

واقع ممارسات القيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية دراسة حالة لكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس

**The reality of mutual leadership practices in university  
A case study of the faculty of economics, commercial and  
management sciences at Farhat Abbas university**

مسالتي رحمة، مخبر اقتصاديات استثمارات الطاقات المتجددة واستراتيجيات تمويل المناطق النائية، جامعة

باتنة 1، الجزائر، البريد: rahma.messalti@univ-batna.dz

طحطوح مسعود، مخبر اقتصاديات استثمارات الطاقات المتجددة واستراتيجيات تمويل المناطق النائية، جامعة

باتنة 1، الجزائر، البريد: messaoud.tahtouh@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2024/06/26

تاريخ الاستلام: 2024/02/02

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة الى الكشف على واقع تطبيق ممارسات القيادة التبادلية من وجهة

نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس سطيف-1،

حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم التوصل الى نتائج أهمها: ان مستوى تبني

القيادة التبادلية بالكلية جاء مرتفعا، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (0.05) في مستوى إدراك افراد العينة لمستوى تحلي قادة الكلية بخصائص القيادة التبادلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة؛ القيادة التبادلية؛ أبعاد القيادة التبادلية

**Abstract:** This study aimed to reveal the reality of the application of reciprocal leadership practices from the point of view of the professors of the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at Farhat Abbas University Setif-1. The descriptive and analytical approach was adopted and the questionnaire was adopted as the main tool for data collection, and after the analysis process using spss. V24, the most important results were reached: The level of adoption of reciprocal leadership at the college was high, in addition to the absence of statistically significant differences at the significance level (0.05) in the level of perception of the sample members of the level of perception of the college leaders of the characteristics of reciprocal leadership

**Keywords:** Leadership; Transactional Leadership; dimensions of Transactional Leadership.

**JEL classifications codes:** O15; M12

**مقدمة:**

تعتبر الجامعات واحدة من المؤسسات التي يتوقف نجاحها على مدى وضوح رؤيتها وفلسفتها في نظام التعليم وتحقيق أهدافه، وتطوير مناهجه واساليبه، وما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية بصفة خاصة، وتعد القيادة الواعية والرشيده واحدة من اهم المقومات التي تساهم في تطوير وإدارة هذه المؤسسات، حيث تلعب القيادة في الجامعات دورا فعلا على مستوى الأقسام والكليات في تولي مهام التعليم والبحث والإشراف وغيرها. وتعتبر القيادة التبادلية من بين بين المداخل الحديثة في موضوع القيادة، وأكثرها فعالية في احداث التغيير الذي أصبح صفة ثابتة في هذا العصر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة واقع تبني القيادات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، لمفهوم القيادة التبادلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

**أ- الإشكالية:**

وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما واقع تبني القيادة التبادلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف؟

**التساؤلات الفرعية:**

بغرض الإجابة على الاشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة التبادلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة سطيف؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التبادلية حسب المتغيرات (الجنس، التخصص العلمي والخبرة)؟

**ب- الفرضيات:**

حتى نتمكن من معالجة الإشكالية الرئيسية تم طرح الفرضية التالية:

هناك تطبيق للقيادة التبادلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

سطيف؟

بالإضافة الى الفرضيات الفرعية:

- يتم تطبيق القيادة التبادلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

سطيف بدرجة مرتفعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات افراد العينة

حول مدى تطبيق القيادة التبادلية حسب المتغيرات (الجنس، التخصص العلمي والخبرة).

**ج- أهداف الدراسة:**

- الكشف عن واقع تبني ابعاد القيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية.

- الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في

إجابات افراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التبادلية حسب المتغيرات (الجنس، التخصص

العلمي والخبرة).

- التوصل الى نتائج وتوصيات من شأنها افادة الباحثين والقيادات الجامعية في ضرورة

التحلي بخصائص القائد التبادلي لما لها من تأثير في احداث التغيير وتطوير المؤسسات

الجامعية.

**د- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث ان نجاح المؤسسات الجامعية

يعتمد على مدى قدرتها على الارتقاء بمهاراتها وعلاقتها مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير

ذاتها وحل المشاكل التي تواجهها، وعليه فان تبني المؤسسات الجامعية لأسس القيادة

التحويلية يعتبر واحدا من أدوات التغيير والتحسين المستمر في المؤسسات الجامعية.

**ه- منهجية الدراسة:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي في تغطية متطلبات الاطار النظري وعرض محتوى مفاهيمي عن الدراسة باعتباره انطباق المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، والذي يعتمد على تصور الواقع وجمع معلومات وافية ودقيقة وبالتالي إعطاء صورة وصفية للقيادة التبادلية، بينما اعتمد على المنهج التحليلي الميداني لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبيان في ذلك، وتم تحليلها عن طريق استخدام برنامج (SPSS) لإبراز واقع ممارسات القيادة التبادلية في المؤسسات الجامعية والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### أولاً- التأسيس النظري للدراسة:

#### 1- القيادة التبادلية:

#### 1-1- تعريف القيادة التبادلية:

قبل التطرق الى تعريف القيادة التبادلية يجدر الإشارة الى ان القيادة هي عملية التأثير على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة التبادلية هي:

-نمط من أنماط القيادة التي تركز على قيام القائد بتوضيح الأهداف المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين، بالإضافة الى معايير الأداء المطلوبة والمكافآت التي ستقدم لهم عند تحقيق الأهداف (الريميدي و طالحي، 2019، صفحة 111).

- هي النمط الذي يعتمد على تحفيز المرؤوسين عبر امدادهم بالمكافآت المادية والمعنوية عندما يقومون بإنجاز ما هو مطلوب منهم مع توقع العقاب والمساءلة على من قصر أيضا، اذ يسعى القائد لتوفير بيئة أكثر ملائمة لظروف العاملين للحصول على اعلى

معدل من الإنتاج وسرعة تحقيق الأهداف من خلال استخدام المكافآت والعقوبات المشروطة (ناصر، 2021، صفحة 66).

وعليه فإن القيادة التبادلية هي:

عبارة عن نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين فيما بينهم من جهة أخرى من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### 1-2- خصائص القيادة التبادلية:

- تقوم القيادة التبادلية على أساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.
- يكون التباد على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- يسعى القائد في ظل القيادة التبادلية الى دعم المرؤوسين وفقا لقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد في إطار القيادة التبادلية أسلوب الإدارة بالاستثناء، أي التدخل عند الضرورة فقط، مثل حالات الفشل والمشكلات المتعلقة بالعمل.
- تتصف القيادة التبادلية بالديمقراطية. (العجمي، 2010، صفحة 161)

### 1-3- أبعاد القيادة التبادلية:

تتكون القيادة التبادلية من 3 أبعاد تتمثل في:

#### المكافأة المشروطة:

يقوم القادة في ظل القيادة التبادلية بالخطوات المتعلقة بتحقيق الأهداف عن طريق تقديم المكافآت لمرؤوسيهيهم عندما يكون هناك مبرر لذلك، وتبادل الوعود والموارد من أجل دعم وترتيب اتفاق مرضي للطرفين، بالإضافة الى التفاوض على الموارد وتوفير الثناء من أجل تحقيق الأهداف، كما يمكن ان يكون للقيادة التبادلية أثر جيد وابعادي على القيام بخلق

فرص للتطور والانجاز والاهتمام بالعمل والسعي الى تحقيق الأهداف.(اغادير، 2017،  
صفحة 28)

#### الإدارة بالاستثناء الإيجابية:

تهتم بالكشف عن الانحرافات على القواعد والمعايير لاتخاذ الإجراءات الصحيحة، وتعني ارشاد المرؤوسين نحو تحقيق الأداء المطلوب واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات، وتركز على ان القائد يقوم بمراقبة تنفيذ المهام والتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها من اجل تصحيحها للحفاظ على مستويات الأداء المطلوبة، اذ يحدد فيها القائد معايير الأداء وقد يعاقب المرؤوسين لعدم التزامهم بتلك المعايير، ويرتكز هذا النمط على تحديد دقيق للانحرافات والاختفاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن عند حدوثها.(ناصر، 2021، صفحة 69)

#### الإدارة بالاستثناء السلبية:

على عكس الإدارة بالاستثناء الإيجابية، يتدخل فيها القائد بعد تحقيق الأداء الغير مقبول، أي حدوث الانحراف عن المعايير الموضوعة فهم ينتظرون حتى تجذب الأخطاء انتباههم، فالأعمال التصحيحية او العقاب يمكن ان يستخدم كاستجابة للأداء غير المقبول أي بعد حدوث الانحراف عن المعيار، بمعنى عدم التدخل الى بعد حدوث الأخطاء في العمل، أي تدخل القائد يكون بعد انتهاء المهام وظهور النتائج النهائية واكتشاف انها غير مطابقة للمعايير بعد ان أصبحت المشكلات حرجة لذلك يوصف القائد بأنه سلبي، حيث ينتظر حدوث المشكلات او الأخطاء ومن ثم يوجه التابعين او يتخذ الإجراءات التصحيحية، ومن هنا فان الإدارة بالاستثناء السلبية تعني عدم تدخل القائد الا عند الضرورة.(الريميدي و طالحي، 2019، صفحة 112)

#### 1-4- أهمية القيادة التبادلية في قطاع التعليم العالي:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع القيادة التبادلية في المجال التربوي والتعليمي عموماً وقاموا برسم طرق للسير وفق معطياتها وتفعيل وجودها وسيادتها في المؤسسات التربوية والتعليمية، إذ إن أسلوب القيادة التبادلية في مجال الإدارة التعليمية ملائم للتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية حاضراً ومستقبلاً، وتعد من أفضل الأساليب التي ترتقي بالعملين وتسمو بهم في سلم الاحتياجات البشرية والمتطلبات الذاتية. (الشريف، 2022)

وقد توالى الاهتمام على مستوى التعليم العالي تحديداً، حيث إنه ينبغي أن يكون القادة الأكاديميون في الجامعات مؤهلين لممارسة سلوك القيادة التبادلية، وأن يمتلكوا خصائص القائد التبادلي، وذلك لقيام جامعتهم نحو المستقبل المنشود، وقد أكدت بعض الدراسات على أن مؤسسات التعليم العالي كغيرها من المنظمات التي تحتاج إلى قيادات تسعى بها إلى التغيير، لمواكبة التطورات السريعة التي يتسم بها العصر، وذلك لما لهذه القيادات من دور فعال في تمهيد الطريق للعبور إلى مؤسسات تعليمية أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المنشودة ووضع رسالتها موضع التنفيذ. (كوار و فرحي، 2020)

وتبرز أهمية القيادة التبادلية في مؤسسات التعليم العالي من خلال:

- تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى أعضاء هيئة التدريب والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية.
- التأكيد على العمل بروح الفريق، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التعليمية المشتركة. (ناصر، 2021)

#### 1-5- خصائص القائد التبادلي:

- يتجنب القائد في ظل القيادة التبادلية المخاطرة.

- يقوم بوضع مخطط زمني لإنجاز المهام المطلوبة .
- يهتم بعملية الرقابة وتصحيح الأخطاء، بالإضافة الى تحفيز المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بزيادة رضا المرؤوسين لتحقيق الأداء الأمثل الذي يزيد من فرصة تحقيق الأهداف.(ابو سبع، 2016)

## 2- الإطار التطبيقي للدراسة:

**حدود الدراسة:** تمثلت حدود الدراسة في:

**الحدود المكانية:** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف.

**الحدود الزمانية:** شهر أفريل 2022.

**الحدود البشرية:** أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف، وعددهم 221.

## مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة سطيف، وعددهم 221 أستاذ جامعي باختلاف درجاتهم العلمية (أستاذ مساعد "ب"، أستاذ مساعد "ا"، أستاذ محاضر "ب"، أستاذ محاضر "ا"، أستاذ تعليم عالي)، فيما تكونت عينة الدراسة من 177 استبيان تم توزيعها على أساتذة الكلية في افريل 2022، تم استرجاع 177 استبيان قابل للتحليل الاحصائي.

## أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات الأولية، والذي تم تطويره وبناءه بعد الاطلاع على اهم ما جاء به الادب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 الى 5 أي من غير موافق تمام الى موافق تماما، والجدول رقم (1) يوضح ذلك، وقد تم تقسيمها الى محورين، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)، اما المحور الثاني تتضمن البيانات المتعلقة بمجالات القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) ولكل مجال 6 عبارات.

وقد أجاب افراد العينة على جميع استمارات الاستبيان الموزعة عليهم.

## الجدول رقم (1): درجات مقياس الدراسة

| التقدير | غير موافق تمام | غير موافق | محايد | موافق | موافق تمام |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر : من اعداد الباحثين

## صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق من اهم الشروط التي ينبغي ان تتوفر في الأداة، وتكون الأداة صادقة إذا قاست فعلا ما وضعت لقياسه، إذا صدق الأداة يعني ان تكون عباراتها مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله.

الجدول رقم (2): معامل ارتباط "بيرسون" بين كل مجال من مجالات الدراسة

| الإدارة بالاستثناء<br>السلبية | الإدارة بالاستثناء<br>الإيجابية | المكافئة المشروطة |                |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------|----------------|
| .951**                        | .867**                          | .843**            | معامل الارتباط |
| .000                          | .000                            | .000              | مستوى الدلالة  |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يتضح من خلال الجدول رقم (2) ان جميع مجالات أداة الدراسة تراوحت معاملات ارتباطها بين (0.843 و 0.951) أي بين قوية وقوية جدا، وهي معاملات ارتباط موجبة احصائيا عند مستوى دلالة (0.05) وهو ما يؤكد ان جميع مجالات الدراسة صالحة لما وضعت لقياسه.

بعد المكافئة المشروطة:

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة لبعده المكافئة المشروطة

| ت | الفقرة  | المتوسط<br>الحسابية | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الاجابة |
|---|---|---------------------|----------------------|------------------|
| 1 | مستوى الانجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة                      | 5.43                | 0.78                 | مرتفع            |
| 2 | تمنح المكافأة مقابل الجهود المبذولة لتشجيع الافراد على مضاعفة العمل | 5.58                | 0.90                 | مرتفع            |
| 3 | يتم تقديم المكافآت المتوقعة عند تحقيق الاهداف                       | 5.28                | 0.66                 | مرتفع            |
| 4 | تمنح المكافآت للعاملين بعدالة بين المرؤوسين والقيادة.               | 5.45                | 0.98                 | مرتفع            |
| 5 | مناقشة المسؤوليات ذات الصلة بالجامعة للوصول الى الاهداف المطلوبة    | 5.07                | 0.98                 | مرتفع            |
| 6 | الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل لمواكبة التقنيات المتطورة      | 5.18                | 1.08                 | مرتفع            |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يبين الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص ببعد المكافئة المشروطة، حيث نلاحظ ان الفقرة (2) حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (5.58) وانحراف معياري (0.90) ضمن مستوى إجابة مرتفع، بينما حصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية (5.07) وانحراف معياري بلغ (0.98) ضمن مستوى إجابة مرتفع. وعليه، فان المعدل العام لبعد المكافئة المشروطة بلغ (5.33) بانحراف معياري عام بلغ (0.896).

#### بُعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة لبعد الادارة بالاستثناء الايجابية (N=177)

| ت | الفقرة   | المتوسط الحسابية | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|------------------|-------------------|---------------|
| 1 | تتخذ الافعال التصحيحية عند ظهور انحراف عن المعايير   | 5.51             | 1.02              | مرتفع         |
| 2 | يتم الارشاد والتوجيه حول سبل تحقيق الاهداف الموضوعية | 5.37             | 0.98              | مرتفع         |
| 3 | وضع قواعد ومعايير موحدة للأداء.                      | 5.19             | 0.87              | مرتفع         |
| 4 | متابعة الاخفاقات قبل ان تخرج عن السيطرة              | 5.29             | 0.93              | مرتفع         |
| 5 | يتم تصحيح الاخطاء اول بأول                           | 5.41             | 0.90              | مرتفع         |
| 6 | الحرص على ارشاد العاملين لإنجاز الاهداف المطلوبة     | 5.08             | 0.86              | مرتفع         |
|   | المعدل العام   | 5.31             | 0.926             | مرتفع         |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يشير الجدول رقم (4) الى البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية، حيث يتضح ان الفقرة (1) حصلت على اعلى متوسط حسابي اذ بلغت (5.51) وانحراف معياري (1.02)، وحصلت الفقرة (6) على أدنى متوسط حسابي (5.08) وانحراف معياري مقدر ب (0.86) يبين اتساق وتناغم إجابات الافراد، ومما سبق يتضح ان المعدل العام لبعء الإدارة بالاستثناء الإيجابية بلغ (5.31) وانحراف عام قدر ب.(0.926) بعد الإدارة بالاستثناء السلبية:

**الجدول رقم (5):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الإجابة لبعء الإدارة بالاستثناء السلبية (N=177)

| ت | الفقرة   | المتوسط الحسابية | الانحراف المعياري | مستوى الاجابة |
|---|--|------------------|-------------------|---------------|
| 1 | ينترك للأفراد حرية انجاز المهام الموكلة إليهم دون تدخل.      | 5.11             | 0.78              | مرتفع         |
| 2 | ينتظر حدوث اخطاء ومن ثم يواجه الافراد                        | 4.98             | 0.98              | مرتفع         |
| 3 | اتخاذ الاجراءات التصحيحية عندما تصبح الانحرافات معيقة للعمل. | 5.14             | 0.65              | مرتفع         |
| 4 | يتم تبني فكرة عدم اصلاح التالفة من المعدات.                  | 4.97             | 0.79              | مرتفع         |
| 5 | ينتظر حدوث المشكلات ثم يعمل على حلها                         | 5.10             | 1.01              | مرتفع         |
| 6 | التركيز على حل المشكلات الاستثنائية.                         | 5.04             | 1.02              | مرتفع         |
|   | المعدل العام   | 5.05             | 0.876             | مرتفع         |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يبين الجدول رقم (5) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات افراد العينة اتجاه بعد الإدارة بالاستثناء السلبية، حيث يتضح ان الفقرة (3) اخذت اعلى متوسط حسابي بلغ (5.14)

بانحراف معياري قدر ب (0.65) يبين اتساق إجابات العينة تجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الإدارة بالاستثناء السلبية، وحصلت الفقرة (4) على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.97) بانحراف معياري قدر ب (0.79) الامر الذي يبين تتاعم الإجابات ضمن المستوى المرتفع، وبذلك فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (5.05) وانحراف معياري عام بلغ (0.876) البيانات الوصفية لأبعاد القيادة التبادلية:

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية للقيادة التبادلية (N=177)

| الاهمية النسبية | درجة الاجابة | الانحرافات المعيارية | المتوسطات الحسابية | البعد الرئيسي                   |
|-----------------|--------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|
| الاول           | مرتفع        | 0.896                | 5.33               | 1. المكافئة المشروطة            |
| الثاني          | مرتفع        | 0.926                | 5.31               | 2. الادارة بالاستثناء الايجابية |
| الثالث          | مرتفع        | 0.876                | 5.05               | 3. الادارة بالاستثناء السلبية   |
| -               | مرتفع        | 0.899                | 5.23               | المعدل العام للقيادة التبادلية  |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه ان بعد المكافآت المشروطة حصل على اولى المراتب بدرجة الأهمية النسبية طبقا لإجابات العينة المبحوثة فيما حصلت الإدارة بالاستثناء السلبية على اقل نسبة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التبادلية مرتفع (5.23) وانحراف معياري بلغ (0.899).

الفروق باختلاف متغير الجنس:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار T-Test للعينات المستقلة للفروق بين المتوسطات الحسابية في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية تبعاً لاختلاف متغير "الجنس"

| مستوى الدلالة     | درجة الحرية | قيمة (t) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |           |
|-------------------|-------------|----------|-------------------|-----------------|-------|-------|-----------|
| 0.650<br>غير دالة | 52          | 0.457    | 0.80635           | 3.7600          | 85    | ذكر   | القيادة   |
|                   |             |          | 0.81642           | 3.6575          | 92    | انثى  | التحويلية |

المصدر: اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS. V24)

يتضح من نتائج الجدول رقم (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التبادلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف، حيث بلغت قيمة (t) قيمة (0.457) وهي ليست ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة القيمة (0.650) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.7600) وانحراف معياري (0.80635) في حين المتوسط الحسابي للإناث (3.6575) بانحراف معياري (0.81642)، ومن هنا يتضح عدم وجود فروق في ادراك أفراد العينة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التبادلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف تبعاً لاختلاف متغير الجنس، أي أن كلا من الجنسين (ذكور وإناث) في أعضاء هيئة التدريس لهم وجهة نظر واحدة ولا يوجد تباين أو اختلاف بينهما يتعلق بتطبيق أبعاد القيادة التبادلية أو أنه يوجد غياب في أحد الأبعاد على حساب الأبعاد الأخرى.

الفروق باختلاف متغير (العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية):

الجدول رقم (8): اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق بين المتوسطات في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق القيادة التحويلية.

| مستوى الدلالة | قيمة (t) | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |                |
|---------------|----------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
| 0.838         | 0.283    | 0.191          | 3            | 0.572          | بين المجموعات  | العمر          |
| غ. دالة       | -        | 0.674          | 50           | 33.719         | داخل المجموعات |                |
| -             | -        | -              | 53           | 34.291         | المجموع        |                |
| 0.114         | 2.266    | 1.399          | 2            | 2.798          | بين المجموعات  | المؤهل العلمي  |
| غ. دالة       | -        | 0.617          | 51           | 31.492         | داخل المجموعات |                |
| -             | -        | -              | 53           | 34.291         | المجموع        |                |
| 0.585         | 0.653    | 0.431          | 3            | 1.293          | بين المجموعات  | الخبرة المهنية |
| غ. دالة       | -        | 0.660          | 50           | 32.997         | داخل المجموعات |                |
| -             | -        | -              | 53           | 34.291         | المجموع        |                |

المصدر: اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS.v24)

تشير نتائج الجدول رقم (8) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابة افراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مفهوم القيادة التبادلية تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)، حيث ان مستوى الدلالة لقيمة (f) بلغت (0.838) بالنسبة لمتغير العمر، و(0.114) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي و(0.585) بالنسبة لمتغير

الخبرة المهنية، وما يلاحظ ان جميع مستويات الدلالة لقيمة (f) وهي غير دالة احصائيا لأنها اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وجهة نظر أساتذة الكلية، ان قيادات الكلية هي قيادات رشيدة تتحلى بقيم ومبادئ مثلى واعتبارات أخلاقية، لديها شخصية قوية ولباقة مهنية، ولهذا ما يلاحظ ان أساتذة الكلية لهم نفس وجهة النظر في رئيسهم وانه ملتزم ويحمل خصائص القائد التبادلي، لهذا لم نلمس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في اجاباتهم.

### خاتمة :

هدفت هذه الدراسة من التعرف على واقع تبني القيادة التبادلية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة سطيف من وجهة نظر أساتذة الكلية، وهل هناك فروق في مدى إدراك هؤلاء الأساتذة لمستوى تطبيق القيادة التبادلية من طرف قاداتهم، وبعد اخضاع الاستبيان لعملية التحليل الاحصائي، تم التوصل الى العديد من النتائج المتمثلة في:

- مستوى تبني القيادة التبادلية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جاء مرتفعا بمتوسط حسابي (5.23) وانحراف معياري (0.899) وبدرجة مرتفعة، وجاء بعد المكافأة المشروطة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.33) بدرجة مرتفعة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى إدراك افراد عينة الدراسة لمستوى تحلي قادة الكلية بخصائص القيادة التبادلية تبعا لاختلاف متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية) ، وهذا ما يعطي صورة إيجابية عن النمط القيادي المعتمد في جامعة سطيف.

وفي ضوء النتائج المتوصل اليها نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة الاهتمام بما تستلزمه الإدارة الجامعية من كفاءات قيادية مناسبة لطبيعة العمل الأكاديمي.
- العمل على تفويض قدر من السلطة لأعضاء الهيئة التدريسية، وذلك لتحفيزهم وتكوين اطر إدارية تتخذ من القيادة التبادلية منهاجاً لممارسة العمل الإداري والأكاديمي وفق أسس سليمة.
- العمل على برمجة وعقد دورات تدريبية للقيادات الجامعية، تهتم أساساً بتعليم المهارات القيادية الحديثة، لما تلعبه من دور فعال على مستوى الكليات.

#### قائمة المراجع:

- ابراهيم السيد محمود ابو سبع. (2016). دور القيادة التبادلية في زيادة الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية في قطاع الشركات الصناعية بالاسماعيلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 792-818.
- باسم سمير الرميدي، وفاطمة الزهراء طالحي. (2019). الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين نمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والأداء الإستراتيجي لشركات السياحة المصرية. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 107-134.
- بن عزوز كوار، ومحمد فرحي. (2020). أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية لأراء عينة بمديرية الكهرباء والغاز الجلفة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 347-362.

عدنان مطر ناصر. (2021). ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين (مقاربة انثرو- ادارة في مصنع نسيج الديوانية). مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 63-79.

محمد حسنين العجمي. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

نجاه عبد القادر الشريف. (2022). القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. مجلة كلية التربية ، 93-117.

يوسف محمود اغادير. (2017). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الانجاز. جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا: اطروحة ماجستير.