

أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور ببردج بوعريريج

The effect of transactional leadership styles on improving workers' performance at Condor Corporation in Bordj Bou Arreridj

عادل لحميدي¹

جامعة اكلي محند اولحاج - البويرة

a.lahmidi@univ-bouira.dz

تاريخ الوصول 2022/07/20 القبول 2022/11/08 النشر على الخط 2023/01/15

Received 20/07/2022 Accepted 08/11/2022 Published online 15/01/2023

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أساليب القيادة التبادلية على تحسن الأداء العمال في مؤسسة كوندور ببردج بوعريريج، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال في المؤسسة، بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (84) موظفا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل للبيانات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية توفر مستلزمات الأداء على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (0.05)، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى دلالة (0.05)، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول أساليب القيادة التبادلية وتحسن لأداء العمال تبعا لاختلاف (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)).

الكلمات المفتاحية: القيادة، الاساليب القيادية، العمال، تحسين الاداء.

Abstract:

The study aimed to reveal the effects of the mutual leadership methods on improving the performance of workers at the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj, in addition to identifying the difference in the perception of the study sample about the methods of mutual leadership and the improvement in the performance of workers in the institution, so that this difference is attributed to gender, age, and educational attainment. Number of years of experience and position. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire that included (33) items in order to collect primary information from the study sample. In light of this, data were collected, analyzed and hypotheses tested using the statistical package for science (spss), where the study sample consisted of (84) employees. Several statistical methods were used to achieve the objectives of the study, and after conducting the analysis of the data, the study reached a number of results, the most important of which are: - There is a statistically significant effect of the reciprocal leadership style and the availability of performance requirements on improving the performance of workers at the level of significance (0.05). - There is no statistically significant effect of the reciprocal leadership style, with the exception of static, on improving the performance of workers at the level of significance (0.05).

Keywords: leadership, leadership styles, workers, improving performance.

¹ المؤلف المرسل: عادل لحميدي البريد الإلكتروني: a.lahmidi@univ-bouira.dz

مقدمة:

ان تطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات اليوم يتميز بتطور المستمر الذي يولد تغيرات هامة داخل المؤسسة مما يفرض على مسيرها اتباع نمط قيادة معين بمختلف اساليه يسمح بتحقيق التطور وتحسين الاداء ، وتسير المؤسسة ليس بالعملية سهلة اذ يتوجب على المسير تحقيق معدلات معينة من الاداء خاصه وانه يتعين عليه تسير المفارقة بين العمال بأقل تكاليف واقل وقت مقابل تحقيق أفضل النتائج وهذا لان العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزافا للموارد مع السعي الى الوصول الى تحقيق الاهداف.

-إشكالية الدراسة:

ان التركيز على العنصر البشري الذي يعد جوهر العملية الادارية عن طريق ايجاد طرق مناسبة لممارسة العمل القيادي الفعال ليحل محل الطرق والاجراءات التقليدية والبيروقراطية ،ومن ثم توفير اليات الادارية المناسبة لاستجابة لكل التطورات بالكفاءة في اطار هذا تبرز اهمية القيادة التبادلية باعتبارها احد متطلبات العمل الاداري به مختلف اساليبها والتي تسمح باستبدال حاله الخوف والحذر التي تميزه عمل الإدارة في علاقاتها مع مختلف الاطراف بتطبيق الإدارة التبادلية من خلال توفير مستلزمات الاداء وتطبيق اسلوب الادارة بالاستثناء النشيطة او الإدارة بالاستثناء الساكنة او تحقيق مبدا المكافاة المشروطة بغيت رؤيه اي من هذه الاساليب انجع لتحسين الاداء العمال في المؤسسة.

-تساؤلات الدراسة:

- ماهي آثار أساليب القيادة التبادلية (أسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة وأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة وتوفير مستلزمات الأداء)، على تحسين الأداء العمال في مؤسسة كوندور برج بوغريبرج.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة لأساليب القيادة التبادلية السائدة في المؤسسة كوندور وتحسين أداء للعمال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

-فرضيات الدراسة: بناء على طرح إشكالية الدراسة فقد تم صياغة الفرضيتين كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية (لأسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة

ولأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة وتوفير مستلزمات الأداء) ، في تحسن الأداء العمال في مؤسسة كوندور برج بوغريبرج.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

1. H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوفير مستلزمات الاداء في تحسن أداء العمال في مؤسسة كوندور.

2. H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة في تحسن أداء العمال في مؤسسة كوندور.

3. H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة في تحسن أداء العمال في مؤسسة كوندور.

H0_2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينة الدراسة لأسلوب القيادة التبادلية السائدة في المؤسسة كوندور وتحسن أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

1. H0_2 لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينة الدراسة لأسلوب القيادة التبادلية السائدة في مؤسسة كوندور وتحسن أداء العمال تعزى إلى متغير الجنس.

2. H0_2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينة الدراسة لأسلوب الإدارة التبادلية السائدة في المؤسسة كوندور وتحسن أداء العمال تعزى إلى متغير العمر.

3. H0_2 لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينة الدراسة لأسلوب قيادة التبادلية السائدة في المؤسسة كوندور وتحسن أداء العمال تعزى إلى متغير التحصيل العلمي.

H0_2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينة الدراسة لأسلوب القيادة التبادلية السائدة في المؤسسة كوندور وتحسن أداء العمال تعزى إلى متغير السنوات الخبرة.

– **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة الى تعرف على أثر أساليب القيادة التبادلية في مؤسسه كوندور ببحر بوعريبرج على تحسن اداء العمال.

معرفة ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور افراد العينة حول اسلوب القيادة التبادلية السائد في المؤسسة وتحسن اداء العمال تعزى الى متغيرات ديمغرافية الجنس العمر التحصيلي العلمي عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي

–أهميه الدراسة:

• ضرورة التوصل الى فهم أعمق للقيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء الساكنة والإدارة بالاستثناء النشيطة وتوفير متطلبات الأداء).

• معرفة اي من هذه الاساليب تساهم في تحسين اداء العمال. هذا ما يمنح القياديين رؤية تطليه حول تطبيق الإدارة التبادلية باجتنا عيوبها وتطبيق مزاياها.

• الوصول الى اداءه لقياس إثر تطبيق القيادة التبادلية على تحسين اداء العمال في مؤسسه كوندور ببحر بوعريبرج الجزائر وخاصة ان تحسين اداء العمال يعتبر من اولويات نظرا لما يشاع عن العام الجزائري، بما يؤثر سلبا على قدره المؤسسة على تحقيق اهدافها والصمود في وجه المنافسة العالمية.

– **اسلوب وادوات جمع البيانات** لقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي تحليلي من اجل التعرف على تأثير ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ولقد تم تصميم استبانة تحاول الاجابة على الاسئلة الدراسة بموضوعيه وتغطي هذه الاستبانة متغيرات الدراسات (المستقل والمتغير التابع)

- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة كوندور برج بوغريج الجزائر بكافة مستوياتهم ووظائفهم الذين يشغلونها وقد تم اختياره من بينهم 100 فردا تم ذلك باستخدام اسلوب العينة العشوائية البسيطة لكن استجاب 84 عامل للاستبانة.

- مصادر جمع البيانات: لقد اعتمدنا على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وتتمثل في دراسات والابحاث النظرية والميادين السابقة في الكتب الدوريات والمجلات المحكمة والانترنت العلاقة بالقيادة التحويلية وتحسين الاداء ساعدت في تصميم الاستبانة من اجل الدراسة النظري.

- اداة الدراسة: للحصول على المعلومات والبيانات من افراد المجتمع الدراسة تطلب الامر تصميم استبانة خصيصا لهذا الغرض وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابع الذي هو الاداء العمال ومتغير المستقل الذي هو القيادة التبادلية واساليبها وتتكون هذه الاستبانة من جزئين على النحو التالي **الجزء الاول الخصائص الديمغرافية** لأفراد العينة وتشمل الجنس العمر التحصيل العلمي عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي الجزء الثاني يضم 33 فقرة مقسمة على النحو التالي القيادة التبادلية يتضمن 21 فقرات وحدد اساليب القيادة التبادلية السائد في المؤسسة من خلال توفير مستلزمات الاداء وتضم 12 فقرة الإدارة بالاستثناء النشيطة 6 فقرات الإدارة بالاستثناء الساكنة 3 فقرات **الجزء الثاني اداء العمال** يتضمن 12 فقرة تقيس اداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال جوده الاداء وتضم 4 فقرات وحسن التنفيذ تضم 4 فقرات والخبرة الفنية تضم 4 فقرات مع استخدام مقياس خماسي في اعداد الدراسة حيث منح الدرجات 1 2 3 4 5 الى موافق تماما موافق محايد غير موافق اطلاقا وذلك لغايه التحليل الاحصائي.

- الطرق الإحصائية المستخدمة 1 تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS اعتمدت عملية التحليل على قياس الاعتمادية من خلال معادل الفا كرونباخ لتعبير عن صدق وثبات الأداة 2 مقياس الاحصاء الوصفي التكرارات المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينه الدراسة. 3 تحليل الانحدار المتعدد ومعامل الارتباط سبيرمان لقياس العلاقة بين ابعاد متغير المستقل المتغير التابع 4 اختبار (t-test) و (f_test) التي استخدمت في اختبار الفرضيات 5 تحليل التباين الأحادي one way anova

- حدود الدراسة

الحدود المكانية اجريت هذه الدراسة في مؤسسه كوندور برج بوغريج الجزائر. **الحدود الزمنية** اجريت هذه الدراسة خلال سنة 2021. **الحدود الموضوعية** ركز هذا البحث على دراسة أثر القيادة التبادلية على تحسين اداء العمال في مؤسسه كوندور برج بوغريج الجزائر وكذا تحديد أثر الخصائص الديمغرافية على اجابه المبحثن للإشارة ان النتائج تعتمد على دقه اجابات المعايير المستخدمة في اداه جمع البيانات. **الحدود البشرية** شملت الدراسة العاملين في مؤسسه كوندور.

- الدراسات السابقة:

دراسة بن عبد الرحمن الطاهر 2011 القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بالدفاعية للإنجاز لدى العاملين مقال المنشور بمجلة العلوم الإنسانية العدد 35 جامعه قسنطينة الجزائر وهدفت الدراسة الى اختبار فاعليه السلوك القيادة التبادلي والتحويلي وتنمية العاملين من وجهه النظر الدفاعية للإنجاز في اطار نموذج القيادة كامل المدى الذي وضعه من خلال تحليل طبيعة وقوه العلاقة الارتباطية بين المستوى السلوك القيادي التحويلي والتبادلي عند الرؤساء ومستوى الدفاعية الانجاز عند المرآه ولكن من القيادة التحويلية والتبادلية على جوانب مختلفة للمنظمة للإنجاز في المجال التنظيمي باستخدام قياس متخصص لهذا الغرض .

دراسة عبد الله قويدر الواحد 2020 دور القيادة التبادلية في تعزيز الفاعلية تنظيميه بالمؤسسة العمومية دراسة حاله مؤسسه سونلغاز وحده الشلف مقال المنشور في مجله الاستراتيجيه والتنمية العدد خمسة جامعه الشلف الجزائر حذف هذه الدراسة الى توضيح دور الهامل الذي يجب ان تلعبه القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة في تطوير احوال القيادة الإدارية وتبين ان طبيعة التحولات في الأنشطة والسلوكيات التي يتعين على القيادة التبادلية القيام بها لتحقيق فاعليه التنظيمية و توصلت دراسة الى اهم ممارسه القيادة التبادلية متوسط ومستوى الفاعلية التنظيمية متوسط بالإضافة الى وجود علاقه ارتباط قويه بلغت 0,680 بين القيادة التبادلية ومستوى الفاعلية التنظيمية.

دراسة مؤمن شرف الدين 2012 دور الإدارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرو مقدمه كجزء لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعه بأنته التي هدفت الى تعزيز مفهوم الإدارة بالعمليات في المؤسسة الاقتصادية وسبل تحسين اداء العمال توصلت الى نتائج ان الإدارة العمليات لم تقم لتحسين اداء العمال والاداء الاقتصادي الى بصفه ضمنية من خلال الالتزام بمؤشرات الاداء التي تملئها بطاقة العملية وتصميم الأنشطة الداخلية العملية.

- المفاهيم والمصطلحات:

1. القيادة التبادلية وتقوم لقياده التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس على اساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج والمراقبة بظهور مشكلاته وحلها فورا (صبري 11:2005)
2. الإدارة بالاستثناء النشيطة هي اسلوب اداريا قائم على اساس متابعه لتجنب الاخطاء التي تؤثر على الاداء بمعنى ان القضاء يتخذون الاجراءات التصحيحية عند ظهور الاخفاقات المهنية وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية. (Watkins, 2008:24)
3. الإدارة بالاستثناء الساكنة اسلوب اداريا قائم على مبدا ارادته الفعل حيث القادة يدخلون فقط عندما تظهر المشكلات ونسب ادائهم قليله وبالتالي ستظهر معايير المخالفة لمواصفاتهم (Smothers, 2008:12)
4. مستلزمات الاداء جميع الاحتياجات المادية والجزئية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بمهام المؤكدة اليه على أكمل وجه والتي يتم الاتفاق عليها بين الطرفين القائد والمرؤوسين (Somarajah, 2010:342)
5. اداء العمال هو النتائج التي يحققها العامل في المؤسسة بتأديته واجباته ومسؤولياته وفقا للعمل المفروض اداءه من قبل القائد.

متغيرات الدراسة

1. القيادة التبادلية هي نوع من القيادة التي جاء بها بيرنز وتحدث عنها الباحثون عديدون امثال باس الذي عرفها بانها نمط قيادة قائما على الفكرة القائلة بان علاقتها بين القائد والمرؤوس مسندة الى سلسله التبادلات اي ان القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والمرؤوس على الاجور واداء كما عرفت بانها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر القيم وهي قصيره المدى ومؤقته وعارضه ومرتبطة بعملية تبادليه محدودة الزمن وقد تناول الباحثون في الفكر الاداري المعاصر مفهوم واتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من اعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين اهميتها في تحقيق الاستقرار للمنظمات الاعمال . (المطيري، 2011:30). يتضح من التعريفات السابقة ان القيادة التبادلية هي عبارة عن نوع من القيادة قائم على فكره وجود سلسله تبادل منافع وعوده مشتركة بين القائد من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة اخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق اهداف المنظمة ويلاحظ ان هذه العلاقات هشة ومؤقته وغير ثابتة ولا تعمر طويلا وأنها استجابة لإنجاز اهداف معينة.
2. خصائص القيادة التبادلية: يعمل قادة المعاملات مع المرؤوسين والمديرين الآخرين لتحقيق النتائج، لكنهم ليسوا أنواع الأشخاص الذين ينظرون إلى الأشياء من منظور خارجي لتسهيل التغيير. قد يرى الموظفون هؤلاء الأفراد على أنهم قاسون ولكن عادلون. قد لا تبدو كل صفات قائد المعاملات مرغوبة، لكنها قد تعمل في الجو المناسب (الزعيبي والبطاينة، 2014، 80) فيما يلي بعض خصائص القيادة التبادلية:
 1. التسلسل الهرمي: يحتل هيكل وثقافة الشركة مكانة عالية في قائمة الأهمية في القيادة التبادلية. كل شيء يمر عبر القناة والعملية المناسبة. على سبيل المثال، إذا كانت لديك فكرة لزيادة المبيعات، فقد يُطلب منك إخبار مديرك الذي يقوم بعد ذلك بإبلاغ الإدارة العليا بذلك. غالبًا ما يُنظر إلى تجاوز هذه العملية على أنه عصيان.
 2. الإدارة التفصيلية: في القيادة التبادلية، تكون العمليات اليومية للأعمال صارمة. جميع القرارات نهائية من مدير المعاملات، لكن مسؤولية تحقيق الهدف تقع أيضًا على أكتافهم. نتيجة لذلك، يميل قادة المعاملات إلى إدارة الموظفين بدقة للتأكد من أن كل شيء يعمل كالساعة.
 3. العمل نفسه: لا تهدف القيادة التبادلية إلى تغيير أي من عمليات الشركة. إنهم يريدون أن يظل كل شيء كما هو تمامًا داخل العمل، والذي قد يبدو سلبياً.
 4. عملي: التطبيق العملي والبرغماتي هما من الركائز الأساسية للقيادة التبادلية. سيتخذون قرارات مستوية بناءً على القيود والمعلومات المتاحة. هذا نادرًا ما يؤدي إلى التفكير خارج الصندوق.
 5. الدافع من خلال المصلحة الذاتية: لدى كل من الموظف وقائد المعاملات ما يكسبونه من خلال الوصول إلى حصصهم أو تحقيق أهدافهم الشخصية، وغالبًا ما يكون العمل الجماعي غير محترم أو غير موجود. بدلاً من ذلك، تهدف القيادة التبادلية إلى العثور على أفضل الموظفين لتحقيق أهدافهم والارتقاء إلى الإدارة العليا.

6. رجعي: نظرًا لأهمية الوضع الراهن داخل الشركة، نادرًا ما يكون قادة المعاملات استباقيين. بدلاً من ذلك، فهم رجعيون، ويقومون بتغييرات داخل القسم أو المنظمة فقط عندما يتم فرض أيديهم. تذكر، الأمر متروك لك للبحث في الأسلوب الإداري لشركة معينة. طرح الأسئلة أثناء المقابلة وإجراء البحوث حول الشركة هما طريقتان ممتازتان لمعرفة الأسلوب الإداري والصفات القيادية داخلها (الصيرفي، 2003، 40).

3. مزايا القيادة التبادلية: على الرغم من أن الهيكل الصارم القيادة التبادلية قد يبدو غير جذاب للبعض، إلا أنه يتمتع ببعض المزايا مقارنة بالأنواع الأخرى من الأساليب الإدارية. فيما يلي بعض أهم مزايا القيادة التبادلية في مكان العمل (الرفاعي، 2013، ص55)

- تحقيق الهدف: القيادة التبادلية تسهل تحقيق الأهداف. ففي أغلب الأحيان، تضع الشركات التي لديها هذه القيادة في الاعتبار أهدافاً قصيرة المدى، والتي غالبًا ما تكون أكثر جدوى وواقعية من الأهداف طويلة المدى.

- تحفيزية: على الرغم من أن الأهداف قصيرة المدى التي وضعها قادة المعاملات غالبًا ما تكون صعبة، إلا أن هذا يشجع على التحفيز والإنتاجية. هذا هو المكان الذي يلعب فيه نظام المكافآت والعقاب. فمن خلال تحقيق الأهداف، يتلقى الموظفون تعويضًا نقديًا، وهو أكثر جاذبية للأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية.

- هيكل و أدوار محددة بوضوح: في مؤسسة ذات القيادة التبادلية، يتم تحديد كل جانب من جوانب القسم بوضوح من أكثر أهمية إلى أقل. كموظف، أنت تعرف دورك المحدد وما هو متوقع منك في جميع الأوقات. هذا يزيل الغموض في المواقف المماثلة داخل الشركة، مع القضاء أيضًا على الازدواجية أو التداخل في العمل بين الموظفين.

- الفعالية: في الشركات الراسخة، تلك التي لديها إجراءات ثابتة، أو المنظمات التي لديها قوة عاملة شابة أو عديمة الخبرة، تكون القيادة التبادلية فعالة للغاية. إذ تلعب الأدوار والهيكل المحدد بوضوح دور في هذه الفعالية، حيث لا توجد حاجة للعب مع الإجراءات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذا النهج المباشر تحديد مناطق المشاكل أو الموظفين ناقصي الخبرة داخل النظام بدقة فعالة من حيث التكلفة.

- عصا قياس للنجاح: في بعض الشركات، ليس من السهل تحديد النجاح. وهنا يأتي دور القيادة التبادلية في إعطاء أهدافًا وإرشادات بسيطة وواضحة. لهذا الغرض، يحقق الموظفون الأهداف الموضوعية لهم. ويمكن أن تساعد عصا قياس النجاح الشركة على ضبط عملياتها أو زيادة المكافآت والعقوبات للموظفين.

4. عيوب القيادة التبادلية: مثل أي نظام إدارة، تأتي القيادة التبادلية مع نصيبها من العيوب التي قد لا تظهر في جميع الشركات التي تستخدم هذا النوع من القيادة، إلا أنها مهمة لكل من الموظفين والمديرين للتعرف عليها كما حددتها ولاي. (Lai, 2011)

- التركيز على الأهداف قصيرة المدى: من الجيد دائمًا تحقيق الأهداف قصيرة المدى في أي عمل تجاري، ولكن يجب أن تكون متوازنة مع الأهداف طويلة المدى. بدون أهداف أو أدوات طويلة الأجل مثل الأهداف والنتائج الرئيسية، يمكن أن تعاني

الشركة عندما تواجه الشدائد. ويمكن أن يؤدي التركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى إلى نقص في الاستعداد أو الرؤية للمستقبل، لا سيما في التغييرات في طلب السوق أو تفضيلات المستهلك.

● **خلق الابتكار والإبداع:** الهيكل الصارم للقيادة التبادلية يمنح الموظفين دورًا محددًا. كموظف، من المتوقع أن تكمل العمل المطلوب وغير ذلك القليل. فنادرًا ما يطلب المدير رأيك أو مدخلات حول كيفية تحسين إجراءات وعمليات العمل. هذه الفكرة تخص الشركة بأكملها. نتيجة لذلك، غالبًا ما تكون الشركات التي تمارس هذا النوع من القيادة متخلفة في الابتكار والإبداع.

● **عدم فعالية نظام المكافآت:** بينما يزدهر بعض الموظفين في نموذج القيادة التبادلية، يتأثر الآخرون سلبيًا. قد يعاني الموظفون من معنويات منخفضة أو يؤديون فقط ما يكفي لعدم معاقبتهم أو طردهم. ويمكن أن يتجلى عدم فعالية هذا في نمو الشركة، حيث قد تلي توقعاتها ولكن لا تتجاوزها.

● **أخطاء مكلفة:** تتمتع القيادة التبادلية بأسلوب عدم التدخل في القادة، لذلك غالبًا ما يقدم قادة المعاملات ملاحظات للموظفين ما لم يفشلوا في تلبية توقعاتهم أو حصصهم. لسوء الحظ، ربما كان الموظف يقوم بعمله بشكل غير صحيح لأسابيع أو شهور أو فصول دون إشراف مناسب. غالبًا ما يكون تصحيح هذه الأخطاء مكلفًا للمؤسسة.

● **الاضطرابات بين المرؤوسين:** يمكن للقيادة التبادلية في كثير من الأحيان أن تحول المرؤوسين إلى أعداء ضد بعضهم البعض. فبدلاً من العمل كفريق، قد يسرق الأفراد العملاء المتوقعين أو المبيعات من الموظفين الآخرين لتلبية حصصهم، مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات في جميع أنحاء الشركة.

● **الاعتماد المفرط على القائد:** حتى لو كان قائد المعاملات على دراية وخبرة في الصناعة، فإن الإفراط في الاعتماد عليه يمكن أن يسبب مشاكل. في مرحلة ما، قد يبدأ بعض هؤلاء المديرين في الاستماع فقط إلى أصواتهم، وذلك ببساطة لأنهم ليسوا مضطرين للإجابة على أي من مرؤوسيتهم. ويمكن أن يؤدي هذا إلى نقص الحافز لدى المدير نفسه أو إلى موقف متعالي تجاه الموظفين.

5. **أبعاد القيادة التبادلية** تتضمن هذه القيادة أربعة أبعاد: (الرفاعي، 2013، صفحة 63)

1. **المكافآت الطارئة:** يربط قادة المعاملات الهدف بالمكافآت، ويوضحون التوقعات ويوفرون الموارد اللازمة كما يضعون الأهداف المتفق عليها بشكل متبادل، ويقدمون أنواعًا مختلفة من المكافآت للأداء الناجح. ويضعون أهدافًا ذكية محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية في الوقت المناسب لمرؤوسيتهم .

2. **الإدارة الاستثنائية:** يراقب قادة المعاملات بنشاط عمل مرؤوسيتهم، ويراقبون الانحرافات عن القواعد والمعايير ويتخذون الإجراءات التصحيحية لمنع الأخطاء. (Northouse, 2013, p14).

3. **الإدارة الاستثنائية الساكنة:** يتدخل قادة المعاملات فقط عندما لا يتم استخدام المعايير أو عندما لا يكون الأداء وفقًا للتوقعات. حتى أنهم قد يستخدمون العقاب كرد فعل على الأداء غير المقبول. (Barbuto & Burbach, 2006, p54).

مفهوم تحسين الأداء: إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء

– الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/خارجي) – إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

– التركيز على النظم والعمليات – القياس المستمر ومتابعة الأداء. (الداودي 2010 ص217)

ابعاد الأداء:

1 البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي للأداء يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. (الشيخ الداوي، 2010، ص 219)

3- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية هذا الجانب، في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،)

البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها. (الشيخ الداوي، 2010، ص 219)

تصنيف الأداء تختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر ومعيار الشمولية.

1 معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

أ- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

ب -الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية. (عبد الملك مزهودة 2001 ص89)

2- معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ-الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

ب -الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة

(عبد الملوك مزهودة 2001ص89)

قياس الأداء: منذ أكثر من قرن، كتب "لورد كيلفين" قائلا 1: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية". كما يضيف "جينز" بأن: "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة". إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. (كريس اشتون 2001 ص30)

الإطار الميداني: يعد الإطار الميداني تجسدا للإطار النظري في أرض الواقع والمتمثل في الكشف عن دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء العمال في شركة كندور

صدق وثبات الأداة: صدق الأداة لقد استخدمت الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها من ادوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق اهداف الدراسة الوصفية للحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وتم استخراج الاستبانة في صورتها الاولى بالاستفادة من الجانب النظري والاستبانة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ثم عرضت على ذوي الاختصاص للاستفادة من ملاحظات ومقترحاتهم وبعد التأكد من وضوح هذه العبارات وفهمها ومن ان الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلا تم اخراجها في شكلها النهائي.

ثبات الأداة: لقد تم اختبار ثبات اداة قياس عن طريق اختبار الفا كرونباخ حيث توضح قيم ثبات الاداة القياس لمتغيرات الدراسة وكانت الفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة الكلية (78.1%) حيث انها اعلى من النسبة الدنيا (60%) وهذا ما يعكس ثبات أداة القياس الى حد مقبول

اختبار وتحليل فرضيات الدراسة: لقد تم اعتماد على قاعده القرارات التالية لاختبار الفرضيات.

قبول H0: إذا كان مستوى دلالة المحسوبة أكبر من المستوى الدلالة المعتمدة (0,05)

رفض H0: إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة اقل من المستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (SPSS) الوارد في

الملاحق ما يلي:

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الاولى:

يتضح ان مستوى الدلالة قيمه F تساوي (0.000) اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادله الانحدار لتفسير التحسن الحاصل في اداء العمال وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لدلاله إحصائية لتوفير مستلزمات الاداء في تحسين الأداء العمال في مؤسسة كندور. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونلاحظ ايضا العلاقة بين توفير مستلزمات الاداء واداء العاملين موجهه بمعنى ان زيادة التوفير مستلزمات الأداء يزيد من اداء العاملين ويفسر ما قدره (47.2%) من التباين في المتغير التابع هو الاداء العمال.

نتائج تحليل التباين لأثر اسلوب القيادة التحويلية بتوفير مستلزمات اداء على تحسن أداء العمال

كما يتضح ان مستوى الدلالة قيمه t تساوي (0.000) المقابل لقيمه $Béta$ ، وهي اقل من مستوى دلالة المعتمدة 0,05 وهذا يعني ان توفير مستلزمات الأداء له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى اداء العمال ويمكن كتابه معادله الانحدار كالتالي:

$$2.198 + \text{نمط القيادة التبادلية} \times 0.511 = \text{اداء العمال}$$

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية:

يتضح من ان مستوى الدلالة قيمه F تساوي (0.008) اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني قبول معادله الانحدار لتفسير التحسن الحاصل في اداء العمال وبالتالي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة في تحسين الأداء العمال في مؤسسة كندور. عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونلاحظ ايضا العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة واداء العاملين موجهه بمعنى ان زيادة التركيز على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة يزيد من اداء العاملين ويفسر ما قدره (10.8%) من التباين في للمتغير التابع هو الاداء العمال

نتائج تحليل التباين لأثر اسلوب القيادة التحويلية بالإدارة بالاستثناء النشيطة على تحسن أداء العمال

كما يتضح من خلال ان مستوى الدلالة قيمه t تساوي (0.008) المقابلة لقيمه $Béta$ ، وهي اقل من مستوى دلالة المعتمدة 0,05 وهذا يعني ان أسلوب الإدارة بالاستثناء النشيطة له أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى اداء العمال ويمكن كتابه معادله الانحدار كالتالي: $3.207 + \text{نمط القيادة التبادلية} \times 0.240 = \text{اداء العمال}$.

معاملات معادلة خط الانحدار ما بين أسلوب القيادة بالاستثناء النشيطة وتحسن أداء العمال

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح ان مستوى الدلالة قيمه F تساوي (0.178) اقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني عدم قبول معادله الانحدار لتفسير التحسن الحاصل في اداء العمال وبالتالي نقبل الفرضية العدمية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 وبالتالي تنص على انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة في تحسين الأداء العمال في مؤسسة كندور.

نتائج تحليل التباين لأثر أسلوب القيادة التحويلية الإدارة بالاستثناء الساكنة على تحسن أداء العمال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ونلاحظ أيضا العلاقة بين أسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة واداء العاملين ليس لها دلالة إحصائية. وبالتالي لا يمكن تفسيره تحسن أداء العمال بتطبيق الإدارة التبادلية لأسلوب الإدارة بالاستثناء الساكنة.

اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

لقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الاحادي حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج SPSS في الملاحق ما يلي:

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الاولى توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات العاملين على توفير مستلزمات الاداء تعزى الى متغير الجنس حيث كانت تلك الفروقات لصالح الاناث بحوالي (0,43) بدلاله وسطها الحسابي الذي بلغ (4,01) في حين بلغ لفته الذكور (3,58) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للإجابات العمال على توفير مستلزمات الاداء تعزى الى متغير الجنس " بالنسبة الى اسلوب الادارة التبادلية بالاستثناء النشيطة واسلوب الادارة التبادلية بالاستثناء الساكنة وتحسن اداء العمال فقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروقات ذا الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة الى اجابات الافراد على هذه المتغيرات حيث انه من النتائج السابقة يتضح ان جميع قيم مستوى الدلالة قيمة t اكبر من مستوى الدلالة المحددة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يدل على انه لا توجد فروقات دالة إحصائية بين متوسط اجابات العاملين تعزى لمتغير الجنس .

نتائج اختبار (T) أساليب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال تبعا لمتغير الجنس كمحصلة فان الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور عينه الدراسة لأسلوب الإدارة التبادلية السائدة في مؤسسه كندور وتحسين اداء العمال تعزى لمتغير الجنس. هي فرضيه مرفوضة وقد يفسر ذلك على ان افراد المؤسسة ذكورا واناثا قد لا تجمعهم ظروف متشابهة وبيئة عمل واحده مما يعني ان هنالك تحيز الى أحد الجنسين.

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية لقد اظهرت النتائج انه وجود فروق ذا الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الى متغير السن فيما يتعلق بتوفير مستلزمات الاداء حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمه F اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني انه يوجد تأثير لمتغير السن في اجابه العاملين في ما يخص توفير مستلزمات الاداء. اما بالنسبة الى اسلوب الادارة التبادلية بالاستثناء النشيطة واسلوب الإدارة التبادلية بالاستثناء الساكنة وتحسن اداء العمال فقد اظهرت النتائج انه لا توجد فروقات دلالة إحصائية فيما يخص اجابه الافراد على هذه المتغيرات حيث وان جميع مستويات الدلالة الإحصائية لقيمة F اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 وهذا يعني انه لا يوجد اي تأثير لمتغير السن في اجابات العاملين على هذه المتغيرات.

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير السن على أسلوب القيادة التبادلية وتحسن أداء العمال

وكمحصلة فان الفرضية الصفرية التي تنص على انه "لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية حول اسلوب القيادة التبادلية السائد في مؤسسة كوندور وتحسين اداء العمال تعزى لمتغير العمر هي فرضيه مرفوضة

الاختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة توجد فروقات للدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) من بين متوسط الاجابات العمال الى متغير التحصيل العلمي فيما يتعلق بأسلوب القيادة التبادلية في توفير مستلزمات الاداء واسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء النشطة حيث ان مستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F اقل او يساوي مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني انه يوجد تأثير لمتغير التحصيل العلمي في اجابه العاملين فيما يتخصص هذين المتغيرين. اما بالنسبة الى نمط القيادة التبادلية ومستوى الاداء فقط اظهرت النتائج انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للإجابة افراد هذين المتغيرين حيث ان المستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني انه لا يوجد اي تأثير لمتغير لتحصيل العلمي في اجابات العاملين على هذين المتغيرين.

نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير التحصيل العلمي على أسلوب القيادة التبادلية وتحسن الأداء العمال كمحصله فان الفرضية الصفرية التي تنص على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور افراد عينه الدراسة حول اسلوب القيادة التبادلية السائد في مؤسسات كوندور وتحسن اداء العمال تعز الى متغير التحصيل العلمي هي فرضيه مرفوضة.

اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة توجد فروقات دلالة إحصائية عنده مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين تعزى الى متغير عدد سنوات الخبرة فيما يتعلق بتوفير مستلزمات الاداء وتحسن اداء العمال حيث ان المستوى الدلالة الإحصائية لقيمة F اقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني انه يوجد تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في اجابات العاملين فيما يخص هذين المتغيرين اما بالنسبة لأسلوب القيادة التبادلية بالاستثناء النشطة ونمط قياده قيادة التبادلية بالاستثناء الساكنة فقد اظهرت نتائج في لا توجد فروقات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بالنسبة للإجابات الافراد على هذين المتغيرين حيث انه مستوى دلالة اجابه الإحصائية لقيمة F أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة 0,05 وهذا يعني انه لا يوجد اي تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة في اجابه العاملين على هذين المتغيرين. نتائج تحليل التباين الأحادي لأثر متغير سنوات الخبرة على أسلوب القيادة التبادلية وتحسن مستوى أداء العمال. كمحصله فان الفرضية الصفرية التي تنص على انه "لا توجد فروق ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصور افراد عينه حول اسلوب القيادة التبادلية السائد في مؤسسه كوندور وتحسن اداء العمال تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة هي فرضيه مرفوضة.

خاتمة

يُنظر إلى أسلوب القيادة التبادلية على أنه غير كافٍ، ولكنه ليس سيئاً في تطوير أقصى إمكانات القيادة. بل إنه يشكل أساساً لتفاعلات أكثر نضجاً، ولكن يجب أن يحرص القادة على عدم ممارسته حصرياً، وإلا فإنه سيؤدي إلى خلق بيئة يتحللها الموقع والسلطة والامتيازات والسياسة

قائمة المراجع:

1. الرفاعي، زهراء سيد محمد (2013 .) علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم(. رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الشرق الوسط، عمان، الأردن.
2. الزعبي، محمد والبطاينة، محمد تركي 2014. (القيادة الإدارية .ط1 ، عمان، الأردن :دار وائل للنشر والتوزيع.
3. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد07 2010.2009 جامعة الجزائر.
4. صبري هالة أحمد2005 أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية(. رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة الزيتونة عمان الأردن.
5. الصيرفي، محمد عبد الفتاح) 2003 . مفاهيم إدارية حديثة . ط1 ، عمان
6. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر.
7. كريس أشتون، 2001تقييم الأداء الاستراتيجي، ترجمة :علا أحمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
8. المطيري، عبد العزيز 2011 اثار القيادة التبادلية في تحقيق الأداء الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة في الكويت رسالة جامعية غير منشورة جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.

1. Siljanen, M. (2010). **An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study**. Lappeenranta University of Technology, Russia.
2. Sornarajah, M. (2010). *The International Law on Foreign Investment*. 3th ed., Cambridge University Press, United kingdom.
3. Lai, a (2011). *Transformational-Transactional Leadership Theory*. **AHS Capstone Projects**. From: https://www.academia.edu/11691701/TransformationalTransactional_Leadership_Theory.
4. J.E. Barbuto & M. E. Burbach .(2006) .The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield study of elected officials .*The Journal of Social Psychology* .
5. P.G. Northouse .(2013) .*Leadership: Theory and Practice* .Los Angeles. USA: Sag Publications
- Watkins, Daryl (2008). **The Common Factors between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures**. Ph.D. thesis, University of Phoenix. Arizonan. United States.