

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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
5.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6.....	1.3. أهمية الدراسة
6.....	1.3.1. على المستوى النظري:
6.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7.....	1.4. أسئلة الدراسة
7.....	1.5. أهداف الدراسة
8.....	1.6. فرضيات الدراسة
8.....	1.7. نموذج الدراسة
9.....	1.8. منهجية الدراسة
10.....	1.9. الدراسة الميدانية
11.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
13.....	2.1. المقدمة:
13.....	2.2. المتغير المستقل
15.....	2.3. المتغير التابع
18.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21.....	2.5. الخاتمة
22.....	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (من اعداد الباحثة)	1	8
ملخص منهجية البحث (اعداد الباحثة)	2	9
العوامل المؤثرة على أداء الموظفين (اعداد مسعودي)	3	18

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 إيجاباً 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، ستسهم 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

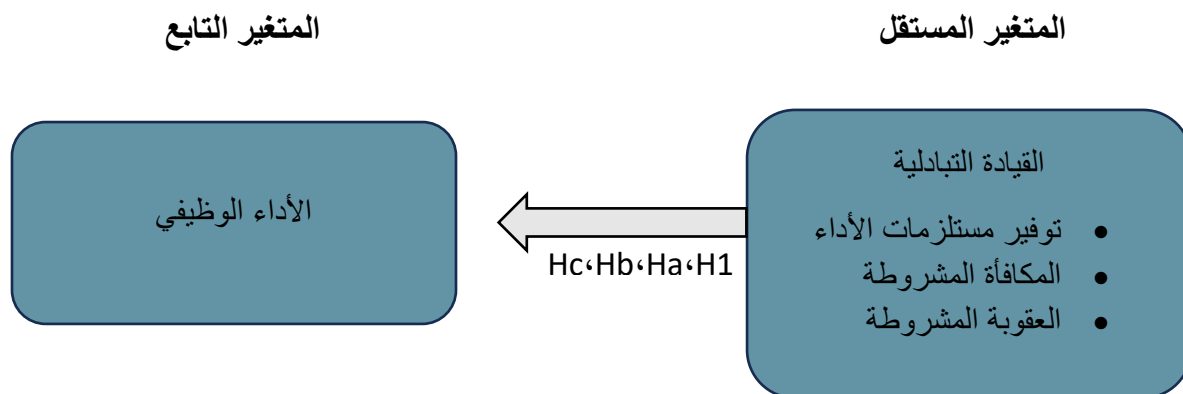
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة احصائية بين مستلزمات الأداء والأداء الوظيفي

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

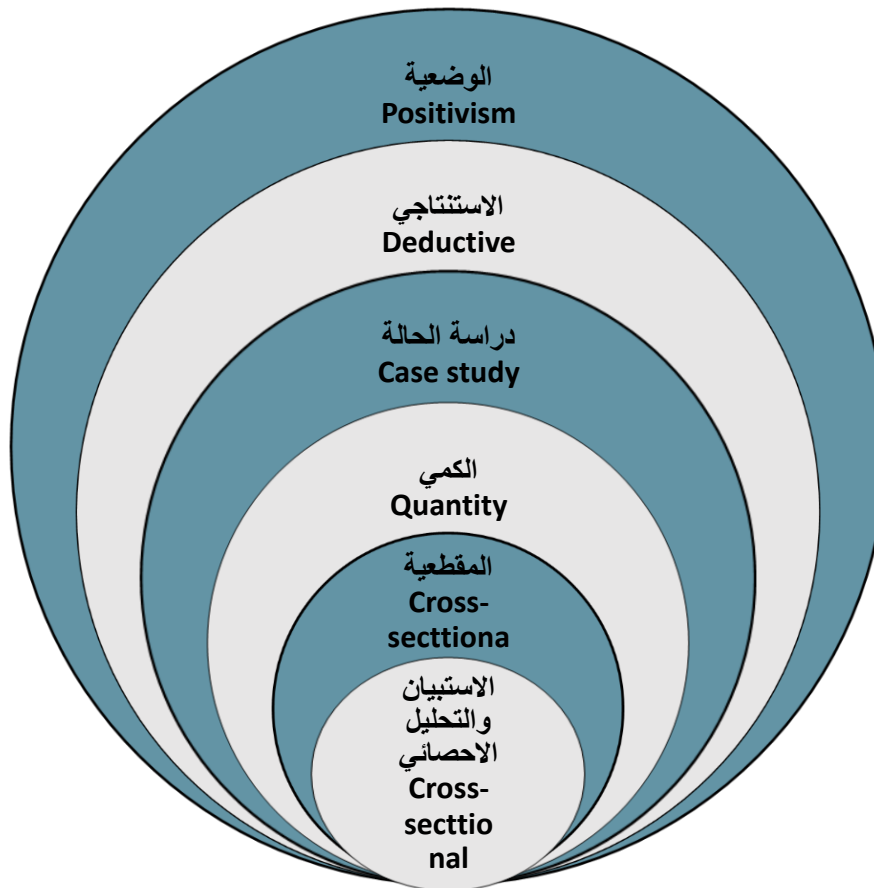
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



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

1.8. منهجية الدراسة

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



الشكل(2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

1.9. 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).

2.2. 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 إمكانياتهم. (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.

• أبعاده

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).

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي

• تعريفاته:

لقد تعددت التعاريف مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

الأداء الوظيفي: " هو تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا يحدث لبس أو تداخل بين ال الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة إما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

كما يعرف : "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم ، أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها . باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية".

وهو أيضا : " سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة 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

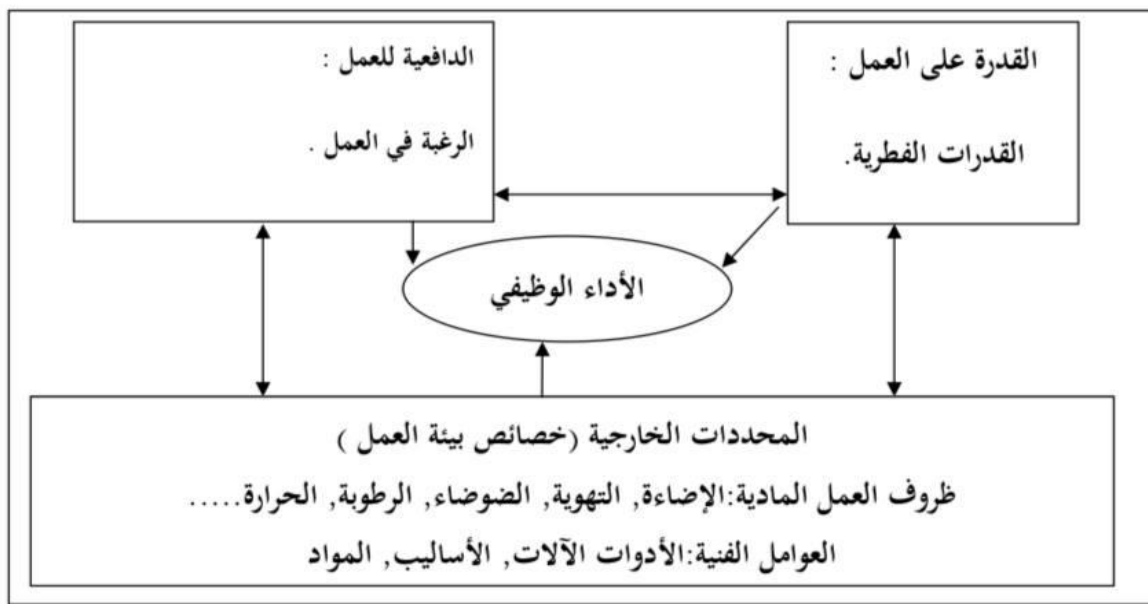
- **نظرية العدالة: (Equity Theory)** وضعها آدمز (Adams, 1963)، وتفترض أن الموظف يقارن مدخلاته (الجهد المبذول) بمخرجاته (المكافآت)، ويسعى إلى تحقيق التوازن

- 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:



الشكل (3) المصدر: (مسعودي)

2.4. 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 يقدرهم ويكافئهم 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 تؤكدته الأبحاث 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.

2.5. 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 علاقة 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 والصالحات. 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.

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-ورقة (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 Publication.

[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

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 مقدما 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

الباحث: نوره احمد عبد الرحمن

البيانات الشخصية:

الجنس:

○ ذكر

○ انثى

المستوى التعليمي:

○ تعليم ثانوي

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

العمر:

○ اقل من 25 سنة

○ من 25 سنة الى 35 سنة

○ من 35 سنة الى 45 سنة

○ أكثر من 45 سنة

الخبرة المهنية:

○ اقل من 5 سنوات

○ من 5 الى 10 سنوات

○ من 10 الى 15 سنة

الاستبيان الأول: القيادة التبادلية

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، وآخرون، 2021).

أولاً: توفير مستلزمات الأداء					
جميع الاحتياجات المادية واللوجستية التي يحتاجها المرؤوس للقيام بالمهام الموكلة إليه على أكمل وجه،					
الرقم	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق
1	يجتمع المدير مع العاملين ويسألهم عن المستلزمات المطلوبة				
2	يعطي المدير الحرية للمرؤوسين في اختيار مستلزمات الأداء				
3	يتابع المدير ما تم إحضاره من مستلزمات وعملية استهلاكها أثناء فترة تنفيذ المشروع				
4	يقوم المدير بجلب مستلزمات الأداء التي تنفذ أثناء فترة تنفيذ المشروع				
ثانياً: المكافأة المشروطة					
هي عبارة عن مكافأة مادية 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 مسبقاً					
5	يتم إبلاغ الموظف عما يجب إنجازه 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				
ثالثاً: العقوبة المشروطة					
عبارة عن عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد (المدير) بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام ، أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة ويتم الاتفاق عليها سلفاً بين الطرفين أو حسب اللائحة الداخلية للمؤسسة.					
9	يضع المدير أمام أعين العاملين فكرة العقوبة المشروطة				
10	يتم تحديد أنواع الإخفاقات التي يترتب عليها عقوبات مشروطة				
11	ينفذ المدير العقوبة في حال لم يتمكن الموظف من إنجاز العمل المطلوب منه				
12	يتعامل المدير بشكل عادل في تطبيق العقوبة المشروطة				

الاستبيان الثاني: الأداء الوظيفي

الأداء 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).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تنجز كافة اعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب					
02	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة					
03	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز					
04	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل					
05	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر					
06	ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم اداء أفضل من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة					
07	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من اجل السير الحسن للمؤسسة					
08	ادائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها					
09	تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الاداء					
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعتك لتحسين العمل					
11	تمنحك الادارة حوافز مادية او معنوية على ادائك الجيد للعمل					
12	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة					
13	تهتم الادارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل					
14	الوسائل المستعملة في الادارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل					
15	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى ادائك الوظيفي					
16	لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل					
17	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل					
18	ارتكب اخطاء متكررة في العمل					