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.

- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر

المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا

المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو

موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	-3.4	3.39-2.60	-1.80	1-1.79
مقياس التحليل	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات

حسب مستوى الأهمية وذلك النحو التالي:

الفرع السادس : صدق وثبات الاستبيان.

وللتأكد من مدى صدق وصلاحيّة استمارة الاستبيان وكأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم

اختيارها تم عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب

توجيهاته، وقد استجيب لآرائه وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاته.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين

وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها، وقد تم التحقق من ثبات الأداة

باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق

الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور

الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-3): معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان.

عنوان البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المكافأة المشروطة	06	0.854
العقوبة المشروطة	04	0.756
الإدارة باستثناء (إيجابية،	10	0.872
محور القيادة التبادلية	20	0.919
حجم العمل	03	0.380
جودة العمل	03	0.653
المعرفة والالتزام بمتطلبات	03	0.717
محور الأداء الوظيفي	09	0.664
جميع الفقرات	29	0.914

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.914)، حيث كان

المعدل العام أكبر من الحد الأدنى المقبول العام لمعامل الثبات وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة من الثبات

يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات:

الجدول رقم (2-4): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات

الاستبيان).

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	عنوان البعد	
0.000	0.840**	المكافأة المشروطة	جميع الفقرات
0.000	0.758**	العقوبة المشروطة	
0.000	0.896**	الإدارة باستثناء	
0.000	0.975**	محور القيادة	
0.000	0.467**	حجم العمل	
0.000	0.348**	جودة العمل	
0.000	0.600**	المعرفة والالتزام	
0.000	0.695**	محور الأداء الوظيفي	

** الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط المبنية للدلالة عند مستوى المعنوي (0.05)، إذ أن

معامل الارتباط بين المحور الأول " القيادة التبادلية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.975)، وهي

درجة مرتفعة، كما أن معامل الارتباط بين المحور الثاني "الأداء الوظيفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة

(0.695) وهي أيضاً درجة مرتفعة، وهذا ما يدل على صدق الاستبيان.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم

تحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

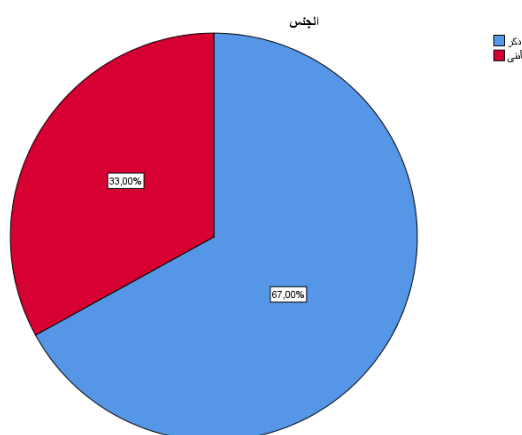
النسبة %	التكرار	الجنس
67%	67	ذكر
33%	33	أنثى
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ذكور بنسبة 67%، بالمقابل نجد نسبة الإناث

33%.

الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

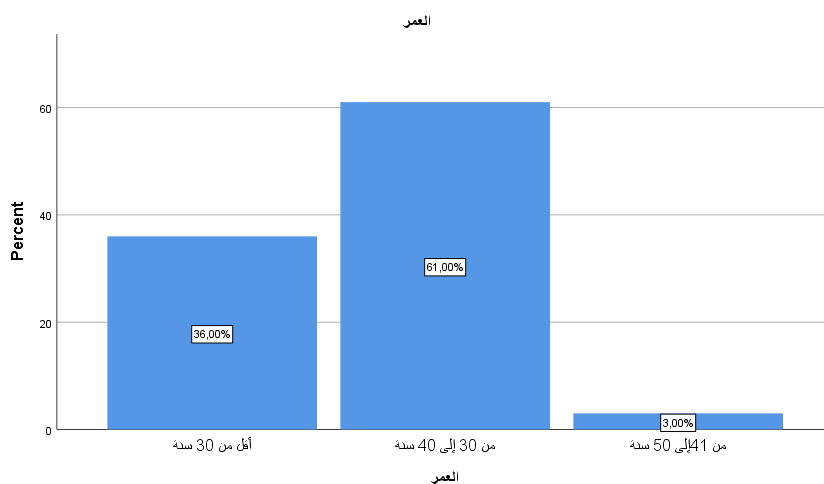
الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	36	36%
من 31 إلى 40 سنة	61	61%
من 41 إلى 50 سنة	03	3%
أكثر من 51 سنة	0	0%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة الذين ينتمون للفئة العمرية (31-40) سنة 61%، في حين نجد نسبة 31% للأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 30 سنة، أما نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية (41-50) سنة قدرت ب 3%، وهذا ما يؤكد حرص المؤسسات على توظيف الفئة العمرية بين 20-40 سنة، وهذا ما يتلائم مع طبيعة نشاط هذه المؤسسات "اقتصادية، تجارية" كون الشباب لديهم القدرة على التفاعل مع المستجدات بالمؤسسات وسهولة الاستيعاب وبالتالي تقديم الأداء الجيد لمثل هذه المؤسسات.

الشكل رقم (2-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

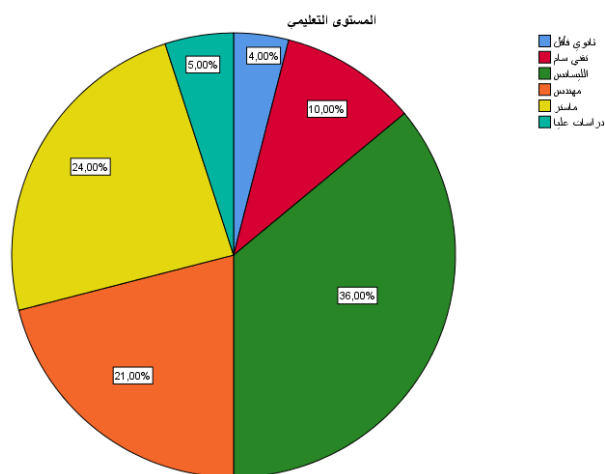
النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
4%	04	ثانوي فأقل
10%	10	تقني سامي
36%	36	ليسانس
21%	21	مهندس
24%	24	ماستر
5%	05	دراسات عليا
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 36% من أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس، بينما نجد نسبة الذين لديهم مستوى ماستر 24%، ونسبة 21% للذين لديهم شهادة مهندس، في حين نجد نسبة 10% للذين لديهم مستوى تقني سامي، و5%، في حين نجد أن 4% لديهم مستوى ثانوي فأقل، وهذا يبرز ارتفاع المؤهل العلمي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وهذا من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان، كما أن لديهم مؤهلات علمية تخولهم تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (2-4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

4- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	37	37%
من 6 إلى 10 سنوات	54	54%
من 11 إلى 15 سنة	07	7%
أكثر من 16 سنة	02	2%
المجموع	100	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

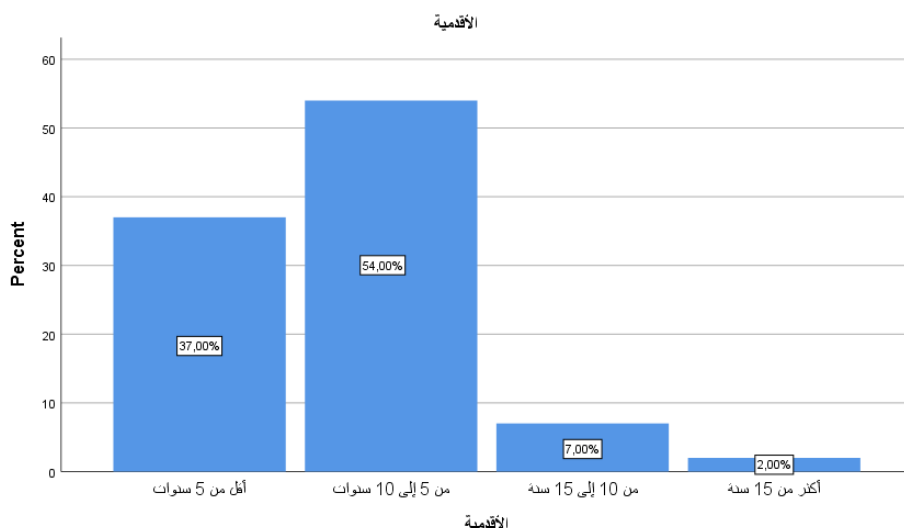
يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن أكثر من نصف العينة لديهم خبرة من (6-10) سنوات، في حين نجد

نسبة 37% للذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ونسبة 7% للذين لديهم خبرة من (11-15) سنة، في حين

نجد نسبة 2% للأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 16 سنة.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (2-5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
32%	32	إطار سامي
36%	36	إطار
24%	24	عون تحكم
8%	08	عون تنفيذي
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

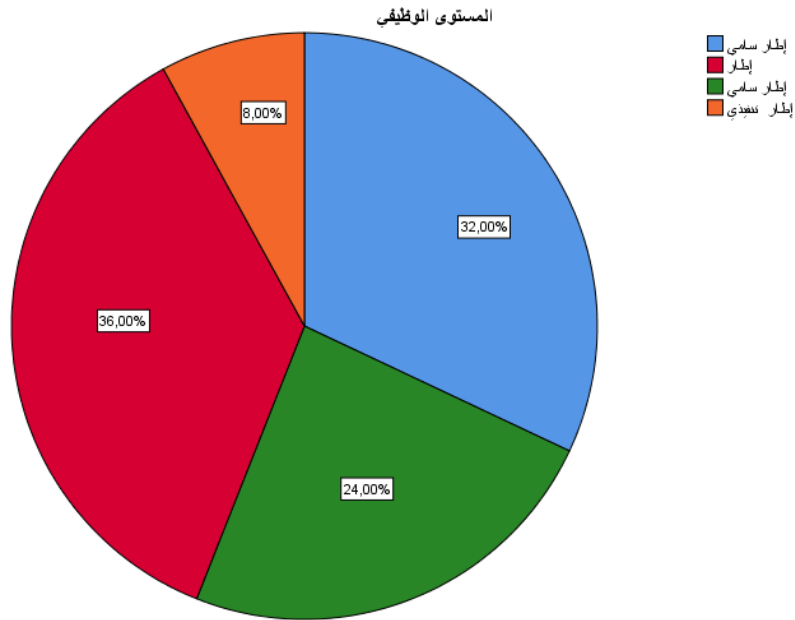
يوضح الجدول السابق أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي في المؤسسة، حيث نجد أكبر استجابات

كانت للوظيفة إطار بنسبة قدرت ب 36%، في حين نجد نسبة 32% للمستوى الوظيفي إطار سامي، و24%

عون تحكم، و8% عون تنفيذي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الشكل رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

المطلب الثاني: مناقشة دراسة النتائج

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف

المعياري في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان.

أولاً: نتائج تحليل محور القيادة التبادلية:

من أجل معرفة مستوى القيادة التبادلية بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز، ودرجة موافقتهم عليها.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

1-البعد الأول: المكافأة المشروطة.

للتعرف على مستوى الكفاءة المشروطة لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح (06) فقرات لنقيس

هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-10): يوضح تصورات أفراد العينة لبعدها المكافأة المشروطة مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة	الترتيب
01	يعبر المدير عن الرضى للموظفين في إنجازهم للأعمال بطرق	803.	051.	مرتفعة	5
02	يوفر المدير للموظفين جميع المستلزمات اللازمة لأداء عملهم ويتيح لهم حرية اختيارها.	85.3	92.0	مرتفعة	3
03	يطبق المدير سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة بانتظام.	813.	99.0	مرتفعة	4
04	يحظى الموظفون الي يقومون بأعمالهم بطريقة مميزة بتشجيع ومكافآت من المدير.	88.3	03.1	مرتفعة	1
05	يمنح المدير الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل في المؤسسة بشكل إيجابي.	873.	81.0	مرتفعة	2
06	يحرص المدير على توافر روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.	87.3	870.	مرتفعة	2
	المعدل العام	483.	720.	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها " المكافأة

المشروطة" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "يحظى الموظفون الي يقومون

بأعمالهم بطريقة مميزة بتشجيع ومكافآت من المدير."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.88)، وانحراف معياري

(1.03)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "يمنح المدير الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

سير العمل في المؤسسة بشكل إيجابي."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.87)، وانحراف معياري (0.81)، تليها في نفس المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): "يحرص المدير على توافر روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.87)، وانحراف معياري (0.87)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "يوفر المدير للموظفين جميع المستلزمات اللازمة لأداء عملهم ويتيح لهم حرية اختيارها."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.85)، وانحرافها المعياري (0.92)، بينما في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03): "يطبق المدير سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة بانتظام."، بلغ متوسطها الحسابي (3.81)، وانحراف معياري قدر ب (0.99)، في حين المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (01): "يعبر المدير عن الرضى للموظفين في إنجازهم للأعمال بطرق جيدة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.80)، وانحراف معياري قدر ب (1.05)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن المتوسط الحسابي لبعدها المكافأة المشروطة مرتفع، حيث قدر ب (3.84) وانحراف معياري (0.72).

2- البعد الثاني: العقوبة المشروطة.

للتعرف على مستوى العقوبة المشروطة لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح (04) فقرات لنقيس هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-11): يوضح تصورات أفراد العينة لبعدها العقوبة المشروطة مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة	0.84	3.95	يراقب القائد مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة	01
2	مرتفعة	0.79	3.82	يضع القائد أمام الموظفين الإنجازات المراد تحقيقها لتجنب	02
4	مرتفعة	0.84	3.66	يحدد القائد نوع الإخفاق والعقوبة المترتبة عنه.	03

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

04	يطبق القائد العقوبة على الموظف في حالة ما لم يتم إنجاز المطلوب.	3.79	0.93	مرتفعة	3
المعدل العام		3.80	0.65	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها "العقوبة المشروطة" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "يراقب القائد مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة لذلك"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.95)، وانحراف معياري (0.84)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "يضع القائد أمام الموظفين الإنجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.82)، وانحراف معياري (0.79)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "يطبق القائد العقوبة على الموظف في حالة ما لم يتم إنجاز العمل المطلوب"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.79)، وانحرافها المعياري (0.93)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "يحدد القائد نوع الإخفاق والعقوبة المترتبة عنه"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.66)، وانحراف معياري يقدر ب (0.84)، من هنا نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها "العقوبة المشروطة" مرتفع حيث قدر ب (3.80) وانحراف معياري (0.65).

3- البعد الثالث: الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية).

للتعرف على مستوى الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح (10)

فقرات لنقيس هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-12): يوضح تصورات أفراد العينة لبعدها الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) مرتبة حسب

الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
7	مرتفعة	0.91	3.75	يتخذ القائد العقوبة اللازمة في حالة الإخفاق في العمل ويطبقها بشكل عادل.	01
6	مرتفعة	0.89	3.87	يتابع القائد جميع الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.	02
3	مرتفعة	0.79	3.90	يصحح القائد الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الموضوعية.	03
4	مرتفعة	0.85	3.89	يراقب القائد أدق التفاصيل احتياطا لتجنب الوقوع في الأخطاء.	04
3	مرتفعة	0.78	3.90	يمنح القائد الثقة للموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.	05
5	مرتفعة	0.79	3.88	يمنح القائد الوقت الكافي للموظفين من تحقيق الأهداف المرجوة.	06
2	مرتفعة	0.73	3.92	يتدخل القائد في حل المشكلات التي تعيق سير حركة العمل.	07
2	مرتفعة	0.76	3.92	يضع القائد كل تركيزه في تصحيح ومعالجة الاخفاقات والشكاوي الحرجة.	08
1	مرتفعة	0.77	4.01	يقوم القائد بوضع معايير عمل مرنة وذلك لتجنب حدوث مشاكل تعرقل.	09
4	مرتفعة	0.92	3.89	لا يحدث القائد أي تغيير مادام الموظفون يقومون بإنجاز مهامهم بشكل جيد وحسب ما هو مسطر له.	10
/	مرتفعة	0.56	3.89	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

من خلال الجدول السابق نجد أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول بعد "الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (09): "يقوم القائد بوضع معايير عمل مرنة وذلك لتجنب حدوث أي مشاكل تعرقل."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.01)، وانحراف معياري (0.77)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07): "يتدخل القائد في حل المشكلات التي تعيق سير حركة العمل."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.92)، وانحراف معياري (0.73)، والفقرة رقم (08): "يضع القائد كل تركيزه في تصحيح ومعالجة الاخفاقات والشكاوي الحرجة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.92)، وانحراف معياري (0.76)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): يصحح القائد الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الموضوعة"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.90)، وانحرافها المعياري (0.79)، والفقرة رقم (05): "يمنح القائد الثقة للموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.90)، وانحرافها المعياري (0.78)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04): "يراقب القائد أدق التفاصيل احتياطا لتجنب الوقوع في الأخطاء"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.89)، وانحرافها المعياري (0.85)، وجاءت في نفس المرتبة الفقرة رقم (10): "لا يحدث القائد أي تغيير مادام الموظفون يقومون بإنجاز مهامهم بشكل جيد وحسب ما هو مسطر له."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.89)، وانحرافها المعياري (0.92)، بينما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06): "يمنح القائد الوقت الكافي للموظفين من تحقيق الأهداف المرجوة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.88)، وانحرافها المعياري (0.79)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (02): "يتابع القائد جميع الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.87)، وانحرافها المعياري (0.89)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "يتخذ القائد العقوبة اللازمة في حالة الإخفاق في العمل ويطبقها بشكل عادل."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.75)، وانحراف معياري يقدر ب (0.91)، وهذه النتائج تؤكد أن من

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

وجهة نظر أفراد العينة أن المتوسط الحسابي لبعء " الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)" بما قد جاء مرتفع قدر ب (3.89) وانحراف معياري (0.56).

-نتائج تحليل محور القيادة التبادلية:

الجدول رقم (2-13): يوضح تصورات المستجوبين لمحور القيادة التبادلية مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء
2	مرتفعة	0.72	3.84	المكافأة المشروطة
3	مرتفعة	0.65	3.80	العقوبة المشروطة
1	مرتفعة	0.56	3.89	الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)
/	مرتفعة	0.54	3.86	القيادة التبادلية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعد الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري (0.54)، في حين جاء بعد " المكافأة المشروطة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.72)، أما بعد "العقوبة المشروطة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.80)، وانحراف معياري (0.65)، بينما نجد المتوسط الحسابي لمحور القيادة التبادلية (3.86)، والانحراف المعياري (0.54)، ومن هنا نستنتج أن مستوى تحقق القيادة التبادلية لدى مؤسسة سونلغاز بغرداية عال.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الفرع الثاني: نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي:

من أجل معرفة مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز، ودرجة موافقتهم عليها.

1- البعد الأول: حجم العمل.

للتعرف على مستوى حجم العمل لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح (03) فقرات لنقيس هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-14): يوضح تصورات أفراد العينة لبعده حجم العمل مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	0.63	4.08	أنجز عملي في الوقت المحدد له.	01
2	مرتفعة	0.71	4.01	تتناسب قدراتي وإمكانياتي مع العمل المنجز	02
3	مرتفعة	0.71	3.99	استغل وقتي أثناء العمل بشكل مناسب.	03
	/	مرتفعة	0.46	4.02	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول بعد "حجم العمل" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "أنجز عملي في الوقت المحدد له"، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.08)، وانحراف معياري (0.63)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "تتناسب قدراتي وإمكانياتي مع العمل المنجز يوميا"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.01)، وانحراف معياري (0.71)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (03): "استغل وقتي أثناء العمل بشكل مناسب"، فقد جاء متوسطها الحسابي

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

(3.99)، وانحرافها المعياري (0.71)، بينما نجد أن المتوسط الحسابي لبعء "حجم العمل" بها قد جاء مرتفع قدر ب (4.02) وانحراف معياري (0.46).

2- البعد الثاني: جودة العمل.

للتعرف على مستوى جودة العمل لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح (03) فقرات لنقيس هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-15): يوضح تصورات أفراد العينة لبعء جودة العمل مرتبة حسب الأهمية.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
01	أحاول أن أنجز عملي دون أخطاء.	4.20	0.56	مرتفعة	1
02	أضع لكل عمل إجراء مناسب له.	4.06	0.66	مرتفعة	3
03	أمتلك القدرة على تسيير الاعمال حسب	4.12	0.57	مرتفعة	2
	المعدل العام	4.12	0.46	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح تصورات أفراد العينة لبعء جودة العمل مرتبة حسب الأهمية بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "أحاول أن أنجز عملي دون أخطاء."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.56)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "أمتلك القدرة على تسيير الاعمال حسب الأولوية."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.12)، وانحراف معياري (0.57)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02): "أضع لكل عمل إجراء مناسب له."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.06)، وانحرافها المعياري (0.66)، بينما نجد أن المتوسط الحسابي لبعء "جودة العمل" بها قد جاء مرتفع قدر ب (4.12) وانحراف معياري (0.46).

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

3- البعد الثالث: المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة.

للتعرف على مستوى المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة لدى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز، تم اقتراح

(03) فقرات لنقيس هذا الجانب والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-16): يوضح تصورات أفراد العينة لبعد المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة مرتبة حسب

الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	مرتفعة	0.77	3.94	يملك الموظف المعرفة الكافية لأداء عمله في المؤسسة.	01
3	مرتفعة	0.92	3.74	يجوز للقائد للموظف صلاحية إنجاز الأعمال دون الحاجة للإشراف والمتابعة له.	02
2	مرتفعة	0.81	3.81	يمنح القائد للموظف السلطة لحل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عمله.	03
/	مرتفعة	0.67	3.83	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح تصورات أفراد العينة لبعد جودة العمل مرتبة حسب الأهمية

بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): " يملك الموظف المعرفة الكافية لأداء عمله في

المؤسسة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.77)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم

(03): "يمنح القائد للموظف السلطة لحل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عمله."، وقد جاءت بمتوسط

حسابي يقدر ب (3.81)، وانحراف معياري (0.81)، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (02): "يجوز للقائد

للموظف صلاحية إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة له."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.74)،

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

وانحرافها المعياري (0.92)، بينما نجد أن المتوسط الحسابي لبعء "جودة العمل" بها قد جاء مرتفع قدر ب(3.81)، وانحراف معياري (0.67).

-نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (2-17): يوضح تصورات المستجوبين لمحور الأداء الوظيفي مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعء
2	مرتفعة	0.46	4.02	حجم العمل
1	مرتفعة	0.46	4.12	جودة العمل
3	مرتفعة	0.67	3.83	المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة
/	مرتفعة	0.37	3.99	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن بعء "جودة العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.83)، وانحراف معياري (0.67)، في حين جاء بعء "حجم العمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.46)، أما بعء "المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.83)، وانحراف معياري (0.67)، بينما نجد المتوسط الحسابي لمحور الأداء الوظيفي (3.99)، والانحراف المعياري (0.37)، ومن هنا نستنتج أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز بغرداية عال.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-18): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.54	3.86	القيادة التبادلية
0.37	3.99	الأداء الوظيفي
0.44	3.90	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين أن المعدل العام للاستبيان جاء

مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي 3.90، بانحراف معياري 0.44.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

بعد عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس

مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استناداً للنتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين

الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية.

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين

الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): يوضح العلاقة بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: المكافأة المشروطة		المتغير
المكافأة المشروطة	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0.501**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

** ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح العلاقة بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي أن معامل الارتباط بلغ (0.501)، بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة 0.05، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي كما

هو مبين في الجدول التالي:

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (2-20): يوضح العلاقة بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: العقوبة المشروطة		المتغير
العقوبة المشروطة	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0.400**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح العلاقة بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي أن معامل الارتباط بلغ (0.400)، بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) في شركة

توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)

والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): يوضح العلاقة بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)		المتغير
الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0.435**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح العلاقة بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي أن معامل الارتباط بلغ (0.435)، بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي.

نتائج التحليل العلاقة التأثيرية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي:

وللتأكد من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): يوضح العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي.

المتغير المستقل: القيادة التبادلية		المتغير
القيادة التبادلية	معامل الارتباط	المتغير التابع: الأداء الوظيفي
0.518**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يوضح العلاقة بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي أن معامل الارتباط بلغ (0.435)، بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحسوبة 0.05، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية) والأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في محور الأداء الوظيفي، بينما تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

الجدول رقم (2-23): يوضح نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في محور

الأداء الوظيفي.

Test-t		Test de leven's sur l'égalité des variances						
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.081	1.765	$\sigma_1^2 = \sigma_3^2$ $h_0: \bar{x}_3$	0.309	1.046	$\sigma_1^2 = \sigma_3^2$ $h_0: \sigma_3^2$	3.94	7	ذكر
0.101	1.667	$\sigma_1^2 \neq \sigma_3^2$ $h_0: \bar{x}_3$			$\sigma_1^2 \neq \sigma_3^2$ $h_0: \sigma_3^2$	4.09	3	أنثى

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه يوجد تجانس في إجابات الجنس للذكور والإناث، حيث نجد أن قيمة $F =$

(0.014)، وقيمة الدلالة المعنوية ($\text{sig} = 0.908$)، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، ومنه

يمكننا الوثوق بهذا الاختبار.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

كما نجد أيضا أن قيمة $T=(-1.765)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig=(0.081)$ بالنسبة للذكور، أما النسبة للإناث نجد أن قيمة $T=(-1.667)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.101)$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (2-24): يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية،

المستوى الوظيفي (حول القيادة التبادلية.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	4.348	14	0.311	1.111	0.361
	داخل	23.762	85	0.280		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	34.708	14	2.479	1.920	0.035
	داخل	109.732	85	1.291		
الأقدمية	بين المجموعات	5.130	14	0.366	0.777	0.691
	داخل	40.110	85	0.472		
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	13.585	14	0.970	1.118	0.355
	داخل	73.	8	0.		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$. المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول الأعلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات

أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي)، حيث كانت قيمة F

المحسوبة (1.111، 0.777، 1.118)، وقيم مستوى الدلالة (0.361، 0.691، 0.355)، وهي قيم غير

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

دالة إحصائية عند 0.05، في حين نجد أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيمة ($F=1.920$)، وقيمة مستوى الدلالة 0.035 وهي قيمة دالة إحصائية عند 0.05، ومنه نجد أن:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات (العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي).

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغير المستوى التعليمي.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بإسقاط هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين المبحث الأول لتقديم لمحة حول المؤسسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى عرض آراء أفراد العينة وذلك من خلال حساب المتوسط حسابي والانحراف المعياري للإجابات، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 26.

الخدمات مة

خاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة "علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية، تبين لنا أن القيادة التبادلية هي الخطوة الأولى في سبيل تحقيق أهدافها والذي ينعكس على رضا موظفيها.

والقيادة التبادلية تعد جزءا مهما في تحول قيادة المؤسسة نحو مسارها المخطط له، كما أنها تساهم بشكل كبير في زيادة فعالية وتحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

بعد دراستنا هذه وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

أولا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

* الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل إثبات صحة الفرضية الرئيسية تم اختبار الفرضيات الفرعية وكانت نتائجها كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي؛
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة باستثناء (الإيجابية، السلبية) والأداء الوظيفي؛

خاتمة

من خلال نتائج الفرضيات الفرعية نقول بأنه توجد علاقة تأثير بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، وعليه فإننا نقبل صحة الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وبين الأداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

* الفرضية الرئيسية الثانية:

لتتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة، وكانت نتائج الفرضية كما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات (العمر، الأقدمية، المستوى الوظيفي)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة بين مستوى الأداء الوظيفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة:

- القيادة التبادلية هي علاقة متبادلة بين القائد والتابعين، حيث يعتمد هذا التبادل امتثال المرؤوسين لتعليمات القائد من خلال المكافآت والعقوبات؛
- للقيادة التبادلية مساهمة خاصة في المؤسسات، باعتبارها من العوامل التي تحسن من الأداء الوظيفي للمعاملين في المؤسسة؛

خاتمة

- تشجع القيادة التبادلية الموظفين القيام بأعمالهم وتنفيذها على أكمل وجه من أجل تحقيق أعلى نتائج مرضية على مستوى الأداء الوظيفي؛

ثالثا: الاقتراحات

- ✓ البحث والتعمق في أساليب القيادة الإدارية، وخاصة أسلوب القيادة التبادلية؛
- ✓ التركيز على اعتماد أسلوب القيادة التبادلية في إدارة شركة توزيع الكهرباء والغاز بغية تحسين الأداء الوظيفي بها؛
- ✓ الاعتماد على أساليب تحفيزية للموظفين من كأسلوب المكافأة من أجل تحسين أداء الموظفين وزيادة مردوديتهم؛
- ✓ القيام بدورات تدريبية تساعد في مجال الأساليب القيادية.

رابعا: آفاق الدراسة

- ✓ أثر القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمي؛
- ✓ أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي؛
- ✓ دور أبعاد القيادة التبادلية في كسب ولاء الموظفين؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أحمد صقر عاشور، مهارات إدارة الاداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1994.
- أسامة محمد جرادات، عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2001.
- راوية حسن، إدارة الوارد البشرية - رؤية مستقبلية- ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، مصر، 1996.

البحوث الجامعية:

- حسيني صفاء، زنطار سارة، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة غرداية، الجزائر، 2022/2021.
- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، دار الجامعات الإسكندرية، مصر، 1990..
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2013.
- زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، علاقة نمطي القيادتين التحويلية و التبادلية لميري المدراس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

قائمة المراجع

- الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط الكويت،
2013/2012.
- شهير عدلان، لخلو طيوش، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية بلدية وجانة-
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع وتنظيم العمل جامعة محمد
الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2021/2020، .
- محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة
مأدبة من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة
الشرق الأوسط، عمان، 2010.
- محمد ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد
البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014.
- هبال عبد المالك، 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.

قائمة المراجع

المقالات العلمية:

- بوخلوة باديس، قمو سهيلة، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد01، جامعة ورقلة، الجزائر 2015.
- جهاد أحمد، عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، عدد 46، عمان، الأردن، أبريل 2022.
- الرميدي بسام سمير، طالحي فاطمة الزهراء، الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والتحويلية والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والبيئة مجلد02، العدد 01، مصر، 2019.
- مروان المصري، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16، العدد1، الأردن، 2020.
- نجاة عبد القادر، عبد الله الشريف، القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية دراسة ميدانية على كلية التربية بجامعة بنغازي، مجلة كلية التربية سرت، المجلد1، العدد1، جامعة سرت، ليبيا، 2022.

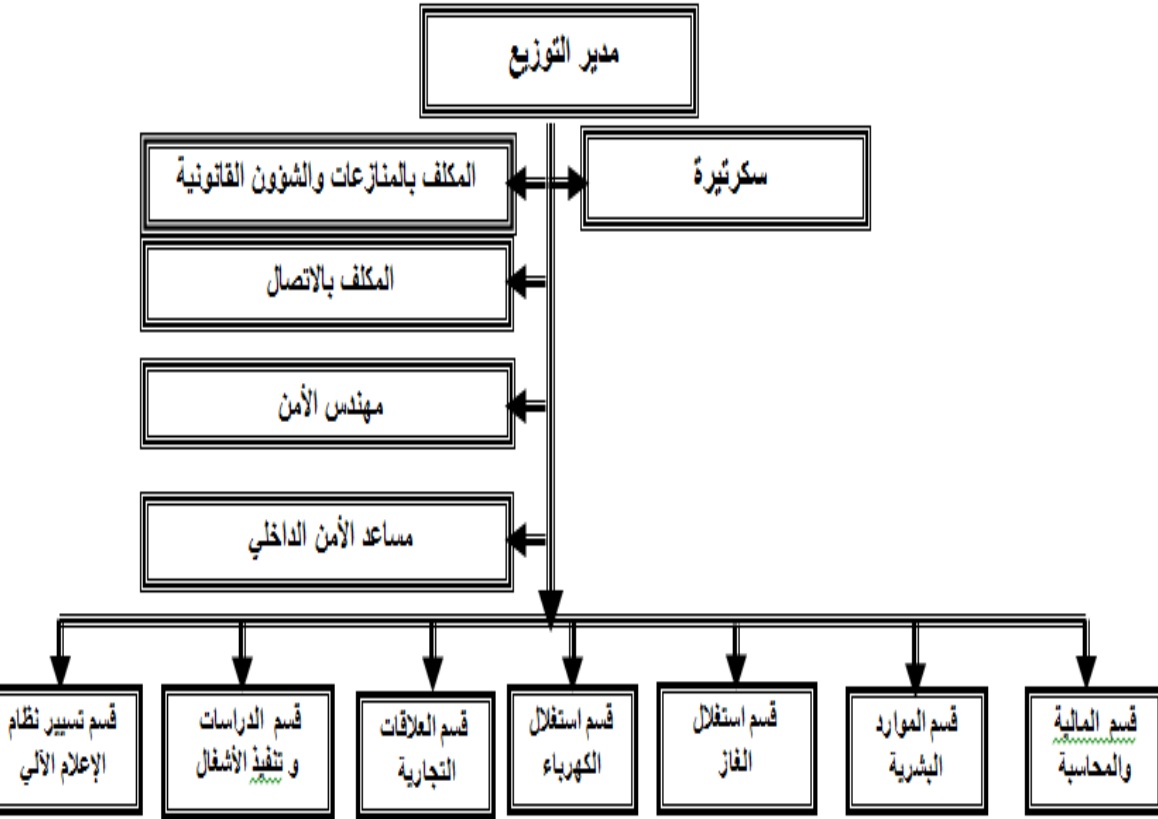
المراجع باللغة الأجنبية:

- Majid,Z, et Badrawi, A, Leadership styles and their impact on organizational commitment though empowering employs: a survey on a sample of Iraqi business organizations, Jornal of Economic sciences, 2013.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 2: استمارة الاستبيان



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بموضوع " علاقة القيادة التبادلية بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية ". وذلك من أجل إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

إن إجاباتكم على هذه الاستمارة بكل شفافية ووضوح تساعدنا في الحصول على المعلومات اللازمة التي تخدم أهداف هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي قدمتموها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير نشكركم مقدما على مجهودكم وحسن تعاونكم.

مشرف رئيسي:

د. ثامر بشير

مشرف ثانوي:

د. بن شاعة وليد

من إعداد الطالبين:

بارود مسعود

سنيسنة يونس

قائمة الملاحق

القيادة التبادلية:

هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجه نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع و وعود مشتركة بين القائد والموظفين من جهة وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

الاداء الوظيفي:

هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو جماعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في الأعمال والتصرفات والحركات المقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر () أنثى ()

العمر: أقل من 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 51 سنة ()

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () تقني سامي () اللسانس () مهندس () ماستر () دراسات عليا () أخرى ()

الأقدمية: أقل من 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () من 11 إلى 15 سنة () أكثر من 16 سنة ()

المستوى الوظيفي: إطار سامي () إطار () عون تحكم () عون تنفيذي ()

المحور الثاني: القيادة التبادلية

ملاحظة: للإجابة ضع علامة (x) على الخانة التي توافق إجابتك.

الرقم	البعد الأول: المكافأة المشروطة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يعبر المدير عن الرضى للموظفين في إنجازهم للأعمال بطريقة جيدة.					
02	يوفر المدير للموظفين جميع المستلزمات اللازمة لأداء عملهم ويتيح لهم اختيارها.					
03	يطبق المدير سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة بانتظام.					
04	يحظى الموظفون الي يقومون بأعمالهم بطريقة مميزة بتشجيع ومكافآت من					

قائمة الملاحق

					المدير.
05					يمنح المدير الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير في المؤسسة بشكل ايجابي
06					يحرص المدير على توافر روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.
					البعد الثاني: العقوبة المشروطة
07					يراقب القائد مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة لذلك.
08					يضع القائد أمام الموظفين الإنجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة.
09					يحدد القائد نوع الإخفاق والعقوبة المترتبة عنه.
10					يطبق القائد العقوبة على الموظف في حالة ما لم يتم إنجاز العمل المطلب منه.
					البعد الثاني: الإدارة باستثناء (إيجابية، سلبية)
11					يتخذ القائد العقوبة اللازمة في حالة الإخفاق في العمل ويطبقها به عادل.
12					يتابع القائد جميع الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.
13					يصحح القائد الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف الموضوعه.
14					يراقب القائد أدق التفاصيل احتياطا لتجنب الوقوع في الأخطاء.
15					يمنح القائد الثقة للموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
16					يمنح القائد الوقت الكافي للموظفين من تحقيق الأهداف المرجوة.
17					يتدخل القائد في حل المشكلات التي تعيق سير حركة العمل.
18					يضع القائد كل تركيزه في تصحيح ومعالجة الاخفاقات والشكاوي الحر فقط والتي تعيق الأهداف المرجوة.
19					يقوم القائد بوضع معايير عمل مرنة وذلك لتجنب حدوث أي م تعرقل تحقيق الأهداف.
20					لا يحدث القائد أي تغيير مادام الموظفون يقومون بإنجاز مهامهم به جيد وحسب ما هو مسطر له.

قائمة الملاحق

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	البعد الاول: حجم العمل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	انجز عملي في الوقت المحدد له.					
02	تتناسب قدراتي وإمكانياتي مع العمل المنجز يوميا.					
03	استغل وقتي أثناء العمل بشكل مناسب.					
	البعد الثاني: جودة العمل					
04	أحاول أن أنجز عملي دون أخطاء.					
05	أضع لكل عمل إجراء مناسب له.					
06	أمتلك القدرة على تسيير الاعمال حسب الأولوية.					
	البعد الثالث: المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة					
07	يملك الموظف المعرفة الكافية لأداء عمله في المؤسسة.					
08	يحول القائد للموظف صلاحية إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة له.					
09	يمنح القائد للموظف السلطة لحل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عمله.					

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة الملاحق

الملحق رقم 3: جدول الاساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
جامعة غرداية	د. بن زين حمزة
جامعة غرداية	د. بن شعاعة وليد
جامعة غرداية	د. تامر محمد البشير

الملحق رقم 4: معامل ألفا كرونباخ العام:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	29

الملحق رقم 5: معامل ألفا كرونباخ العام للمحور الأول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,919	20

البعد الأول:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,854	6

البعد الثاني:

قائمة الملاحق

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	4

البعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	10

الملحق رقم 6: معامل ألفا كرونباخ العام للمحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	9

البعد الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,380	3

البعد الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

قائمة الملاحق

,653	3
------	---

البعد الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,717	3

الملحق رقم 7: معامل بيرسون:

Correlations

		البعد الأول	البعد الثاني: العقوبة المشروطة	البعد الثالث: القيادة التبادلية	البعد الرابع: حجم العمل	البعد الخامس: جودة العمل	البعد السادس: المتطلبات الوظيفية	البعد السابع: الأداء الوظيفي	البعد الثامن: عدل جميع الفقرات
البعد الأول	Pearson Correlation		,487**	,645**	,389**	,075	,518**	,501**	,840**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,458	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
البعد الثاني: العقوبة المشروطة	Pearson Correlation			,675**	,778**	,259**	,342**	,254*	,400**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,009	,000	,011	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
البعد الثالث: القيادة التبادلية	Pearson Correlation				,931**	,245*	,176	,437**	,435**
	Sig. (2-tailed)				,000	,025	,176	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	, 000	, 000	, 000	, 014	, 079	, 000	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00
المحور الأول: القيادة التبادلية	Pearson Correlation	, 845**	, 778**	, 931**	1 342**	, 202*	, 491**	, 518**	, 975**
	Sig. (2-tailed)	, 000	, 000	, 000	, 000	, 044	, 000	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00
البعد الأول: حجم العمل	Pearson Correlation	, 389**	, 259**	, 245*	, 342**	1 462**	, 152	, 693**	, 467**
	Sig. (2-tailed)	, 000	, 009	, 014	, 000	, 000	, 130	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00
البعد الثاني: جودة العمل	Pearson Correlation	, 075	, 342**	, 176	, 202*	, 462**	1 142	, 688**	, 348**
	Sig. (2-tailed)	, 458	, 000	, 079	, 044	, 000	, 160	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00
البعد المعرفه الثالث: بمتطلبات والالتزام الوظيفية	Pearson Correlation	, 518**	, 254*	, 437**	, 491**	, 152	, 142	1 720**	, 600**
	Sig. (2-tailed)	, 000	, 011	, 000	, 000	, 130	, 160	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	, 501**	, 400**	, 435**	, 518**	, 693**	, 688**	1 720**	, 695**
	Sig. (2-tailed)	, 000	, 000	, 000	, 000	, 000	, 000	, 000	, 000
	N	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00	1 00

قائمة الملاحق

الفقرات	معدل جميع Pearson	الفقرات								1
		840**	758**	896**	975**	467**	348**	600**	695**	
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	000	000	000	000	000	000	000	000	000
	N		1	1	1	1	1	1	1	1
		00	00	00	00	00	00	00	00	00

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

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

الملحق رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبيانات الشخصية:

		الجنس			
		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	V ذ	67	67,	67,0	67,0
	كر		0		
	أ	33	33,	33,0	100,0
	نثى		0		
Total	T	100	100	100,0	
			,0		

		العمر			
		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	V أقل من 30 سنة	36	36,	36,0	36,0
	من 30 إلى 40 سنة	61	61,	61,0	97,0
	من 41 إلى 50 سنة	3	3,0	3,0	100,0
Total		100	100	100,0	
			,0		

قائمة الملاحق

المستوى التعليمي

			Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	ثانوي	أقل	4	4,0	4,0	4,0
	تقني	سليم	10	10,0	10,0	14,0
	الليسانس	نس	36	36,0	36,0	50,0
	مهني	س	21	21,0	21,0	71,0
	ماجستير	ر	24	24,0	24,0	95,0
	دراسات عليا		5	5,0	5,0	100,0
	Tot		100	100,0	100,0	
	Valid					

الأقدمية

			Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	أقل من 5 سنوات		37	37,0	37,0	37,0
	من 5 إلى 10 سنوات		54	54,0	54,0	91,0
	من 10 إلى 15 سنة		7	7,0	7,0	98,0
	أكثر من 15 سنة		2	2,0	2,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

			Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

قائمة الملاحق

alid	V	إطار سامي	32	32,0	32,0	32,0
		إطار	36	36,0	36,0	68,0
		إطار سامي	24	24,0	24,0	92,0
		إطار تنفيذي	8	8,0	8,0	100,0
	Tot		100	100,0	100,0	

الملحق رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد وعبارات المحور الأول:

Statistics

	يحرص المدير على توافر روح العمل الجماعي وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.	يمنح المدير الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة على سير العمل في المؤسسة بشكل ايجابي	يحظى الموظفون الذين يقومون بأعمالهم بطريقة مميزة بتشجيع ومكافآت من المدير	يطبق المدير سياسة المكافأة المشروطة في المؤسسة بانتظام	يوفر المدير للموظفين جميع المستلزمات اللازمة لأداء عملهم ويتيح لهم حرية اختيارها	يعبر المدير عن الرضى للموظفين في إنجازهم للأعمال بطرق جيدة	البد
V	100	100	100	100	100	100	100
M	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,80	3,85	3,81	3,88	3,87	3,87	3,8467
Std. Deviation	1,054	,925	,992	1,037	,812	,872	,72462

Statistics

	يطبق القائد العقوبة على الموظف في حالة ما لم يتم إنجاز العمل المطلوب منه	يحدد القائد نوع الإخفاق والعقوبة المترتبة عنه	يضع القائد أمام الموظفين الإنجازات المراد تحقيقها لتجنب العقوبة	يراقب القائد مشاكل العمل ويتخذ الإجراءات اللازمة لذلك	البعد الثاني: العقوبة المشروطة
N	100	100	100	100	100
Val					

قائمة الملاحق

Mi	0	0	0	0	0
Mean	3,95	3,82	3,66	3,79	3,8050
Std. Deviation	,845	,796	,844	,935	,65093

البعد الثالث:

Statistics

	لا يحدث القائد أي تغيير مادام الموظفون يقومون بإنجاز مهامهم بشكل جيد وحسب ما هو مسطر له	ي قوم القائد بوضع معايير عمل مرنة وذلك لتجنب حدوث أي مشاكل تعرقل تحقيق الأهداف	ي ضع القائد كل تركيزه في تصحيح ومعالجة الاخفاقات والشكاوي الحرجة فقط والتي تعيق الأهداف المرجوة	ي منح القائد الوقت الكافي للموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة	ي راقب القائد أدق التفاصيل احتياطا لتتجنب الوقوع في الأخطاء	ي منح القائد الثقة للموظفين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة	ي خذ القائد العقوبة اللازمة في حالة الإخفاق في العمل ويطبقها بشكل عادل	ي صحح القائد الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف المرجوة	ي ابع القائد جميع الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة	ي	ي
Valid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,75	3,87	3,90	3,89	3,90	3,88	3,92	3,92	4,01	3,89	3,8930
Std. Deviation	,914	,895	,798	,852	,785	,795	,734	,761	,772	,920	,56269

Statistics

	المحور الأول: القيادة التبادلية	البعد الثاني: العقوبة المشروطة	البعد الثاني: العقوبة المشروطة	البعد الأول
N	100	100	100	100
Valid	100	100	100	100
Missing	0	0	0	0

قائمة الملاحق

	Mi	0	0	0	0
Mean		3,8467	3,8050	3,8930	3,8615
Std. Deviation		,72462	,65093	,56269	,54702

الملحق رقم 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد وعبارات المحور الثاني:

		Statistics			
		أتمت العمل في الوقت المحدد له	تتناسب قدراتي وإمكانياتي مع العمل المنجز يوميا	استغل وقتي أثناء العمل بشكل مناسب	البعد الأول: حجم العمل
N	Val	100	100	100	100
id					
	Mi	0	0	0	0
Mean		4,08	4,01	3,99	4,0267
Std. Deviation		,631	,718	,718	,46100

		Statistics			
		أحاول أن أنجز عملي دون أخطاء	أضع لكل عمل إجراء مناسب له	أمتلك القدرة على تفسير الأعمال بحسب الأولوية	البعد الثاني: جودة العمل
N	Val	100	100	100	100
id					
	Mi	0	0	0	0
Mean		4,20	4,06	4,12	4,1267
Std. Deviation		,569	,664	,573	,46367

قائمة الملاحق

Statistics					
		يمتلك	يخول القائد	يمنح القائد	البعد الثالث:
		الموظف المعرفة الكافية لأداء عمله في المؤسسة.	للموظف صلاحية إنجاز الأعمال دون الحاجة إلى الإشراف والمتابعة له.	للموظف السلطة لحل المشكلات والمعوقات التي تعترض أداء عمله.	المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة
N	Val	100	100	100	100
id					
	Mi	0	0	0	0
	ssing				
	Mean	3,94	3,74	3,81	3,8300
	Std. Deviation	,776	,928	,813	,67252

Statistics					
		البعد الأول: حجم العمل	البعد الثاني: جودة العمل	البعد الثالث: المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة	المحور الثاني: الأداء الوظيفي
N	Val	100	100	100	100
id					
	Mi	0	0	0	0
	ssing				
	Mean	4,0267	4,1267	3,8300	3,9944
	Std. Deviation	,46100	,46367	,67252	,37418

الملحق رقم 11: الفروق في تنفيذ الأداء الوظيفي حسب الجنس

Group Statistics					
	الجنس	N	Mea	Std.	Std. Error
			n	Mean	Deviation
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	ذكر	67	3,94	,34833	,04256
	أنثى	33	4,08	,41178	,07168
	ى		75		

قائمة الملاحق

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.		t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المحور الثاني: الأداء الوظيفي	Equal variances assumed	1,046	,309	1,765	8,081	,13895	0,7874	,29521	-	,01731
	Equal variances not assumed			1,667	5,206	101	,13895	0,8336	,30600	0,2810

الملحق رقم 12: الفروق في تنفيذ الأداء الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	4,348	14	,311	1,111	,361
	Within Groups	23,762	85	,280		
	Total	28,110	99			
المستوى التعليمي	Between Groups	34,708	14	2,479	1,920	,035
	Within Groups	109,732	85	1,291		
	Total	144,440	99			
الأقدمية	Between Groups	5,130	14	,366	,777	,691
	Within Groups	40,110	85	,472		
	Total					

قائمة الملاحق

	Total	45,240	99			
المستوى الوظيفي	Between Groups	13,585	14	,970	1,1 18	,35 5
	Within Groups	73,775	85	,868		
	Total	87,360	99			

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	إهداء
	شكر وعرهان
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
24	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة التبادلية والأداء الوظيفي
25	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التبادلية و الأداء الوظيفي
25	المطلب الأول: إطار مفاهيمي للقيادة التبادلية
25	الفرع الأول: مفهوم القيادة التبادلية
27	الفرع الثاني: أهمية القيادة التبادلية
27	الفرع الثالث: أهداف القيادة التبادلية
28	الفرع الرابع: أبعاد القيادة التبادلية
30	المطلب الثاني: إطار مفاهيمي للأداء الوظيفي
30	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
32	الفرع الثاني: أهداف الاداء الوظيفي
34	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة
34	الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية
38	الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

فهرس الموضوعات

41	المطلب الثاني: تعليق حول الدراسات السابقة
41	الفرع الأول: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة العربية
38	الفرع الثاني: مقارنة دراستنا الحالية مع الدراسات باللغة الأجنبية
50	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية
51	المبحث الأول: مدخل عام لشركة توزيع الكهرباء والغاز
51	المطلب الأول: تقديم عام حول شركة توزيع الكهرباء والغاز
51	الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة
52	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
57	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
57	الفرع الأول: منهجية الدراسة
57	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
57	الفرع الثالث: أداة الدراسة
58	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
58	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
60	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان
63	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
63	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
68	المطلب الثاني: مناقشة دراسة النتائج
68	الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
75	الفرع الثاني: نتائج تحليل محور الأداء الوظيفي
79	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
88	الخاتمة
92	المراجع
96	الملاحق