

دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية – دراسة حالة مؤسسة
سونلغاز (وحدة الشلف)–

**The role of reciprocal leadership in enhancing organizational effectiveness in
the Public institutions
-- case study Sonelgaz company (Chlef Unit)**

أحمد مصنوعة¹، عبد الله قويدر الواحد²

Ahmed Mesnoua¹, Abdallah Kouider el Ouahad²

¹جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، a.mesnoua@univ-chlef.dz

²جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، a.kouiderelouahed@univ-chlef.dz

تاريخ النشر 2020/10/18

تاريخ القبول: 2020/09/24

تاريخ الاستلام: 2020/03/02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسات العمومية بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مؤلفة من 121 عامل.

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

كلمات مفتاحية: القيادة التبادلية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة العمومية.

تصنيفات JEL: M59 ، L21 ، L32.

Abstract:

This study aims to highlight the role of reciprocal leadership in enhancing the organizational effectiveness of the public companies by

¹ المؤلف المرسل: أحمد مصنوعة، الإيميل: a.mesnoua@univ-chlef.dz

conducting a questionnaire on sample of 121 employees of Sonelgaz company (Chlef Unit).

The study concluded that the level of reciprocal leadership practice is medium, and the level of organizational effectiveness is medium too, in addition to that, a strong correlation relationship (0.680) was found between reciprocal leadership and the level of organizational effectiveness.

Keywords: reciprocal leadership; organizational effectiveness; public companies.

JEL Classification Codes: M59, L21, L32.

1. مقدمة:

إن أكثر ما يميز البيئة الحالية هو تسارع التغيرات نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا مما جعل المؤسسات في حالة من الصعوبة في إيجاد الكيفية المناسبة لمواكبة مختلف التحديات التي أفرزتها التحولات البيئية، حيث أجبرت الإدارات على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن طرق إبداعية حديثة، من خلال التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الإدارية، عن طريق إيجاد طرق مناسبة لممارسة العمل القيادي الفعال ليحل محل الطرق والإجراءات التقليدية والبيروقراطية، ومن ثم توفير الآليات الإدارية المناسبة للاستجابة لكل التطورات بكفاءة، وفي إطار هذا التوجه تبرز أهمية القيادة التبادلية باعتبارها أحد متطلبات العمل الإداري، والتي تسمح باستبدال حالة الخوف والحذر التي تميز عمل الإدارة في علاقتها مع مختلف الأطراف بحالة الفهم والاستيعاب للحاجات والتعامل معها بإيجابية، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بما بكل كفاءة وفعالية.

أدى حرص المؤسسات على البقاء والنمو وتحقيق أعلى العوائد الممكنة إلى تكثيف جهود الباحثين في مجال الإدارة للبحث عن الآليات المناسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية، والتي تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد على تحقيق مختلف الأهداف التنظيمية ومن ثم الارتقاء بمستوى الأداء، من خلال العمل على توفير التنظيم الفعال والتشجيع على تطوير الأنشطة والعمليات بالشكل الذي يمكن من نشر القيم التي تعزز لدى الأفراد الرغبة في الحفاظ على مؤسساتهم وتطوير أعمالها بشتى الطرق الممكنة.

إشكالية الدراسة: نظرا لما يكتسبه موضوع القيادة التبادلية من أهمية في ميدان دعم وتعزيز مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسة بما يسمح بتطوير الأعمال وتحسين الكفاءة، تأتي هذه الدراسة والتي نحاول من خلالها إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية بأنماطها المتعددة في دعم الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)، من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير القيادة التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)؟

انطلاقا من سؤال إشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أهمية القيادة التبادلية ضمن الممارسات الإدارية الحديثة؟ وفيما تتمثل أنماطها؟

- ماذا نعني بالفعالية التنظيمية؟ وما هي أهم مداخل قياسها؟

- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد القيادة التبادلية

على مستوى الفعالية التنظيمية لدى عمال مؤسسة سونلغاز وحدة الشلف؟

فرضيات الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة

التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط

القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط

القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء النشطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط

القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من ضرورة تحقيق المؤسسة للتكامل بين أبعاد القيادة التبادلية والفعالية التنظيمية للمؤسسة خاصة في ظل التحولات المتسارعة من المنظور التقليدي (النظر إلى الأفراد بأنهم منفذون وأهم بند من بنود التكلفة) إلى المنظور المعاصر (النظر إلى الأفراد على أنهم مشاركون في صناعة القرارات وأهم استثمار يجب تطويره)، ومن أهم العناصر التي تنبعث من هذا التكامل ما يأتي:

- إظهار أهمية القيادة التبادلية وأبعادها، والعمل على نشر الوعي لدى الإدارات بضرورة تبنيها باعتبارها احد المداخل القيادية الفعالة.

- تنمية دور القيادة التبادلية في تحديد الخيارات الإستراتيجية، وتفعيل الآليات والأساليب المساعدة على تطوير أنشطة المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز مشاركة الأفراد في صناعة القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الفردي والجماعي بالمؤسسة.

- التأكيد على أن تحقيق الفعالية التنظيمية ودعمها لا يتحقق إلا إذا توفرت قيادة تبادلية كفؤة وفعالة.

أهداف الدراسة: نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف الآتية:

- توضيح الدور الهام الذي يجب أن تلعبه القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة في تطوير أعمال القيادة الإدارية وفي تعزيز مشاركة كل الأفراد في صناعة مستقبل المؤسسة.

- التعرف على درجة التزام إدارة مؤسسة سونلغاز بممارسة مختلف أنماط القيادة التبادلية.

- إبراز طبيعة التحولات في الأنشطة والسلوكيات التي يتعين على القيادة التبادلية القيام بها كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية وتقييم مدى الالتزام بها على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات التي ارتبط موضوعها بمتغيرات دراستنا نذكر:

• دراسة بن عبد الرحمان الطاهر (2011) "القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز

لدى العاملين" مقال منشور بمجلة العلوم الإنسانية، العدد (35) جامعة قسنطينة، الجزائر، وهدفت الدراسة إلى اختبار فعالية السلوك القيادي التبادلي والتحويلي في تحفيز وتنمية العاملين من وجهة نظر الدافعية للإنجاز، في إطار نموذج القيادة كامل المدى (FRLM) الذي وضعه باس وأفوليو، وهذا من خلال تحليل طبيعة وقوة العلاقة الإرتباطية بين مستوى السلوك القيادي التحويلي والتبادلي عند الرؤساء

ومستوى دافعية الإنجاز لدى المرؤوسين، وقد توصل الباحث إلى أن هناك أهمية وعلاقة وأثر لكل من القيادة التحويلية والتبادلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، وكذا استكشاف متغير الدافعية للإنجاز في المجال التنظيمي باستخدام مقياس متخصص لهذا الغرض (AMI).

• دراسة عز الدين العايدي (2015) " أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية" رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق أهداف مشاريع جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 119 وحدة، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية في تحقيق أهداف المشاريع المنفذة في جمعيات تأهيل المعاقين بوزن نسبي قدره 73.45%.

• العيد عماد ونور الدين بوعيشة (2016) " الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية" مقال منشور بمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد (5)، جامعة البليد 2، الجزائر، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد توصل الباحثين إلى العديد من النتائج أهمها: تدفع الثقافة التنظيمية باعتبارها تجمع بين القيم والمفاهيم التنظيمية الايجابية بأعضاء المنظمة إلى الالتزام التنظيمي وعلى جميع المستويات وهذا من شأنه أن يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة.

• **التعقيب على الدراسات السابقة:** لقد شكلت لنا هذه الدراسات السابقة خلفية نظرية استطعنا من خلالها بناء المقاربة النظرية وتحديد الإطار الواضح للبحث فيما يخص المقاربة التطبيقية، حيث تتشابه دراستنا هذه مع جانب أو أكثر من الدراسات السابقة التي عرضتها في مجال القيادة التبادلية أو في مجال الفعالية التنظيمية، وتختلف عنها من حيث إطار ومضمون الإشكالية، فالدراسة الحالية تحاول البحث في دراسة اثر القيادة التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز، حيث يركز موضوع

الدراسة على إبراز أهم الآليات والأساليب والطرق التي يمكن أن يتدخل من خلالها القائد التبادلي في إطار ممارساته الإستراتيجية لتوفير الدعم والمساندة والتحفيز للعاملين بالشكل الذي يساهم في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم ومن ثم في تعزيز الفعالية التنظيمية.

منهجية البحث: لمناقشة إشكالية الدراسة ومختلف الأفكار المتعلقة بالقيادة التبادلية، وإبراز أهميتها في

تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العامة قمنا بتقسيم الورقة البحثية إلى المحورين التاليين:

الجانب النظري للدراسة: ومن خلالها نستعرض الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.

الجانب التطبيقي للدراسة: ومن خلاله نختبر فرضيات الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز .

2. الإطار النظري للبحث:

1.2. القيادة التبادلية: تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت الكثير من الاهتمام من

الباحثين في ميدان الإدارة كونها تمثل أسلوبا إداريا جديد يساعد على إعادة بناء العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق التفاعل الايجابي بينهما بما يعود على المؤسسة وعلى أفرادها بالفائدة.

1.1.2. تعريف القيادة التبادلية: ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين

القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسئولياتهم بالشكل المطلوب. (Bass, 1985, p. 27)

تعرف القيادة التبادلية حسب أفاليو وبمارينو (Avolio & Yammarino، 2002) على

أنها: " سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح، أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد-". (الضمور، صالح، و العلي، 2010، صفحة 524)

تعرف كذلك حسب اورسفال (Horsfall، 2001) على أنها: "نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية". (الروسان، 2017، صفحة 186)

يعتقد مور (Moor، 2003) أن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار الخاصة بهم لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية في العمل. (المنعم، 2006، صفحة 186)

من التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب للقيادة يقوم على إحداث اتفاق بشكل علني أو بشكل ضمني بين القائد والتابعين من جهة، ومن جهة أخرى فيما بين المرؤوسين أنفسهم موضوعه تبادل المنافع والخدمات من اجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر ستكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الضعيف.

2.1.2. أنماط القيادة التبادلية: تساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لانجاز العمل، فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة. (Turner & Barling, 2002, p. 307)

يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

- **المكافأة المشروطة:** يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت لتعزيز الايجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

لقد أثبتت الدراسات فاعلية القائد التبادلي في تحفيز المرؤوسين للانجاز بمعدلات متميزة، ويصاحب ذلك زيادة في مستوى رضاهم الوظيفي وزيادة نموهم المهني، فالتابع يقبل وعد القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بكفاءة المطلوبة. (الرفاعي، 2013، صفحة 63)

يهتم القادة التبادليون أكثر بالعمليات الكفؤة وبإنجاز ما تم التخطيط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسלטتهم بالمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون انه عملية مرضية.

- **الإدارة بالاستثناء النشطة:** في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه. (Northouse, 2013, p. 14)

تلعب التغذية الراجعة دور مهم في إنجاح هذا النمط من الإدارة، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز.

- **الإدارة بالاستثناء الساكنة:** على عكس النمط السابق، فالقائد في هذا النمط يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهماتهم، وهو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب. (Barbuto & Burbach, 2006, p. 54)

يلجأ بعض القادة لهذا النوع من النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، حيث يكتفوا بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال ومن ثم تقييمها وتصحيح ما ظهر فيها من أخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك.

2.2. الفعالية التنظيمية: يعكس مفهوم الفعالية التنظيمية معنى أوسع من معنى تحقيق الأهداف على اعتبار أن المؤسسة نظاما مفتوحا يتعامل مع بيئة متغيرة، فهي تعكس قدرات التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى، بالإضافة إلى أنها تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير.

1.2.2. تعريف الفعالية التنظيمية: من بين التعاريف المقدمة للفعالية التنظيمية نجد:

- يعرف ألفار (Alvar، 1976) الفعالية التنظيمية على أنها: " قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها". (الشماع، 2000، صفحة 51)

- يعرفها ميلز (Miles) على أنها: "على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد، وجماعات المصالح والملاك،

الزبائن، الموردين، المنافسين." (Desreumaux, 1992, p. 133)

انطلاقا مما سبق يمكننا القول بأن الفعالية التنظيمية تكمن في:

- قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة بما يحقق لها البقاء والاستمرار.
- قدرة المؤسسة على النمو و التطور باستمرار.

2.2.2. مداخل قياس الفعالية التنظيمية: يمكن استخدام العديد من المداخل لقياس الفعالية التنظيمية

بالمؤسسة، وفي هذا الإطار تظهر العديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تسمح بإبراز المظاهر الدالة على الفعالية في الأجل الطويل أو القصير، ومن بين هذه المداخل نجد:

- الإنتاجية: تمثل الإنتاجية أحد المؤشرات الاقتصادية التي تستخدمها الإدارة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهداف النشاط باستخدام الموارد المتاحة، وغالبا ما تعبر على فرص المؤسسة في الوصول إلى أفضل النتائج باستخدام راشد للموارد المتاحة (المدخلات). (شقاوي، 2000، صفحة 17)

تشير الإنتاجية إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمؤسسة التي تحقق أهدافها هي فعالة والمؤسسة التي تستخدم أقل الموارد هي مؤسسة كفؤة، وإذا تحقق المؤشرين معا (الفعالية والكفاءة) تعتبر المؤسسة منتجة. (ماهر، 1905، صفحة 46)

- الإبداع التنظيمي: يقصد بالإبداع التنظيمي إدخال تغييرات في التنظيم وخلق نماذج تنظيمية جديدة، أو إحداث تحسين في علاقات العمل تمكن المؤسسة من أداء مهامها بمرونة، فالإبداع التنظيمي يتضمن

التغييرات في الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم العمل، والسياسات والإجراءات الجديدة بالإضافة إلى نظم الرقابة، حيث يتميز هذا النوع من الإبداع بكونه غير مادي يهدف إلى جعل أساليب التسيير والتنظيم أكثر نجاعة مما ينعكس على سلوك المؤسسة. (المحامد و عطا، 2013، صفحة 467)

يساعد الإبداع التنظيمي على العمل بصورة أفضل من خلال: (دجلة، 2013، صفحة 120)

- تحسين التنسيق والرقابة الداخلية، كما يؤدي إلى تسهيلات العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.
- إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية.
- التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها.
- الارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين.

- **الرضا الوظيفي:** يعكس الرضا الوظيفي شعور الفرد بالسعادة أثناء أدائه للعمل، حيث توصل العديد من الباحثين في مجال علم النفس الصناعي إلى أن للرضا عن العمل دور مهم في تحقيق توافق الفرد مع الوظيفة، وفي هذا السياق يعرف الرضا الوظيفي على أنه نتيجة إدراك الموظف لمدى توافر متطلبات أداء وظيفته، والتي ينظر إليها على أنها مهمة، فالرضا الوظيفي حالة عاطفية ممتعة ناتجة عن تقييم تلك الوظيفة، وهو يعكس موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه والذي يكون نتيجة لإدراكه لعمله ومحيط هذا العمل، والأسلوب السائد في المعاملة. (التويجري، 1999، صفحة 42)

- **التكيف البيئي:** يقصد به درجة استجابة المؤسسة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية، وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، بشكل يظهرها مستجيبة للظروف المحيطة بها، حيث يظهر التأقلم بشكل ملموس في الأهداف والخطط ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة، كما يتجلى كذلك في درجة الاستفادة من مصادر القوة وآليات التغلب على نقاط الضعف.

- **النمو والتطور:** يعتبر النمو والتطور مؤشر على نجاعة المؤسسة، وهو ناتج عن الزيادة في حجم الطلب الذي يؤدي إلى الزيادة في المبيعات، حيث هناك معيارين لقياسه، معيار التشغيل ومعيار المبيعات، وهذين المعيارين هما بطبيعة الحال مرتبطين ببعضهما. (Janssen, 2005)

يعني النمو التوسع في أبعاد المؤسسة في سياق التطور بفضل الطلب المتزايد على منتجاتها وتكون المؤسسة في حالة من الازدهار، حيث تتميز بتواجدها المؤكد في الأسواق، وبسهولة تصريف منتجاتها وبالتنشيط القوي لمواردها.

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3.1. الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية: وتتضمن وصفاً لمتغيرات الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وطبيعة أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم اعتماد مختلف الفئات العمالية التابعة للمؤسسة كمجال لتطبيق البحث ومصدر للحصول على البيانات الأولية المطلوبة من خلال الاستبيان، ونظراً لكبر عدد مفردات المجتمع تم اللجوء إلى أسلوب العينة حيث تم توزيع 140 استبيان على مجموعة من عمال المؤسسة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استرجاع 129 استبيان اعتبرت ثمانية منها غير قابلة للمعالجة، وبالتالي أصبحت العينة النهائية للدراسة مشكلة من 121 مفردة، والجدول رقم 01 يعرض خصائص العينة من خلال المتغيرات الديموغرافية التالية: الخبرة المهنية، وطابع الوظيفة.

الجدول 01: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية	مؤشر الاختلاف	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	55	45.50%
	من 10 إلى 20 سنة	15	12.40%
	20 سنة فأكثر	51	42.10%
طابع الوظيفة	وظيفة إدارية	29	23.97%
	وظيفة فنية	56	46.28%
	وظيفة تجارية	36	29.75%

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2.3. توصيف آراء أفراد العينة في قياس مدى توفر الممارسات الدالة على نمط القيادة التبادلية والفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

1.2.3. توصيف آراء أفراد العينة في قياس مدى توفر الممارسات الدالة على نمط القيادة التبادلية في مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

الجدول رقم (2): يبين مدى توفر الممارسات القيادية ذات النمط التبادلي في توجهات إدارة مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
1	يحفز المسئول العامل عندما يحقق أكثر مما يتوقع أن ينفذه.	3.75	0.99	الخامس
2	يشجع المسئول العاملين على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية.	3.58	1.02	السابع
3	يتم التركيز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة.	3.16	1.06	العاشر
4	يكافئ المسئول العامل ذو الأداء الممتاز.	3.79	1.04	الرابع
5	يثنى المسئول على العامل الذي يسارع إلى تصحيح أخطائه في العمل.	3.84	0.87	الثاني
6	يشارك العمال في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة.	3.41	1.09	التاسع
7	يبلغ العامل بالأمور التي يجب إنجازها من قبل رئيسه المباشر .	3.82	0.99	الثالث
8	يبلغ المسئول العامل عما يجب إنجازها للحصول على المكافأة .	3.91	1.09	الأول
9	يثنى المسئول على العامل عند إتباعه الأساليب الجديدة لأداء العمل.	3.55	1.03	الثامن
10	يعبر المسئول عن الرضا عندما يتمكن العامل من إنجاز ما يتوقع منه.	3.70	0.91	السادس
	المتوسط العام للمكافأة المشروطة	3.65	/	مرتفع
11	تتم متابعة جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المرجوة.	3.54	1.03	الخامس
12	تعبر إدارة سونلغاز عن ثقتها بالعمال في تحقيقهم للأهداف الموضوعية.	3.60	1.01	الثاني
13	تحرص إدارة سونلغاز على تزويد العمال بالتغذية الراجعة عن أدائهم.	3.08	1.11	الثامن
14	يتم تقديم ما يلزم للعمال لتحقيق المعايير الموضوعية.	3.37	1.08	الرابع
15	يعيد المسئول النظر في مهام العامل للتحقق من أنها مناسبة مع مهاراته.	3.18	1.04	التاسع
16	يتم الاتفاق بين المسئول والمرؤوسين حول تحقيق أهداف الأداء .	3.33	0.98	السابع
17	يحصل العاملون المتميزون على المكافآت المشجعة على التحسين.	3.57	1.14	الأول
18	يجري المسئول الإداري تصحيح الانحرافات أولا بأول.	3.25	1.10	السادس
19	يخصص المسئول الإداري وقتا كافيا في توجيه العمال وإرشادهم.	3.39	1.01	الثالث

المرتب	/	3.37	المتوسط العام للإدارة بالاستثناء النشطة	النمط 2
الثالث	1.06	2.41	لا يتدخل المسئول الإداري إلا إذا أصبحت المشاكل خطيرة.	20
الرابع	1.26	2.51	لا يتخذ أي إجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.	21
الأول	0.91	3.34	يركز الاهتمام على التعامل مع الأخطاء الاستثنائية ومعالجتها.	22
الثاني	1.22	2.55	يتم التدخل في حالة ما إذا كان أداء العامل بعيدا عن تحقيق الأهداف.	23
الخامس	1.19	2.51	يركز الانتباه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية.	24
السابع	1.28	2.03	يتجنب التدخل إلا عندما تظهر أمور مهمة.	25
السادس	1.18	2.44	يتأخر في الإجابة عن الأسئلة والأمور الملحة.	26
المرتب	/	2.54	المتوسط العام للإدارة بالاستثناء الساكنة	النمط 3
المرتب	/	3.18	المتوسط العام لممارسات القيادة التبادلية	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بقياس مدى التزام مؤسسة سونلغاز بالممارسات القيادية ذات النمط التبادلي، حيث يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.18) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشككة لهذا المحور تراوحت ما بين (0.87) و(1.28) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، مع ملاحظة أن هذا المحور تضمن العديد من الأنماط كانت كما يلي:

النمط الأول: التزام إدارة مؤسسة سونلغاز بتنفيذ الممارسات المعززة للقيادة التبادلية من خلال المكافأة المشروطة: يظهر من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي لهذا النمط قد بلغ (3.65) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 8 كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.91) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 3 حيث بلغت قيمته (3.16) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات التي تضمنها هذا النمط

فقد حازت كلها على قيم أكبر من (3.4) وهي تشير كلها إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب مقياس ليكارت، مما يشير إلى وجود حالة ايجابية بالمؤسسة على مستوى هذا النمط.

النمط الثاني: التزام إدارة مؤسسة سونلغاز بتنفيذ الممارسات المعززة للقيادة التبادلية من خلال الإدارة بالاستثناء النشطة: يظهر من خلال الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (3.37) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 12 (تعتبر إدارة سونلغاز عن ثقتها بالعمال في تحقيقهم للأهداف الموضوعية) كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.60) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما أقل متوسط حسابي فكان للعبارة رقم 13 (تحرص إدارة سونلغاز على تزويد العمال بالتغذية الراجعة عن أدائهم)، حيث بلغت قيمته (3.08) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي العبارات هذا النمط فقد حازت على متوسط حسابي بقيم تشير في أغلبها إلى تقييم متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

النمط الثالث: التزام إدارة مؤسسة سونلغاز بتنفيذ الممارسات المعززة للقيادة التبادلية من خلال الإدارة بالاستثناء الساكنة: يظهر الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لهذا البعد قد بلغ (2.54) وهو يشير إلى تقييم بمستوى ضعيف حسب تقييم المقياس المعتمد في الدراسة، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 22 كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.34) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 25 والذي بلغت قيمته (2.03) وهو يشير إلى تقييم بمستوى ضعيف حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي عبارات هذا النمط فقد حازت على تقييم ضعيف حسب مقياس ليكارت.

انطلاقاً من نتائج الخاصة بهذا المحور نستنتج بأن إدارة مؤسسة سونلغاز (فرع الشلف) تعتمد بشكل كبير في توجيه أنشطتها ومعالجة الصعوبات والمشاكل المهنية أو السلوكية التي يعاني منها العمال أثناء أدائهم لمهامهم بالمؤسسة على نمط المكافأة المشروطة، وقد يبرر هذا الاهتمام باقتناع إدارة المؤسسة

بحاجة العمال الملحة للمكافآت باعتبارها المحفز الأساسي لتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم لتصبح متوافقة مع متطلبات الأداء التي تستهدفها المؤسسة.

2.2.3. توصيف آراء أفراد العينة في قياس مدى توفر الممارسات الدالة على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)

الجدول رقم (3): قياس مدى توفر الممارسات الدالة على الفعالية التنظيمية في مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية
27	تمتلك المؤسسة القدرات التي تمكنها من الاستجابة لطلبات الزبائن.	3.45	0.99	الرابع عشر
28	تقدم مؤسسة سونلغاز الخدمات المطلوبة من زبائننا بأسلوب متميز.	3.43	1.07	السادس عشر
29	تسعى مؤسسة سونلغاز للتجاوب مع احتياجات الزبائن بكل قوة.	3.59	1.01	السابع
30	تبذل مؤسسة سونلغاز كل الجهود الضرورية لدعم ربحية أعمالها.	3.38	1.06	العشرون
31	تتمتع مؤسسة سونلغاز بالكفاءة الإنتاجية المطلوبة.	3.44	1.19	الخامس عشر
32	تتميز مستويات الإنتاج وجودته بالتطور المستمر.	3.70	1.08	الثاني
33	تحقق مؤسسة سونلغاز الاستخدام الجيد لمواردها المالية.	3.47	1.03	الثالث عشر
34	تسمح سياسات المؤسسة بترشيد التكلفة بما يحقق الإنتاجية العالية.	3.51	1.11	الثاني عشر
35	تضمن البرامج المعتمدة من مؤسسة سونلغاز بتطوير كفاءة العاملين بها.	3.39	1.08	التاسع عشر
36	توفر إدارة مؤسسة سونلغاز بيئة العمل المساعدة على الأداء الجيد.	3.32	1.08	اثنان وعشرون
37	تساهم إدارة المؤسسة في زيادة قدرة العاملين على مواجهة أعباء العمل.	3.54	1.07	الحادي عشر
38	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية.	3.71	1.15	الأول
39	تعزز قرارات المؤسسة من درجة التزام العاملين بقواعد العمل.	3.41	0.99	السابع عشر
40	تساهم إدارة المؤسسة في تحسين قدرة العاملين على أداء العمل الجيد.	3.56	1.01	التاسع
41	يبيدي عمال مؤسسة سونلغاز الشعور بالرضا عن قرارات المؤسسات.	3.68	1.14	الثالث
42	يتفاعل عمال سونلغاز مع مختلف الأهداف التي تضعها إدارة المؤسسة.	3.40	0.96	الثامن عشر
43	يشعر العاملون بأن المؤسسة أصبحت أكثر تكيفا مع المتغيرات البيئية.	3.55	1.01	العاشر
44	تلتزم المؤسسة باعتماد البرامج الجديدة لتحسين الأداء.	3.57	0.97	الثامن

السادس	1.17	3.60	تلجأ المؤسسة إلى دمج الوسائل والتقنيات الجديدة في ممارسة أنشطتها.	45
الخامس	1.05	3.63	تسعى الإدارة إلى جعل اللوائح والأنظمة المطبقة بالمؤسسة أكثر مرونة.	46
واحد وعشرون	1.08	3.35	تفكر المؤسسة دائما في تعزيز فرص البقاء والاستمرار.	47
الثالث والعشرون	0.98	3.07	تشجع المؤسسة المشاريع التي تسمح بتطوير مكانتها في السوق.	48
الرابع	1.11	3.65	تضع المؤسسة الاستثمار كأولوية إستراتيجية.	49
/	/	3.50	المتوسط العام للممارسات الدالة على الفعالية التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (3) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بقياس مدى التزام مؤسسة سونلغاز بالممارسات الدالة على الفعالية التنظيمية، حيث يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.50) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت ما بين (0.87) و(1.28) بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة رقم 38 كان لها أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.71) وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع حسب المقياس المعتمد في الدراسة، كما يلاحظ أن أقل متوسط حسابي كان للعبارة رقم 48 والذي بلغت قيمته (3.07) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة، أما باقي عبارات هذا النمط فقد حازت على تقييم ما بين المتوسط والجيد حسب مقياس ليكارت، وبناء على نتائج هذا المحور نستنتج أن مؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف) تتوفر على المظاهر الدالة على وجود الفعالية التنظيمية من وجهة نظر عمالها خاصة تلك المتعلقة بترسيخ الممارسات المشجعة على تطوير الإنتاجية، حيث تحصلت العبارة رقم 32 على الرتبة الثانية في ترتيب عبارات هذا المحور وتلك المساعدة على تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تحصلت العبارة 41 على الرتبة الثالثة في ترتيب عبارات هذا المحور.

3.3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1.3.3. اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

للقيادة التبادلية بأنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

الجدول 04: نتائج تحليل الانحدار البسيط للقيادة التبادلية على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز

المتغير التابع	المتغير المستقل	Beta	R	R ²	قيمة T	Sig. T	قيمة F	مستوى المعنوية
الفعالية التنظيمية	القيادة التبادلية	1060.	6800.	0.462	15.054	00.00	226.62	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط برسون R تساوي (0.680) وهي قيمة موجبة وقوية نوعا ما، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة التبادلية لإدارة مؤسسة سونلغاز على مستوى فعاليتها التنظيمية من وجه نظر مفردات عينة الدراسة، أما قيمة بيتا الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين القيادة التبادلية والفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

نلاحظ كذلك بأن قيمة معامل التحديد R² تساوي (0.462) أي أن استخدام القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 46.20% من نسبة التغير في التباين الكلي للفعالية التنظيمية بالمؤسسة، وهي النسبة التي يمكن للمؤسسة أن تساهم من خلالها في تعزيز الفعالية التنظيمية عن طريق القيادة التبادلية.

يظهر تحليل التباين ANOVA لاختبار المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار الخاص باختبار هذه الفرضية أن قدرة متغير القيادة التبادلية إجمالا على مستوى الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.000)، حيث أن قيمة F تساوي (226.626) عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$.

نلاحظ بأن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($0.05 \geq \alpha$) وعليه نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية إجمالاً على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

2.3.3. تحليل اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول 05: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأنماط القيادة التبادلية على الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة Beta	R	R ²	Sig T	قيمة F	مستوى المعنوية
الفعالية التنظيمية	المكافأة المشروطة	8060.	0.806	0.650	0.000	4220.39	0.000
	الإدارة بالاستثناء الناشطة	6410.	0.641	4110.	0.000	83.078	0.000
	الإدارة بالاستثناء الساكنة	1190.	1190.	0.014	0.203	1.117	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز .

من خلال الجدول رقم 05 أن قيمة R تساوي (0.806^3) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين ممارسات القيادة التبادلية نمط المكافأة المشروطة على مستوى الفعالية التنظيمية من وجه نظر مفردات عينة الدراسة، أما قيمة بيتا الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك بأن قيمة معامل التحديد R² تساوي (0.650) أي أن استخدام نمط المكافأة المشروطة يفسر ما نسبته 65% من نسبة التغير في التباين الكلي للفعالية التنظيمية بالمؤسسة من وجهة نظر مفردات العينة المدروسة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز .

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء النشطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز .

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن قيمة R تساوي (0.641^a) وهي قيمة موجبة وقوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين ممارسات القيادة التبادلية نمط الإدارة بالاستثناء النشطة على مستوى الفعالية التنظيمية من وجه نظر مفردات عينة الدراسة، أما قيمة بيتا الموجبة فتدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك بأن قيمة معامل التحديد R² تساوي (0.411) أي أن استخدام نمط الإدارة بالاستثناء النشطة يفسر ما نسبته 41.10% من نسبة التغير في التباين الكلي للفعالية التنظيمية بالمؤسسة من وجهة نظر مفردات العينة المدروسة، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعلية يتم رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية (الإدارة الاستثنائية النشطة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز (وحدة الشلف).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لنمط القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز .

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.203) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلية يتم قبول الفرضية العدم ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية (الإدارة الاستثنائية الساكنة) على مستوى الفعالية التنظيمية بالمؤسسة .

4. خاتمة: من خلال هذا البحث حاولنا إبراز دور القيادة التبادلية بمختلف أنماطها (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة) في تعزيز الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر عمال المؤسسة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- يساعد تبني إدارة المؤسسة لنموذج القيادة التبادلية في إدارة أنشطتها على تشجيع الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهود من أجل تطوير أداء أعمالهم بالشكل الذي يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية.

- يساهم نموذج القيادة التبادلية في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الأطراف المشكلة للتنظيم رؤساء ومرؤوسين، حيث تعكس النتائج التطبيقية أن القيادة التبادلية وفق نمط المكافأة المشروطة يشكل مدخل جيد لتعزيز الأداء وتطويره.

- تعكس الفعالية التنظيمية قدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة المطلوبة لاحتياجات مختلف الأطراف ذات العلاقة ببيئة المؤسسة، حيث يمكن قياسها من خلال العديد من المدخل أهمها: الإنتاجية، الإبداع التنظيمي، الرضا الوظيفي، التكيف البيئي، والنمو والتطور.
- تركز القيادة التبادلية على تعزيز سلوك العاملين وإنتاجيتهم من خلال ربط أدائهم باتفاقات رسمية أو ضمنية يحصل بموجبها الأفراد الناجحون في ممارسة مهامهم وأدوارهم على المكافآت المناسبة والمشجعة.
- أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين القيادة التبادلية إجمالاً ومستوى الفعالية التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.680، كما أكدت النتائج أيضاً على اختلاف قوة هذه العلاقة على مستوى أنماط القيادة التبادلية، فهي شديدة القوة في حالة نمط (المكافأة المشروطة)، ومتوسطة في حالة نمط الإدارة بالاستثناء النشطة، وضعيفة في حالة نمط الإدارة بالاستثناء الساكنة.
- انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات أهمها ما يلي:
- مراجعة وتطوير نظام المكافآت والحوافز بمؤسسة سونلغاز بالشكل الذي يساهم في تعزيز إمكانيات تحسين مستويات أداء عمالها. (العايدي، 2015)
- إبرام مزيد من الاتفاقات بين إدارة مؤسسة سونلغاز ومجموعات العمل بها من أجل الوصول إلى حالة التجانس المثلى بين الوظائف وفعاليتها. (عماد و بوعيشة، 2016)
- إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بقدرة عالية على إزالة العوائق التنظيمية التي تؤثر على مستويات الإبداع والتكيف البيئي وكذا النمو والتطوير التنظيمي. (الطاهر، 2011).

5. قائمة المراجع:

- ابتسام الضمور، محمد أبو صالح، وعبد الستار العلي. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في أكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. *مجلة دراسات*، 37 (2) الصفحات 521-543.
2. احمد ماهر. (1905). *اقتصاديات الادارة*. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
3. أسعود محمد المحامد، و ابراهيم بني عطا. (2013). أثر ممارسة عمليات ادارة المعرفة على الابداع الفني والاداري دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع الصحي في محافظة معان. *المجلة العربية للعلوم الادارية*، المجلد 20 (03)، الصفحات 462-478.

4. العيد عماد، و نور الدين بوعيشة. (2016, (5)2). الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، الصفحات 438-465.
5. الطاهر بن عبد الرحمان. (2011). القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين. مجلة العلوم الانسانية، (35)، الصفحات 157-168.
6. خليل محمد حسين الشماع. (2000). نظرية المنظمة . عمان، الأردن: دار المسيرة.
7. رجب جيهان عبد المنعم. (2006). اطار مقترح لدراسة اسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة: كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعميل ونواتج الأداء. مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد 4، الصفحات 182-198.
8. زهراء سيد عبد اله الرفاعي. (2013). علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
9. عصمت محمد علي سلامة الروسان. (2017). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية التربية المتخصصة، 6 (12)، الصفحات 166-181.
10. عز الدين العايدى. (2015). اثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة ، فلسطين: كلية التجارة ، جامعة غزة الاسلامية.
11. علي شرقاوي. (2000). ادارة النشاط الانساني، مدخل التحليل الكمي. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
12. محمد ابراهيم التويجري. (1999). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات دراسة ميدانية مقارنة. المجلة العربية للإدارة، 19 (2)، الصفحات 37-55 .
13. مهدي محمود دجلة. (2013). تأثير اخلاقيات الوظيفة في الابداع الاداري، بحث ميداني لعينة من المصاريف العراقية. مجلة التقني، المعهد التقني، الكوت، العراق، المجلد 26 العدد 04 الصفحات 111-138.
14. A. Desreumaux .(1992) .*Structures D'entreprise: analyse et gestion* .Paris. France: Vuibert.
15. B. Bass .(1985) .*Leadership and Performance Beyond Exception* .Free Press.
16. J.E. Barbuto & M. E. Burbach .(2006) .The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield study of elected officials .*The Journal of Social Psychology* . P 51-64.
17. N. M. Turner & J. Barling .(2002 ,(2) 87) .Transformation Leadership and Moral Reasoning .*applied Psychology* P. 301-317
18. Janssen, F. (2005). Les determinants de la croissance des entreprises. seminaire PME: regards croises sur l'entreprises. france: centre de confrirances Pierre Mondes.
19. P.G. Northouse .(2013) .*Leadership: Theory and Practice* .Los Angeles. USA: Sag Publications