

## دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء دراسة ميدانية لشركة المياه بيرين في مكة

أسم الطالبة

نوره احمد عبد الرحمن

2021201628

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله صبحه و عشية و الشكر له على نعمه الكثيرة التي لا تحصى و لا تعد، و له الحمد الذي وفقنا وأعطانا الصحة لإتمام هذا العمل، فندعو منه النجاح والتوفيق، اللهم صلى وسلم و زد و بارك على حبيبنا محمد صلى الله عليه أفضل صلوات الله و سلم، يطيب لنا أن نوجه ونقدم الشكر للأستاذة الفاضلة منى مصطفى العشري لتحملها عناء الإشراف على هذه المذكرة والذي لم تبخل علينا أن تقدم لنا الكثير من المساعدة والنصائح، فأسأل الله العلي العظيم والتقدير أن يجزيها عن هذا خير الجزاء و أن يمن عليها بمزيد من الصحة و العافية و الأمن و الأمان ، كما يطيب لنا كذلك أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان للسادة أعضاء جامعة ميداو شن بقبولهما مناقشة و إثراء هذه المذكرة فلهما منا جزيل الشكر، و ختاماً نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، فأسأل الله لنا و لهم جميعاً أن يجعل هذا الجهد في ميزان الحسنات، وأن ينفعنا بما عملنا و يزيدينا علماً.

## الإهداء

أهدي هذا البحث إلى من كانوا لي العون والسند، إلى من غمروني بحبهم وتشجيعهم، إلى من كانوا لي مصدر إلهام ودافع للتقدم

إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يتوانوا لحظة عن تقديم الدعم والرعاية، وغرسو في نفسي قيم الاجتهاد والمثابرة. لقد كنتم دائماً القدوة والمثل الأعلى، وتضحياتكم لن تُنسى أبداً. كل خطوة خطوتها في هذه الرحلة هي ثمرة إيمانكم بي ودعواتكم المستمرة.

إلى أُمي الحبيبة، التي كانت القلب النابض بحبها وصبرها، وأبي العزيز الذي زرع في نفسي القوة والعزيمة. بدونكما لم يكن لهذا الإنجاز أن يتحقق.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا بعلمهم ومعرفتهم، ووجهوني بعناية وحكمة. لكم مني كل التقدير والامتنان على ما قدمتموه لي من علم ودعم.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين شاركوني رحلة العلم والعمل، والذين كانوا دائماً بجانبني في لحظات الفرح والتحدي. شكري وامتناني لكم لا حدود له.

إلى كل من وقف إلى جانبي، آمن بي، وقدم لي الدعم النفسي والمادي. أهدىكم هذا العمل الذي كان ثمرة جهودنا المشتركة، راجياً أن يكون إضافة علمية تساهم في خدمة المجتمع.

وأخيراً، إلى كل من يسعى للعلم والمعرفة، أهدي هذا البحث، وأتمنى أن يكون دافعاً لكم للمثابرة والتقدم.

## مستخلص الدراسة

تعتبر القيادة التبادلية من الأنماط القيادية الحديثة التي تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير هذا النمط القيادي على أداء الموظفين في شركة المياه بيرين بمكة.

**الهدف:** يسعى البحث إلى تحديد كيفية تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

**المنهجية:** تم استخدام منهجية دراسية ميدانية، حيث تم جمع البيانات من عينة من موظفي شركة بيرين. تم تطبيق استبيانات لتقييم أثر القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي، وتم تحليل النتائج باستخدام أساليب إحصائية مناسبة.

**النتائج:** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، حيث أشار الموظفون إلى أن الدعم والمكافآت المقدمة من القادة تعزز من التزامهم وكفاءتهم في العمل.

**الإضافة العلمية:** تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التبادلية من خلال تقديم رؤى جديدة حول تطبيقاتها في قطاع خدمة العملاء، مما يساعد على سد الفجوات المعرفية في هذا المجال.

**الإضافة العملية:** تقدم الدراسة توصيات عملية للمديرين والقادة في المؤسسات لتعزيز ممارسات القيادة التبادلية، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

**التطبيقات العلمية:** يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة كأساس لتطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات القيادة لدى المشرفين والمديرين، مما ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التبادلية، الأداء الوظيفي، خدمة العملاء.

## Abstract

Transformational leadership is a modern leadership style that plays a pivotal role in improving the job performance of customer service employees. This study aims to explore the impact of this leadership style on employee performance at Bireen Water Company in Mecca.

**Objective:** The research seeks to determine how transformational leadership affects job performance and identify the factors influencing this relationship.

**Methodology:** A field study methodology was employed, where data was collected from a sample of Bireen employees. Questionnaires were administered to assess the impact of transformational leadership on job performance, and the results were analyzed using appropriate statistical methods.

**Results:** The results indicated a significant positive relationship between transformational leadership and job performance. Employees reported that the support and rewards provided by leaders enhance their commitment and effectiveness at work.

**Scientific Contribution :** This study enriches the literature on transformational leadership by providing new insights into its applications in the customer service sector, helping to bridge knowledge gaps in this area.

**Practical Contribution :** The study offers practical recommendations for managers and leaders in organizations to enhance transformational leadership practices, contributing to improved employee job performance.

**Scientific Applications :** The findings of this study can serve as a foundation for developing training programs aimed at improving leadership skills among supervisors and managers, positively impacting employee performance.

**Keywords:** Transformational leadership, job performance, customer service

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 0  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 2  | الإهداء.....                                          |
| 3  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 9  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 10 | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 11 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 11 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 11 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 12 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 12 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 13 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 14 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 15 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 16 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 18 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 17 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 19 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 23 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 27 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 28 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 28 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 29 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 30 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 31 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 33 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 34 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 35 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 36 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 37 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 37 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 41 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 45 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 49 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 54 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 55 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 56 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 58 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 59 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 60 | قائمة المراجع                                                |
| 66 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

| العنوان                                          | رقم الشكل | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------|-----------|------------|
| نموذج البحث (من اعداد الباحثة)                   | 1         | 13         |
| عوامل مؤثرة على أداء الموظفين<br>المصدر : مسعودي | 2         | 22         |
| ملخص منهجية البحث (اعداد<br>الباحثة)             | 3         | 28         |

## جدول الجداول

| العنوان                                                                                                                              | رقم الجدول | رقم الصفحة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| مجتمع البحث المصدر شركة بيرين                                                                                                        | 1          | 29         |
| عينة البحث المصدر (1970) krejcie                                                                                                     | 2          | 29         |
| المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية<br>( اعداد الباحثة )                                                        | 3          | 30         |
| المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي<br>( اعداد الباحثة )                                                            | 4          | 31         |
| توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالبة بالاعتماد على النتائج<br>الإحصائية للدراسة الميداني.                                             | 5          | 37         |
| صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع<br>من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة<br>الميدانية | 6          | 41         |
| قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج<br>الإحصائية للدراسة الميدانية                                      | 7          | 43         |
| دلالة المتوسطات الحسابية                                                                                                             | 8          | 44         |
| المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة<br>من اعداد الباحثة بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة<br>الميدانية    | 9          | 45         |
| معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحثة<br>بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية                           | 10         | 47         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمات. يتجلى دور القيادة من خلال تأثير القائد على مرؤوسيه، مما ينعكس على أداءهم الوظيفي. ويمكن وصف القيادة بأنها عملية تفاعلية تبادلية، حيث يؤثر القائد على المرؤوسين والعكس صحيح، بهدف تحقيق أهداف محددة ( Bass & Avolio, 1994 )

ومن أبرز الأنماط القيادية التي ظهرت حديثاً وتناولها الباحثون نمط القيادة التبادلية التي تعد من أحدث الأنماط القيادية الفعالة حيث تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته وتنفيذ الأوامر الصادرة عنه يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب. ( بلكيل، وآخرون، 2020 ) و تلعب القيادة التبادلية دوراً محورياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وبالتالي تعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

العديد من الدراسات السابقة أكدت على دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء. فقد أظهرت دراسة قام بها كلٌّ من Jones و Chung (2021) أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والسلوكيات الإيجابية لدى موظفي خدمة العملاء، مما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. كما توصلت دراسة Lam و Zou (2020) إلى أن القيادة التبادلية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي خدمة العملاء، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى أدائهم.

رغم وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية، إلا أن هناك فجوات ملحوظة في البحث تتعلق بتطبيق هذا النوع من القيادة في قطاع خدمة العملاء بشكل خاص. على سبيل المثال، لم تُعنى العديد من الدراسات بتحديد مدى تأثير القيادة التبادلية على تحسين رضا العملاء في بيئة خدمة العملاء، ولم تُعطِ اهتماماً كافياً لدراسة الفروقات الثقافية وتأثيرها على فعالية القيادة التبادلية في المؤسسات ذات الطابع الدولي.

تتجلى مشكلة البحث في الحاجة الملحة لاستكشاف دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها الشركات في هذا القطاع. تتطلب بيئة خدمة العملاء التفاعل المستمر والتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة، مما يستدعي تبني أساليب قيادية تفاعلية ومرنة.

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التبادلية تعتمد على العقوبات والمكافآت من أجل التأثير على المرؤوسين لتحقيق نتائج إيجابية ومرضية على مستوى الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق أعلى كفاءة وفعالية على مستوى الأفراد. سنحاول أن نسلط الضوء في دراستنا هذه على أهمية القيادة التبادلية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومدى تأثيرها عليه، وسعياً من لتوظيف بعض المعارف النظرية الخاصة بهذين العنصرين وإسقاطهما على الواقع العملي ( بلكحيل، وآخرون، 2020 )

## 1.2. مشكلة الدراسة

يعد تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء تحديًا مستمرًا تواجهه العديد من المؤسسات. في هذا السياق، تلعب القيادة التبادلية دورًا حيويًا في تحقيق التوازن بين مطالب العملاء المتزايدة وقدرات الموظفين على تلبية هذه المطالب بفعالية. إلا أن هناك قصورًا في الفهم الكامل لكيفية تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين، مما يستدعي ضرورة إجراء المزيد من البحوث لاستكشاف هذه العلاقة بشكل معمق وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت جوانب مختلفة من القيادة التبادلية، إلا أن هناك فجوات ملحوظة في الأدبيات المتعلقة بتطبيقاتها في مجال خدمة العملاء. العديد من الدراسات تركز على الصناعات الإنتاجية أو المجالات الأخرى، مما يترك فجوة في الفهم الشامل لتأثير القيادة التبادلية في سياق خدمة العملاء تحديدًا.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ القيادة التبادلية بشكل فعال في فرق خدمة العملاء. يفتقر العديد من القادة إلى التدريب الكافي والمعرفة اللازمة لتطبيق هذه الأساليب بشكل صحيح. بالإضافة إلى ذلك، لا تتوفر أدوات قياس فعالة لتقييم تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي بشكل دوري، مما يجعل من الصعب تحديد النجاحات أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين. (Northouse2018)

ينتهي هذا الجزء بسؤال البحث الرئيسي: ما هو دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يُعد موضوع دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء مسألة بالغة الأهمية في الوقت الراهن. فالقيادة التبادلية تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين وإنتاجيتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. بالتالي، فإن دراسة هذا الموضوع ستسهم في تعزيز فهم أعمق لهذه العلاقة وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذا الموضوع من حاجة المكتبة العلمية إلى المزيد من الأبحاث والدراسات التي تسلط الضوء على دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أنها تركزت بشكل أساسي على قطاعات أخرى بخلاف خدمة العملاء. لذا، ستساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بهذا الموضوع وتقديم رؤى جديدة حول طبيعة هذه العلاقة (Avolio & Bass, 2004).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

على الصعيد التطبيقي، سُسِّم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للمديرين والقادة في مؤسسات خدمة العملاء حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة التبادلية لتحسين أداء موظفيهم. كما ستساعد في تطوير البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية مهارات القيادة التبادلية لدى المشرفين والمديرين (Bass, 1985).

## 1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: ما هو دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر توفير مستلزمات الأداء من قبل القيادة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

السؤال الفرعي 2: ما مدى تأثير المكافأة المشروطة من القيادة على زيادة مستوى الأداء الوظيفي للموظفين؟

السؤال الفرعي 3: كيف تؤثر العقوبة المشروطة التي تمارسها القيادة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة دور القيادة التبادلية في تحسين الاداء الوظيفي

الهدف الفرعي 1: التحقق من توفير مستلزمات الأداء من قبل القيادة على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين

الهدف الفرعي 2: دراسة تأثير المكافأة المشروطة من القيادة على زيادة مستوى الاداء الوظيفي للموظفين

الهدف الفرعي 3: دراسة اثر تؤثر العقوبة المشروطة التي تمارسها القيادة على تحسين الاداء الوظيفي للموظفين

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي

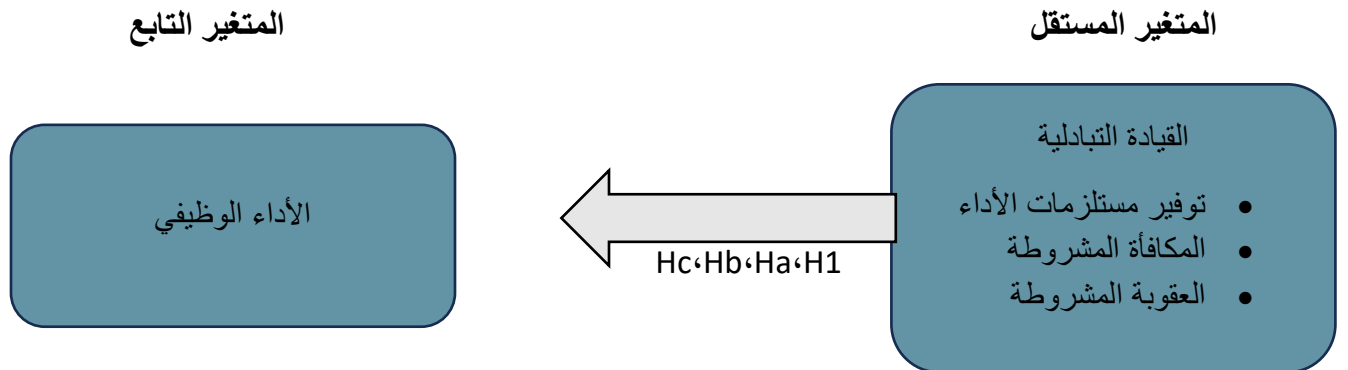
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستلزمات الأداء والأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين المكافأة لمشروطة والأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل(1): نموذج البحث (من اعداد الباحثة)

## 1.8. الدراسة الميدانية

### تأسيس وتاريخ الشركة:

تأسست شركة بيرين للمياه في عام 2010 في المملكة العربية السعودية. منذ نشأتها، ركزت الشركة على توفير مياه شرب نقية وصحية باستخدام أحدث التقنيات العالمية.

### التقنيات والمعايير:

تستخدم بيرين أحدث التقنيات في عمليات إنتاج وتعبئة المياه، بما في ذلك تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. كما تعتمد على طرق متقدمة لتنقية المياه والسيطرة على جميع مكوناتها لضمان جودة عالية تتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية. حصلت الشركة على أكثر من 15 شهادة جودة دولية ومحلية تعكس كفاءة إنتاجها والتزامها بأعلى المعايير الصحية.

### المنتجات والخدمات:

بيرين تقدم مجموعة متنوعة من منتجات المياه المعبأة بأحجام مختلفة لتلبية احتياجات المستهلكين المتنوعة. تشمل هذه المنتجات المياه الطبيعية والمياه الغازية، المتوفرة في زجاجات بأحجام تتراوح من الصغيرة للاستخدام الشخصي إلى الكبيرة للاستخدام المنزلي والتجاري. بالإضافة إلى ذلك، توفر الشركة خدمة التوصيل المباشر للمستهلكين من خلال تطبيقات الهواتف الذكية المتاحة على منصات Apple Store و Google Play.

### التوزيع والانتشار:

تنتشر منتجات بيرين على نطاق واسع في المملكة العربية السعودية، حيث تتواجد في مختلف المتاجر والسوبرماركت. كما تسعى الشركة إلى التوسع دوليًا لتعزيز حضورها في الأسواق الإقليمية والعالمية.

**التزام الشركة بالجودة:** بيرين تولي أهمية كبيرة للجودة، حيث تجري اختبارات دورية لمنتجاتها في مختبرات أوروبية موثوقة، مما يضمن مطابقة منتجاتها لأعلى المعايير الدولية. كما تعتمد الشركة على مراقبة دقيقة لجميع مراحل الإنتاج لضمان تقديم مياه نقية وصحية للمستهلكين. (موقع بيرين الرسمي)

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتحليل

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يركز هذا البحث على دراسة تأثير نمط القيادة التبادلية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين. القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة الذي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد الحوافز والمكافآت لقاء الأداء الجيد للمرؤوسين (Avolio & Bass, 2004). ويهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى فعالية هذا النمط من القيادة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

إجراء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث يساعد الباحث في الاستفادة من الأطر النظرية والمنهجيات المستخدمة في هذه الدراسات (Creswell & Creswell, 2017). كما يسمح بتحديد الفجوات البحثية والمساهمة في ملئها من خلال دراسته الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسات السابقة في المقارنة بين نتائج دراسة الباحث والدراسات السابقة للوقوف على مدى الاتفاق أو الاختلاف (Saunders et al., 2019).

كما ان القيادة التبادلية هي نمط قيادي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد الحوافز والمكافآت للمرؤوسين مقابل تحقيقهم للأهداف المطلوبة (Bass & Avolio, 1994). وفقاً لـ Avolio و Bass (2004)، تتضمن القيادة التبادلية عناصر مثل المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء. فالقائد المتبادل يكافئ المرؤوسين على الأداء الجيد ويتدخل فقط عند وجود مشكلات أو انحرافات عن المعايير المطلوبة.

بينما الأداء الوظيفي يشير إلى مستوى أداء الموظفين في إنجاز المهام والواجبات المطلوبة منهم في وظائفهم (Borman & Motowidlo, 1997). ويتضمن الأداء الوظيفي بُعدين رئيسيين هما: الأداء الوظيفي الخاص بالمهام، والأداء السياقي أو السلوكي. ويرتبط الأداء الوظيفي بعوامل عديدة منها القيادة والحوافز والبيئة التنظيمية (Shalley et al., 2000).

## 2.1. مفهوم القيادة التبادلية

### • تعريفاته:

تُعرف القيادة التبادلية بأنها نوع من أنماط القيادة يركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وتهدف إلى تحفيز المرؤوسين وتعزيز أدائهم من خلال تبادل المنافع والمكافآت (Bass, 1985).

كما تُعرف القيادة التبادلية بأنها نمط قيادي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد المكافآت والتعزيز للمرؤوسين في مقابل الأداء والجهود المبذولة (Avolio & Bass, 2004).

وفقاً لنظرية القيادة التحويلية والتبادلية، فإن القيادة التبادلية تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتشتمل على مكونات مثل المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (Avolio & Bass, 2004).

## • تطوره

القيادة التبادلية هي نمط قيادي يركز على التبادل بين القائد والمرؤوسين. تطور هذا المفهوم من خلال أبحاث عدة قام بها الباحثون على مدار السنوات الماضية.

بداية ظهر مفهوم القيادة التبادلية في أعمال "برنز (Burns, 1978) "الذي ميز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. فالقيادة التبادلية تركز على المكافآت والعقوبات كوسيلة لتحفيز المرؤوسين، بينما القيادة التحويلية تركز على إلهام المرؤوسين وتطوير إمكاناتهم. (Bass, 1985)

ثم طور "باص (Bass, 1985) "هذا المفهوم بشكل أكبر، حيث حدد أربعة أبعاد للقيادة التبادلية: المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء السلبية، والسماح بالحرية. (Bass, 1985)

في الآونة الأخيرة، ظهرت أبحاث تركز على الجوانب السلبية للقيادة التبادلية، مثل دراسة "فيليب وآخرون" (Phillip et al., 2019) التي وجدت أن القيادة التبادلية قد تؤدي إلى انخفاض الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

بشكل عام، يمكن القول أن مفهوم القيادة التبادلية قد تطور من تركيزه على المكافآت والعقوبات إلى إبراز جوانبه السلبية والحاجة إلى تطويره ليكون أكثر فعالية.

## • ابعاده

تتضمن القيادة التبادلية ثلاثة أبعاد رئيسية:

- **المكافأة المشروطة:** يشير هذا البعد إلى تقديم القائد للمكافآت بناءً على الأداء الجيد والالتزام بالمهام المحددة. يتم تحديد المكافآت بناءً على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. القادة الذين يركزون على هذا البعد يحفزون موظفيهم من خلال تقديم حوافز ملموسة مقابل الأداء الجيد. (الحريري، 2021)

- **الإدارة بالاستثناء (النشطة):** في هذا البعد، يقوم القائد بمراقبة الأداء عن كثب وتقديم التوجيهات والتدخلات عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات عن المعايير المطلوبة. القائد يكون نشطاً في تحديد المشاكل ومعالجتها فوراً لتجنب تأثيرها السلبي على الأداء العام. (الشمري & العنزي، 2019)

- الإدارة بالاستثناء (الساكنة): يتميز هذا البعد بتدخل القائد فقط عندما تخرج الأمور عن السيطرة أو تحدث مشاكل كبيرة. بدلاً من المراقبة المستمرة، ينتظر القائد حتى تظهر المشكلة ثم يتدخل لإصلاحها. هذا الأسلوب يعتمد على التصحيح بعد وقوع الخطأ بدلاً من الوقاية. (العطوي، 2018).

## • نظرياته

تتكون نظريات القيادة التبادلية من ثلاث نظريات رئيسية:

- **نظرية المعاملات الكلاسيكية:** تعتبر النظرية الكلاسيكية في القيادة التبادلية أن القادة يستخدمون الحوافز المالية والمكافآت المباشرة لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة. ويركز القادة على الأداء الحالي والنتائج الفورية، مع تركيز أقل على النمو والتطوير الشخصي للموظفين. (المدهون & محمد عبد الله، 2019).

- **نظرية إدارة الاستثناء:** وفقاً لهذه النظرية، يتدخل القادة فقط عند وجود مشاكل أو انحرافات عن الأداء المطلوب. يتم تطبيق العقوبات عندما يتم الكشف عن الأداء غير المرضي، مع تركيز على تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء. (العنبي & خالد، 2020).

- **نظرية التعزيز:** تعتمد هذه النظرية على مبدأ التعزيز الإيجابي والسلبي. القادة يعززون السلوك الجيد من خلال المكافآت ويعاقبون السلوك السلبي من خلال العقوبات. الهدف هو تعزيز السلوكيات المرغوبة وتقليل السلوكيات غير المرغوبة. (الجبري & عبد الله، 2021)

## 1.1 مفهوم الأداء الوظيفي

### • تعريفاته:

الأداء الوظيفي : " هو تحقيق وإتمام المهام المكونة لـ قد تعددت التعاريف مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:  
للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً يحدث لبس أو تداخل بين ال الأداء  
كما يعرف : "هو قيام الفرد والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج"  
العمليات بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم ، أثناء  
الإنتاجية والعمليات المرافقة لها . باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية " .

وهو أيضا : " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به" .

استنادا مما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل أتمام مهام الوظيفة الموكلة له، ويحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.(مسعودي).

### • تطورات

لتطور في الأداء الوظيفي هو موضوع واسع ومتعدد الجوانب، ويمكن تلخيص بعض التطورات البارزة على النحو التالي:

- **التركيز على الكفاءات والمهارات:** هناك اتجاه متزايد نحو تقييم الأداء الوظيفي من خلال قياس الكفاءات والمهارات الفردية بدلاً من التركيز فقط على المخرجات. (Campion et al., 2011) هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ووضع خطط تطوير وتدريب مناسبة.

- **الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا:** تمكن التطورات التكنولوجية من رقمنة وأتمتة العديد من عمليات تقييم الأداء، مما يزيد من الموضوعية والشفافية. (Cascio & Montealegre, 2016) كما أن الأدوات التكنولوجية تساعد في جمع بيانات أداء أكثر تفصيلاً وتحليلها بشكل أكثر فعالية.

- **التركيز على التنمية المستمرة:** هناك اهتمام متزايد بتطوير الموظفين بشكل مستمر من خلال التدريب والتطوير المهني، بدلاً من الاعتماد على تقييم أداء سنوي منفصل. (Aguinis & Kraiger, 2009) هذا يساعد في ضمان استمرارية التحسين والنمو.

**إدارة الأداء المتكاملة:** تتجه المنظمات نحو نهج إدارة الأداء أكثر تكاملاً، بما في ذلك ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة وتوفير التغذية الراجعة والتوجيه المستمر (DeNisi & Murphy, 2017). هذا يساعد في ضمان محاذاة جهود الموظفين مع استراتيجية المؤسسة.

### • أبعاده

الأداء الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد، ويمكن تحديد أهم أبعاده على النحو التالي:

- **الأداء المهمة (Task Performance):** ويشير إلى المهام والواجبات الرئيسية المحددة في وصف الوظيفة، والتي يقوم بها الموظف بكفاءة وفعالية. (Borman & Motowidlo, 1997) ويتضمن هذا البعد مدى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه وجودة عمله.

- **الأداء السياقي: (Contextual Performance)** ويشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية للمنظمة، مثل المبادرة الشخصية والتعاون مع الزملاء وتقديم المساعدة (Borman & Motowidlo, 1997). وهذا البعد يعكس مدى مساهمة الموظف في تحسين بيئة العمل.

- **الأداء التكيفي: (Adaptive Performance)** ويشير إلى قدرة الموظف على تعديل سلوكياته واستجاباته لمواجهة التغييرات والمتطلبات المتجددة في بيئة العمل. (Pulakos et al., 2000) وهذا البعد يعكس مرونة الموظف وقدرته على التكيف.

- **السلوكيات السلبية: (Counterproductive Work Behaviors)** وهي السلوكيات التي تضر بالمنظمة، مثل الغياب المتكرر والسرقة وإساءة استخدام الموارد. (Rotundo & Sackett, 2002) وهذا البعد يعكس مدى انخراط الموظف في سلوكيات ضارة بالمنظمة.

إن فهم هذه الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي يساعد المنظمات على تصميم نظم تقييم أداء فعالة وشاملة، والتركيز على تطوير الجوانب المهمة لأداء الموظفين

#### • نظرياته

- **نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)** وضعها فروم (Vroom, 1964)، وتفترض أن الأداء الوظيفي ينتج عن إدراك الموظف لأنه سيؤدي إلى نتائج مرغوبة

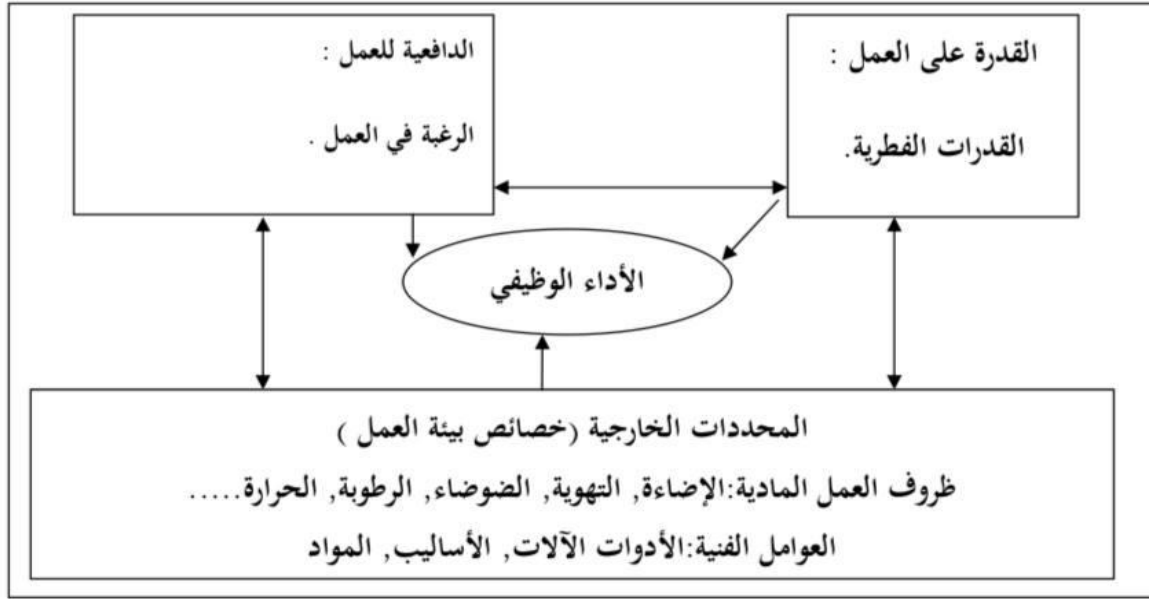
- **نظرية العدالة: (Equity Theory)** وضعها آدمز (Adams, 1963)، وتفترض أن الموظف يقارن مدخلاته (الجهد المبذول) بمخرجاته (المكافآت)، ويسعى إلى تحقيق التوازن

- **نظرية الهدف: (Goal-Setting Theory)** وضعها لوك وآخرون (Locke et al., 1981)، وتفترض أن الأهداف الواضحة والتحفيزية تؤدي إلى أداء أفضل.

- **نظرية الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy Theory)** وضعها باندورا (Bandura, 1986)، وتفترض أن إدراك الموظف لقدراته يؤثر على مستوى أدائه

هذه النظريات توفر إطارًا نظريًا لفهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين، مما يساعد المنظمات على تصميم ممارسات إدارية فعالة لتحفيز وتطوير أداء الموظفين.

وهناك أيضا عوامل مؤثرة على أداء الموظفين:



لشكل (2) المصدر: (مسعودي)

## 2.2. العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي

هناك علاقة وثيقة بين نمط القيادة التبادلية والأداء الوظيفي للموظفين. القيادة التبادلية هي نمط قيادي يقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقدم القائد الدعم والمكافآت للموظفين مقابل تحقيقهم للأهداف والمهام المطلوبة منهم. (الحلي & محمد، 2021)

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيادة التبادلية لها آثار إيجابية على الأداء الوظيفي للموظفين. فعندما يشعر الموظفون بأن قادتهم يقدرون جهودهم ويكافئونهم على إنجازاتهم، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً وانخراطاً في أعمالهم، مما ينعكس على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

كما أن القيادة التبادلية تعزز الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتشجع على التواصل المفتوح والشفافية. وهذا بدوره يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة.

وفي دراسة أجراها الباحث العربي محمد الحلبي في عام 2021 والمنشورة في مجلة الإدارة العربية، وجد أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات العربية. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التبادلية تعزز الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي للموظفين، مما ينعكس على تحسين الإنتاجية والكفاءة في هذه المنظمات.

بالتالي، يمكن القول إن اعتماد نمط القيادة التبادلية يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا ما تؤكد الأدبيات والأبحاث العلمية في هذا المجال.(الحلبي & محمد، 2021)

### هناك عدة نقاط إضافية يمكن التركيز عليها:

- آليات التأثير: القيادة التبادلية تؤثر على الأداء الوظيفي من خلال عدة آليات رئيسية، منها:
  - تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين مقابل تحقيقهم للأهداف.
  - توفير الدعم والتوجيه للموظفين لمساعدتهم على أداء مهامهم بكفاءة.
  - تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين.
  - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي.
- أبعاد الأداء الوظيفي المتأثرة: القيادة التبادلية تؤثر على مختلف أبعاد الأداء الوظيفي، مثل:
  - الإنتاجية والكفاءة في إنجاز المهام.
  - الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - الإبداع والابتكار في العمل.
  - جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
  - التطوير المهني والنمو الوظيفي للموظفين.
- عوامل التعزيز: هناك عوامل تنظيمية وبيئية أخرى تساهم في تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، منها:

- ثقافة المنظمة الداعمة للقيادة والتمكين.

-نظم الحوافز والمكافآت العادلة والموضوعية.

-بيئة العمل المحفزة والمشجعة على الإبداع.

-توفر الموارد والتقنيات اللازمة لأداء المهام بكفاءة.

بشكل عام، تؤكد الأدبيات والأبحاث العلمية على أهمية القيادة التبادلية في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذا ما يتوافق مع ما جاء في دراسة الباحث العربي محمد الحلبي التي أشرت إليها في الرد السابق.

## 2.3. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض مجموعة متنوعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي. بدأنا بالتعريف بمفهوم القيادة التبادلية وأهم خصائصها وأبعادها المختلفة. ثم انتقلنا إلى استعراض الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التبادلية وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين .

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن القيادة التبادلية لها تأثير إيجابي كبير على مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي. فالقادة التبادليون يعملون على بناء عالقة قائمة على التبادل المنصف مع مرؤوسيه، مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد والتفاني في العمل. كما أن هذا النمط القيادي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وتحفيزهم على المبادرة والابتكار.

إضافة إلى ذلك، تناولت بعض الدراسات دور القيادة التبادلية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والقدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات البيئية. وقد أكدت هذه الدراسات على أهمية القيادة التبادلية في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين.

في المقابل، أشارت بعض الدراسات إلى وجود بعض التحديات والعقبات التي قد تواجه تطبيق القيادة التبادلية في المنظمات، مثل ضعف الثقة بين القادة والمرؤوسين، وعدم وضوح المهام والصالحيات. ومن ثم

فإن نجاح تطبيق هذا النمط القيادي يتطلب التغلب على هذه التحديات والعمل على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة.

وفي ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة، يتضح أن القيادة التبادلية تعد نمطاً قيادياً فعالاً في تحسين أداء الموظفين والرفع من مستوى إنتاجيتهم والالتزام التنظيمي. وهذا ما يدعم أهمية الدراسة الحالية في الكشف عن طبيعة هذه العلاقة في إطار شركة المياه بيرين بمكة المكرمة.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

#### ✳ المتغير المستقل (القيادة التبادلية):

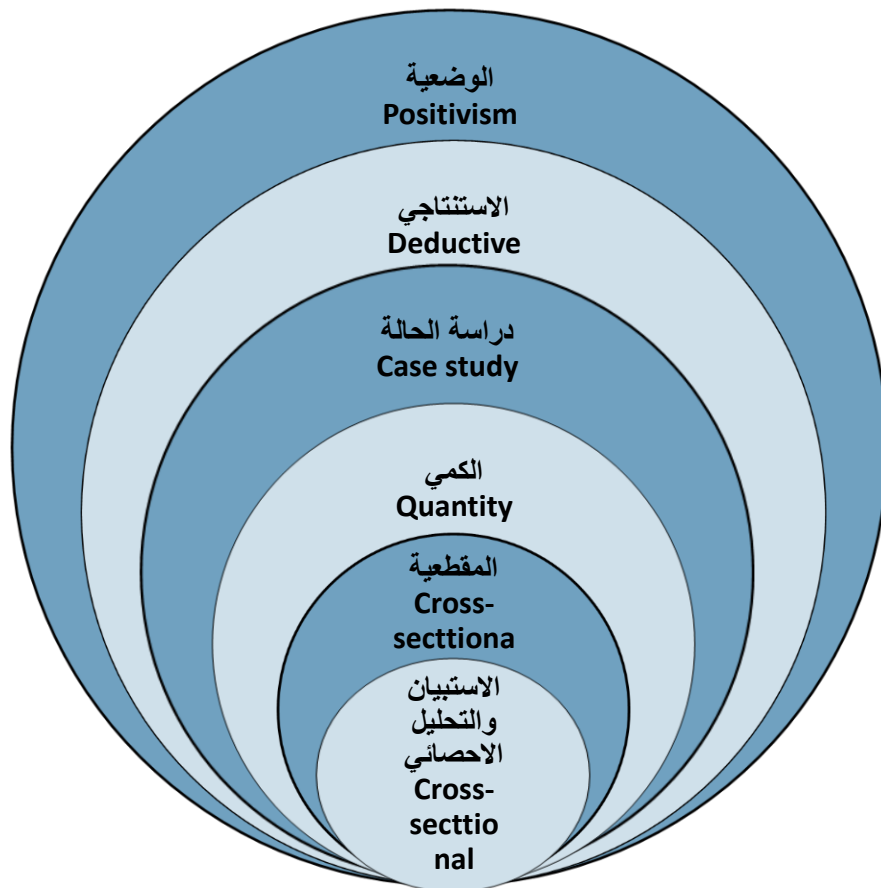
سيتم تقييم القيادة التبادلية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة القيادة التبادلية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التبادلية مثل الثقافة توفير مستلزمات الاداء والمكافاة المشروطة والعقوبة المشروطة، يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة التبادلية الإيجابية وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التبادلية بناء على النتائج المستخلصة

#### ✳ المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

سيتم تقييم التفكير الاستراتيجي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الأداء الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم الأداء الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الأداء الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الأداء الوظيفي للقيادة التبادلية عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للقيادة التبادلية. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الأداء الوظيفي للقيادة التبادلية بناء على النتائج المستخلصة

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل 3: ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تستهدف هذه الدراسة جميع موظفي خدمة العملاء في شركة المياه بيرين بمدينة مكة، حيث يبلغ عددهم 45 موظفًا. تُعتبر شركة بيرين من الشركات الرائدة في تقديم خدمات المياه في المملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتوفير جودة عالية وبيئة عمل محفزة. بفضل كفاءات موظفيها وتبنيها لأساليب القيادة التبادلية، تساهم الشركة في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفيها وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. كما تتميز الشركة بتوفير تدريبات مستمرة لموظفيها وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، مما جعلها نموذجًا يُحتذى به في قطاع خدمات المياه بمكة.

#### ❖ مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو جميع موظفين خدمة العملاء في شركة مياه بيرين في مدينة مكة والبالغ عددهم (45) موظف تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (40) موظف وقد قام (40) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 88.89% من مجتمع البحث.

#### جدول رقم 1: مجتمع البحث

| التصنيف            | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------|--------------|----------------|
| موظفي خدمة العملاء | 45           | 100%           |
| المجموع            | 45           | 100%           |

#### ❖ عينة البحث:

وفقا لجدول (1970) krejcie فان عدد العينة (40) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (45) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 45 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

#### جدول رقم 2: عينة البحث

| التصنيف            | عدد الموظفين | النسبة المئوية |
|--------------------|--------------|----------------|
| موظفي خدمة العملاء | 40           | 88.89%         |
| المجموع            | 40           | 88.89%         |

### ❖ طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة تضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

### ❖ المتغير المستقل: ( القيادة التبادلية )

واعتمد الباحث على استبانة (بلكل، كمال، & زيادي). وذلك لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي توفير مستلزمات الأداء والمكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة باجمالي 14 للمتغير حيث ان بعد توفير مستلزمات الأداء يتكون 5 عناصر، وبعد المكافأة المشروطة يتكون من 5 عناصر ، والعقوبة المشروطة يتكون من 4 عناصر . نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق .

### جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التبادلية .

| المتغير المستقل   | الابعاد               | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة التبادلية | توفير مستلزمات الأداء | 5            | بلكل, كمال, & زيادي.<br>(2020). دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه-وحدة متليلي الشعانبة<br>(Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم |
|                   | المكافأة المشروطة     | 5            |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | العقوبة المشروطة      | 4            |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                   | العدد الكلي           | 14           |                                                                                                                                                                                                                                                       |

المصدر: الباحثة

### ❖ المتغير التابع: ( الأداء الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (بيوض, بوسعدة, بن حمودة). وذلك لقياس المتغير التابع الاداء الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة للأداء الوظيفي ، بأجمالي 14 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2=محايد، 3= غير موافق

### جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الأداء الوظيفي.

| المتغير التابع | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                     |
|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | 14           | بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تقرت دراسة ميدانية (Doctoral dissertation, univ-ouargla). |

المصدر: الباحثة

### 3.6. أنواع البيانات

❖ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

#### ❖ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الأداء الوظيفي وربطه بالقيادة التبادلية سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التبادلية مثل توفير مستلزمات الأداء ، المكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة وارتباطها بمستوى الأداء الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الأداء الوظيفي للموظفين

#### ❖ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليلي العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

### 3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تناول المنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ومنظم. حيث بدأنا بتعريف المتغيرات الأساسية المتعلقة بالقيادة التبادلية والأداء الوظيفي، مما ساعد على توضيح نطاق البحث وأهدافه. تم اختيار تصميم بحثي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما أتاح لنا فهمًا أعمق للعلاقة بين المتغيرات ودعم النتائج الإحصائية بمعلومات سياقية.

كما تم استعراض مجتمع البحث، الذي يتكون من موظفي شركة بيرين للمياه في مكة، وتم تحديد طريقة أخذ العينات بعناية لضمان تمثيل النتائج بدقة. استخدمنا أساليب متعددة لجمع البيانات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات، مما ساعد على تحقيق تنوع في المعلومات المستخلصة.

تضمنت الإجراءات أيضًا تطبيق أدوات تحليل إحصائي متقدمة، تم من خلالها قياس مدى تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي. هذا التحليل الدقيق مكّننا من اختبار الفرضيات المحددة مسبقًا، مما يعزز مصداقية النتائج.

تتضح أهمية هذه المنهجية في تحقيق نتائج موثوقة وموضوعية تعزز فهم العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء. من خلال اتباع هذه الخطوات المنهجية المنظمة، نأمل أن تسهم النتائج النهائية في تقديم توصيات عملية للمديرين والقادة في المؤسسات المعنية، مما يساعد على تحسين ممارسات القيادة وتعزيز الأداء الوظيفي.

في النهاية، فإن هذه الدراسة لا تقتصر فقط على تقديم نتائج أكاديمية، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق تأثير إيجابي على بيئات العمل من خلال تعزيز أساليب القيادة الفعالة. نأمل أن تشكل نتائج هذه الدراسة نقطة انطلاق للأبحاث المستقبلية في هذا المجال، مما يسهم في تطوير الأدبيات المتعلقة بالقيادة والأداء في السياقات المختلفة.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28 SPSS وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

### ✳ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
  - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
  - العمر ويشمل (أقل من 30 سنة – 30 سنة إلى 40 سنة – من 40 إلى 50 سنة – أكثر من 50).
  - المستوى التعليمي ويشمل (تعليم ثانوي – بكالوريوس – ماجستير – أخرى).
  - سنوات الخبرة ويشمل (أقل من 5 سنين – من 5 إلى 10 سنوات – من 10 إلى أقل من 15 سنة – من 15 سنة فأكثر).

✳ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|------------------|-------------------|-------|-------------------------|
| النوع            | ذكر               | 6     | %15.0                   |
|                  | أنثى              | 34    | %85.0                   |
|                  | الإجمالي          | 40    | %100                    |
| الفئة العمرية    | أقل من 30 سنة     | 18    | %45.0                   |
|                  | من 30 إلى 40 سنة  | 17    | %42.5                   |
|                  | من 40 إلى 50 سنة  | 3     | %7.5                    |
|                  | أكثر من 50 سنة    | 2     | %5.0                    |
|                  | الإجمالي          | 40    | %100                    |
| المستوى التعليمي | تعليم ثانوي       | 17    | %42.5                   |
|                  | بكالوريوس         | 17    | %42.5                   |
|                  | ماجستير           | 3     | %7.5                    |
|                  | أخرى              | 3     | %7.5                    |
|                  | الإجمالي          | 40    | %100                    |
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات    | 23    | %57.5                   |
|                  | من 5 إلى 10 سنوات | 10    | %25.0                   |
|                  | من 10 إلى 15 سنة  | 3     | %7.5                    |
|                  | من 15 سنة فأكثر   | 4     | %10.0                   |
|                  | الإجمالي          | 40    | %100                    |

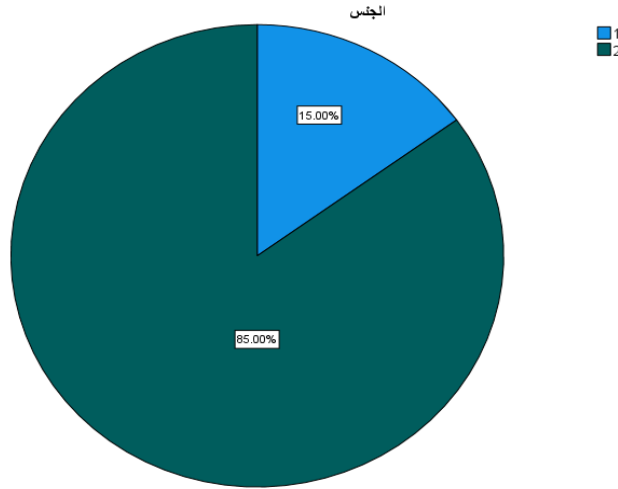
✳ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الإناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الإناث 34 حيث يعادل 85.0 % من العينة بينما عدد الذكور يبلغ 6 حيث يعادل 15.0 % من العينة.

كما هو موضح بالشكل التالي:

حيث أن 1 يمثل نسبة الذكور

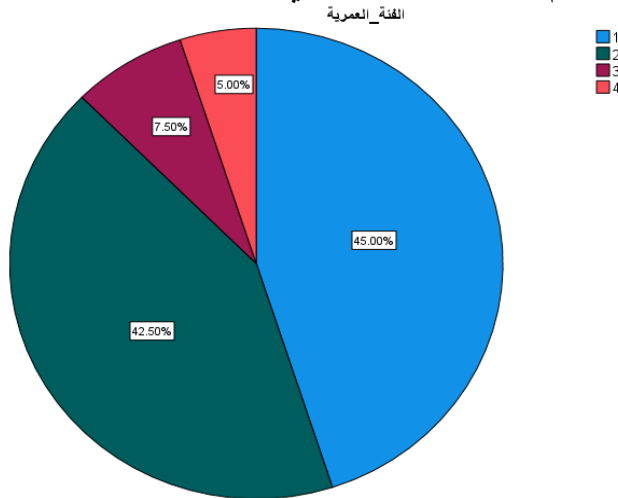
و 2 يمثل نسبة الاناث .



تصنيف العينة وفقا للجنس

- **أما بالنسبة للعمر:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 18 شخص أعمارهم أقل من 30 أي ما يعادل 45.0 % من عينة الدراسة، وهناك 17 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 42.5 % من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 7.5 % من عينة الدراسة، وهناك 2 أعمارهم أكثر من 50 سنة أي ما يعادل 5.0 % كما هو

موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

1 = أقل من 30 سنة

2 = من 30 الى 40 سنة

3 = من 40 الى 50 سنة

4 = أكثر من 50 سنة

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية أن، هناك 17 شخص حاصلين على شهادة التعليم الثانوي أي ما يعادل 42.5% من عينة الدراسة، وهناك 17 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 42.5% من عينة الدراسة، وهناك 3 اشخاص حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 7.5% من عينة الدراسة، وهناك 3 أشخاص أخرى أي ما يعادل 7.5%

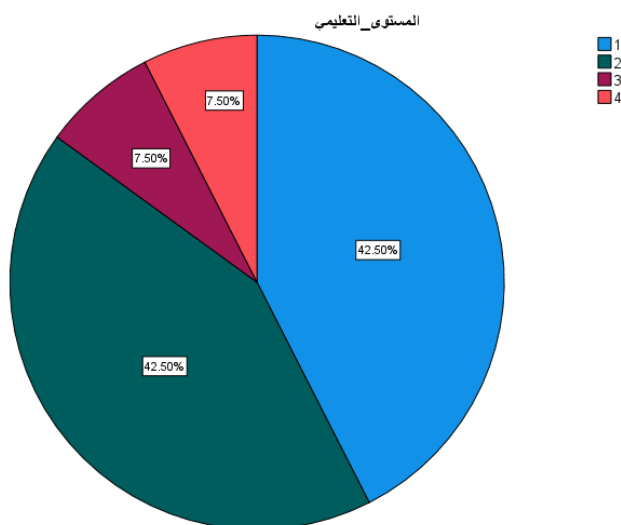
كما هو موضح بالشكل التالي:

حيث أن 1 = تعليم ثانوي

2 = بكالوريوس

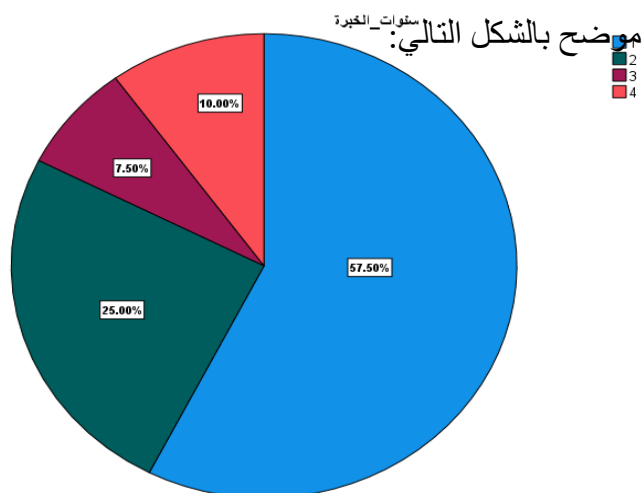
3 = ماجستير

4 = أخرى



#### تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية أن، هناك 23 اشخاص خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات ما يعادل 57.5% من عينة الدراسة، وبينما هناك 10 شخصا خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى أقل من 10 سنوات ما يعادل 25.0% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 3 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى أقل من 15 سنة ما يعادل 7.5% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 4 اشخاص تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة ما يعادل 10.0% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



1 = أقل من 5 سنين

2 = من 5 الى 10 سنين

3 = من 10 الى 15 سنة

4 = 15 سنة فأكثر

#### تصنيف العينة وفقت للخبرة المهنية

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

#### ✳ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقاً ل(Hair et al. 2006)

◀ الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية، PLS - SEM كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

| متوسط التباين<br>المستخرج |       | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارات | المتغير                     |                      |
|---------------------------|-------|-------------|----------------------|-------------------|-------|----------|-----------------------------|----------------------|
| 0.605                     | 0.750 | 0.00        | 0.446                | 0.867             | 0.730 | A1       | توفير<br>مستلزمات<br>الأداء | القيادة<br>التبادلية |
|                           |       | 0.00        | 0.636                | 0.557             |       | A2       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.464                | 0.659             |       | A3       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.714                | 0.771             |       | A4       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.464                | 0.821             |       | A5       |                             |                      |
|                           | 0.370 | 0.00        | 0.543                | 0.574             |       | B1       | المكافأة<br>المشروطة        |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.593                | 0.334             |       | B2       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.480                | 0.788             |       | B3       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.464                | 0.786             |       | B4       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.464                | 0.799             |       | B5       |                             |                      |
|                           | 0.791 | 0.00        | 0.716                | 0.706             |       | C1       | العقوبة<br>المشروطة         |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.554                | 0.857             |       | C2       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.628                | 0.760             |       | C3       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.656                | 0.844             |       | C4       |                             |                      |
| 0.765                     |       | 0.00        | 0.304                | 0.670             | 0.808 | D1       | الأداء الوظيفي              |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.636                | 0.890             |       | D2       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.304                | 0.633             |       | D3       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.158                | 0.526             |       | D4       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.501                | 0.907             |       | D5       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.335                | 0.856             |       | D6       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.446                | 0.695             |       | D7       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.427                | 0.678             |       | D8       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.427                | 0.890             |       | D9       |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.350                | 0.363             | D10   |          |                             |                      |
|                           |       | 0.00        | 0.404                | 0.867             | D11   |          |                             |                      |

|  |      |       |       |  |     |  |
|--|------|-------|-------|--|-----|--|
|  | 0.00 | 0.304 | 0.744 |  | D12 |  |
|  | 0.00 | 0.427 | 0.857 |  | D13 |  |
|  | 0.00 | 0.304 | 0.891 |  | D14 |  |

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

#### ✳ يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس القيادة التبادلية جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التبادلية ككل الذي يساوي 0.605. كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء, المكافأة المشروطة, العقوبة المشروطة) هي 0.750 ، 0.370 ، 0.791 على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس الأداء الوظيفي جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الأداء الوظيفي هو 0.765 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

### ✳️ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

✳️ الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأداة الدراسة

| Cronbach's alpha |                | عدد العبارات | المتغير               |                   |
|------------------|----------------|--------------|-----------------------|-------------------|
| 0.776            | 0.674          | 5            | توفير مستلزمات الأداء | القيادة التبادلية |
|                  | 0.543          | 5            | المكافأة المشروطة     |                   |
|                  | 0.774          | 4            | العقوبة المشروطة      |                   |
|                  | العدد الكلي 14 |              |                       |                   |
| 0.811            |                | 14           | الأداء الوظيفي        |                   |

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-40)

✳️ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التبادلية: أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.776. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التبادلية، على الترتيب هم توفير مستلزمات الأداء: (0.674)، المكافأة المشروطة: (0.543)، العقوبة المشروطة: (0.774).

(0.543)، العقوبة المشروطة: (0.774). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.7، وقال Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

• مقياس الأداء الوظيفي أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.811 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال Hair et al (2010)، فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

| موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------|-----------|
| 1     | 2     | 3         |

✳ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي  $(3 \div 100) = 33\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

| قيمة المتوسط الحسابي | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %       | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|----------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|
| من 1 الى 1.67        | موافق                   | من 66.67% الى 100%   | موافقة مرتفعة                   |
| من 1.68 الى 2.34     | محايد                   | من 33.34% الى 66.66% | موافقة متوسطة                   |
| من 2.35 الى 3.0      | غير موافق               | من 0% الى 33.33%     | موافقة منخفضة                   |

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي القيادة التبادلية وابعاده، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

**جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة**

| المتغير           |                       | المتوسط الحسابي |       | الانحراف المعياري |       | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|-----------------------|-----------------|-------|-------------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
| القيادة التبادلية | توفير مستلزمات الأداء | 1.32            | 1.31  | 0.362             | 0.279 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | المكافأة المشروطة     | 1.20            |       | 0.300             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                   | العقوبة المشروطة      | 1.43            |       | 0.484             |       | موافق         |       | مرتفع         |       |
|                   |                       |                 |       |                   |       |               |       |               |       |
| الأداء الوظيفي    |                       | 1.14            | 0.213 |                   | موافق |               | مرتفع |               | مرتفع |

✳ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التبادلية): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التبادلية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.31) بنسبة موافقة بلغت (43.6%) عند إنحراف معياري (0.279)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التبادلية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) جاء الإتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع،

حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعـد(توفير مستلزمات الأداء) هو (1.32) بنسبة موافقة (44%) عند إنحراف معياري (0.362), المتوسط الحسابي لبعـد (المكافأة المشروطة) هو (1.20) بنسبة موافقة حوالي (40%) عند إنحراف معياري (0.300), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد( العقوبة المشروطة) هو (1.43) بنسبة موافقة (47.6%) عند إنحراف معياري(0.484).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الأداء الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الاداء, مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء بمدينة مكة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.14) بنسبة موافقة بلغت (38%) عند إنحراف معياري (0.213).

◀ وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة, أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل القيادة التبادلية وابعاده إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في لشركة المياه بيرين في مكة, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ككل ذات مستوى مرتفع في شركة المياه بيرين بمدينة مكة, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

**جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

| المتغير               | القيادة التبادلية   | توفير مستلزمات الأداء | المكافأة المشروطة | العقوبة المشروطة | الأداء الوظيفي |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|------------------|----------------|
| القيادة التبادلية     | Pearson Correlation | .733**                | .805**            | .707**           | .765**         |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001                 | <.001             | <.001            | <.001          |
|                       | N                   | 40                    | 40                | 40               | 40             |
| توفير مستلزمات الأداء | Pearson Correlation |                       | .510**            | .148             | .521**         |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001                 | <.001             | .363             | <.001          |
|                       | N                   | 40                    | 40                | 40               | 40             |
| المكافأة المشروطة     | Pearson Correlation | .805**                |                   | .370*            | .727**         |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001                 | <.001             | .019             | <.001          |
|                       | N                   | 40                    | 40                | 40               | 40             |
| العقوبة المشروطة      | Pearson Correlation | .707**                | .370*             |                  | .491**         |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001                 | .019              | .001             | <.001          |
|                       | N                   | 40                    | 40                | 40               | 40             |
| الأداء الوظيفي        | Pearson Correlation | .765**                | .521**            | .727**           |                |
|                       | Sig. (2-tailed)     | <.001                 | <.001             | <.001            | .001           |
|                       | N                   | 40                    | 40                | 40               | 40             |

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

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

✳ الارتباط الخطي القيادية التبادلية وابعادها ( كمتغير مستقل) و الأداء الوظيفي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.658) بين القيادة التبادلية وابعادة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.02).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء ، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) عند معامل ارتباط: 0.707، 0.805، 0.733. على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

✳ الارتباط الخطي بين القيادة التبادلية وبين متغير القيادة التبادلية ككل، وبين بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة التبادلية وبين أبعادها (توفير مستلزمات الأداء ، المكافأة المشروطة ، العقوبة المشروطة) عند مستوى دلالة (0.01).

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V, 28، SEM-PLS. على النحو التالي:

### الفرض الرئيسي للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي.

ويُفترض من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

↩ ف 1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين توفير مستلزمات الأداء والأداء الوظيفي .

↩ ف 2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المكافأة لمشروطة والأداء الوظيفي .

↩ ف 3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي .

### نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التبادلية ( اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

#### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .765 <sup>a</sup> | .585     | .574              | .139                       |

a. Predictors: (Constant), ABC, القيادة التبادلية،

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 1.035          | 1  | 1.035       | 53.530 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .735           | 38 | .019        |        |                    |
|       | Total      | 1.770          | 39 |             |        |                    |

a. Dependent Variable: DD, الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), ABC, القيادة التبادلية،

|       |            |                             |            | Coefficients <sup>a</sup> |       |       |                                 |             |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |       | 95.0% Confidence Interval for B |             |
| Model |            | B                           | Std. Error | Beta                      | t     | Sig.  | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant) | .377                        | .107       |                           | 3.537 | .001  | .161                            | .593        |
|       | ABC        | .584                        | .080       | .765                      | 7.316 | <.001 | .423                            | .746        |

a. Dependent Variable: DD



✳ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.765$ ) إلى وجود ارتباط موجب قوية بين القيادة التبادلية (اجمالاً) والأداء الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (58.5%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التبادلية .
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية (اجمالاً) كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

### ✳ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين توفير مستلزمات الأداء محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين المكافأة المشروطة محل الدراسة كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العقوبة المشروطة والأداء الوظيفي" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العقوبة المشروطة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .788 <sup>a</sup> | .621     | .589              | .137                       |

a. Predictors: (Constant), المكافأة المشروطة, مستلزمات الأداء, العقوبة المشروطة

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|--------------------|
| 1     | Regression | 1.099          | 3  | .366        | 19.626 | <.001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | .672           | 36 | .019        |        |                    |
|       | Total      | 1.770          | 39 |             |        |                    |

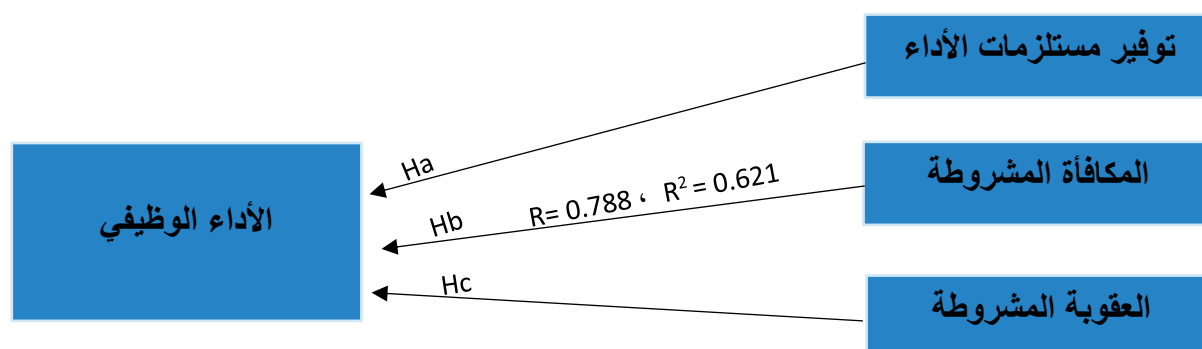
a. Dependent Variable: DD, الأداء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), المكافأة المشروطة, مستلزمات الأداء, العقوبة المشروطة

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  | 95.0% Confidence Interval for B |             |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|---------------------------------|-------------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       | Lower Bound                     | Upper Bound |
| 1     | (Constant)        | .364                        | .105       |                           | 3.452 | .001  | .150                            | .578        |
|       | مستلزمات الأداء   | .128                        | .070       | .218                      | 1.825 | .076  | -.014                           | .271        |
|       | المكافأة المشروطة | .366                        | .090       | .517                      | 4.062 | <.001 | .183                            | .549        |
|       | العقوبة المشروطة  | .118                        | .049       | .268                      | 2.420 | .021  | .019                            | .216        |

a. Dependent Variable: DD, الأداء الوظيفي



❖ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0.788$ ) وجود ارتباط موجب قوي بين ابعاد القيادة التبادلية (توفير مستلزمات الأداء، المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة) والأداء الوظيفي .
- يشير معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) إلى أن (62.1%) من التباين الحاصل الأداء الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التبادلية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعي الثالث الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير مستلزمات الأداء كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الاولى والثانية الذي تنص على عدم وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المكافأة المشروطة والعقوبة المشروطة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

#### 4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة الميدانية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. تم تقديم نتائج الاختبارات الإحصائية التي تناولت العلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في شركة بيرين للمياه.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، مما يؤكد فرضية الدراسة الرئيسية. كما تم التحقق من الفرضيات الفرعية، حيث تبين أن توفير مستلزمات الأداء والمكافآت المشروطة كان لهما تأثير ملحوظ على تحسين الأداء الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تطبيق مبادئ القيادة التبادلية يساهم بشكل فعال في تعزيز أداء الموظفين، مما يؤثر إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

تتطلب هذه النتائج من القادة في المؤسسات تبني أساليب قيادة تفاعلية ومرنة تساهم في تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية.

في الفصول التالية، سنستعرض حدود الدراسة والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق القيادة التبادلية في بيئات العمل المختلفة.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

هدف هذا الفصل إلى تلخيص النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة حول دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء في شركة بيرين للمياه. كما يتناول الفصل التحديات التي واجهت الدراسة، والتوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين أدائها من خلال تعزيز القيادة التبادلية، بالإضافة إلى اقتراحات للدراسات المستقبلية.

### ❖ رغم النتائج القيمة التي تم الوصول إليها، فإن هناك عدداً من المحددات التي يجب أخذها بعين الاعتبار

- **حجم العينة:** اقتصرت الدراسة على عينة صغيرة من موظفي شركة بيرين، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على جميع موظفي الخدمة في الشركات المشابهة.
- **البيئة المحلية:** تم إجراء الدراسة في سياق محلي معين، مما قد يحد من إمكانية تطبيق النتائج على سياقات دولية أو ثقافات مختلفة.
- **الوقت:** نظراً لأن البيانات تم جمعها في فترة زمنية محددة، قد لا تعكس النتائج التغيرات المحتملة في الأداء أو القيادة على المدى الطويل.
- **الاعتماد على الاستبيانات:** اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبيانات، ما قد يؤثر على دقة البيانات بسبب التحيزات الذاتية.

## ❖ الدراسة المستقبلية

لتحقيق فهم أعمق للعلاقة بين القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، يمكن اقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

- **توسيع نطاق البحث:** يفضل إجراء دراسات تشمل قطاعات مختلفة ومؤسسات متنوعة لدراسة تأثير القيادة التبادلية في سياقات متعددة.
- **دراسات مقارنة:** إجراء دراسات مقارنة بين القيادة التبادلية وأنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة التحويلية، لفهم الفروق وتأثير كل نمط على الأداء.
- **تحليل تأثير الثقافة:** دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والبيئة الاجتماعية على فعالية القيادة التبادلية، خاصة في السياقات الدولية.
- **الدراسات الطويلة:** إجراء دراسات طويلة الأمد لمتابعة تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي بمرور الوقت.
- **التحليل الزمني:** إجراء دراسات طويلة الأمد لتحليل كيفية تأثير القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي بمرور الوقت. يمكن أن يكشف ذلك عن التغيرات في ديناميكيات القيادة والأداء في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة.
- **استكشاف العوامل الثقافية:** دراسة كيف تؤثر العوامل الثقافية المختلفة على فعالية القيادة التبادلية عبر الثقافات. يمكن أن تساعد هذه الدراسات في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع السياقات الثقافية المتنوعة.

- **تأثير القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي:** يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على العلاقة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي للموظفين، وكيف يمكن لهذا الرضا أن يؤثر على الأداء العام في المؤسسات
- **تقنيات القيادة الحديثة:** استكشاف كيفية استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، لتحسين نماذج القيادة التبادلية. يمكن أن يسهم ذلك في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية في التعامل مع تحديات الأداء الوظيفي.

## 5.2. توصيات الدراسة:

- تطوير برامج تدريبية مخصصة: ينبغي على المؤسسات تطوير برامج تدريبية موجهة للقيادة والمشرفين لتعزيز مهارات القيادة التبادلية، مثل مهارات التواصل الفعال والتحفيز.
- تطبيق نظام مكافآت عادل: يجب على المؤسسات وضع نظم مكافآت واضحة تشجع الأداء الجيد وتكافئ الالتزام، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تعزيز ثقافة التغذية الراجعة: ينبغي تشجيع قادة المؤسسات على تعزيز قنوات التواصل المفتوحة مع الموظفين لتبادل الآراء والملاحظات بشكل دوري، مما يدعم تطوير الأداء.
- تحسين بيئة العمل: يجب أن تركز المؤسسات على خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون، مما يعزز من التفاعل الإيجابي بين الموظفين.
- تقييم الأداء بشكل دوري: من الضروري إجراء تقييمات دورية للأداء وتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم، مما يساعدهم على تحسين مهاراتهم.

### 5.3. الخاتمة:

تُظهر نتائج هذه الدراسة بوضوح أن القيادة التبادلية ليست مجرد نمط قيادي بل هي استراتيجية فعالة تسهم في تعزيز الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء. من خلال التركيز على بناء علاقات إيجابية بين القادة والموظفين، تساهم القيادة التبادلية في تحسين مستوى الالتزام والرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

كما أن هذه الدراسة تدعم الفرضية القائلة بأن القيادة التبادلية تعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل. في عالم اليوم، حيث تتزايد المنافسة وتتغير احتياجات العملاء باستمرار، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات أساليب قيادية تفاعلية ومرنة. القيادة التبادلية تقدم إطارًا يساعد القادة على التفاعل بشكل فعال مع موظفيهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

علاوة على ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن تطبيق مبادئ القيادة التبادلية يمكن أن يساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالتقدير ويستلمون المكافآت المناسبة لأدائهم، فإنهم يكونون أكثر احتمالًا للبقاء في المؤسسة والمساهمة في نجاحها على المدى الطويل.

تُبرز هذه الدراسة أيضًا أهمية التدريب والتطوير المستمر للقادة، حيث أن تعزيز مهارات القيادة التبادلية يتطلب استثمارًا في برامج تدريبية تركز على التواصل الفعال والتحفيز وإدارة الفرق. إن تطوير هذه المهارات لا يساهم فقط في تحسين الأداء الفردي، بل يعزز أيضًا من ثقافة التعاون والمشاركة في العمل.

في الختام، فإن القيادة التبادلية تمثل أداة قوية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التفوق في الأداء وتحسين جودة الخدمات. من خلال تنفيذ التوصيات المقدمة، يمكن للمؤسسات تعزيز فعاليتها قيادتها وتحسين أداء موظفيها، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز مكانتها في السوق. إن الاستثمار في تطوير القيادة التبادلية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة لمواجهة تحديات المستقبل وبناء مؤسسات ناجحة ومستدامة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

بلكل, كمال, & زيادي. (2020). دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه-وحدة متليلي الشعابنة, (Doctoral dissertation, جامعة غرداية/كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير)

<http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3245>

الجوزي, عبد الجليل, كريمي, محمد, طروبيا, & ندير/مؤطر. (2021). دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار

<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5657>

الحري, ر. (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 17(2)، 89-112.

الخفاجي، نعمة عباس، والطائي، رعد عبد الله. (2010). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(16)، 163-192.

الدهان، خالد محمد، والصرايرة، خالد أحمد، والقضاة، محمد فالح. (2014). أثر التمكين النفسي في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع العام في محافظة الكرك. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41(1)، 159-178.

رابط الاستبيان الأول: بلكل, كمال, & زيادي. (2020). دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة الجزائرية للمياه-وحدة متليلي الشعابنة (Doctoral dissertation,

<http://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3245>

رابط الاستبيان الثاني: بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تفرت دراسة ميدانية. (Doctoral dissertation, univ-ouargla)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

الشمري، ح.، والعنزي، س. (2019). أثر القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(51)، 243-265.

العتيبي، خالد. (2020). "تأثير القيادة التبادلية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات". مجلة القيادة والإدارة، 12(3)، 89-102.

العتيبي، سعد بن محمد. (2019). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي وزارة التعليم بمنطقة الرياض. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 221-241.

العطوي، م. (2018). دور القيادة التبادلية في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 45-66.

لجابري، عبد الله. (2021). "دور القيادة التبادلية في تعزيز أداء الموظفين: دراسة حالة في الشركات الصناعية". مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، 15(4)، 123-140.

المدهون، محمد عبد الله. (2019). "أثر القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية". مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 45-67.

مسعودي. -أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي دراسة حالة في المصحة الطبية الجراحية الضياء-ورقلة (Doctoral dissertation)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/12683>

موقع بيرين الرسمي (<https://www.ksa.directory/berain-water-company/i/2609>)

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

<https://psycnet.apa.org/journals/abn/67/5/422/>

Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.

<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden.

Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.

<https://guilfordjournals.com/doi/abs/10.1521/jscp.1986.4.3>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publicatio.

[https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=z3\\_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass,+B.+M.,+%26+Avolio,+B.+J.+\(1994\).+Improving+organizational+effectiveness+through+transformational+leadership.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.&ots=aUsU\\_eCgNK&sig=YKJhdgKYT7odvQuntJMz2jk1zXw](https://books.google.com/books?hl=ar&lr=&id=z3_BOVYK-IC&oi=fnd&pg=PP11&dq=Bass,+B.+M.,+%26+Avolio,+B.+J.+(1994).+Improving+organizational+effectiveness+through+transformational+leadership.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications.&ots=aUsU_eCgNK&sig=YKJhdgKYT7odvQuntJMz2jk1zXw)

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1002_3)

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.

<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied*

Jones, D., & Chung, C. (2021). Examining the relationship between transformational leadership, organizational commitment, and service performance. *Journal of Service Research*, 24(1), 90-107.

Lam, L. W., & Zou, X. (2020). Transformational leadership, leader-member exchange, and employee creative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 271-285.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2017.1331368>

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125-152

<https://psycnet.apa.org/journals/bul/90/1/125/>

Press.

*Psychology*, 102(3), 421.

<https://psycnet.apa.org/record/2017-03603-001>

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.

<https://psycnet.apa.org/journals/apl/85/4/612/>

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.

<https://psycnet.apa.org/journals/apl/87/1/66/>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson education.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management journal*, 43(2), 215-223.

## مقدمة الاستبيان

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "دور القيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي خدمة العملاء دراسة ميدانية لشركة مياه بيرين في مدينة مكة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين دور القيادة التبادلية والأداء الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدماً على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: نوره احمد عبد الرحمن

## البيانات الشخصية:

### الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

### المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

### العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

### سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

**المحور الأول: القيادة التبادلية** هي نمط من أنماط القيادة يركز على التفاعل المتبادل بين القائد والمرؤوسين، حيث يقوم القائد بتحفيز وإشراك المرؤوسين من خلال توفير الحوافز والمكافآت مقابل الأداء المتميز والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية. في هذا النمط، يعمل القائد على توفير الدعم والموارد اللازمة للمرؤوسين مقابل جهودهم وتفانيهم في تنفيذ المهام والوصول إلى الأهداف. (الجوزي، واخرون، 2021).

| دور القيادة التبادلية |       |       |                                                                                                                                                                                                                                    | الرقم |
|-----------------------|-------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| غير موافق             | محايد | موافق | أولا توفير مستلزمات الأداء<br>جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام<br>الموكلة إليه على أكمل وجه                                                                                                  |       |
|                       |       |       | يجتمع المدير مع العاملين ويساهم عن المستلزمات المطلوبة                                                                                                                                                                             | 1     |
|                       |       |       | يعطى المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء                                                                                                                                                                             | 2     |
|                       |       |       | يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع                                                                                                                                                    | 3     |
|                       |       |       | يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع                                                                                                                                                                | 4     |
|                       |       |       | يؤدي توفير مستلزمات الأداء المناسبة إلى تمكين القادة من تحقيق تأثير إيجابي على موظفي خدمة العملاء، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتعزيز تجربة العملاء                                                                             | 5     |
| غير موافق             | محايد | موافق | ثانيا : المكافأة المشروطة<br>هي عبارة عن مكافأة مادية<br>وغير مادية يقدمها القائد (المدير) للمرؤوسين في حالة تنفيذ نشاط معين أو ظهور مخرج مطلوب أو في حال الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقا |       |
|                       |       |       | يتم إبلاغ الموظف عما يجب المجازة لحصوله على المكافأة التي يستحقها على جهوده                                                                                                                                                        | 6     |
|                       |       |       | يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما توقع منه وذلك في سبيل تحقيق أهداف المشروع                                                                                                                                                   | 7     |
|                       |       |       | يثني المدير على الأساليب الجديدة والخلاقة في سبيل تحقيق أهداف المشاريع                                                                                                                                                             | 8     |
|                       |       |       | يركز المدير على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة لتحقيق أهداف المشاريع                                                                                                                                                         | 9     |
|                       |       |       | تؤدي المكافآت المشروطة إلى تحفيز الموظفين على الاستجابة بشكل إيجابي لمتطلبات القيادة التبادلية، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي لفريق خدمة العملاء                                                                                 | 10    |

| غير موافق | محايد | موافق | ثالثاً: العقوبة المشروطة<br>عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد (المدير)<br>بالمرووسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام، أو في حال عدم<br>الالتزام بسياسة وقوانين<br>المؤسسة ويتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين أو حسب اللائحة<br>الداخلية للمؤسسة |
|-----------|-------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           |       |       | 11 يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة                                                                                                                                                                                                            |
|           |       |       | 12 يتم تحديد أنواع الإحقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة                                                                                                                                                                                                         |
|           |       |       | 13 ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من المجاز العمل<br>المطلوب منه                                                                                                                                                                                      |
|           |       |       | 14 يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة                                                                                                                                                                                                              |

### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

لأداء الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مدى إنجاز الموظف لمسؤولياته والمهام الموكلة إليه في بيئة العمل (الدهان وآخرون، 2014). ويشمل الجوانب السلوكية والإنتاجية المرتبطة بتحقيق الأهداف التنظيمية (العتيبي، 2019). كما يتضمن الجهود والمبادرات التي يبذلها الموظف لتطوير قدراته والمساهمة في فعالية المنظمة (الخفاجي والطائي، 2010).

| غير موافق | محايد | موافق | الأداء الوظيفي                                                                                         | الرقم |
|-----------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|           |       |       | 1 تنجز كافة أعمالك باتقان وفي الوقت المناسب                                                            |       |
|           |       |       | 2 يعتمد عليك مسؤولك على إنجاز بعض الأعمال الصعبة                                                       |       |
|           |       |       | 3 تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز                                                |       |
|           |       |       | 4 تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل                                     |       |
|           |       |       | 5 لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر                                                                |       |
|           |       |       | 6 ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة |       |

|    |                                                                              |  |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 7  | توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة |  |  |
| 8  | أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها                            |  |  |
| 9  | تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء                                         |  |  |
| 10 | لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل        |  |  |
| 11 | تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية على أدائك الجيد للعمل                    |  |  |
| 12 | تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة                                         |  |  |
| 13 | تهتم الإدارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل                                     |  |  |
| 14 | تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة                                         |  |  |

# **The Role of Transformational Leadership in Improving the Job Performance of Customer Service Employees: A Field Study of Bireen Water Company in Mecca.**

Student name

Noura Ahmed Abdul Rahman

2021201628

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Third of Semester - 2024