الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة السورية الخاصة
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الموارد البشرية



أثر استخدام نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات

دراسة ميدانية لدى جمعية نور للإغاثة

The Impact of the Transactional Leadership Style on Achieving Organizational Goals

A Field Study at the Noor Relief Association

مشروع تخرج للحصول على الإجازة في العلوم الإدارية اختصاص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

مياس عماد حمود

إشراف:

أ.م. د منير عباس

العام الدراسي 2024 -2025

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين"

الحمد لله عند البدء وعند الختام

لحظة لطالما انتظرتها وحلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

الشكر والتقدير:

إلى الدكتور منير عباس مشرف مشروعي:

أتقدم إليك بخالص الشكر والامتنان على دعمك الثمين واشرافك الرصين طوال فترة مشروعي. لقد كان لتوجيهاتك الحكيمة ورؤيتك العميقة أثر بالغ في نجاح هذا العمل وتحقيقه بأفضل صورة ممكنة.

كما أود أن اشكر اساتذتي في الجامعة السورية الخاصة على ماقدموه لي من عطاء فجزاكم الله خير الجزاء.

الإهداء :

إلى نفسي :

إلى تلك الروح التي مشت بثبات على طريق لم يكن مفروشاً بالياسمين

إلى انا... صاحبة الحلم وصانعة المجد.

اهديك هذا التخرج يا انا لا كانجاز عابر بل كتتويج لرحلة صبر وصمت وعزيمة.

فشكرا لي لانني كنت ومازلت على قدر الحلم.

"ولانني آمنت ان لكل مجتهد نصيب...كتبت نصيبي بيدي"

إلى أمي وأبي :

ما كنت لأصل إلى هذا اليوم لولا دعائكما في الغيب وصبركما في العلن.

إلى أمي التي كانت طمأنينتي في كل لحظة ضعف

وإلى أبي الذي كان جبلي حين مالت الأيام

كل حرف تعلمته وكل خطوة تقدمتها خلفها وقفة منكما ودمعة فخر وتضحية لا تقاس.

هذا التخرج...ثمرة تعبكما وهدية بسيطة أمام عظيم عطاؤكما

اسماء ناصر – عماد حمود

إلى اختي التي تشبه الامان:

كنت صديقتي وملاذي وكتفي الذي لا يميل في كل لحظة تعب كنت الحافز وفي كل لحظة انجاز كنت الفرح.

هذا التخرج لا يحمل اسمي فقط بل يحمل دفء وجودك ودعمك ومحبتك التي زرعتها في طريقي.

ميسم حمود

إلى جدي وجدتي :

انتم النبض الاول في حكايتي والجذر الثابت في شجرة ايامي كنتما الدعاء الذي سبقني والحضن الذي وسع الدنيا كلما ضاقت.

في كل خطوة على هذا الطريق كان صوتكما رضاكماوحبكما هو البوصلة التي تهديني النور .

هذا الإنجاز ليس لي وحدي بل لكما أنتما...

انتما الذين غرستم الحلم وسقيتموه بالدعاء حتى أزهر تخرجاً.

نعيم ناصر – ازدهار ناصر

إلى خالاتي العزيزات:

يا نسائم الحنان وامتداد طيف أمي في قلبي...

كنتن دوما سندا خفيا في محطات حياتي ضحكاتكن خففت عني وكلماتكن طبطبت على ايامي الصعبة.

هذا التخرج لا يكتمل الا بذكركن فشكرا لانكن كنتم جزءا من هذه الرحلة وجزءا من قلبي دائما.

تغريد ناصر –آية ناصر

إلى أخوالي الاعزاء:

كنتم دائما أكثر من اهل كنتم رجالا في وقت الحاجة ودعامة في ظهري لا تميل.

كبرت على محبتكم وعلى دفئكم الذي يشبه دفء البيت وكان دعمكم لي امتدادا لحب امي واحتوائكم وقودا لمشواري.

أحمد ناصر –محمود ناصر

إلى اولاد خالاتي وأخوالي الأعزاء:

انتم النكهة الجميلة في حكاية العمر كنتم دائما اكثر من اقارب كنتم اصدقاء الروح ورفقاء الدرب ويد العون وقت الشدة.

ضحكنا معا حلمنا معا وتقاسمنا الايام بحلوها ومرها فكنتم الدعم الخفي حين احتجت والفرح العالي في لحظات النجاح.

شكرا لانكم كنتم دائما قريبين بما يكفي لتصنعوا فرقا لا ينسى.

محمد خير طه –حسان طه–رقية طه–أروى ناصر–عبد الله طه–ريم طه–مودى ناصر–سالي طه–سيلا طه–جنى ناصر–نعيم ناصر –دهب ناصر

إلى أساتذتي الافاضل:

أتقدم اليكم بأسمى آيات الشكر والامتنان على ما بذلتم من جهد وعطاء كريم خلال رحلتي الدراسية. كنتم نموذجا للمعلم المخلص الذي لم يدخر وسعا في نقل العلم وترسيخ القيم وتوجيه الخطى نحو النجاح

ساعي كباس–هاني الاحمد

إلى شخصي المفضل:

إلى من كان الحضور الاجمل في فوضى الأيام والسند الذي لا يميل إلى من آمن بي في كل لحظة شك ورفع رأسي حين أثقلته المتاعب.

هذا التخرج ليس فقط ثمرة جهدي بل هو أيضاً انعكاس لكل كلمة منك كانت بلسمي ولكل دعم صامت كنت تمنحه دون أن تطلب شكراً

فشكراً لأنك كنت أنت ومازلت الأجمل في كل فصولي

محمد طعمة

إلى صديقي واخي:

كنت دائما أكثر من صديق كنت الأخ الذي اختارته الحياة لي الداعم في كل تحدي.

شكراً لأنك كنت دائما بجانبي في كل خطوة وفي كل حلم

حسين الزيتي

إلى صديقتي الغالية:

إلى من تشبه نبض قلبي حين يفرح وصدري حين يضيق يا صاحبة الروح التي احتوتني في لحظات ضعفي.

هذا التخرج ليس لي وحدي بل هو لك لكل كلمة طمأنينة ولكل لحظة كنت فيها الضوء حين خف نوري.

آمنة عصفور

إلى صديقتي العزيزة:

رفيقة دربي وقطعة من قلبي كنت السند في لحظات الانكسار والفرح في لحظات الانتصار معك كانت الايام ألطف والتجربة أجمل.

هذا الإنجاز لا يكتمل دون شكرك فأنت جزء من قصته.

سارة عزيز

إلى صديقاتي العزيزات:

كنتن النور في عتمة الايام والضحكة التي تخفف ثقل المشوار في كل لحظة تعب كنتن الونس وفي كل لحظة فرح كنتن الزينة

علا الشمري –شام النقشبندي –حنين الشيخ –هبة قدرة

إلى جميع الاشخاص المميزين الذين اثروا في حياتي:

لكل من كان له بصمة ولو صغيرة في مسيرتي هذه لكل من آمن بي وشجعني ووقف بجانبي في لحظات الضعف والقوة.

أنتم النور الذي أضاء دربي والقوة التي دفعتني للمضي قدما وبفضلكم تحققت هذه اللحظة التي أفتخر بها اليوم.

فاتن حميض–انس حمود –هدى حمود –حسام حمود–ريم شقيرة –محمود السعدي –علاء الفهاد –ايناس الشيخ عثمان –هاني الفرخ–علي حمود

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة، وبيان أثر هذا النمط في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة، من خلال: بيان أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في (مستوى الأداء التنظيمي، تحقيق الأهداف الإنسانية، الرضا الوظيفي للعاملين، زيادة الإنتاجية) لدى الجمعية المذكورة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد ضم مجتمع الدراسة العاملين في جمعية نور للإغاثة، وتم أخذ عينة عشوائية من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة (مدير، رئيس قسم، موظف إداري)

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات حيث جرى توزيعها الكترونياً على العاملين في الجمعية، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل 86 استبانة حللت احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي spss واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، واختبار one sample t test

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف الجمعية ومستوى الأداء التنظيمي، وتحقيق الأهداف الإنسانية، والرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة.

وقد أوصت الدراسة جمعية نور للإغاثة بالاستمرار في تطبيق جوانب القيادة التبادلية التي تثبت فعاليتها في تحقيق الأهداف. والحرص على أن تكون المكافآت عادلة وشفافة، وأن يكون التدخل بالإدارة عند الاستثناء بناءً وهادفًا، لتجنب خلق بيئة عمل بيروقراطية أو تثبيط المبادرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء.

Abstract

The study aimed to demonstrate the level of application of the transactional leadership style (conditional rewards, management by exception) in the Noor Relief Association, and to demonstrate the impact of this style on achieving the goals of the Noor Relief Association, through: demonstrating the impact of (conditional rewards, management by exception) on (the level of organizational performance, achieving humanitarian goals, employee job satisfaction, and increased productivity) in the aforementioned association. The descriptive analytical approach was adopted. The study population included employees of Noor Relief Association. A random sample of administrators working in various job positions (director, department head, administrative employee) was taken. A questionnaire was used to collect data, distributed electronically to the association's employees. A total of 86 questionnaires were distributed and valid for analysis. These questionnaires were statistically analyzed using SPSS, and hypotheses were tested using multiple linear regression and a one-sample t test.

The study found a high level of application of the transactional leadership style (conditional rewards, management by exception) at Noor Relief Association. It also found a significant positive impact of the transactional leadership style on achieving the association's goals, organizational performance, humanitarian goals, employee job satisfaction, and increased productivity at Noor Relief Association.

The study recommended that Noor Relief Association continue to implement aspects of transactional leadership that have proven effective in achieving its goals. Ensure that rewards are fair and transparent, and that management intervention in the event of exceptions is constructive and purposeful, to avoid creating a bureaucratic work environment or discouraging initiative.

Keywords: Transactional leadership, contingent rewards, management by exception.

قائمة المحتويات

الإطار العام للدراسة 1
أولاً: المقدمة: 1
ثانياً: الدراسات السابقة 1
ثالثاً: مشكلة الدراسة 6
رابعاً: أهمية الدراسة 7
خامساً: أهداف الدراسة 7
سادساً: متغيرات الدراسة 7
سابعاً: فرضيات الدراسة 8
ثامناً: منهجية الدراسة 9
تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة 9
عاشراً: حدود الدراسة 9
أحد عشر: مصطلحات الدراسة 9
الفصل الأول: القيادة التبادلية 11
أولاً: مفهوم القيادة التبادلية: 11
ثانياً: خصائص القيادة التبادلية: 12
ثالثاً: أهمية القيادة التبادلية ومميزاتها 14
رابعاً: أهداف القيادة التبادلية 15
خامساً: أبعاد القيادة التبادلية: 16
الفصل الثاني: تحقيق أهداف المنظمات 17
أولاً: مفهوم تحقيق الأهداف 17
ثانياً: العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: 17
ثالثاً: أبعاد تحقيق الأهداف 19
العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المنظمات 25
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية 28
أولاً: جمعية نور للإغاثة 28

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة	28
ثالثاً: أداة الدراسة	28
رابعاً: تصميم الاستبانة	29
خامساً: اختبار ثبات الاستبانة	29
سادساً: تحليل خصائص عينة الدراسة	30
سابعاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	31
ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة	41
النتائج والتوصيات	53
قائمة المراجع	57
الملحق رقم (1) استمارة استبيان	60

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) نتائج اختبار CRONBACH'S ALPHA	29
الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	30
الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	30
الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي	31
الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات	31
الجدول رقم (6) نتائج قياس المكافآت المشروطة	32
الجدول رقم (7) نتائج قياس الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي)	33
الجدول رقم (8) نتائج قياس مستوى الأداء التنظيمي	35
الجدول رقم (9) نتائج قياس تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية	36
الجدول رقم (10) نتائج قياس الرضا الوظيفي للعاملين	38
الجدول رقم (11) نتائج قياس زيادة الإنتاجية	40
الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار ONE SAMPLE T – TEST للفرضية الرئيسية الأولى	42
الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المنظمات	43
الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	43
الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات	44
الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية ومستوى الأداء التنظيمي	45
الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	45
الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي	46
الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإنسانية	47
الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	47
الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية	48
الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للعاملين	49
الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	49
الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين	50
الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وزيادة الإنتاجية	51
الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة	51
الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية	52

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة:

تشهد المنظمات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب منها تبني أنماط قيادية فعالة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ومن بين هذه الأنماط، تبرز القيادة التبادلية كنمط قيادي يعتمد على تبادل المنافع بين القائد وأتباعه، حيث يسعى القائد إلى تحفيز أتباعه من خلال تقديم المكافآت مقابل تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعتبر جمعية نور للإغاثة نموذجًا للمنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وتواجه تحديات كبيرة في تحقيق أهدافها الإنسانية. ومن هنا، تبرز أهمية دراسة أثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف هذه الجمعية، بهدف التعرف على مدى فعالية هذا النمط في تحفيز العاملين وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: الدراسات السابقة

تم الرجوع إلى عدة دراسات سابقة عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع الدراسة نذكر أهمها من الأحدث فالأقدم كما يلي:

الدراسات العربية:

1- دراسة (بودودة، 2024) بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)[1]

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة التبادلية والتحويلية في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات البترولية. استخدم البحث الاستبيانات وتم أخذ عينات من العاملين في ثلاث مؤسسات ريادية تقع في المنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط). تم تحليل البيانات باستخدام (SEMpls). عن طريق نمذجة المعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج (SmartPLS 4). توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة

[1] بودودة، صديق (2024) علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد: 08، العدد: 02 الجزائر.

التبادلية والتحويلية والابتكار، وكانت القيادة التحويلية هي البعد الأكثر تأثيراً. توصي الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التبادلية والتحويلية ودعمه لتكوين وتدريب القادة عليه، بوصفه عاملاً إيجابياً في تحقيق الابتكار.

2- دراسة (الذبحاوي، وحسن، 2024) بعنوان:

تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف[2].

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين متغيراته (القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار) في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف. وتمخضت مشكلة البحث الرئيسة في بيان أثر القيادة التبادلية في جودة اتخاذ القرار. وتبنى الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بمشكلة البحث، واستهدف البحث الحالي الموظفين في معمل الألبسة الرجالية إذ تم توزيع (76) استمارة استبانة على الأفراد العاملين في المنظمة المبحوثة وتم استرجاع (69) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. واتضح من نتائج البحث أن القيادة التبادلية لها تأثير في تعزيز جودة القرارات المتخذة في منظمات الأعمال إذا تم تطبيقها بالشكل الصحيح كما أنها تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين وتقليل الفجوة بينهم.

3- دراسة (حجاج، 2024) بعنوان:

دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية: بشركة قنعوية للأجور بولاية تقرت[3]

هدفت هذه الدراسة، إلى الكشف عن دور القيادة التبادلية في تحقيق التفكير الإبداعي لدى العامل في المؤسسة الصناعية، بشركة قنعوية للأجور بولاية تقرت، حيث أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2024. شمل مجتمع البحث 30 عاملاً في مديرية الإنتاج بالشركة (ورشة التحضير – الصناعة الفرن). اعتمدت الدراسة على النهج البحثي الميداني لتوافقه مع طبيعة الموضوع، واستُخدمت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، مدعومة بالمقابلة، وتوصلت الدراسة

[2] الذبحاوي، عامر عبد الكريم، وحسن هادي، بشار عبد الحسين (2024) تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 49، العدد: 143، العراق.

[3] حجاج أسماء (2024) دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية: بشركة قنعوية للأجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

إلى أن القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافأة المادية والمعنوية، أسلوب الأداء، أسلوب العقوبة) كان لها دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، حيث توفر أرضية خصبة للتحفيز المادي والمعنوي للعمال، من خلال التفاعلات وتوفير جو تنظيمي جيد وتطوير أساليب وطرق عمل جديدة ومبتكرة، مما يزيد الدافعية بمرونة وكفاءة داخل المؤسسة، وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، كما يستخدم أغلبية المسؤولين أسلوباً مناسباً للتعامل والاحترام وكيفية التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة، من خلال الثقة التبادلية بين المسؤول والعمال، التي تعتبر محدداً من محددات تحقيق الطلاقة الفكرية، ويلعب أسلوب العقوبة دوراً هاماً في زيادة قدرات العمال على تنمية الإطالة المهنية بطرق جديدة تمكن من حل المشكلات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيعهم على الإبداع، مما يزيد من وعيهم بما يقومون به تجاه عملهم والأخطاء التي تواجههم، حتى يصبح لديهم كفاءة عالية.

4- دراسة (الشريف، 2022) بعنوان:

القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي)[4]

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة القيادة التبادلية بأبعادها الثلاثة (المكافآت المشروطة – الإدارة بالاستثناء الإيجابية – الإدارة بالاستثناء السلبية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكذلك قياس مستوى الثقة التنظيمية لديهم. تكونت عينة الدراسة من (127) عضو هيئة تدريس بكليات التربية في بنغازي والمرج. لجمع البيانات، استخدمت الباحثة استبانتين: الأولى هي استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لباس (1985) لقياس القيادة التبادلية (12 فقرة)، والثانية هي استبانة الثقة التنظيمية (15 فقرة). تم توزيع الاستبانات على 100 عضو هيئة تدريس، وتم تحليل 80 استبانة صالحة. استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وأسلوب التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للقيادة التبادلية متوسطة بشكل عام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وكان مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطًا بشكل عام، كما وجدت علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية، وتؤثر أبعاد القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة – الإدارة بالاستثناء الإيجابية – الإدارة بالاستثناء السلبية) على مستوى الثقة التنظيمية.

[4] الشريف، نجاة (2022) القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي)، مجلة كلية التربية، المجلد (1) العدد (1)، ليبيا.

5- دراسة (حسيني وزنطار، 2022) بعنوان:

علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين "دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية[5].

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين، وقد تم اختيار 06 مؤسسات ابتدائية في بلدية غرداية للقيام بالدراسة الميدانية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 40 فقرة لجمع المعلومات الأولية من المعلمين والمعلمات في المؤسسات الابتدائية، والمكون من 90 مفردة. وقد اعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها معامل بيرسون والاختبار الإحصائي One Way ANOVA والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان حيث بلغ معامل الثبات 0.78. وذلك لتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. وتوصات الدراسة إلى عدم وجود مستوى عال لممارسة مديري المدارس الابتدائية في بلدية غرداية للقيادة التبادلية من وجهة نظر عينة من المعلمين إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16). وليس هناك مستوى عال لتمكين العاملين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية من وجهة نظر عينة من المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96). وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة التبادلية في بلدية غرداية ومستوى التمكين من وجهة نظر عينة من المعلمين.

الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Khairy et al, 2023) بعنوان:

The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity.

[5] حسيني صفاء - زنطار سارة (2022) علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين "دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية"، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

تأثير القيادة التبادلية على مرونة العمل التنظيمي في شركات السياحة والضيافة: الأدوار الوسيطة للثقة التنظيمية والبراعة في العمل، سويسرا[6]

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التبادلية على المرونة التنظيمية في صناعة السياحة والضيافة. وتبحث في أدوار الثقة التنظيمية والبراعة كوسطاء من خلال تبني وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV). تم جمع بيانات هذه الدراسة من الموظفين بدوام كامل الذين يعملون في وكالات السفر من الفئة (أ) والفنادق ذات الخمس نجوم في سويسرا تم استخدام نهج PLS-SEM لتحليل 532 استجابة صالحة للتحليل أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى علاقات إيجابية بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية والمرونة. كما وُجد أن الثقة التنظيمية والمرونة لها علاقات إيجابية مع المرونة التنظيمية.

2- دراسة (Nurlina, 2022) بعنوان:

Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance.

دراسة العلاقة بين القيادة التفاعلية، والثقافة التنظيمية، والالتزام، والتعويضات، ورضا العمل والأداء، أندونيسيا[7]

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التبادلية والثقافة التنظيمية والالتزام والتعويضات على الرضا الوظيفي. أُجري البحث في مركز الحجر الزراعي لمنطقة جنوب سولاويزي في أندونيسيا بحجم عينة يبلغ 193 مستجيبًا. تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS 18. وجدت النتائج أن القيادة التبادلية كان لها تأثير إيجابي وهام على رضا الموظفين الوظيفي.وأن للثقافة التنظيمية تأثير سلبي وهام على رضا الموظفين الوظيفي. وأن للالتزام التنظيمي تأثير كبير على الرضا الوظيفي. وللقيادة التبادلية تأثير مباشر كبير على أداء الموظفين.

[6] Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity. *Sustainability*, *15*(19), 14337.

[7] Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), 108-122.

التعقيب على الدراسات السابقة

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف وهو توضيح أهمية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات ومن حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي، وقد اختلفت عنها من حيث الحدود المكانية، حيث أتت الدراسة الحالية للإسقاط على البيئة السورية بشكل عام وعلى المنظمات الإنسانية بشكل خاص.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من أهمية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات، إلا أن هناك فجوة في الأدبيات العلمية حول مدى فعالية هذا النمط في المنظمات الإنسانية، وخاصة في جمعية نور للإغاثة. حيث يثار التساؤل حول مدى تطبيق هذا النمط في الجمعية، ومدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق الأهداف الإنسانية. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على فعالية القيادة التبادلية في المنظمات الإنسانية، وذلك من أجل تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد هذه المنظمات في تحسين أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الآتي:

ما أثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما هو مستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة؟
2- ما هو أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة؟
3- ما هو أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة؟
4- ما هو أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة؟
5- ما هو أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة؟

رابعاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنماط القيادة، وخاصة القيادة التبادلية، وتطبيقاتها في المنظمات الإنسانية، وتساعد الدراسة في توسيع المعرفة حول العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المنظمات، وذلك من خلال تقديم نتائج ميدانية مبنية على بيانات واقعية، وتوفر الدراسة أساساً للبحوث المستقبلية التي تتناول أنماط القيادة الأخرى وتأثيرها على أداء المنظمات الإنسانية.

الأهمية العملية: يمكن أن تساعد نتائج الدراسة جمعية نور للإغاثة والمنظمات المماثلة في تحسين أدائها التنظيمي وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر، كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تطوير الممارسات القيادية في جمعية نور للإغاثة، وذلك من خلال تقديم توصيات عملية حول كيفية تطبيق نمط القيادة التبادلية بشكل فعال.

خامساً: أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان مستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة، وبيان أثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة، من خلال:

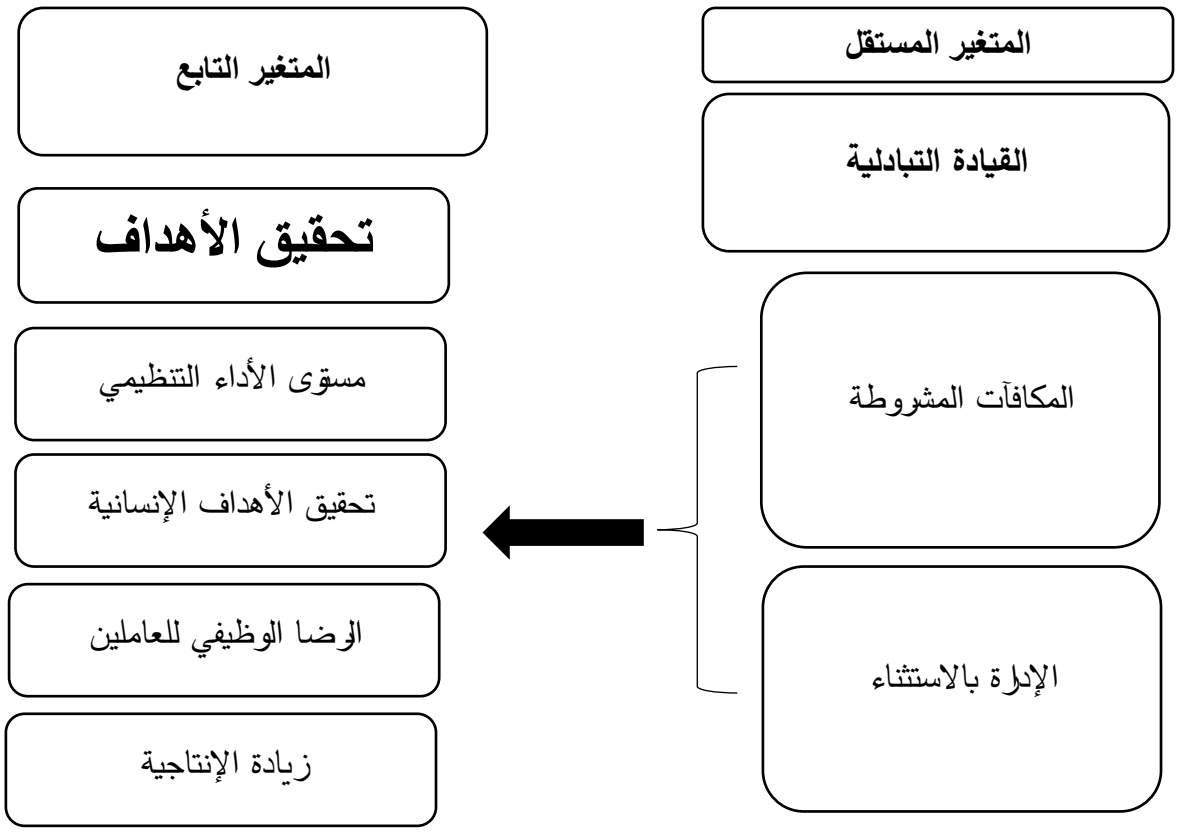
1- بيان أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة.
2- بيان أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة.
3- بيان أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة.
4- بيان أثر (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة.

سادساً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القيادة التبادلية ممثلة بأبعادها (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء)

المتغير التابع: تحقيق أهداف المنظمات (مستوى الأداء التنظيمي، تحقيق الأهداف الإنسانية، الرضا الوظيفي للعاملين، زيادة الإنتاجية)

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

سابعاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة.

ثامناً: منهجية الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من العاملين في جمعية نور للإغاثة.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في جمعية نور للإغاثة، وتم أخذ عينة عشوائية من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة (مدير، رئيس قسم، موظف إداري)

عاشراً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: جمعية نور للإغاثة- دمشق.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال الربع الثاني من عام 2025م.

الحدود البشرية: العاملين لدى جمعية نور للإغاثة

أحد عشر: مصطلحات الدراسة

القيادة التبادلية: نمط قيادي يركز على المبادلات (المعاملات) بين القائد والتابعين، حيث يعتمد على نظام المكافآت والعقوبات لتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف. في هذا النمط، يحدد القائد أهدافًا واضحة، ويقدم حوافز للموظفين مقابل أدائهم الجيد، أو يفرض عقوبات في حال التقصير. إذ تعتمد هذه القيادة على الامتثال والهيكل التنظيمي بدلاً من الإلهام أو التحفيز العاطفي[8].

[8] Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications

تحقيق الأهداف: العمليّة المنظّمة لتحديد الغايات، وضع الخطط، وتنفيذ الإجراءات للوصول إلى نتائج مرغوبة. يعتمد هذا المفهوم على نظريات الإدارة والأداء التنظيمي، حيث يتم قياس التقدّم من خلال مؤشرات أداء محددة (KPIs) وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة[9].

[9] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). "Goal Setting Theory: How to Create an Effective Framework." Annual Review of Organizational Psychology, 7, 123-150 .

الفصل الأول: القيادة التبادلية

تعتبر القيادة من أهم الموضوعات إثارة في العصر الحديث حيث اصبحت هي المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية وتعد القيادة جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً في نجاح أو فشل الإدارة وقد تعددت الأنماط القيادية فهناك أنماط تقليدية مثل الأوتوقراطي والنمط الديموقراطي والنمط المتساهل ثم ظهرت أنماط حديثة متعددة من القيادة ومن أبرزها هي القيادة التبادلية حيث ترتكز على أساس أن الطريق ذات اتجاهين، أي أن هناك علاقة اتفاق متبادل بين القائد والتابعين، ففي المقابل الالتزام التابعين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من القائد، وقبول سلطته سوف يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد، إذا نفذوا مهامهم بنجاح أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب[10].

أولاً: مفهوم القيادة التبادلية:

تعرف القيادة التبادلية أنها اتفاق متبادل، يُعرب فيه القائد عن تطلعاته والمهام التي يريد من الأتباع إنجازها لتحقيق أهداف محددة، وبمقابل ذلك يعد الأتباع بمكاسب ومكافآت مختلفة تمكنهم هم أيضا من تحقيق تطلعاتهم[11].

وتعرف القيادة التبادلية بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة، حيث يقوم القائد بتحفيز العاملين من خلال بناء علاقة قائمة على تبادل المنافع والخدمات بينهم وذلك بوضع معايير الأداء وما هو متوقع منهم وكل ما يطلب منهم من أعمال وما سيحصلون عليه مقابل طاعتهم وبذلك يكون القائد ربط الجهود المبذولة من المرؤوسين وبين العائد الذي سوف يحصلون عليه مقابل جهودهم من مكافآت وجوائز[12].

فالقيادة التبادلية مبنية على فكرة المكافأة والعقاب، حيث يتلقى الأتباع مكافآت مادية ومعنوية عند إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، كما يتعرضون لعقوبات مادية ومعنوية عند التقصير، حيث يقوم القائد بتوزيع الأدوار وشرح المهام ليتضح المستوى المطلوب من الإنجاز، والذي يبني عليه حكم القائد عن الأداء الجيد أو التقصير، كما أن الأتباع يفاضلون بين الأداء والمكافأة التي يفترض

[10] حسيني، صفاء، وزنطار، سارة (2022)، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص1.

[11] بودودة، الصديق، وبلعور، سليمان (2024)، علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، ص545.

[12] حسيني، صفاء, وزنطار، سارة(2022)، مرجع سبق ذكره، ص 8

بأنها ذات قيمة لديهم وكافية لتحقيق تطلعاتهم، فيمكن من خلال التبادل تجديد الاختلالات في العمل فتصبح المكافأة والعقاب نوعاً من أنواع الرقابة على العمل المنجز[13].

وتعرف القيادة التبادلية من الجانب النفسي على أنه: "هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابعين وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق الأهداف بنجاح[14].

وكما تعرف من الجوانب الاجتماعية على أنها: " 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 إذ نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم[15].

تعرف أيضاً بأنها بناء علاقة بين المسؤول والعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تلبية رغباتهم وتحفيزهم بواسطة أسلوب المكافأة أو العقاب وأسلوب الأداء بالاعتماد على القوانين والإجراءات المطبقة داخل الشركة[16].

ثانياً: خصائص القيادة التبادلية:

من أهم خصائص القيادة التبادلية ما يلي[17]:

1. التركيز على المهام والأهداف قصيرة الأجل: يركز القادة التبادليون على إنجاز المهام المحددة وتحقيق الأهداف قصيرة المدى بكفاءة.
2. تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات: يتم تحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الفريق بوضوح.

---

[13] بودودة، الصديق، وبلعور، سليمان (2024)، علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، ص545.

[14] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للآجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص10.

[15] Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, *13*(2), 7-20., p8

[16] Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, *67*(8), 1622-1629., p 1628

[17] حسيني، صفاء، وزنطار، سارة (2022)، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص9.

3. نظام المكافآت والعقوبات: يعتمد القادة على نظام واضح من المكافآت (مثل الحوافز والترقيات والتقدير) لتحفيز الأداء الجيد، والعقوبات (مثل التوبيخ أو خفض الرتبة) لمعالجة الأداء الضعيف.
4. الإدارة بالاستثناء النشطة: يراقب القائد أداء المرؤوسين بشكل دقيق ويتدخل فور حدوث أي انحراف عن المعايير.
5. الإدارة بالاستثناء السلبية: يتدخل القائد فقط عند وقوع المشكلات أو عدم تحقيق الأهداف.
6. التأكيد على الامتثال والالتزام بالقواعد: يولي القادة التبادليون أهمية كبيرة للالتزام بالقواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية.
7. التحفيز الخارجي: يعتمد القادة على المحفزات الخارجية مثل المال والمكانة والتقدير لتحفيز الموظفين.
8. الواقعية والعملية: يتميز القادة التبادليون بالواقعية في نظرتهم للأمور ويأخذون القيود والعقبات العملية في الحسبان.
9. مقاومة التغيير: قد يكون القادة التبادليون أقل انفتاحًا على التغيير والابتكار، حيث يفضلون الحفاظ على الوضع الراهن والعمليات الروتينية.
10. اتخاذ القرارات التقليدية: يميل القادة إلى اتخاذ قرارات بناءً على الإجراءات والمعايير المعمول بها.
11. التركيز على هيكل المؤسسة: يولي القادة التبادليون أهمية كبيرة للتنظيم الهرمي ولوائح العمل.
12. التبادل الواسع يظهر المعلومات والسلطة.
13. تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.
14. تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والأتباع.
15. التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
16. قائد التبادل يدعم المرؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
17. التركيز على النوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.

ثالثاً: أهمية القيادة التبادلية ومميزاتها

تعتبر المؤسسة الأداة الأساسية ومجالاً حيوياً في العصر الحالي، حيث يشكل العامل فيها حجر الأساس من خلال الأنشطة والتفاعلات التي تقوم بها ويمكن الحكم عليها من خلال مدى فاعلية هذه المؤسسات من أجل مواكبة التطور والتحولات التي تشهدها وعليها أن تستخدم أساليب حديثة في ذلك، حيث يحصل القادة والعمال على المهارات والمعارف التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، وذلك من خلال إتاحة الفرص لمن لديهم القدرة على الإبداع والابتكار في المجال الوظيفي، لذلك تعتبر القيادة التبادلية أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تتبعها المؤسسات لمواكبة التغيرات والتقدم، فالقيادة التبادلية كإستراتيجية لإدارة المؤسسة تعمل على استغلال كل الطاقات الكامنة للعمال من أجل إهدار كل الأفكار الإبداعية، وهذا ما يعتبر من مقومات نجاح المؤسسات كونها المحرك القوي للأفكار عند العمال حتى تتيح لهم تقديم كل ما لديهم من خبرات وإبداعات وظيفية تمكنهم من تحقيق ما تصبوا إليه المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها[18].

تظهر أهمية القيادة التبادلية كونها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز، وتساهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسن الرضى الوظيفي، كذلك تلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، المحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنياً، ويتمثل دورها في تحقيق أهداف المؤسسة وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعة ورفع القيمة الذاتية للعاملين والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، وتتميز القيادة التبادلية بالمميزات التالية[19]:

1- التكاليف المنخفضة: تعتمد القيادة التبادلية على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فقط، فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا أيضا على صفات تابعين معينين مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم إلهام والرؤي لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة أنها تعتد على أسلوب الإدارة بالاستثناء النشط الذي يمكنها من الرقابة والتصحيح لمشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

[18] حجاج، أسماء (2024)، دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة قنعوبة للأجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص1.

[19] حسيني، صفاء، وزنطار، سارة (2022)، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص11.

2- سلاسة ووضوح نهجها: النهج التي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمديرون والتابعون يعملون ما لهم وما عليهم، حيث يوفر المدير اللوازم الضرورية للعمل، ويضع نظام واضحاً للمكافآت (مكافآت مادية، ترقيات، فوائد صحية، إجازات) أو آخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات).

3- حوافزها قوية: المال والمكافآت المادية والغير مادية هي حوافز موثوقة بها وبنتائجها، حيث إن العاملين تصبح لديهم الرغبة الأكبر والحافز الأقوى من أجل العمل، ومن أجل تحقيق الأهداف فيها الموضوعة، وتطبيق الخطط والسياسات، كما هي موضوعة ومتفق عليها وإنجاز الأعمال في وقت أقل من وقتها المرصود.

4- تحصيل النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى أن تحقق في أقل وقت ممكن مثل (توفير الطلبات على المنتج وقت الأعياد فيها والمناسبات، المشاريع قصيرة الأمد، المصانع الموسمية، المنتجات الموسمية).

رابعاً: أهداف القيادة التبادلية

تهدف قيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة وتنفيذ أعمالها بشكل يومي بشكل روتيني وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنياً وتلبية احتياجاتهم والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة[20].

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز الأهداف المؤسسية، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين بالإضافة إلى تقديم المشروطية كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المشروطية واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتنبؤ واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة القوانين المعاكسة والأداء في العمل وتصويبها[21].

[20] حسيني، صفاء، وزنطار، سارة (2022)، علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص8.

[21] Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, *13*(2), 7-20.

خامساً: أبعاد القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على بعدين رئيسيين، يمثلان جوهر التبادل وهما المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء[22].

1- المكافأة المشروطة:

تقوم على فكرة المكافأة التي يقدمها القائد في حال الإنجاز على أكمل وجه، كما يسلط القائد عقوبة على الإخلال بصورة الأداء المطلوبة، وتم تقسيمها إلى مكافأة عرضية تُمنح بين الفنينة والأخرى عرضاً، ومكافأة طارئة تمنح لقاء الإنجاز في المواقف الطارئة، ومكافأة متوقعة منتظرة سلفا من طرف الأتباع لقاء أداء مهام وانجاز أهداف معينة.

2- الإدارة بالاستثناء:

التدخل الذي يصدر عن القائد في حال إخلال أو انحراف عن تنفيذ المهام من طرف الأتباع، وهي على نوعين نشطة وساكنة، وهما يختلفان حسب زمن تدخل القائد في حال حدوث اختلالات في الأداء، فالإدارة بالاستثناء النشطة يتخل فيها القائد لفرض التصحيحات اللازمة أثناء سير الأداء، وهو ما يجنب حدوث انحرافات كبيرة، وهو ما يستدعي من القائد المتابعة والدائمة لسيرورة العمل، أما الإدارة بالاستثناء الساكنة فهي تدخل القائد في حال وصول الأتباع إلى حالة العجز عن الأداء، والتي قد تصل أحياناً إلى الإخلال بالشروط التعاقدية المسبقة السارية في المنظمة، رغم الحرية الواسعة الممنوحة للأتباع لأداء مهامهم على أكمل وجه، فيلجأ القائد عندئذ إلى فرض قدر مناسب من العقوبات.

[22] بودودة، الصديق، وبلعور، سليمان (2024)، علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 8، العدد 2، الجزائر، ص546.

الفصل الثاني: تحقيق أهداف المنظمات

في عالم الأعمال والاقتصاد الديناميكي والمتسارع، تمثل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها الوحدات الأساسية لتحقيق النمو والتقدم. سواء كانت مؤسسات ربحية تسعى لتعظيم العائدات، أو منظمات غير ربحية تهدف إلى إحداث تأثير اجتماعي إيجابي، أو حتى كيانات حكومية تسعى لخدمة المجتمع، فإن تحقيق الأهداف يمثل جوهر وجودها وغاية سعيها، إن تحديد أهداف واضحة وطموحة ليس مجرد خطوة أولية، بل هو بمثابة البوصلة التي توجه كافة الأنشطة والجهود داخل المنظمة. هذه الأهداف تعمل كمعايير لتقييم الأداء، ومحفزات لفرق العمل، وإطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. بدون أهداف محددة وقابلة للقياس، تصبح المنظمة عرضة للتشتت وفقدان الاتجاه، مما يعيق قدرتها على النمو والاستدامة في بيئة تنافسية متزايدة.

أولاً: مفهوم تحقيق الأهداف

يعد تحقيق الأهداف عملية شاملة تتضمن تحديد، متابعة، وفي النهاية الوصول إلى الأهداف والغايات التي نضعها لأنفسنا في حياتنا الشخصية والمهنية. إنها رحلة مليئة بالتحديات، والخبرات التعليمية، والانتصارات التي يمكن أن تعزز بشكل كبير جودة حياتنا. زالوصول إلى الأهداف يتجاوز مجرد النجاح؛ فهو يغذي إحساساً بالهدف، ويعزز ثقتنا بأنفسنا، ويضع الأساس للإنجازات المستقبلية. فهم كيفية تحقيق الأهداف بفعالية يمكن أن يؤدي إلى حياة أكثر إشباعاً وتوازناً[23].

ثانياً: العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:

تتمثل العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف بالآتي[24]:

1- وضوح الهدف (Specific) يجب أن يكون الهدف محددًا وواضحًا قدر الإمكان. بدلًا من قول "أريد أن أصبح أفضل"، يجب تحديد ما الذي تريد أن تصبح أفضل فيه بالضبط، وكيف ستقيس هذا التحسن. فالأهداف الغامضة لا توفر توجيهًا كافيًا.

[23] Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984*, *996*(3)., p 12

[24] Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), 100334., p 16

2. قابلية القياس (Measurable) تحديد معايير واضحة لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف وتتبع الإنجاز ".

3. قابلية التحقيق (Achievable) التأكد من أن الهدف واقعي وممكن التحقيق في ضوء الموارد والقدرات المتاحة. وأن وضع أهداف غير قابلة للتحقيق يمكن أن يؤدي إلى الإحباط والاستسلام. في نفس الوقت، يجب أن يكون الهدف تحديًا كافيًا للتحفيز.

4. الصلة والواقعية (Relevant/Realistic) يجب أن يكون الهدف ذا صلة بالقيم والتطلعات الشخصية أو المهنية. عندما يكون الهدف مرتبطًا بما يهم الفرد، فإن الدافع لتحقيقه سيكون أقوى. كما يجب أن يكون واقعيًا ومتوافقًا مع الظروف.

5. التحديد الزمني (Time-bound) تحديد إطارًا زمنيًا واضحًا لتحقيق الهدف. ووضع موعد نهائي يخلق شعورًا بالإلحاح ويساعد على التركيز وتنظيم الجهود.

6. الرغبة والدافع: تعتبر الرغبة القوية في تحقيق الهدف هي نقطة البداية. بدون دافع داخلي قوي، يصبح الالتزام بالخطة صعبًا. تصور تحقيق الهدف وتأثيره الإيجابي على حياتك يمكن أن يعزز هذا الدافع.

7. وضع خطة عمل: بعد تحديد الهدف، يجب وضع خطة مفصلة تتضمن الخطوات والإجراءات اللازمة لتحقيقه. وتقسيم الهدف الكبير إلى مهام أصغر وأكثر قابلية للإدارة. يجب تحديد الأولويات والموارد التي تحتاجها.

8. التنفيذ والمتابعة: فالخطة تبقى حبرًا على ورق ما لم يتم تنفيذها. لذا يجب البدء في اتخاذ الخطوات المحددة ومراقبة التقدم بانتظام.

9. الالتزام والمثابرة: تحقيق الأهداف يتطلب جهدًا واستمرارية، خاصة عند مواجهة صعوبات. فالالتزام يدفع للاستمرار بالعمل رغم العراقيل، والمثابرة تمنع من الاستسلام.

11. الدعم والمساءلة: الحصول على دعم من الآخرين (أصدقاء، عائلة، موجهين) يمكن أن يكون له تأثير كبير. كما أن المساءلة (إخبار الآخرين بالاهداف أو وجود شريك لتحقيق الأهداف) يمكن أن يزيد من الالتزام.

ثالثاً: أبعاد تحقيق الأهداف

تحقيق الاهداف الانسانية

تحقيق الأهداف الإنسانية هو عملية معقدة ومتعددة الأوجه، تتطلب جهوداً فردية وجماعية، وتواجه العديد من التحديات. يمكن تلخيص أهم الجوانب المتعلقة بتحقيق الأهداف الإنسانية في النقاط التالية[25]:

1- تحديد الوجهة: تساعد الأهداف على تحديد المسار الذي يجب اتباعه، وتوفر رؤية واضحة لما يرغب الإنسان في تحقيقه في حياته، سواء على المستوى الشخصي أو المجتمعي أو العالمي.

2- التركيز والتحفيز: تساهم الأهداف في تركيز الجهود على ما هو مهم حقاً، وتوفر دافعاً قوياً للعمل والإنجاز، وتساعد على التغلب على التسويف والإحباط.

3- قياس التقدم: تتيح الأهداف إمكانية قياس مدى التقدم المحرز وتقييم الأداء، مما يعزز الشعور بالإنجاز ويحفز على الاستمرار في التطور.

4- التأثير الإيجابي: عندما تكون الأهداف إنسانية بطبيعتها، فإن تحقيقها يسهم في تحسين حياة الأفراد والمجتمعات، وتعزيز القيم الإنسانية مثل التعاطف والمساعدة والعدالة.

5- التوازن في الحياة: تحديد الأهداف في مختلف جوانب الحياة (المهنية، الشخصية، الاجتماعية، الروحية) يسهم في بناء حياة أكثر توازناً ورضا.

يتطلب تحقيق الأهداف الإنسانية اتباع منهجية منظمة ومستمرة، ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية: [26]

1- تحديد الأهداف بوضوح:

أ- الوضوح والتحديد: يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.

ب-الواقعية والقابلية للتحقيق: يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق بناءً على الموارد والقدرات المتاحة.

---

[25] Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), 100334., p 6

[26] Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984*, *996*(3)., p 12

ت–الصلة والقيمة: يجب أن تكون الأهداف ذات صلة بالقيم الإنسانية وتخدم غرضاً نبيلاً.

ث–الإطار الزمني: تحديد إطار زمني لتحقيق الأهداف يساعد على تنظيم الجهود وقياس التقدم.

ج– كتابة الأهداف: تدوين الأهداف يساعد على بلورتها وتثبيتها في العقل، ويزيد من احتمالية تحقيقها.

2– وضع خطة عمل مفصلة:

أ– تقسيم الهدف: تقسيم الهدف الكبير إلى خطوات صغيرة قابلة للتنفيذ يسهل عملية التحقيق.

ب–تحديد الموارد: تحديد الموارد المطلوبة (بشرية، مالية، لوجستية) وكيفية الحصول عليها.

ت–تحديد المسؤوليات: تحديد من سيكون مسؤولاً عن كل خطوة في حال العمل الجماعي.

ث–تحديد الأولويات: ترتيب الخطوات حسب الأهمية والأولوية.

3– العمل والمثابرة:

أ– الالتزام: الالتزام بالخطة الموضوعة والعمل الجاد والمستمر.

ب–التكيف والمرونة: كن مستعداً لتعديل الخطط والتكيف مع التحديات أو الظروف المتغيرة.

ت–الاستفادة من الأخطاء: الفشل جزء طبيعي من أي رحلة، ومن المهم التعلم من الأخطاء وعدم اليأس.

4– المراجعة والتقييم:

أ– المتابعة الدورية: مراجعة التقدم المحرز بانتظام لتحديد ما تم إنجازه وما يحتاج إلى تعديل.

ب–الاحتفال بالإنجازات: الاحتفال بالنجاحات الصغيرة يعزز الدافع ويحافظ على الحماس.

ت–بناء شبكة دعم: التعاون مع الآخرين، وطلب المساعدة والدعم من الأصدقاء، العائلة، الزملاء، أو المنظمات المختصة يمكن أن يعزز من فرص تحقيق الأهداف.

الاداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية. إنه مقياس شامل لنجاح المنظمة في جميع جوانب عملها، سواء كانت مالية، تشغيلية، أو مرتبطة برضا

العملاء والموظفين. ويعد الأداء التنظيمي حجر الزاوية في نجاح واستدامة أي منظمة، وتكمن أهميته في النقاط التالية[27]:

1- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يضمن الأداء التنظيمي الفعال أن جميع الجهود والعمليات داخل المنظمة تساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها طويلة المدى.
2- زيادة الربحية والنمو: بالنسبة للمؤسسات التجارية، يؤدي الأداء الجيد إلى تحسين المؤشرات المالية، زيادة الإيرادات، وتوسيع الحصة السوقية.
3- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: يسهم الأداء التنظيمي المتميز في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء وتفوقها.
4- تعزيز القدرة التنافسية: المنظمات ذات الأداء العالي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق، والابتكار، والحفاظ على ميزتها التنافسية.
5- رضا الموظفين وبيئة العمل: يرتبط الأداء التنظيمي الإيجابي ببيئة عمل صحية، تزيد من رضا الموظفين، تحفزهم، وتقلل من معدل الدوران.
6- اتخاذ قرارات أفضل: يوفر قياس الأداء التنظيمي بيانات قيمة تساعد الإدارة على فهم نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تخصيص الموارد، تحسين العمليات، وتطوير الاستراتيجيات.
7- ثقافة التميز والابتكار: يشجع الأداء التنظيمي الموجه نحو التحسين المستمر ثقافة الابتكار والتطوير داخل المنظمة

الرضا الوظيفي

يعبّر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظّف بشكلٍ عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنّه من الأهداف الأساسيّة التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجيّة العمال وتحفيزهم. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: مشاعر ذاتية ترتبط بما يتوقعه الفرد من العمل وتتخذ اتجاهاً موجباً عندما يشعر الفرد بالارتياح في عمله وبلوغ درجة الإشباع المادي والمعنوي وينتج من ذلك رضاه عن العمل[28].

[27] Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984*, *996*(3)., p 12

[28] بوخدوني، لقمان(2017)، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص34.

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد أفضل المفاهيم والعديد من الأبحاث التي تم بحثها في علم النفس[29]، يعرف الرضا الوظيفي بأنه: الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد، وهو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم وظيفة أو خبرة عمل، وهو نتيجة تصور موظف لمدى توفر الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة في وظيفته، وهو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية وهي تعبر عن الإشباع الذي يتوقع الفرد أن يحققه من عمله[30]. كما عرف الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه الوظائف، هو محصلة اتجاهات مختلفة يحملها العامل نحو عمله فقد اهتم المديرين بالرضا الوظيفي للعاملين في مؤسساتهم باعتباره يسهم في التزام العاملين ووفائهم لها لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم[31].

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظف بأن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به، والرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن ..الخ وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، وزيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي، والرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة[32]، كما تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا بالإيجاب على المؤسسة وذلك بارتفاع مستوى الفعالية وارتفاع الإنتاجية فالرضا هنا يخلق الرغبة للعاملين في الإنجاز وتحسين الأداء وتخفيض التكاليف وارتفاع مستوى الأداء للمنظمة فعندما يشعر العامل بأن وظيفته اشبعت حاجاته يزيد تعلقه بها. أما أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

---

[29] Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*, *11*(2), 143-156., p 143

[30] حمية، حمزة، وغربي، عادل، وحاج سعد، عبد الكريم(2018)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص17.

[31] بشير، يوسف حسن ادم(2015)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، ص16.

[32] حمية، حمزة، وغربي، عادل، وحاج سعد، عبد الكريم(2018)، مرجع سبق ذكره، ص18.

المجتمع وذلك في ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية وارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع[33]. وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي[34]:

1- انخفاض نسبة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل، ما ينعكس إيجاباً على الولاء والانتماء للمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها.

2- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي تحقيق درجة عالية من الإنجاز والتعلم والمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل.

3- سيادة الروح المعنوية والثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، وبين العاملين أنفسهم.

4- سعي المنظمات لتحقيق وتحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية للعاملين واهتمامها بتحقيق الرضا لديهم، مما ينعكس إيجابا على أدائهم.

5- العاملون ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، خاصة مع عائلاتهم وكذا رضاهم عن الحياة بصفة عامة

6- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

7- ارتفاع في مستوى الفاعلية والفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم

8- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

زيادة الإنتاجية

تُعد الإنتاجية من المفاهيم المحورية في مختلف المجالات الاقتصادية والإدارية والتنموية، حيث تعكس قدرة الأفراد والمنظمات على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في عصر العولمة والتنافسية الشديدة، أصبح تحسين الإنتاجية أمرًا لا غنى عنه لضمان الاستمرارية والنمو. يعرض هذا المبحث، التعريفات المختلفة للإنتاجية، ويناقش أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما سنتطرق إلى الأدوات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لقياسها وتحسينها.

[33] نفس المرجع ص18.

[34] بوخدوني، لقمان(2017)، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص36.

تعرف الإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في الإنتاج مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات توظيف العمالة، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع، فالإنتاجية من هذا المنطلق هي مقياس تحويل وإدارة الموارد المحددة لتحقيق أهداف محددة في أزمنة معينة وفي شكل كميات ونوعية محددة[35].

وتكمن أهمية الإنتاجية في دورها المحوري في تعزيز النمو، وتحسين مستوى الشركة، وزيادة القدرة التنافسية. وتعتبر الإنتاجية مقياساً رئيسياً لكفاءة استخدام الموارد (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) في إنتاج السلع والخدمات، حيث إن تحسين الإنتاجية هو أحد العوامل الرئيسية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام، خاصة في الاقتصادات المتقدمة التي تواجه تحديات مثل شيخوخة السكان، وعندما تزيد الإنتاجية، يمكن للشركات أن تدفع أجورًا أعلى للعمال دون زيادة التكاليف، مما يؤدي إلى تحسين مستوى المعيشة، فالإنتاجية العالية تمنح الشركات والدول ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، حيث يمكنها تقديم سلع وخدمات بجودة أعلى وأسعار أقل. فالإنتاجية ليست مجرد مقياس اقتصادي، بل هي عامل أساسي لتحقيق النمو والرفاهية والاستدامة. ففي ظل التحديات العالمية مثل التغيرات التكنولوجية السريعة والضغوط البيئية، أصبح تحسين الإنتاجية أكثر أهمية من أي وقت مضى. تكمن أهمية قياس الإنتاجية حيث تتجلى فيما يلي[36]:

- التكنولوجيا:

إن من أهم آثار الإنتاجية تنعكس بشكل كبير على متغير التكنولوجيا حيث أن أهمية قياس معدل نمو الإنتاجية تهدف إلى تتبع التغيير التقني خلال كل مراحل العملية الإنتاجية. وقد وصفت التكنولوجيا بأنها "الطرق المعروفة حاليا لتحويل الموارد إلى مخرجات مرغوبة من الاقتصاد وتظهر إما في شكلها غير المجسم مثل المخططات الجديدة أو النتائج العلمية أو التقنيات التنظيمية الجديدة أو المتجسدة في منتجات جديدة كالتقدم في التصميم وجودة الأصناف الجديدة من السلع والمدخلات الوسيطة، إن الارتباط المتكرر أو الضمني لمقاييس الإنتاجية مع التغيير التقني (التكنولوجي) يعتبر غير بسيط.

[35] عرفات، مصباح وليد، ومختاري، سيف الدين (2023)، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص10.

[36] نفس المرجع ص15.

- الفعالية:

يختلف الحديث عن علاقة التغييرات أو أثر الإنتاجية في الكفاءة من الناحية المفاهيمية عن تحديد التغيير في التكنولوجيا، إن الكفاءة الكاملة بالمعنى الهندسي تعني أن عملية الإنتاج قد حققت الحد الأقصى من المخرجات التي يمكن تحقيقها ماديا مع التقنية المتوفرة حاليا، مع إعطاء مقدار ثابت من المدخلات. وبالتالي فإن المكاسب في الكفاءة التقنية تكمن في القضاء على أوجه القصور الفنية والتنظيمية خلال كل مراحل العملية الإنتاجية.

- وفورات في التكلفة الحقيقية:

حيث يعتبر طريقة عملية لوصف جوهر التغير في الإنتاجية المقاسة. على الرغم من أنه من الممكن من الناحية المفاهيمية عزل أنواع مختلفة من التغييرات في الكفاءة (الفعالية)، والتغيير التقني (التكنولوجي)، ووفورات الحجم تظل هذه الأخيرة من المهمات الصعبة في الممارسة العملية حيث يتم قياس الإنتاجية بشكل نموذجي وهذه القيمة المتبقية لا تلتقط فقط العوامل المذكورة أعلاه ولكن أيضا التغييرات في استخدام القدرات والتعلم بالممارسة. ويجب التأكيد على وجود عدد لا يحصى من المصادر وراء نمو الإنتاجية ووصفها بأنها وفورات في التكلفة الحقيقية. وبهذا المعنى، يمكن اعتبار قياس الإنتاجية في الواقع بمثابة محاولة لتحديد وفورات التكلفة الحقيقية في الإنتاج.

العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المنظمات

تعد القيادة التبادلية أسلوب قيادي يركز على المعاملات بين القائد والمرؤوسين. يعتمد هذا الأسلوب على تحديد واضح للأهداف والتوقعات، وربط المكافآت بالأداء، وتطبيق العقوبات عند عدم تحقيق الأهداف أو مخالفة القواعد. بعبارة أخرى، تقوم العلاقة على أساس "مبادلة" بين جهد الموظف والمقابل الذي يحصل عليه من القائد، وتسهم القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات من خلال[37]:

1- تحديد واضح للمسؤوليات والأهداف: يقدم القادة التبادليون تعليمات واضحة ويحددون بدقة ما هو متوقع من كل فرد أو فريق. هذا الوضوح يساعد الموظفين على فهم دورهم وكيف يساهم عملهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

[37] Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, *13*(2), 7-20.

2- تحفيز الأداء من خلال المكافآت: من خلال ربط المكافآت (مثل الترقيات، الزيادات في الرواتب، أو المكافآت النقدية) بتحقيق الأهداف أو تجاوز التوقعات، يخلق القادة التبادليون حافزًا قويًا لدى الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم. هذا التركيز على النتائج يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة.

3- ضمان الالتزام بالقواعد والإجراءات: تعتمد القيادة التبادلية على مراقبة الأداء وتطبيق العقوبات عند الضرورة. هذا يساعد في الحفاظ على النظام والانضباط داخل المنظمة، ويضمن التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

4- تحسين الأداء في البيئات المستقرة: يعتبر هذا الأسلوب فعالًا بشكل خاص في البيئات التي تكون فيها الأهداف واضحة وثابتة، والمهام محددة بشكل جيد. في مثل هذه الحالات، يمكن للمكافآت والعقوبات أن تكون أدوات قوية لتوجيه السلوك وتحقيق النتائج المتوقعة.

5- التركيز على المهام قصيرة الأجل: غالبًا ما تركز القيادة التبادلية على تحقيق أهداف محددة وقصيرة الأجل، مما يمكن أن يؤدي إلى نتائج سريعة وملحوظة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية المرحلية.

كما تؤثر القيادة التبادلية بشكل مباشر وإيجابي على تحقيق أهداف المنظمات من عدة جوانب، حيث تركز على تبادل واضح للمنافع بين القائد والمرؤوسين. تقوم هذه العلاقة على أساس المكافأة مقابل الأداء والعقوبة مقابل الإخفاق، مما يحفز الأفراد على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المحددة.

العلاقة بين القيادة التبادلية ومستوى الأداء التنظيمي

ترتبط القيادة التبادلية بشكل وثيق بتحسين مستوى الأداء التنظيمي. فالقائد التبادلي يقوم بتحديد الأدوار والمهام بوضوح، ويوفر الإرشادات اللازمة، ويضع معايير أداء واضحة. من خلال هذا النهج، يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم وكيف سيتم تقييم أدائهم. وعندما يرتبط الأداء الجيد بمكافآت (مادية أو معنوية)، يزداد دافع الموظفين للعمل بجد وتحقيق الأهداف، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمنظمة. كما أن القائد التبادلي يهتم بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، مما يسهم في الحفاظ على مسار العمل الصحيح وتحقيق الفعالية التنظيمية. [38].

[38] عرفات، مصباح وليد، ومختاري، سيف الدين (2023)، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص10.

العلاقة بين القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإنسانية

على الرغم من أن القيادة التبادلية تركز بشكل أساسي على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال المكافآت والعقوبات، إلا أنها يمكن أن تسهم في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية بشكل غير مباشر. عندما يشعر الموظفون أن جهودهم مقدّرة ويحصلون على مكافآت عادلة مقابل أدائهم، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالرضا والتقدير. هذا التقدير يمكن أن يلبي بعض الاحتياجات النفسية للموظفين، ويساهم في بناء بيئة عمل أكثر إيجابية، على الرغم من أن هذا ليس الهدف الأساسي للقيادة التبادلية بقدر ما هو نتيجة لنجاحها في إنجاز المهام.[39]

العلاقة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للعاملين

تظهر العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي. فعندما تكون معايير الأداء واضحة، والمكافآت محددة ومرتبطة بالأداء، يشعر الموظفون بالعدالة والشفافية. هذا الوضوح يقلل من الغموض ويزيد من شعور الموظفين بالأمان الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، فإن حصول الموظفين على مكافآت مقابل جهودهم المبذولة يعزز شعورهم بالتقدير ويؤدي إلى زيادة رضاهم عن وظائفهم. ومع ذلك، قد يكون تأثير القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي أعلى مع الموظفين الذين يتمتعون بدافع ذاتي قوي، حيث أن النظام قد لا يكون مناسبًا للجميع.

العلاقة بين القيادة التبادلية وزيادة الإنتاجية

تعد القيادة التبادلية أداة فعالة لزيادة الإنتاجية. من خلال التركيز على ربط الأداء بالمكافآت، تحفز القيادة التبادلية الموظفين على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المحددة. هذا النهج يعزز الالتزام بالعمل ويدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم لضمان الحصول على المكافآت المتوقعة. كما أن الإدارة بالاستثناء (سواء النشطة التي تتدخل عند حدوث انحرافات، أو السلبية التي تتدخل فقط عند ظهور مشاكل كبيرة) تساهم في الحفاظ على مستويات الإنتاجية من خلال تصحيح الأخطاء ومنع تدهور الأداء.[40].

[39] بوخدوني، لقمان(2017)، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص36.

[40] بشير، يوسف حسن ادم(2015)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان، ص16.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: جمعية نور للإغاثة

جمعية خيرية غير ربحية تعنى في مجال تمكين الشباب وتنمية قدراتهم الفردية. تأسست في دمشق بتاريخ 2-10-2013 بترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، وتعمل في محافظات دمشق وريف دمشق والسويداء والقنيطرة وحمص ودرعا وتنشط في عدد من المجالات منها: الإغاثة، الدعم النفسي الاجتماعي للأطفال والأسر، التعليم، تنمية قدرات الشباب، تمكين المرأة، الرعاية الصحية، تحسين سبل العيش، دعم المبادرات المجتمعية، نشر الوعي وثقافة التطوع في المجتمع السوري، تعمل الجمعية وفق ستة برامج هي: برنامج الإغاثة، برنامج الحماية، برنامج الصحة، برنامج التعليم، برنامج التعافي المبكّر، برنامج الثقافة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ضم مجتمع الدراسة العاملين في جمعية نور للإغاثة، وتم أخذ عينة عشوائية من الإداريين العاملين في مناصب وظيفية مختلفة (مدير، رئيس قسم، موظف إداري)

ثالثاً: أداة الدراسة

تناولت الدراسة تحليل آراء عينة الدراسة وذلك من خلال تحليل استبانة تم توزيعها الكترونياً على العاملين لدى جمعية نور للإغاثة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة الصالحة للتحليل (86) استبانة تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرون وعند مستوى دلالة 0.05. تم استخدام عدد من المقاييس الإحصائية الوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي التكرارات والنسب المئوية، وعرض الاحصاءات الوصفية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد واختبار one sample t test.

رابعاً: تصميم الاستبانة

صممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (5) موافق بشدة، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق بشدة، وذلك في قسمين أساسيين: القسم الأول: مُخصص للأسئلة العامة ويشمل المعلومات الشخصية عن أفراد عينة البحث، وهي: المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي، وقد ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة.

1- المتغير المستقل:

أ- المكافآت المشروطة: بواقع (10) عبارات.

ب-الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي): بواقع (8) عبارات.

2- المتغير التابع:

أ- مستوى الأداء التنظيمي: بواقع (9) عبارات.

ب-تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية: بواقع (11) عبارات.

ت-الرضا الوظيفي للعاملين: بواقع (10) عبارات.

ث-زيادة الإنتاجية: بواقع (10) عبارات.

خامساً: اختبار ثبات الاستبانة

تم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وذلك لقياس الاتساق الداخلي بين عباراتها.

الجدول رقم (1) نتائج اختبار Cronbach's Alpha

المحور	اختبار الثبات معامل ألفا كرونباخ
المكافآت المشروطة	0.887
الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي)	0.896
مستوى الأداء التنظيمي	0.788
تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية	0.855
الرضا الوظيفي للعاملين	0.810
زيادة الإنتاجية	0.801

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل لمعامل Cronbach's Alpha لأسئلة كل محور من محاور الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث ظهرت بقيم أكبر من 0.7 وهي ما يمكن اعتبارها قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي ومقبولة لأغراض التحليل الاحصائي، ويمكن الاعتماد على استجابات أفراد العينة في اشتقاق النتائج المتعلقة بمجتمع الدراسة.

سادساً: تحليل خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (2) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
معهد متوسط	5	%5.8
إجازة جامعية	68	%79.1
ماجستير	10	%11.6
دكتوراه	3	%3.5
المجموع	86	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (2) إلى إن ما نسبته 79.1% من أفراد العينة من حملة الإجازة الجامعية ويليه ما نسبته 11.6% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الماجستير ويليه ما نسبته 5.8% من أفراد العينة من حملة شهادة معهد متوسط ويليه ما نسبته 3.5% من أفراد العينة من الحاصلين على درجة الدكتوراه، مما يدل على المؤهل العلمي الجيد لأفراد العينة.

الجدول رقم (3) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	1	%1.2
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	57	%66.3
من 5 إلى إلى أقل من 10 سنوات	11	%12.8
10 سنوات فأكثر	17	%19.8
المجموع	86	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (3) إن ما نسبته 66.3% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 3 إلى أقل من 5 سنوات ويليه ما نسبته 19.8% من أفراد العينة من ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر ويليه ما نسبته 12.8% من أفراد العينة من ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ويليه ما نسبته 1.2% من أفراد العينة من ذوي الخبرة أقل من 3 سنوات، مما يدل على الخبرة الجيدة لأفراد العينة.

الجدول رقم (4) توزع أفراد العينة وفقاً لمتغير الموقع الوظيفي

الموقع الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف إداري	43	%50
موظف فني	43	%50
المجموع	86	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (4) إن ما نسبته 50% من أفراد العينة من الموظفين الفنيين ويليه ما نسبته 50% من أفراد العينة من الموظفين الإداريين.

سابعاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

تتضمن الإحصاءات الوصفية قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة ولإجمالي كل محور للوصول إلى الأهمية النسبية لكل منها، حيث تم اعتبار أن الحد الفاصل بين الأهمية المرتفعة والمتوسطة قيمة المتوسط البالغة 3.4.

الجدول رقم (5) الأهمية النسبية للموافقات

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير
من 1 إلى 1.79	درجة موافقة منخفضة جدا
من 1.8 إلى 2.59	درجة الموافقة منخفضة
من 2.6 إلى 3.39	درجة الموافقة متوسطة
من 3.4 إلى 4.19	درجة الموافقة مرتفعة
من 4.2 إلى 5	درجة الموافقة مرتفعة جدا

المصدر: إعداد الطالبة

1- نتائج قياس المكافآت المشروطة:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمكافآت المشروطة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (6) نتائج قياس المكافآت المشروطة

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يقدم القائد مكافآت عندما نحقق الأهداف المحددة.	27	54	2	3	0	4.2209	0.65800	موافقة مرتفعة جداً
يوضح القائد ما يمكن أن نحصل عليه إذا أدينا بشكل جيد	31	47	4	4	0	4.2209	0.74203	موافقة مرتفعة جداً
يحدد القائد بوضوح توقعاته ومكافآته.	28	56	2	0	0	4.3023	0.51036	موافقة مرتفعة جداً
المكافآت التي نحصل عليها تتناسب مع أدائنا.	20	64	2	0	0	4.2093	0.46314	موافقة مرتفعة جداً
يساعدنا نظام المكافآت على تحسين أدائنا.	29	47	5	5	0	4.1628	0.78005	موافقة مرتفعة
نظام المكافآت واضح ومفهوم بالنسبة لنا.	26	56	3	1	0	4.2442	0.57263	موافقة مرتفعة جداً
تحفزنا المكافآت على تقديم أفضل ما لدينا.	24	58	3	1	0	4.2209	0.56153	موافقة مرتفعة جداً
يتم تقدير الأداء المتميز بشكل كاف.	20	61	1	4	0	4.1279	0.64710	موافقة مرتفعة

يشجع نظام المكافآت على التعاون بين الزملاء.	27	58	0	1	0	4.2907	0.52840	موافقة مرتفعة جداً
يتم ربط المكافآت بالأهداف الاستراتيجية للجمعية.	20	55	8	3	0	4.0698	0.68240	موافقة مرتفعة
المكافآت المشروطة	86					4.2070	0.41918	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يوضح الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.20 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.41 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لتطبيق المكافآت المشروطة كأحد أبعاد القيادة التبادلية لدى جمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

2- نتائج قياس الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي):

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج قياس الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي)

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
يتدخل القائد فقط عندما تحدث أخطاء.	34	47	4	1	0	4.3256	0.62199	موافقة مرتفعة جداً
يراقب القائد أداءنا عن كثب للتأكد من عدم وجود أخطاء.	35	50	0	1	0	4.3837	0.55664	موافقة مرتفعة جداً

ينتظر القائد حتى تحدث المشاكل ثم يتخذ إجراءات.	29	49	7	1	0	4.2326	0.64488	موافقة مرتفعة جداً
يركز القائد على تصحيح الأخطاء بدلاً من منع حدوثها.	30	41	10	5	0	4.1163	0.83199	موافقة مرتفعة
يتجنب القائد اتخاذ القرارات حتى يصبح الأمر ضروريًا.	31	50	0	5	0	4.2442	0.73462	موافقة مرتفعة جداً
يثق القائد بقدرتنا على إنجاز المهام.	20	56	3	7	0	4.0349	0.77380	موافقة مرتفعة
يركز القائد على المشاكل أكثر من الحلول.	16	57	7	6	0	3.9651	0.74277	موافقة مرتفعة
يولي القائد اهتمامًا كافيًا لآرائنا واقتراحاتنا.	25	47	2	12	0	3.9884	0.93926	موافقة مرتفعة
الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي)	86					4.1613	0.56649	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور قد بلغ 4.16 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.56 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي هناك مستوى مرتفع لتطبيق الإدارة بالاستثناء كأحد أبعاد القيادة التبادلية لدى جمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

3- نتائج قياس مستوى الأداء التنظيمي:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأداء التنظيمي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج قياس مستوى الأداء التنظيمي

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
نحقق أهداف الجمعية بكفاءة عالية.	19	51	9	7	0	3.9535	0.81033	موافقة مرتفعة
نلتزم بمعايير الجودة في عملنا.	26	49	1	10	0	4.0581	0.88590	موافقة مرتفعة
نستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال.	23	43	15	5	0	3.9767	0.82572	موافقة مرتفعة
نحقق نتائج ملموسة في عملنا.	22	56	2	6	0	4.0930	0.74562	موافقة مرتفعة
نطور باستمرار أساليب عملنا لتحسين الأداء.	18	57	5	6	0	4.0116	0.74351	موافقة مرتفعة
لدينا خطط عمل واضحة لتحقيق أهداف الجمعية.	29	55	2	0	0	4.3140	0.51476	موافقة مرتفعة جداً
لدينا نظام فعال لإدارة الجودة.	26	59	1	0	0	4.2907	0.48182	موافقة مرتفعة جداً
يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين بشكل فعال.	20	63	1	2	0	4.1744	0.55713	موافقة مرتفعة
لدينا ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع.	30	43	12	1	0	4.1860	0.71145	موافقة مرتفعة
مستوى الأداء التنظيمي	86					4.1176	0.50685	موافقة مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.11 بموافقة مرتفعة وبانحراف معياري 0.50 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4،

وبالتالي فإن المستقصى آرائهم موافقون في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر القيادة التبادلية على مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

4- نتائج قياس تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (9) نتائج قياس تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
نساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية.	36	50	0	0	0	4.4186	0.49622	موافقة مرتفعة جداً
نلبي احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل جيد.	26	59	0	1	0	4.2791	0.52359	موافقة مرتفعة جداً
نساعد في تحسين حياة المستفيدين من خدمات الجمعية.	45	31	10	0	0	4.4070	0.69245	موافقة مرتفعة جداً
نلتزم بالقيم الإنسانية في عملنا.	25	61	0	0	0	4.2907	0.45675	موافقة مرتفعة جداً
نشعر بالفخر لكوننا جزءًا من فريق يعمل على تحقيق أهداف إنسانية.	23	62	0	1	0	4.2442	0.50727	موافقة مرتفعة جداً
نلبي احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل شامل.	27	57	1	1	0	4.2791	0.54560	موافقة مرتفعة جداً

نساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات التي نخدمها.	37	40	9	0	0	4.3256	0.65873	موافقة مرتفعة جداً
نلتزم بمعايير الشفافية والمساءلة في عملنا.	34	52	0	0	0	4.3953	0.49179	موافقة مرتفعة جدا
نولي اهتمامًا خاصًا للفئات الأكثر ضعفًا في المجتمعات التي نخدمها.	20	65	0	1	0	4.2093	0.48788	موافقة مرتفعة جداً
نقوم بتقييم أثر برامجنا الإنسانية بشكل دوري.	30	52	4	0	0	4.3023	0.55455	موافقة مرتفعة جداً
لدينا نظام فعال لجمع التبرعات وإدارتها.	30	56	0	0	0	4.3488	0.47940	موافقة مرتفعة جداً
تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية	86					4.3182	0.38814	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.38 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر القيادة التبادلية على تحقيق الاهداف الإنسانية لجمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة

5- نتائج قياس الرضا الوظيفي للعاملين:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي للعاملين وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) نتائج قياس الرضا الوظيفي للعاملين

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
أنا راضٍ عن وظيفتي في الجمعية.	29	57	0	0	0	4.3372	0.47553	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بالتقدير لعملي في الجمعية.	35	47	4	0	0	4.3605	0.57215	موافقة مرتفعة جداً
لدي فرص للتطور والنمو في الجمعية.	32	54	0	0	0	4.3721	0.48620	موافقة مرتفعة جداً
أنا راضٍ عن بيئة العمل في الجمعية.	21	65	0	0	0	4.2442	0.43212	موافقة مرتفعة جداً
أشعر أنني جزء من فريق متماسك في الجمعية.	35	47	4	0	0	4.3605	0.57215	موافقة مرتفعة جداً
أشعر بالتقدير والاحترام من قبل زملائي ورؤسائي.	31	55	0	0	0	4.3605	0.48295	موافقة مرتفعة جداً
لدينا توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية	22	64	0	0	0	4.2558	0.43888	موافقة مرتفعة جداً
لدي علاقات جيدة مع زملائي.	27	59	0	0	0	4.3140	0.46682	موافقة مرتفعة جدا

لدينا فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرارات.	23	63	0	0	0	4.2674	0.44522	موافقة مرتفعة جداً
لدينا فرصًا للتعبير عن آرائنا واقتراحاتنا.	24	62	0	0	0	4.2791	0.45117	موافقة مرتفعة جداً
الرضا الوظيفي للعاملين	86					4.3151	0.34008	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.31 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.34 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

6- نتائج قياس زيادة الإنتاجية:

تم حساب قيم كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لزيادة الإنتاجية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج قياس زيادة الإنتاجية

الفقرة	5	4	3	2	1	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
ننجز المهام الموكلة إلينا في الوقت المحدد.	18	68	0	0	0	4.2093	0.40920	موافقة مرتفعة جداً
نبذل جهدًا كبيرًا في عملنا.	20	66	0	0	0	4.2326	0.42494	موافقة مرتفعة جداً
نحقق نتائج أكثر من المتوقع.	24	62	0	0	0	4.2791	0.45117	موافقة مرتفعة جداً
نستخدم وقتنا بشكل فعال في العمل.	23	63	0	0	0	4.2674	0.44522	موافقة مرتفعة جداً
نساهم في زيادة إنتاجية الجمعية.	16	70	0	0	0	4.1860	0.39143	موافقة مرتفعة
يتم تحديد أولويات المهام بشكل واضح.	21	65	0	0	0	4.2442	0.43212	موافقة مرتفعة جداً
يتم توفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام.	13	73	0	0	0	4.1512	0.36031	موافقة مرتفعة
يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لزيادة الإنتاجية.	25	57	4	0	0	4.2442	0.52995	موافقة مرتفعة جدا
يتم تشجيع العمل الجماعي لزيادة الإنتاجية.	14	72	0	0	0	4.1628	0.37134	موافقة مرتفعة

يتم تقديم التدريب اللازم لتحسين مهارات العاملين.	19	67	0	0	0	4.2209	0.41731	موافقة مرتفعة جداً
زيادة الإنتاجية	86					4.2198	0.28894	موافقة مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يشير الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي لكامل المحور بلغ 4.21 بموافقة مرتفعة جداً وبانحراف معياري 0.28 حيث حظيت معظم العبارات بموافقة مرتفعة تجاوز المتوسط الحسابي لها 3.4، وبالتالي فإن المستقصى منهم موافقين في حكمهم على مضمون هذه العبارات، وبالتالي تؤثر القيادة التبادلية على زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة

ثامناً: اختبار فرضيات الدراسة

لغرض التحقق من الفرضية تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One sample T – test) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط المحايد (3) ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من قيمة a=5% ويتم قبول الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة Sig أصغر من قيمة a=5%.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل نتائج اختبار One sample T – test للفرضية الرئيسية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المكافآت المشروطة	86	4.2070	0.41918	0.04520
الإدارة بالاستثناء	86	4.1613	0.56649	0.06109

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المكافآت المشروطة	26.702	85	0.000	1.20698	1.1171	1.2969
الإدارة بالاستثناء	19.012	85	0.000	1.16134	1.0399	1.2828

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يبين الجدول رقم (12) أن مستوى دلالة الاختبار Sig يساوي 0.00 وهو أصغر من 5% كما جاءت قيمة t ستودنت (9.937) وبما أن متوسط الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة موجب، الأمر الذي يعني موافقة أفراد العينة على وجود مستوى مرتفع لتطبيق القيادة التبادلية لدى جمعية نور للإغاثة، وقد جاءت الدلالة الإحصائية مؤيدة لإجابات أفراد العينة الأمر الذي يثبت صحة الفرضية وبالتالي **يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة.**

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل وتحقيق أهداف المنظمات كمتغير تابع.

الجدول رقم (13) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق أهداف المنظمات

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.16962	0.748	0.754	**0.868[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.868)، وهو ما يبين وجود ارتبـاط قوي بين نمط القيـادة التبـادليـة وتحقيق أهـداف المنظمـات وأن معـامـل التحـديـد هو (0.748)، أي إن نمط القيادة التبادلية تفســـر (74.8%)، من التغيرات الحاصـــلة في تحقيق أهداف المنظمات.

الجدول رقم (14) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	126.942	3.652	2	7.304	Regression	**1**
		0.029	83	2.388	Residual	
			85	9.692	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (126.942)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (15) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف المنظمات

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.244		0.186	1.530	(Constant)	
0.000	5.480	0.454	0.067	0.366	المكافآت المشروطة	1
0.000	5.714	0.473	0.049	0.282	الإدارة بالاستثناء	2

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (نمط القيادة التبادلية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.530 + 0.366\,x1 + 0.282\,x2$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة، وأن المكافآت المشروطة المتغير الأكثر تأثيراً في تحقيق اهداف المنظمات.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل ومستوى الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

الجدول رقم (16) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية ومستوى الأداء التنظيمي

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.25177	0.753	0.759	**0.871[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.871)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين نمط القيادة التبادلية ومستوى الأداء التنظيمي وأن معامل التحديد هو (0.753)، أي إن نمط القيادة التبادلية تفســـر (75.3%)، من التغيرات الحاصـــلة في مســـتوى الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (17) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	130.739	8.287	2	16.575	Regression	**1**
		0.063	83	5.261	Residual	
			85	21.836	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصائية F، وهي (130.739)، ومعنوية الدلالة الحسابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (18) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.628	0.486		0.276	0.134	(Constant)	
0.000	4.710	0.386	0.099	0.466	المكافآت المشروطة	1
0.000	6.628	0.543	0.073	0.486	الإدارة بالاستثناء	2

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (نمط القيادة التبادلية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 0.134 + 0.466\,x1 + 0.486\,x2$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة، وأن الإدارة بالاستثناء المتغير الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل وتحقيق الأهداف الإنسانية كمتغير تابع.

الجدول رقم (19) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإنسانية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.26203	0.544	0.555	**0.745[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.745)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين نمط القيادة التبادلية وتحقيق الأهداف الإنســـانية وأن معامل التحديد هو (0.544)، أي إن نمط القيادة التبادلية تفســـر (54.4%)، من التغيرات الحاصـــلة في تحقيق الأهداف الإنسانية.

الجدول رقم (20) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	51.753	3.553	2	7.107	Regression	**1**
		0.069	83	5.699	Residual	
			85	12.806	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (51.753)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (21) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.640		0.287	1.618	(Constant)	
0.000	3.718	0.414	0.103	0.383	المكافآت المشروطة	1
0.001	3.429	0.382	0.076	0.262	الإدارة بالاستثناء	2

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (نمط القيادة التبادلية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت أصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 1.618 + 0.383\ x1 + 0.262\ x2$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة، وأن المكافآت المشروطة المتغير الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف الإنسانية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي للعاملين كمتغير تابع.

الجدول رقم (22) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للعاملين

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.24796	0.468	0.481	**0.693[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.693)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين نمط القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للعاملين وأن معامل التحديد هو (0.468)، أي إن نمط القيادة التبادلية تفســـر (46.8%)، من التغيرات الحاصـــلة في الرضـــا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (23) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	**Model**	
0.000[b]	38.440	2.364	2	4.727	Regression	**1**
		0.061	83	5.103	Residual	
			85	9.830	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (38.440)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (24) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	7.920		0.271	2.149	(Constant)	
0.005	2.874	0.346	0.098	0.280	المكافآت المشروطة	1
0.002	3.284	0.395	0.072	0.237	الإدارة بالاستثناء	2

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (نمط القيادة التبادلية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.149 + 0.280\,x1 + 0.237\,x2$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة، وأن المكافآت المشروطة هي الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي للعاملين.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة.

بغرض اختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية كمتغير مستقل وزيادة الإنتاجية كمتغير تابع.

الجدول رقم (25) الدلالة الإحصائية لاختبار العلاقة بين نمط القيادة التبادلية وزيادة الإنتاجية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R
0.20300	0.506	0.518	**0.720[a]**

المصدر: مخرجات برنامج spss

يتضـــح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R تســـاوي (0.720)، وهو ما يبين وجود ارتباط قوي بين نمط القيادة التبادلية وزيادة الإنتاجية وأن معامل التحديد هو (0.506)، أي إن نمط القيادة التبادلية تفسر (50.6%)، من التغيرات الحاصلة في زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (26) الدلالة الإحصائية لاختبار القوة التفسيرية لتباين نموذج الدراسة

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
0.000[b]	44.603	1.838	2	3.676	Regression	**1**
		0.041	83	3.420	Residual	
			85	7.096	Total	

المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة الدلالة الإحصـائية للقوة التفسـيرية للنموذج عن طريق إحصـائية F، وهي (44.603)، ومعنوية الدلالة الحسـابية (sig=0.000)، مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج بشكل عام معنوي.

الجدول رقم (27) الدلالة الاحصائية لنموذج الدراسة لأثر نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.996		0.222	2.221	(Constant)	
0.000	4.163	0.482	0.080	0.332	المكافآت المشروطة	1
0.017	2.440	0.283	0.059	0.144	الإدارة بالاستثناء	2

المصدر: مخرجات برنامج spss

يشـير الجدول أعلاه إلى أن (نمط القيادة التبادلية) هي دالة إحصـائياً حسـب قيم t المحسـوبة والدلالة الإحصائية التي جاءت اصغر من (5%)، مما يثبت صحة الفرضية.

تكون معادلة الانحدار على الشكل الآتي:

$$y = 2.221 + 0.332\,x1 + 0.144\,x2$$

وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة، وأن المكافآت المشروطة هي الأكثر تأثيراً في زيادة الإنتاجية.

النتائج والتوصيات

النتائج

نتيجة اختبار الفرضيات تم التوصل إلى الآتي:

1- يوجد مستوى مرتفع لتطبيق نمط القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) في جمعية نور للإغاثة، تشير هذه النتيجة إلى أن جمعية نور للإغاثة تعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة التبادلية، والذي يتميز بوضوح المكافآت المرتبطة بالأداء وتدخل الإدارة فقط عند وجود انحرافات أو مشكلات. هذا يعني أن هناك تركيزًا على تحديد التوقعات وربط النتائج بالمقابل، مع تدخل أقل في العمليات اليومية ما دامت تسير وفقًا للخطة.

2- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في تحقيق أهداف جمعية نور للإغاثة، تدل هذه النتيجة على أن تطبيق نمط القيادة التبادلية يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف الجمعية بشكل عام. ربط الأداء بالمكافآت والتدخل عند الحاجة يساعد في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق النتائج المرجوة.

3- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في مستوى الأداء التنظيمي لدى جمعية نور للإغاثة، تشير هذه النتيجة إلى أن عنصري المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء في القيادة التبادلية يساهمان بشكل إيجابي في تحسين الأداء التنظيمي العام للجمعية. تحديد المكافآت بناءً على تحقيق الأهداف يرفع من مستوى الأداء، بينما يضمن التدخل عند الحاجة معالجة المشكلات بكفاءة.

4- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإنسانية لدى جمعية نور للإغاثة، توضح هذه النتيجة أن استخدام المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء يساهم في تحقيق الأهداف الإنسانية التي تسعى إليها الجمعية. ربط الأداء الفعال في تقديم المساعدات وتحقيق أهداف البرامج الإنسانية بالمكافآت يحفز العاملين على بذل قصارى جهدهم.

5- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في الرضا الوظيفي للعاملين لدى جمعية نور للإغاثة، تدل هذه النتيجة على أن وجود نظام واضح للمكافآت المرتبطة بالأداء والتدخل الإداري المنظم عند الحاجة يساهم

في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجمعية. الشعور بأن هناك تقديرًا لجهودهم وأن هناك نظامًا واضحًا للتعامل مع المشكلات يمكن أن يعزز الرضا.

6- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لـ (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء) كأحد أبعاد نمط القيادة التبادلية في زيادة الإنتاجية لدى جمعية نور للإغاثة، تشير هذه النتيجة إلى أن ربط المكافآت بتحقيق الأهداف والتدخل الإداري عند الحاجة يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين في الجمعية. الحافز الناتج عن المكافآت والرقابة التي يوفرها التدخل عند الاستثناء يدفع العاملين إلى إنجاز المزيد من المهام بكفاءة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإن الطالبة توصي بالآتي:

1- مع أن القيادة التبادلية يمكن أن تكون فعالة في تحقيق أهداف محددة، يُنصح بأن توازن جمعية نور للإغاثة بين هذا النمط وأنماط قيادية أخرى، مثل القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام وتحفيز العاملين من خلال رؤية مشتركة وقيم عليا. قد يساعد هذا التوازن في تعزيز الابتكار والالتزام طويل الأجل لدى العاملين، خاصة في سياق العمل الإنساني الذي يتطلب غالبًا مبادرة وتعاونًا يتجاوز مجرد المكافآت المشروطة.

2- يجب على جمعية نور للإغاثة الاستمرار في تطبيق جوانب القيادة التبادلية التي تثبت فعاليتها في تحقيق الأهداف. والحرص على أن تكون المكافآت عادلة وشفافة، وأن يكون التدخل بالإدارة عند الاستثناء بناءً وهادفًا، لتجنب خلق بيئة عمل بيروقراطية أو تثبيط المبادرة.

3- يجب على جمعية نور للإغاثة تعزيز آليات ربط الأداء بالمكافآت بشكل واضح وعادل، والتأكد من أن نظام المكافآت يحفز جميع جوانب الأداء الهامة لتحقيق أهداف الجمعية. كما يجب تطوير آليات فعالة للمراقبة والتدخل عند وجود انحرافات، مع التركيز على تقديم الدعم والتوجيه لتحسين الأداء بدلاً من مجرد العقاب.

4- يجب على جمعية نور للإغاثة تصميم نظام مكافآت يأخذ في الاعتبار بشكل خاص تحقيق الأهداف الإنسانية، مثل الوصول إلى أكبر عدد من المستفيدين، وتقديم مساعدات ذات جودة عالية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والإنسانية. يجب أن يكون هناك وضوح في كيفية مساهمة أداء العاملين في تحقيق هذه الأهداف وكيف سيتم تقدير هذا الأداء.

5- يجب على جمعية نور للإغاثة التأكد من أن نظام المكافآت المشروطة يُنظر إليه على أنه عادل وشفاف من قبل جميع العاملين. كما يجب أن يكون التدخل الإداري عند الاستثناء بناءً ويهدف إلى تحسين الأداء وتوفير الدعم، وليس مجرد تطبيق للعقوبات. يمكن أن تساهم قنوات التواصل المفتوحة حول معايير الأداء والمكافآت في تعزيز الرضا الوظيفي.

6- يجب على جمعية نور للإغاثة الاستمرار في تحديد أهداف إنتاجية واضحة وقابلة للقياس للعاملين وربط تحقيق هذه الأهداف بالمكافآت المناسبة. كما يجب توفير الأدوات والموارد

اللازمة للعاملين لتمكينهم من تحقيق هذه الأهداف بكفاءة، مع وجود آليات للتدخل وتقديم الدعم عند مواجهة صعوبات تعيق الإنتاجية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1- بشير، يوسف حسن ادم(2015)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، السودان.

2- بودودة، صديق (2024) علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد: 08، العدد: 02 الجزائر.

3- بوخدوني، لقمان(2017)، أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية جيجل، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

4- حجاج أسماء (2024) دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية: بشركة قنعوية للأجور بولاية تقرت، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.

5- حسيني صفاء – زنطار سارة (2022) علاقة القيادة التبادلية بتمكين العاملين "دراسة حالة لعينة من المعلمين في المدارس الابتدائية في بلدية غرداية"، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

6- حمية، حمزة، وغربي، عادل، وحاج سعد، عبد الكريم(2018)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالمنطقة الصناعية كونين الوادي، رسالة ماجستير، جامعة حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر

7- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، وحسن هادي، بشار عبد الحسين (2024) تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد: 49، العدد: 143، العراق.

8- الشريف، نجاة (2022) القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية (دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي)، مجلة كلية التربية، المجلد (1) العدد (1)، ليبيا.

9- عرفات، مصباح وليد، ومختاري، سيف الدين (2023)، دور التدريب في تحسين إنتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مطاحن الواحات تقرت"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

المراجع الأجنبية

1- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2024) transactional leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-121 .

2- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of* business research, 67(8), 1622-1629.

3- Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, *13*(2), 7-20.

4- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), 100334.

5- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2023). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768 .

6- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984*, *996*(3).

7- Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity. Sustainability, 15(19), 14337.

8- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). "Goal Setting Theory: How to Create an Effective Framework." Annual Review of Organizational Psychology, 7, 123-150.

9- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications.

10- Nurlina, N. (2022). Examining linkage between transactional leadership, organizational culture, commitment and compensation on work satisfaction and performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(2), 108-122.

11- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. Open Praxis, 11(2), 143-156.

الملحق رقم (1) استمارة استبيان

الأخوة الأعزاء تحية طيبة وبعد..

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول نمط القيادة التبادلية في جمعية نور للإغاثة وأثره على تحقيق أهداف المنظمة. يرجى التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية، علمًا بأن جميع المعلومات التي تقدمها سيتم التعامل معها بسرية تامة لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الاحترام والتقدير.....

أولاً: البيانات العامة:

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

إجازة جامعية	معهد متوسط	ماجستير	دكتوراه

2- سنوات الخبرة في العمل:

أقل من 3 سنوات	من 3 إلى أقل 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر

3- الموقع الوظيفي

مدير	رئيس قسم	موظف فني	موظف إداري

ثانياً: بيانات الدراسة:

الرجاء وضع علامة (صح) في المربع المناسب للإجابة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نمط القيادة التبادلية						
المكافآت المشروطة:						
1	يقدم القائد مكافآت عندما نحقق الأهداف المحددة.					
2	يوضح القائد ما يمكن أن نحصل عليه إذا أدينا بشكل جيد					
3	يحدد القائد بوضوح توقعاته ومكافآته.					
4	المكافآت التي نحصل عليها تتناسب مع أدائنا.					
5	يساعدنا نظام المكافآت على تحسين أدائنا.					
6	نظام المكافآت واضح ومفهوم بالنسبة لنا.					
7	تحفزنا المكافآت على تقديم أفضل ما لدينا.					
8	يتم تقدير الأداء المتميز بشكل كاف.					
9	يشجع نظام المكافآت على التعاون بين الزملاء.					
10	يتم ربط المكافآت بالأهداف الاستراتيجية للجمعية.					
الإدارة بالاستثناء (النشط والسلبي):						
1	يتدخل القائد فقط عندما تحدث أخطاء.					
2	يراقب القائد أداءنا عن كثب للتأكد من عدم وجود أخطاء.					
3	ينتظر القائد حتى تحدث المشاكل ثم يتخذ إجراءات.					

4	يركز القائد على تصحيح الأخطاء بدلاً من منع حدوثها.					
5	يتجنب القائد اتخاذ القرارات حتى يصبح الأمر ضروريًا.					
6	يثق القائد بقدرتنا على إنجاز المهام.					
7	يركز القائد على المشاكل أكثر من الحلول.					
8	يولي القائد اهتمامًا كافيًا لآرائنا واقتراحاتنا.					
تحقيق أهداف المنظمة						
مستوى الأداء التنظيمي:						
1	نحقق أهداف الجمعية بكفاءة عالية.					
2	نلتزم بمعايير الجودة في عملنا.					
3	نستخدم الموارد المتاحة بشكل فعال.					
4	نحقق نتائج ملموسة في عملنا.					
5	نطور باستمرار أساليب عملنا لتحسين الأداء.					
6	لدينا خطط عمل واضحة لتحقيق أهداف الجمعية.					
7	لدينا نظام فعال لإدارة الجودة.					
8	يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين العاملين بشكل فعال.					
9	لدينا ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع.					
تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية:						
1	نساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإنسانية للجمعية.					
2	نلبي احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل جيد.					

3	نساعد في تحسين حياة المستفيدين من خدمات الجمعية.					
4	نلتزم بالقيم الإنسانية في عملنا.					
5	نشعر بالفخر لكوننا جزءًا من فريق يعمل على تحقيق أهداف إنسانية.					
6	نلبي احتياجات المستفيدين من خدمات الجمعية بشكل شامل.					
7	نساهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات التي نخدمها.					
8	نلتزم بمعايير الشفافية والمساءلة في عملنا.					
9	نولي اهتمامًا خاصًا للفئات الأكثر ضعفًا في المجتمعات التي نخدمها.					
10	نقوم بتقييم أثر برامجنا الإنسانية بشكل دوري.					
11	لدينا نظام فعال لجمع التبرعات وإدارتها.					
الرضا الوظيفي للعاملين:						
1	أنا راضٍ عن وظيفتي في الجمعية.					
2	أشعر بالتقدير لعملي في الجمعية.					
3	لدي فرص للتطور والنمو في الجمعية.					
4	أنا راضٍ عن بيئة العمل في الجمعية.					
5	أشعر أنني جزء من فريق متماسك في الجمعية.					
6	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل زملائي ورؤسائي.					
7	لدينا توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية					
8	لدي علاقات جيدة مع زملائي.					
9	لدينا فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرارات.					
10	لدينا فرصًا للتعبير عن آرائنا واقتراحاتنا.					
زيادة الإنتاجية:						

1	ننجز المهام الموكلة إلينا في الوقت المحدد.					
2	نبذل جهدًا كبيرًا في عملنا.					
3	نحقق نتائج أكثر من المتوقع.					
4	نستخدم وقتنا بشكل فعال في العمل.					
5	نساهم في زيادة إنتاجية الجمعية.					
6	يتم تحديد أولويات المهام بشكل واضح.					
7	يتم توفير الموارد اللازمة لإنجاز المهام.					
8	يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لزيادة الإنتاجية.					
9	يتم تشجيع العمل الجماعي لزيادة الإنتاجية.					
10	يتم تقديم التدريب اللازم لتحسين مهارات العاملين.					

ولكم جزيل الشكر....