



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول
-RA1K- بسكيكدة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:

د. شيلي إلهام

من إعداد الطلبة:

- بن دران ياسمين

- بن عاشور رميساء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذ	د. يوب أمال
ممتحنا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة-أ-	د. بن محمد إيمان
مقرا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة-أ-	د. شيلي إلهام

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول
-RA1K- بسكيكدة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف:

د. شيلي إلهام

من إعداد الطلبة:

- بن دران ياسمين

- بن عاشور رميساء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذ	د. يوب أمال
ممتحنا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة-أ-	د. بن محمد إيمان
مقررا	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة-أ-	د. شيلي إلهام

السنة الجامعية: 2024/2023

سید محمد صالح المنجد

Sidi

اهداء

قال تعالى: (قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

اهدي ثمرة جهدي

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب الى معنى العنان والتفاني..

الى بسمة الحياة وسر الوجود

الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلمس جراحي الى أغلى العبايب

اهي الحبيبة

الى من مهد طريق العلم لي، الى من انار دروب علمي بنور لا ينطفئ الى من صد الاشواك عن دربي
والذي بذل جهد السنين من اجل امتلاي سلام النجاح، أبي العزيز اطل الله في عمره

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، الى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي، اخواتي
ياسمين واميرة واخواني نسيم واسلام والى صغير العائلة ابن اختي ادم

الى من شقتنا معي طريق النجاح في مسيرتي العلمية، رفيقتا الدرب والمشوار صديقاتي: خولة وجمانة
وأخيرا الى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب او من بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى
عز وجل ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة.

بن عاشر رميساء

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

إلى من حملتني وهما على ومن ولم تدخر نفسا في تربيته إلى التي الجنة تحت أقدامها أمي العنون إلى من تحمل حر الصيف وبرد الشتاء، والذي تشققت يداه في سبيل رعايتي ومن كان يحلم دائما بذلك اليوم "يوم تخرجي" أبي العطوف

إلى التي كانت دائما الدافع والمحفز في دراستي منذ الصغر، وتحملت مسؤولية تربيته مع والدي والتي كانت دائما حريصة على كل تفاصيل حياتي أختي الكبرى "ريمة"، وكل اخوتي حفظهم الله لي إلى التي لم تبخل علي بالمعدات المكتبية التي ساعدتني على إتمام هذا البحث الغالية "سميرة ناصر" إلى كل الأحباب والرفاق والأصدقاء الصدوقين

إلى نفسي التي تمسكت بالعلم، وواجهت كل الصعوبات

أرجو أن يكون بحثنا هذا خالصا لوجه الله، وأن تكون فيه الفائدة، وأن يغفر لنا زلاتنا فيه، ويثيبنا على ما وفقنا اليه ويعلمنا، ويكتبنا مع طلبة العلم اتباعا لسنة نبيه الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام.

ياسمين بن دران

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، تبارك وتعالى، له الكمال وحده.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبيه ورسوله الأمين وعلى سائر الأنبياء المرسلين

أحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام بحثنا هذا، ووفقنا في مسيرتنا الدراسية، قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، واقتداء بهذا المدي النبوي، أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان الى الأستاذة الفاضلة " شيلي الهام" على ما بذلته معنا من مجهود وتعب وما قدمته لنا من نصائح وإرشادات من بداية بحثنا الى نهايته، وعلى منحنا من وقتها الثمين وتواضعها معنا في المعاملة والإشراف.

كما نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير لسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة بحثنا هذا.

ولا ننسى شكر جميع الأساتذة الأفاضل الذين جمعنا بهم مسيرتنا الدراسية، وخاصة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والذين كانوا لنا نعم الأساتذة ولم يبخلوا عنا بالمعلومة. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمن أمد بيد العون، من قريب أو من بعيد.

ملخص:

جاءت هذه الدراسة للقيام بتحديد أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء العاملين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، حيث قدمت إطار نظري يحتوي على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التبادلية وأداء الموظفين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على اجراء مقابلة مع مختصين من المؤسسة محل الدراسة، واعداد استبيان لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة بدقة، كما تم توزيع 320 استبانة، وتم استرجاع 121 استبانة فيها 103 استبانة صالحة للدراسة والتحليل، قمنا بتحليل النتائج بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واعتمد فيه على مختلف الأساليب الإحصائية أهمها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأساليب خاصة باختبار الفرضيات.

حيث توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن هناك أثر للقيادة التبادلية على تطوير أداء العاملين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، وأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين مختلف أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$). نوصي بضرورة التعريف بهذا النمط من القيادة "القيادة التبادلية" ونشر الوعي حول ضرورة اختيار النمط القيادي المناسب لكل منظمة بما يساعدها على تحقيق الأهداف المسطرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، القيادة، أداء الموظفين، أداء، تطوير الأداء.

Abstract:

This study aimed to assess the impact of transactional leadership on the development of employees' performance at the Skikda Petroleum Refinery. It presented a theoretical framework encompassing various theoretical concepts related to transactional leadership and employee performance. The study utilized a descriptive-analytical approach, incorporating interviews with experts from the study institution, and a questionnaire to gather data and information accurately. A total of 320 questionnaires were distributed, with 121 retrieved, out of which 103 were deemed valid for study and analysis.

Data analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing various statistical methods including means, standard deviations, and hypothesis testing techniques. The study concluded several key findings, notably that transactional leadership has a significant impact on developing employees' performance at the Skikda Petroleum Refinery. Strong correlations were identified between different dimensions of the independent variable and the dependent variable at a statistically significant level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommends raising awareness about transactional leadership and the importance of selecting appropriate leadership styles tailored to each organization to help achieve its set objectives.

Keywords: transactional Leadership, Leadership, Employee Performance, Performance, Performance Development.

الصفحة	العنوان
/	الاهداء
/	الشكر
/	الملخص
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الاشكال
/	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التبادلية وأداء الموظفين	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الجانب النظري للقيادة التبادلية وأداء الموظفين
07	المطلب الاول: جانب النظري حول للقيادة التبادلية
07	الفرع الاول: التطور التاريخي للقيادة
08	الفرع الثاني: مفهوم القيادة التبادلية
11	الفرع الثالث: ابعاد القيادة التبادلية
12	الفرع الرابع: سلبيات وإيجابيات القيادة التبادلية
13	المطلب الثاني: الجانب النظري حول أداء الموظفين
13	الفرع الاول: مفهوم أداء الموظفين
17	الفرع الثاني: ابعاد أداء الموظفين
17	الفرع الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين
21	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التبادلية وأداء الموظفين
21	المطلب الاول: علاقة المكافئة المشروطة بأداء الموظفين
23	المطلب الثاني: علاقة العقوبة المشروطة بأداء الموظفين
23	المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالاستثناء بأداء الموظفين
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للقيادة التبادلية وأداء الموظفين
26	المطلب الاول: عرض الدراسات السابقة
26	الفرع الاول: عرض الدراسات الوطنية

27	الفرع الثاني: عرض الدراسات العربية
28	الفرع الثالث: عرض الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثاني: الدراسات الحالية والدراسات السابقة
28	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة
31	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
34	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
34	الفرع الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
39	الفرع الثاني: واقع تطبيق القيادة التبادلية في مركب تكرير البترول
39	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
40	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة
41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
41	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
42	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
43	الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
49	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل المقابلة
52	المطلب الثاني: تحليل الاستبيان
52	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية
57	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني "القيادة التبادلية"
61	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للمحور الثالث "أداء الموظفين"
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
64	الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى
65	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
66	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

67	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
69	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية
70	خلاصة الفصل الثاني
72	خاتمة
77	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
29	الاختلافات بين الدراسات الحالية والدراسة السابقة	1
41	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	2
42	مقياس ليكارت الطبيعي	3
42	درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة	4
44	معامل الفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	5
45	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات "المكافأة المشروطة"	6
45	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات "العقوبة المشروطة"	7
46	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات "الإدارة بالاستثناء"	8
47	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات "أداء الموظفين"	9
48	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	10
52	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
54	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	13
55	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	14
56	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل	15
57	تحليل عبارات بعد "المكافأة المشروطة"	16
58	تحليل عبارات بعد "العقوبة المشروطة "	17
60	تحليل عبارات بعد "الإدارة بالاستثناء"	18
61	الوسط الحسابي لعبارات أداء الموظفين	19
64	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	20
65	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية	21
66	نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	22
67	نتائج اختبار T الأثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين تعود إلى متغير الجنس.	23

67	تحليل التباين الأحادي One Way Anova لأثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين تعود إلى متغير العمر المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل.	24
69	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة.	25

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	علاقة المكافأة المشروطة بأداء الموظفين	01
40	متغيرات الدراسة	02
53	توزيع افراد المجتمع حسب متغير الجنس	03
54	توزيع افراد المجتمع حسب متغير العمر	04
55	توزيع افراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي	05
56	توزيع افراد المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي	06
57	توزيع افراد المجتمع حسب متغير سنوات الخبرة	07

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
80	الهيكل التنظيمي	01
81	ملحق المقابلة	02
82	استمارة الاستبيان	03
86	قائمة الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبيان	04
87	مخرجات برنامج SPSS	05
97	المكافآت السنوية	06
98	جانب العقوبات من القانون الداخلي للمؤسسة	07
99	عروض التدريب	08
100	مخطط توجيه الموظفين للتدريب	09
101	منصة التعليم عن بعد-سوناطراك-	10

مقدمة

مقدمة

تتزايد التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات بمختلف أحجامها وجنسياتها نتيجة التغير السريع في متطلبات العصر، وذلك بسبب ظاهرة العولمة، وظهور التكتلات الاقتصادية والتطور المتسارع في التكنولوجيا. هذه التطورات والتحويلات أجبرت المنظمات على أحداث تغييرات جذرية والبحث على طرق إدارية أكثر إبداعاً تعمل جاهدة على الحفاظ على استقرارها وضمان مكانة مرموقة في سوق العمل والحفاظ على اسمها مع أسماء المؤسسات الرائدة، ويعد العنصر البشري جوهر العملية الإدارية ومحورها وأحد أهم العوامل الأساسية التي يجب على المؤسسات العمل على تحسين أدائها وتطويرها، كل ذلك لا يمكن سوى بالاعتماد على القيادة الفعالة التي تركز على تحسين العلاقة بين القائد والمرؤوس والتي توجه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المسطرة وتضمن السير الحسن لعمليات المنظمة.

ولعل من أهم الأنماط القيادية المعاصرة التي تناولها الباحثون حديثاً القيادة التبادلية، التي تعتبر من أفضل الأنماط التي تركز على العلاقة التي تقوم أساس التبادل بين القادة والتابعين، وتقوم على التحفيز والثناء على العاملين، وذلك مقابل امتثال التابعين لقرارات وأوامر الرؤساء إلى جانب ذلك توقع الخضوع إلى عقوبات والإجراءات التأديبية في حال ما إذا أخل التابعين بالقوانين وعدم القيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم كما هو المطلوب.

جاءت هذه الدراسة وذلك من أجل بيان الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول RA1K بسكيكة.

أولاً: الإشكالية

وبناء على ما سبق جاءت إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

"هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K؟"

ومن خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التي تساهم في دراسة مختلف الجوانب، هذه الأسئلة سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالإستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K؟
4. هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

محاولة منا للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، نضع الفرضية الرئيسية التالية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية في تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K"

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالإستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع البحث

أ. المبررات الشخصية:

_ الميل والاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالقيادة وأداء الموظفين؛

_ الموضوع يدخل ضمن إطار التخصص، وما تم اكتسابه خلال المسار الدراسي؛

_ إشباع الفضول العلمي للتعلم في كيف تعمل القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في المؤسسات.

ب. المبررات الموضوعية:

- امتلاك الموضوع قيمة علمية لحل مشاكل المؤسسات في شتى المجالات؛
- معرفة الدور الهام التي تلعبه القيادة التبادلية في تطوير أداء الموظفين في المؤسسات؛
- الأهمية البالغة التي تكتسبها مواضيع القيادة في الوقت الحاضر.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

أ. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق ما يلي:

- التعرف الى مدى تبني المؤسسة للقيادة التبادلية؛
- التعرف على مدى فهم إدارة المؤسسة لمفهوم القيادة التبادلية؛
- التعرف على مدى وعي المؤسسة لفوائد وميزات القيادة التبادلية؛
- إبراز دور القيادة التبادلية في تطوير أداء الموظفين في المؤسسة؛
- الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن ان تساهم في تطبيق نمط القيادة التبادلية لتطوير أداء الموظفين بشكل أفضل داخل المؤسسة.

ب. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- _ يكتسب موضوع القيادة التبادلية وأداء الموظفين أهمية كبيرة لقلّة المراجع التي تناولت المتغيرين معا والتي بحثت في العلاقة بينهما.
- _ تزويد مكتبة الكلية بمرجع إضافي جديد حول موضوع القيادة التبادلية وأداء الموظفين ومساعدة زملائنا الطلبة في بحوثهم المستقبلية المتعلقة بنفس الموضوع.

خامساً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** وتمثلت في المؤسسة محل الدراسة مركب تكرير البترول بسكيدة RA1K.
- **الحدود الزمانية:** إمتدت الدراسة النظرية من تاريخ إعلان المذكرات الى تاريخ المناقشة، أما الدراسة الميدانية فإمتدت من تاريخ 24 مارس 2024 إلى 28 مارس 2024 .
- **الحدود البشرية:** إستهدفت الدراسة العمال الإداريين بالمؤسسة والتي بلغ عددهم 320 موظف.
- **الحدود الموضوعية:** إقتصرت الدراسة على معرفة واقع ومدى تطبيق نمط القيادة التبادلية في المؤسسة وتأثيره على أداء الموظفين في المؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

من اجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، من خلال الاعتماد على البحث المكتبي في الفصل النظري لجمع المعلومات المتعلقة بالقيادة التبادلية وأداء الموظفين، كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية Spss لتحليل البيانات والحصول على النتائج المرجوة.

سابعا: صعوبات البحث

في إطار إعداد هذا البحث واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

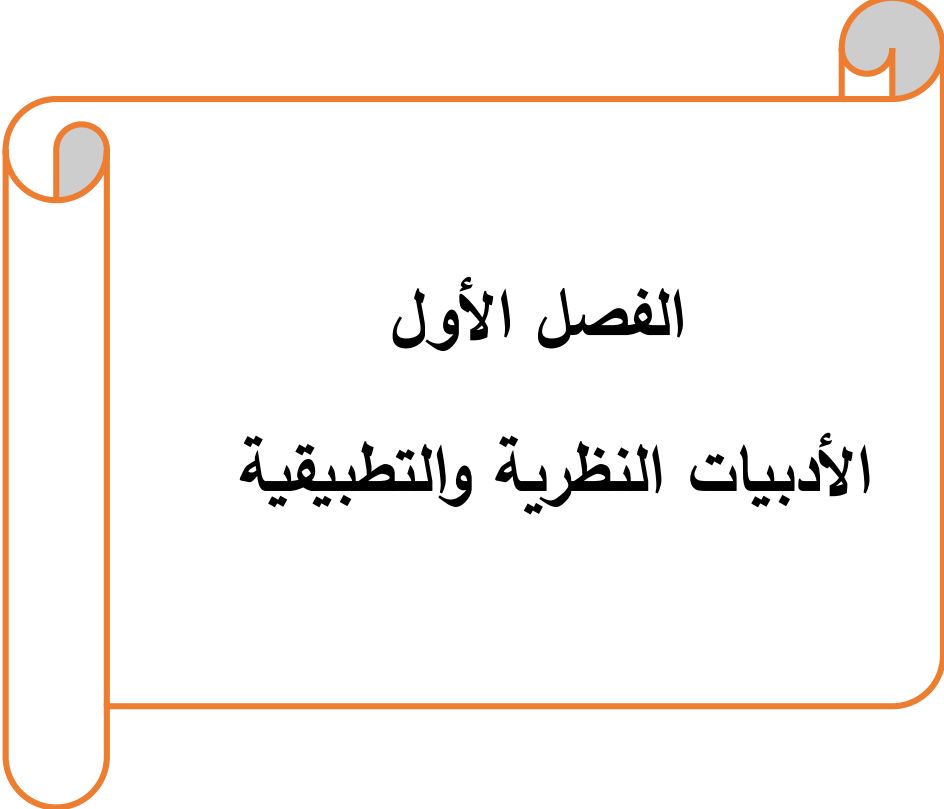
- قلة المراجع التي تناولت المتغيرين القيادة التبادلية و أداء الموظفين؛
- صعوبة استرجاع الاستبيان من كافة العمال؛
- مدة التريص التي تعتبر قصيرة نوعا ما (أسبوع واحد فقط) مقارنة مع متطلبات الجانب التطبيقي للبحث؛
- ظهور أسباب تعرقل التريص من بينها عدم وجود خلفية نظرية حول موضوع الدراسة لدى المبحوثين؛
- تهرب بعض الموظفين من الإجابة عن مختلف الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى رفضهم الإجابة على أسئلة الإستبيان.

ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي حيث:

❖ **الفصل الأول:** تم تقسيم الفصل الأول والمعنون بالأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة التبادلية و أداء الموظفين إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث المبحث الأول يندرج تحت عنوان الإطار النظري للدراسة أما المبحث الثاني يندرج تحت عنوان العلاقة بين القيادة التبادلية وأداء الموظفين أما المبحث الثالث يتعلق بالدراسات السابقة.

❖ **الفصل الثاني:** فتناول الدراسة الميدانية في مركب تكرير البترول RA1K -بسكيدة-والمقسم إلى مبحثين ن المبحث الأول المعنون ب: الطريقة و الأدوات المستخدمة و المقسم بدوره إلى مطلبين، المطلب الأول الإجراءات المنهجية للدراسة و المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثاني المعنون ب: تحليل نتائج الدراسة و هو الأخير أيضا مقسم إلى مطلبين المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة ، والمطلب الثاني إختبار الفرضيات.



الفصل الأول
الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

تعد مواضيع القيادة من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، حيث أولى لها الباحثون أهمية بالغة نظرا للتطورات المتسارعة الاقتصادية، والتكنولوجية... إلخ، وذلك لأنها تأثر وتتأثر بالمحيط الذي تنتمي إليه وقد مرت نظريات القيادة بعدة مراحل منذ ظهورها إلى أن توصلت إلى نظريات حديثة تجعلها قادرة على مواجهة متطلبات العصر، ومن بين أهم هذه النظريات نظرية القيادة التبادلية التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وذلك بالاعتماد على الخطط والسياسات والأساليب التي تميزها.

كما يعتبر أداء الموظفين محور العملية الإدارية والجزء الحي منها لأنه يرتبط على وجه الخصوص بالعنصر البشري الذي يدير العملية، وهو عنصر مهم بالنسبة لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح والتقدم.

وللإمام بكافة جوانب الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التبادلية على أداء الموظفين في المنظمات تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ❖ المبحث الأول: الجانب النظري للقيادة التبادلية وأداء الموظفين؛
- ❖ المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التبادلية و أداء الموظفين؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التبادلية وأداء الموظفين.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

سيتم التعرف من خلال هذا المبحث للمفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتمثلين في المتغير المستقل القيادة التبادلية والمتغير التابع والمتمثل في أداء الموظفين، حيث قسمنا هذا المبحث الى مطلبين: المطلب الأول الإطار العام للقيادة التبادلية، والمطلب الثاني: الإطار العام لأداء الأداء الموظفين.

المطلب الأول: الإطار العام للقيادة التبادلية

سيتم التعرف من خلال هذا المطلب على التطور التاريخي للقيادة، إضافة إلى مفهوم القيادة التبادلية، خصائصها، أبعادها، سمات القائد التبادلي والأدوار التي يقوم بها، إيجابيات وسلبيات هذا النوع من القيادة.

الفرع الأول: التطور التاريخي للقيادة

مرت نظريات القيادة على عدة مراحل مند ظهورها، حيث ظهرت العديد من النظريات التي اختلفت فيما بينها حسب متطلبات العصر أو حسب ما يتطلبه الموقف من القائد، وفيما يلي سنعرض التطور التاريخي للقيادة الى جانب مختلف نظريات القيادة الإدارية. يعد عام (1910) أول بدايات الحديث عن القيادة، إذ أجريت عدة بحوث ودراسات حولها، مما أفرز العديد من النظريات والنماذج التي اختلفت في مضامينها من خلال تركيزها على زوايا محددة، مما استدعى القيام بدراسات أخرى لإيجاد النظرية الملائمة للقيادة. وتناولت القيادة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة، وتجلي ذلك بظهور نظريات عدة تحدد طبيعتها، فظهرت النظرية البيروقراطية التي اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستحمة الرشد، كما ظهرت نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجر العالية مستخدمة الحافز المادي المرتبط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية. وظهرت نظريات حول القيادة من خلال ظروف العصر، فجاءت تعريفات ومفاهيم القيادة ونظرياتها متفاوتة ومتطورة بما يتلاءم ظروف العصر وتطوره، بالإضافة إلى تجارب المفكرين والمتخصصين الشخصية. وتتمثل نظريات القيادة فيما يلي:¹

أولاً: نظرية السمات:

ركزت هذه النظرية على الخصائص الشخصية والاجتماعية والبيولوجية للقائد وقيمه وأطباعه التي تميزه عن غيره، وتسمى هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم وتقوم على أن الله قد منح قلة من الأشخاص

¹ محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعامين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص ص 12-14.

بعض الخصائص والمميزات للقيادة، وأن القادة يولدون ولا يصنعون، وهذه السمات موروثية أو فطرية أو بعضها مكتسب، وهي التي تؤهل القائد لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ومن السمات التي تميز القائد في هذه النظرية: الذكاء والقدرة على فهم الأمور، وطلاقة اللسان والاصالة والعدالة، والرغبة في قبول المسؤولية، والمهارات في التعامل مع الآخرين، والثقة والكيف والمرونة في التعامل، والقابلية لا اتخاذ القرار، وتحديد الاولويات؛

ثانيا: النظرية السلوكية

هدفت هذه النظرية الى التعرف على العلاقة بين مقاييس القيادة الفعالة للرئيس ودرجة رضا المرؤوسين عنها، ومستوى الأداء والإنتاجية للمرؤوسين، وتكون القيادة بهذه النظرية بنمطين: أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظرف كل فرد في المجموعة، والآخر: نمط يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد المهام لكل مرؤوس من خلال الاتصالات والاهداف والعلاقات بينهم؛

ثالثا: النظرية الموقفية

برزت هذه النظرية بعد أن عجزت نظرية السمات والنظرية السلوكية تحديد النمط القيادي اللائم، إذ ظهرت النظريات التي تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة من خلال الممارسة والقيادة، وان القائد الناجح هو الذي يلائم ما بين ما يتطلبه الموقف والقرار المتخذ، أي أن القائد يغير سلوكه حسب الموقف الذي هو فيه، وتعتمد هذه النظرية على ردود فعل الافراد في موقف معين سواء كان المقصود قائد المجموعة أم أحد التابعين.

أما النظريات المعاصرة فتتطلب البحث عن انماط قيادية إدارية حديثة، تتماشى مع متطلبات واحتياجات العصر الحالي، وتواكب التطور المعرفي والتكنولوجي للمجتمعات، وقد انتشرت أنواع من الاتجاهات الحديثة في القيادة في المؤسسات، ومنها: القياة المتسامية، التشاركية، الابتكارية، الشبكية، التكنولوجية، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي هي محل دراستنا وسنتطرق إليها بالتفصيل في بحثنا.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة التبادلية

في هذا الصدد سنستعرض بعض التعريفات والتوضيحات لمفهوم القيادة التبادلية وأهميتها.

أولاً: تعريف القيادة التبادلية

هناك تعريفات كثيرة للقيادة التبادلية نذكر منها ما يلي:

- القيادة التبادلية هي تلك التبادلات التي تحدث بين القائد والتابعين بهدف تبادل شيء قيم من وجهة نظر الطرفين، فهي علاقة قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المنظمة.¹
- من هذا التعريف فإن القيادة التبادلية تقوم على تبادل المنافع و الوعود المشتركة بين القائد والتابعين له وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.
- كما عرفت أيضا بأنها: ذلك النمط الذي يعتمد على تحفيز المرؤوسين عبر إمدادهم بالمكافآت المادية و المعنوية عندما ينجزون ما هو مطلوب منهم مع توقع العقاب والمسائلة على من قصر أيضا. إذ يسعى القائد لتوفير بيئة أكثر ملائمة لظروف العاملين للحصول على أعلى معدل من الانتاج و سرعة تحقيق الأهداف من خلال استخدام المكافآت و العقوبات المشروطة.²
- تقوم القيادة التبادلية على فكرة المكافآت و العقوبات، مع تحقيق ظروف العمل المناسبة للتابعين لتحقيق الأهداف المسطرة.
- عرفت القيادة التبادلية بأنها: علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، والمراقبة للتنبأ بظهور المشكلات وحلها.³
- حيث يحضى المرؤوس بالمكافآت مقابل العمل والإنتاج الجيد، ويخضع إلى العقوبات في حال العكس، كذلك يقوم القائد ضمن هادا النوع من القيادة للمراقبة لتصحيح الأخطاء وتلافيها.
- يعرف باس (Bass,1999) القيادة التبادلية (Transactional leadership) على أنها: "قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك قد تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما تأخذ شكل الادارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض اجراءات العمل، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل و المخالفة أو التقصير".⁴

1 - اغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017، ص30.

2- عدنان مطر ناصر، ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين مقارنة أنثرو- إدارة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد72، أكتوبر 2021، ص66.

3- أحمد عبد السلام سليم، إختبار فاعلية القيادة التبادلية و التحويلية في البيئة المصرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد71، ص97.

4- الطاهر عبد الحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2011، ص ص 159-160.

- وفق هذا التعريف تقوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المصالح بين القائد والتابعين له، فهي تأخذ ثلاثة أشكال والمتمثلة في المكافأة والإدارة بالإستثناء والعقوبات.

➤ حسب sadeghi و pihie أن القيادة التبادلية تسمح للتابعين بتحقيق مصالحهم الخاصة وتقليل القلق في مكان العمل و مساعدة الموظفين على التركيز على الأهداف التنظيمية الواضحة مثل تحسين الجودة وخدمة العملاء وتقليل التكلفة وزيادة الإنتاج. وفي الوقت نفسه إعتقدت Northouse أن أسلوب القيادة التبادلية ينطوي على التبادل بين القادة و الأتباع و يستخدم المكافآت و العقوبات لتحفيز الفرق أو الموظفين.¹

- حسب هذا التعريف فإن هذا النوع من القيادة يساعد على خلق جو مناسب للعمل للموظفين للتركيز على الأهداف المسطرة ويعتمد على عنصر العقوبات و المكافآت للتحفيز على تحقيق الأفضل.

➤ عرفت أيضا بأنها: تحدث القيادة التبادلية عندما يتبادل القائد شيء ذو قيمة إقتصادية أو سياسية أو نفسية مع أحد أتباعه، و تعتمد هذه التبادلات على تحديد القائد لمتطلبات الأداء و توضيح الشروط التي بموجبها تتوفر المكافآت لتلبية هذه المتطلبات. و الهدف هو الدخول في تبادل المنفعة، لكن ليس بالضرورة تطوير علاقة دائمة على الرغم من ظهور فعل قيادي إلا انه لا يربط القائد والتابع معا في سعي متبادل ومستمر لتحقيق هدف أعلى.²

- تعتمد القيادة التبادلية على تحديد القائد للشروط و العمليات التي وفقها يمكن الحصول على مكافآت وذلك لتبادل المنافع المشتركة بين القائد و التابعين.

من خلال مختلف التعاريف التي تم عرضها سابقا، يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها علاقة تقوم على أساس التبادل المشترك بين القائد والمرؤوسين بهدف تحقيق أهداف مشتركة محددة، حيث يقوم هذا النوع من القيادة على التأثير في سلوك وعمل العاملين من خلال وضع مكافآت وحوافز مادية وغير مادية في حال الأداء الجيد للعمل وبأكثر كفاءة ممكنة، مع قبول فكرة العقوبات وعدم التدخل في الإجراءات التأديبية التي يوقعها القائد في حال الإخلال بمتطلبات العمل ورفض تنفيذ المهام ومخالفة الأوامر، كما يمكن تدخل القائد لإتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية في حال حدوث خطأ أو مجموعة من الأخطاء التي تعيق تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

¹- Tian-Syung Lan , I-hsiung, & T-Ch,L-P ,K-Ch, **Influence of transformational leadership transational leadership and patriarchal leadership on job satisfaction of Cram school faculty members**,Vol.11(3465),2019,p 03 www.mdpi.com/jornal/sustainability .

²- J-Lee Whittington, Renee H-Coker & al, **Transactional Leadership Revisited: Self-Other Agreement and its Consequences**, Journal of Applied Social Psychology,University of Dallas,vol 38(8),2009.

ثانيا: أهمية القيادة التبادلية

تبرز أهمية القيادة التبادلية فيما يلي:¹

- تبرز أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين إلى التميز، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضا الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم وتنمية العاملين مهنيا.

- وأيضا فإن أهمية هذه القيادة في دورها بتحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعة، ورفع القيمة الذاتية للعاملين، والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز القائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التبادلية

تحمل القيادة التبادلية العديد من الأبعاد القيادة التبادلية التي تم حصرها في ثلاثة أبعاد أساسية:²

1. المكافأة المشروطة:

هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهمة معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين، وتوضيح من المسؤول عن أداء منها وماهي النتائج المتوقعة، وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل جيد مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات؛

2. الإدارة بالإستثناء:

أ. الإدارة بالإستثناء الإيجابية (النشطة): Management by expection(Active)

يمكن التمييز بين الإدارة بالإستثناء الإيجابية والإدارة بالإستثناء السلبية من خلال وقت تدخل القادة، حيث يقوم القادة منذ البداية بوضع القواعد والتعليمات لضبط العمل وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خلا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتميزون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات

1- محمد عبد الله السليمان، (مرجع سبق ذكره)، ص 17.

2 - بالاعتماد على:

- بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2016، ص 158.

- محمد عبد الله السليمان، (مرجع سبق ذكره)، ص18.

الممكن حدوثها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها؛

ب. الإدارة بالإستثناء السلبية (الساكنة): (Management by expection(passive)

تعبر الإدارة بالإستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد إنتهاء المهام وظهور النتائج وإكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات والمعايير حيث يبدؤون بالإجراءات التصحيحية، فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء الغير مرغوب الذي أدى الى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد؛

3. **العقوبة المشروطة:** هي عقوبة مادية أو غير مادية يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال تم الإخلال بشروط تنفيذ المهام أو عدم تحقيق المخرجات والنتائج المطلوبة، وفق ما تم الإتفاق عليه بين الطرفين.

الفرع الرابع: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية

مما لا شك فيه أن للقيادة التبادلية إيجابيات عديدة تعود على المؤسسة بشكل عام، وعلى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل خاص، إلا أن هناك بعض الأسباب التي قد تجعل منها تتصف بالقصور وعدم الفعالية. وتضم كلا من الإيجابيات والسلبيات ما يلي:¹

أولاً: إيجابيات القيادة التبادلية

تتجلى لنا إيجابيات القيادة التبادلية فيما يلي:

1. **تكاليفها المنخفضة:** ذلك بإعتماد نظام القيادة التبادلية على نظام المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز؛
2. **سلاسة ووضوح نهجها:** ذلك بأن النهج الذي تقوم عليه القيادة التبادلية نهج واضح وغير غامض، فالمدراء و التابعين يعلمون مالهم وما عليهم، حيث يوفر المدير لبلوازم الضرورية للعمل وذلك بوضعه نظاما واضحا للمكافآت (مكافآت مادية، ترقية، فوائد صحية، إجازات) وآخر للعقوبات (فقدان الوظيفة، غرامات، خصومات)؛
3. **قوة الحافزية:** فالمال والمكافآت المادية والغير مادية وغير المادية يمكن إعتبارها من الحوافز الموثوق بها وبنائجها؛
4. **الوصول إلى نتائج سريعة:** إذ تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج فيها النتائج إلى تحقق بأقل وقت ممكن.

¹- أغادير يوسف محمود يوسف، (مرجع سبق ذكره)، ص ص 35-36.

ثانياً: سلبيات القيادة التبادلية

هناك بعض الأسباب قد تجعل القيادة التبادلية غير فعالة ويمكن تلخيص هذه الأسباب فيما يلي:

1. نقص مهارات القائد في استخدام نظم المكافآت و العقوبات بفعالية؛
2. نظم التقييم التي يتم على أساسها الثواب و الجزاء، إذ من الممكن أن تكون غير سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء؛
3. ضغوط العمل التي لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق أساليب المكافآت المشروطة؛
4. عدم القدرة على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات التابعين نظراً لمحدودية الموارد المالية المتاحة بعض الأحيان؛
5. استخدام نهج العقوبات المشروطة لتحفيز التابعين على الإنجاز و تجنب العقاب، غير فعال على المستوى البعيد.

المطلب الثاني: الإطار العام لأداء الموظفين

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها، لذا لا بد من توضيح معنى او مفهوم أداء العاملين وأهميته المقترن بنجاح المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى أهميته.

أولاً: تعريف أداء الموظفين

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين، وفيما يلي عرض لأهمها:

➤ يعرفه عاشور احمد صقر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على انه: قيام الفرد بمجموعة من الأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس بها أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.¹

_ ركز تعريف عاشور احمد على ان أداء الموظفين يقاس من خلال ابعاده المتمثلة بحسه في: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

1- الهام عاشور، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد44، 2016، ص 585.

- عرف تومس جي لبارت أداء الموظفين: على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز، والأداء ذلك السلوك وما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين ان الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي انه يعبر عن مجموعة الاعمال والنتائج معا.¹
- جاء هذا التعريف بان أداء الموظفين مزيج من السلوك و الإنجاز الذي يقدمه الفرد في عمله داخل المنظمة.
- يأتي الأداء من كلمة الأداء الوظيفي أو الأداء الفعلي و التي تعني أداء العمل أو الإنجاز الفعلي الذي يحققه شخص ما، فالأداء (أداء العمل) هو نوعية العمل والكميته التي يحققها الموظف في القيام بوظيفته وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه.²
- يمكن القول ان الأداء الوظيفي هو نوعية العمل و الكمية التي يقدمها الفرد في أداء الوظيفة من خلال المهام الموكلة اليه.
- أداء العاملين من عناصر الإنتاجية الذي يختص في الجانب الإنساني و ان تحديد انتاجية العامل تعود الى ابعاد متدخلة وهي العمل الذي يؤديه، مدى معرفته لدوره ومدى اتباعه للتعليمات الموجه اليه، مدى توافقه مع معايير الجودة، مرتبطا بسلوك العامل و رغبته للعمل حيث اعتبرهم من ضمن راس المال و قد اشركهم في معادلات رياضية بين فيها تأثيرهم على الإنتاج.³
- أداء العاملين هو سلوك العامل و رغبته في العمل و مدى حرصه لتطبيق كل الأوامر المقدمة له وان إنتاجية العامل تعود الى ابعاد أي العمل الذي ينجزه، حيث كل هذا يؤثر على الإنتاج.
- تقييم الأداء مقرونا بأداء الفرد او صفاته و سلوكه في العمل، اما في بعض الدراسات الأجنبية الحديثة فنجد ان المفهوم اصبح مقرونا الى حد كبير برضاء العميل كما هو متبع في العاملين. و الأداء له الكثير من مصطلح مثل المنتج، إنتاجية، كفاءة، فعالية، كل هذه المصطلحات تعطي معنى الأداء.⁴
- اصبح أداء العاملين مرتبطا أساسا برضاء العميل و يمكن تغير مصطلح الأداء بعدة معني مثل فعالية، إنتاجية.... الخ.
- تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الأداء فقد سميت ثارة تقييم الأداء، كما سميت بقياس الكفاءة، و اخرون سموها بتقييم الكفاءة، الا ان اكثر هذه التسميات انتشارا و استعمالا هو تقييم الأداء. يعرف بانها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم،

1- نجيب سبع، اثر التدريب الالكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة مجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 44.

2- Utin Nina Hermina, Sri Yanthy Yosepha, **The model of Employee Performance**, Journal of International Review of Management and Marketing, University of Dirgantara Marsekal Suryadarma, vol 09(03), 2019.

3- ديب خلف الملوكي، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات واثراها على أداء الموظفين، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن، 2021 ، ص66.

4- ايتن محمود المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008 ، ص76 .

وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءتهم في القيام باعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسئوليات اكبر او ترقيته لوظيفة أخرى.¹

- يمكن ان نقول ان تقييم الأداء مرتبط بتحليل ودراسة العمل المقدم من طرف المرؤوسيين و أيضا من خلال سلوكهم و تصرفاتهم في العمل، من اجل تقييم امكانياتهم و درجة نموهم من اجل تقديم لهم مسؤوليات اكبر.

➤ تقييم الاداء هو تقييم الكفاءات، وتقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء العامل في كل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او سلوكية فكرية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و العمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية في تحقيق فاعلية المنظمة. حيث يحدد هذا التعريف الهدف من تقييم الأداء، والذي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال دراسة وتحليل أداء العامل من جميع النواحي، ثم العمل على هذه النقاط لتعزيزها او معالجتها للوصول الى مستوى فاعلية على المنظمة.²

- يمكن القول ان تقييم أداء العاملين امر ضروري وحتمي لا بد منه، من اجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة للمورد البشري، كما انها تهدف الى تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

من خلال التعاريف السابقة المذكورة يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي: مفهوم أداء الموظفين هو ما يتمتع به الافراد العاملين في المؤسسات من مهارات وقدرات وإمكانات خدمتية مميزة اذا كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فانه يحقق الغرض المطلوب.

ثانياً: أهمية أداء الموظفين وتقييم أداء الموظفين

سنقوم من خلال هذا العنصر بمحاولة حصر أهمية أداء الموظفين وكذلك تقييم الأداء من عدة جوانب.

1: أهمية أداء الموظفين

لأداء الموظفين أهمية كبيرة في أي منظمة تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:³

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في

1- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص54

2- خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعيين دار الفكر الجامعي، مصر، 2019، ص73

3- الهام عاشور، (مرجع سبق ذكره)، ص-ص 586-587.

المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية و يحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة المورد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربح أي أن أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛

ب- لأداء أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها؛

ج- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة؛

د- استثمار قدرة الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء.

2: أهمية تقييم أداء الموظفين

تستهدف هذه العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير، الفرد والعامل التنفيذي¹:

أ_ على مستوى المنظمة: تشمل:

- إيجاد مناخ ملائم من ثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد عن احتمال تعدد شكاوى العاملين اتجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بها يساعدهم على التقدم والتطور.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب_ أهميتها على مستوى المديرين: تتجلى في:

- دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

1- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي -تكنولوجي -عولمي)، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص227 .

ج. أهميتها على مستوى العاملين: وهي:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليرتقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.

الفرع الثاني: أبعاد أداء الموظفين

من خلال هذا الفرع سنتطرق لأبعاد أداء الموظفين والتي تتمثل في العناصر التالية:¹

1. التخطيط: تتطوي هذه المرحلة على تخطيط الأهداف وتحديدها، إذ يجري ضمنها محاذاة وتحديد

أهداف الموظف والفريق والعمل، وينبغي تحديد أهداف الشركة قبل تحديد الأهداف الفردية لضمان ارتباط الأهداف الصغيرة بالأهداف التنظيمية؛

2. المراقبة: يجري ضمنها تتبع تقدم الهدف، وهي مرحلة مهمة لمساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة في مرحلة التخطيط؛

3. المراجعة: أي إجراء تقييم شامل للنتائج النهائية للموظفين، ويُراجع الأداء ضمن هذه المرحلة لتقييم نجاح الموظف أو أوجه القصور المحتملة؛

4. المكافأة والتقدير: يقدم في هذه المرحلة القادة المكافآت والتقدير لجهود الموظفين ونجاحهم، وهي خطوة ضرورية لحماية مشاركة الموظفين وتحفيزه؛

5. التمييز الوظيفي: إن مصطلح التمييز تم تعريفه من جهات نظر متعددة منها التمييز بالأداء الذي ورد بكونه نوعان: الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة، والمقصود بالنوع الأول من التمييز بأنه الأداء الذي يتجاوز حدود المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، فضلاً عن كونه يتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً.

الفرع الثالث: طرق تقييم أداء الموظفين

من الممكن تحديد طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، المجموعة الأولى الطرق التقليدية والمجموعة الثانية فتشمل الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية نذكر فيها ما يلي:²

أ. طرق التقييم التقليدية: تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسيه، وإن اختلفت كل طريقة عن الطرق الأخرى من حيث المحتوى والأسلوب المتبع في التقييم، ومن هذه الطرق:

¹- حمود، عبد الناصر محمد على، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 45. (بتصرف)

²- مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة satpapalif لتحويل الورق والبلاستيك، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ص ص 19-22.

1. **طريقة الترتيب البسيط:** تعد هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن إلى الأسوأ من حيث الأداء، لكن ما يعاب على هذه الطريقة هو معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل؛ أي ما هي درجة الأفضلية، كما أن هذه الطريقة عرضة للهالة والتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل، ولذلك فإن الاعتماد على أكثر من مقيم من الممكن أن يقلل من التحيزات، ومن مزاياها سهولتها من حيث التطبيق والوضوح؛

2. **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعوا هم أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً 05 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب)، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج)، (د) و(هـ) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ في الحسبان شخصين فقط؛

3. **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجةً وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أو الانخفاض؛

4. **طريقة التدرج:** وفقاً لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فمثلاً قد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقاً لهذه التصنيفات المحددة مسبقاً، حيث يوضع كل فرد وفقاً لدرجة أدائه، لذلك وحسب المثال السابق فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يتسلم درجة متميزة أو مرضي أو غير مرضي، كما وأنه بالإمكان وضع أكثر من ثلاث تصنيفات.

ب. **طرق التقييم الحديثة:** ظهرت هذه الأساليب نتيجة للتطورات الفلسفية التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ومن بين أبرز تلك الأساليب ما يلي:

1. **مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:** نقطة البداية في هذا الأسلوب هو أن يقوم رؤساء الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية قادمة تحديداً دقيقاً، يتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن تحققها كل إدارة حتى تتحقق الأهداف التنظيمية، وهكذا تستمر عملية حتى

تصل إلى أقل المستويات الإدارية، وفي النهاية تستخدم تلك الأهداف كمعايير لتقييم أداء العاملين على كافة المستويات؛

2. طريقة الاختيار الإجباري: يعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرق الحديثة في تقييم الأداء وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتهدف هذه الطريقة إلى تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم بالإيجاب أو النفي. وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعة العبارات مقسمة إلى مجموعات، بحيث تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويقوم المشرف باختيار عبارتين منها فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والثانية تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه.

والجدير بالملاحظة هو أن هناك عبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات المرغوبة وعبارة واحدة فقط تعبر عن الصفات غير المرغوبة في أدائه ولكن المشرف حينما يقرأ العبارات كلها، لا يدري على نحو دقيق أي منها سيحسب في صالح العامل أو ضده، حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها، وكل ما هو مطلوب منه هو أن يختار بموضوعية.

ويعاب على هذه الطريقة صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين، فضلاً عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين؛

3. طريقة التقرير المكتوب: تشابه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة إلى حد كبير حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير فياية الفترة يذكر فيه حكمه عن أداء مرؤوسيه وملاحظاته على هذا الأداء وحكمه على مستواهم معتمداً على ذاكرته ودون الاستناد إلى أجنده أو قائمة يسجل فيها الأحداث الجوهرية، كما هو الحال في حالة طريقة الأحداث الحرجة. وتقوم الإدارة بجمع تعليقات وملاحظات المشرف وتصنيفها طبقاً لعناصر معينة، كتقبل النقد، وتحمل المسؤولية والتعاون مع الزملاء، وحاجة المرؤوس للتدريب... الخ

ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن يكون المشرف يقظاً ومنتبهاً لكل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه حتى يستطيع ملاحظة مواطن القوة ومواطن الضعف في أدائهم. ويعاب على هذه الطريقة تحتاج إلى مهارات عالية من جانب المشرف في إعداد وكتابة التقرير، كما تحتاج إلى وقت طويل في كتابة التقرير خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبيراً؛

4. طريقة قوائم المراجعة: وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد قائمة من طرف خبراء ذوي دراية بسلوكيات الوظيفة محل التقييم، تحتوي على عدد من العبارات أو الصفات التي تصف الجوانب الإيجابية المختلفة من الأوصاف السلوكية لأداء العامل، وكثيراً ما يتم وضع عبارات نمطية لكل وظيفة أو

لكل عمل من الأعمال، ويطلب من المشرف القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل عبارة أو الصفة التي تصف أداء العامل حسب رأيه الشخصي له، وذلك بالتأشير على "نعم" أو "لا" وعند إتمام المشرف لعملية التأشير لكافة العمال الخاضعين للتقييم تعود القائمة مرة ثانية إلى خبراء إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتخصيص وزن (ترجيح) كقيمة معينة لكل عبارة، وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها العمال و لا المشرف المقيم نفسه خوفاً من احتمال الوقوع في مشكلة التحيز. وللحصول على الدرجة النهائية لمستوى أداء العامل، يتم جمع كل الأوزان المقابلة للعبارات ذات الإشارة "نعم" ويتم تقسيم المجموع على عدد العبارات ذات الإشارة "نعم" ومن أجل تطوير هذه الطريقة تنظم المنظمة لقاءات تشاورية بين العمال والمشرفين والخبراء لاختيار العبارات النمطية لتحسين القوائم وجعلها أكثر استجابة في وصف سلوكيات باختلاف وظائفهم في المنظمة، كما يلاحظ على هذه الطريقة أن العبارات يمكن لها أن تأخذ صيغة سؤال، وتعتبر دوماً على الصفة والسلوك الايجابي للعمال؛

5. طريقة الأحداث الحرجة: يتطلب هذا الأسلوب من المقيم حفظ سجل للعاملين، يخصص صفحة لكل منهم يدون فيها المواقف والإنجازات المميزة من جهة والمخالفات والقصور في الأداء من جهة أخرى، حسب تواريخ وقوعها، وكذا تكرارها. ويعتبر هذا السجل قاعدة وأساس عادل وواقعي لمراجعة أداء العاملين خلال الفترة (عادة ما تكون سنة) التي سيقوم أدائهم خلالها، إلا أن هذا الأسلوب قد يشكل عبئاً على المقيم (المشرف) حيث يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة، كما قد يثير هذا الأسلوب امتعاض العاملين وحساسية ضد المشرفين.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التبادلية وأداء الموظفين

سننتظر من خلال هذا المبحث الى العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل القيادة التبادلية والمتمثلة في ثلاثة أبعاد أساسية وهي المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة والإدارة بالاستثناء والمتغير التابع أداء الموظفين.

المطلب الأول: علاقة المكافأة المشروطة بأداء الموظفين

تتمثل المكافآت المشروطة في الحوافز بمختلف أنواعها هذه الحوافز تعود بالفائدة لكلا الطرفين حيث من شأنها أن تحفز الموظفين على تقديم ما هو أفضل لمؤسساتهم من طرف، وتحقق للمنظمة نتائج أفضل إضافة إلى ضمان ولاء وتبعية الموظفين للمؤسسة من طرف آخر.

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد:¹

أ- **الحوافز المادية:** تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، أو اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية. كل هذه الحوافز تنمي روح التقاني في العمل لدى العامل، كما تعتبر تشجيعاً له لتقديم أفضل النتائج مستقبلاً.

ب- **الحوافز المعنوية:** تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

ونظراً لأهمية التحفيز بشكل عام، والتحفيز المعنوي بشكل خاص، فإن للتحفيز المعنوي أشكالاً عديدة، يمكن للإدارات إتباع أي منها كالتالي:

- **فرص الترقية والتقدم:** وتكون الترقية كحافز معنوي فعال، فيما تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لحاجة لدى الموظفين، وهي تمثل المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية؛

1- غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص-ص 13-14. (بتصرف)

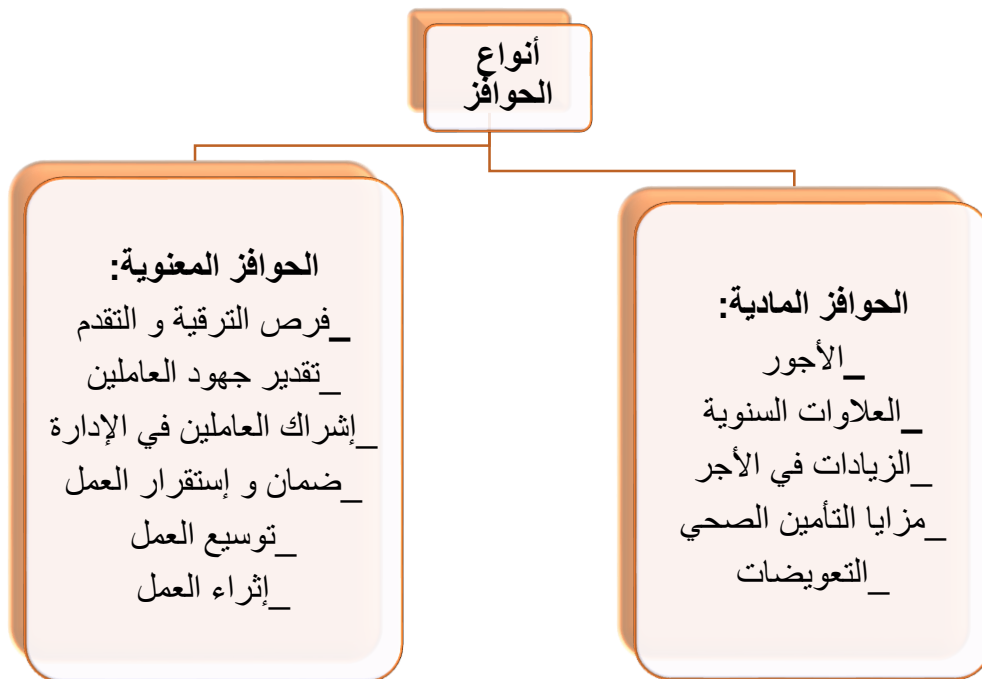
- تقدير جهود العاملين: يمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديراً واعترافاً بجهودهم من قبل الإدارة؛

- إشراك العاملين في الإدارة: وذلك بأن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يسهمون في إدارة المنظمة بشكل فعال، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها؛

في حين تمت الإشارة إلى أشكال أخرى للتحفيز المعنوي كالتالي:

- **ضمان و إستقرار العمل:** و يمثل الضمان و الإستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، حيث يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياتهم، و بالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل الثابت للفرد يؤمن له ظروفًا معيشية كريمة؛
 - **توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي، كحافز معنوي يحدث شعوراً بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد؛
 - **إثراء العمل:** يضيف إثراء العمل مهاماً جديدة قريبة لإختصاص الفرد، كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن للمكافآت والحوافز تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين فهي تحفز العاملين لتقديم أفضل النتائج والعمل وفق القوانين وأوامر الرؤساء، لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ووصول التابعين إلى تحقيق مصالحهم.

الشكل رقم (01): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على غازي حسن عودة الحلايبية (مرجع سبق ذكره) ص-ص 13-14.

المطلب الثاني: علاقة العقوبة المشروطة بأداء الموظفين

تعتبر العقوبات أداة ووسيلة المنظمات للتحكم في سلوك المعاملين وضبطه في حال عدم الالتزام بأداء العمل على أكمل وجه أو الإخلال بالقوانين التنظيمية، والتالي التأثير على أداء الموظفين وذلك لتوجيه عملهم نحو الأهداف المنشودة.

وتتمثل في عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف لسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

ونقسم العقوبات إلى قسمين: ¹

1. **عقوبات مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، أو العزل المؤقت للموظف.

2. **عقوبات معنوية:** تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر إسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، و نشره على لوحة الإعلانات.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة بالاستثناء بأداء الموظفين

تعد الإدارة بالاستثناء عنصرا مهما في نمط القيادة التبادلية وحتى تكون ناجحة يجب أن تتمتع بتفويض السلطة وتمكين المرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية، وثقة القائد بمرؤوسيه على المستويات الإدارية كافة، كذلك العمل ضمن وتيرة عالية لمعالجة الحالات الاستثنائية التي قد تظهر نتيجة خلل في العمل والسيطرة على المشكلات، هكذا يمكن أن تكون للإدارة بالاستثناء تأثير على أداء الموظفين وتوجيهه نحو الأفضل.

دور الإدارة بالاستثناء في تحسين أداء الموظفين من خلال النظم الرقابية المعتمدة في عملية الإدارة بالاستثناء:

سنقوم من خلال هذا العنصر تحديد دور المدير ضمن عملية الإدارة بالاستثناء وبعض الطرق المعتمدة في تطوير أداء الموظفين كما يلي: ²

¹ - غازي حسن عودة الحلايية، مرجع سبق ذكره، ص14. (بتصرف)

² - البراني فتح الله، على أمين في، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين تأطير نظري، مجلة International Journal of Management and Human Science، جامعة لنكولن، العدد04، 2020، ص46. (بتصرف)

إن هناك دور للمدير في عملية تطوير وتحسين الأداء كما ويجب على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها كأساس ضمن العملية الرقابية، ويتمثل دور المدير ضمن عملية الإدارة بالاستثناء لتطوير أداء الموظفين فيما يلي:

- ✓ تحديد المشكلة و تحليل الموقف؛
- ✓ طلب المشورة المتخصصة و عمل التقييم اللازم؛
- ✓ تحديد المدخلات اللازمة؛
- ✓ التطبيق و التعزيز من خلال زيادة السلوك الإيجابي و تقليص السلوك السلبي؛
- ✓ المتابعة الدائمة و إعادة التقييم و المشور؛

وكذلك فإن دور المدير مهم جدا مهم للغاية في إدراك أهمية تحسين الأداء الموظفين وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

وذلك بالاعتماد على ما يلي:¹

أولاً: فرق العمل وتحسين الأداء

ومن ضمن النظم الرقابية التي تستخدمها المنظمات في سبيل تحسين أداء العاملين هي فرق العمل حيث أنها تعتبر إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء، وهي مجموعة صغيرة عددا من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات واهداف معينة في وقت معين وهم مسؤولون عن أدائهم. وهذه الفرق تفيد في تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج تكون سلبية، وهناك مؤسسات تقوم بعمل التدوير الوظيفي وهو يعني أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسمه وعمله ينتقل بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى، حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.

ثانياً: تعديل السلوك وتحسين أداء الموظفين

يعتبر السلوك التنظيمي من أم العناصر التي يجب دراستها إداريا في سبيل فهم طبيعة العنصر البشري في المنظمة، مما يتيح استخدام النظام الرقابي الأمثل معه في سبيل تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة و تقليص السلوك السلبي و زيادة السلوك الإيجابي، و نبدأ بالوسائل الإيجابية و قد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية (العقوبات المشروطة)، و ذلك مرهون

1- البراني فتح الله، على أمين قي، (مرجع سبق ذكره)، ص-ص 46-47. (بتصرف)

بحسب استجابة الموظف و الظروف المحيطة، و يمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله ، لأنه سيدرك أنه إذا لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، و هذا لا يعني أن يكون العمل منجزا و منتهيا فقد يستهلك العمل عدة أيام.

ثالثا: التحسين المباشر للعمل من خلال الرقابة

وذلك كما يلي:

- تحديد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها بإستخدام التحليل؛
- تطوير خطة لمعالجة القضايا و الفجوات التي قامت المنظمة بتحديدتها؛
- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل؛
- الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهارات الموظفين؛
- القيام بقياس التقدم الحاصل في مهارات العاملين بعد الإجراءات المتخذة؛
- إتقان أساليب الإتصال الفعال في المنظمة.

وهكذا يعمل عنصر الإدارة بالاستثناء في مراقبة عمل الموظفين وتقديم الإجراءات التصحيحية للموظفين كل ذلك يصب في سبيل تطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والتي تم الاتفاق عليها مسبقا بين القادة والتابعين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا في المبحثين السابقين إلى الإطار المفاهيمي لكل من القيادة التبادلية وأداء الموظفين والعلاقة بين المتغيرين، ومن أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع سنقوم في هذا المبحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع دراستنا.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة وطنية، عربية وأجنبية، التي تناولت موضوع القيادة التبادلية وأداء الموظفين من جوانب مختلفة، سيتم التطرق من خلال هذا المطلب على أهمها.

الفرع الأول: الدراسات الوطنية

1. بنوناس صباح، أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي وذلك بدراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تم تحديد ثلاثة أنماط من القيادة لدراستها وهي القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، ونمط قيادة عدم التدخل، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين بلغ عددهم 137 موظف، وقد تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

ومن أهم أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، أن النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي، يلي نمط القيادة التبادلية.

2. بوعلالة عائشة، نظام تقييم أداء العاملين وأثره على الاداء الوظيفي: دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين في جامعة أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة ادرا، المجلد السابع، العدد 3، 2021:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام أنظمة تقييم أداء العاملين على أدائهم الوظيفي للتعرف على مدى فاعليته في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وقد أسقطت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار، ومن أجل تحقيق ذلك تم وضع مجموعة من الإجابات المسبقة كفرضيات لهذه الدراسة التي صيغت في شكل استبيان والذي تم توزيعه على 120 موظف إداري بجامعة ادرا، وبعد جمع الاستبيانات تم إفراغ إجابات أفراد العينة في برنامج Spss وفق مقياس ليكارث الخماسي.

تم الوقوف على مجموعة من النتائج التي تنص في مجملها على وجود علاقة أثر مباشرة وغير مباشرة على أداء الموظفين، تنتج عن نظام التقييم المتبع في ذلك بشكل سلبي وإيجابي، وأوصت الدراسة على ضرورة ربط معايير التقييم بشكل واقعي مع العملية المراد تحقيقها من أجل تحسين الأداء.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

1. مروان المصري، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 16، العدد 01، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان، حيث وزعت على عينة بلغ عددها 459 معلما ومعلمة.

حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية كانت كبيرة. وأن مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرين كان كبيرا أيضا، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

2. ماجد إبراهيم شاهين، مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والازهر، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، قسم إدارة الاعمال، 2010:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها، مست الدراسة عينة من موظفي كل من الجامعتين، وتم توزيع استبيان بلغ عدده 179.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى نتائج أهمها وجود رضا غير كاف حول نظام الحوافز وكذلك الكيفية التي يتم بموجبها محاربة المقصرين في أدائهم الوظيفي في كل من الجامعتين وخرج الباحث بحملة من التوصيات نذكر أهمها ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الإنجاز المحقق بالمكافآت والترقيات والحوافز.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. The American psychological association, Predicting unit performance by assising transformational and transactional leadership, journal of Applied psychology, vol 88(02), 2003:

جاءت هذه الدراسة لتبين كيف تنتبأ تقييمات القيادة التي تم جمعها من الوحدات العامة في ظل ظروف مستقرة لاحقاً أداء تلك الوحدات التي تعمل تحت حالات من الضغط العالي وعدم اليقين؟ ولدراسة هذا التساؤل والإجابة على هذا التساؤل قام المؤلفون بحساب العلاقات التنبؤية للقيادة التحويلية والتبادلية لـ 72 من قادة فصائل المشاة الخفيفة لتقييم فعالية الوحدة وتماسكها وأدائها لفصائل الجيش الأمريكي المشاركة في تمارين المحاكاة القتالية.

أشارت النتائج إلى تنبأ تقييمات القيادة لمكافأة الوحدات التحويلية والتبادلية لقادة الفصائل والرقباء بشكل إيجابي بأداء الوحدة. تم التوسط جزئياً في العلاقة بين قيادة الفصيلة والأداء من خلال مستوى فاعلية الوحدة وتماسكها. وتناقش الآثار المترتبة والقيود والاتجاهات المستقبلية لأبحاث القيادة.

2. T.F.R Regestre, E. danthine &Al, Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la Covid-19, Journal de Psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, vol28,2022.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة كيف أن الاستخدام الواسع النطاق للعمل عن بعد خلال جائحة كوفيد-19 خلق سياق عمل محدد يؤثر على الصحة النفسية وأداء الموظفين.

حيث كشفت نتائج التحليلات التي أجريت على عينة محددة مكونة من 3771 عاملاً كندياً عن بعد، أن العمل عن بعد قد ولد متطلبات إضافية مثل ترابط المهام والعزلة المهنية، وكان لهذه المطالب آثار سلبية على أداء العمل عن بعد من خلال زيادة وتيرة التوتر المتصور. ومع ذلك يبدو أن وجود الموارد مثل الدعم التنظيمي يلعب دوراً مؤقتاً في تخفيف التأثير المباشر للعزلة المهنية على أداء العمل عن بعد.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية وإبراز القيمة المضافة للدراسة

بعد عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت مواضيع القيادة التبادلية وأداء الموظفين، سنقوم في هذا المطلب بعرض أهم أوجه التشابه والاختلاف الموجودة بين الدراسة الحالية والسابقة.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال مختلف بحوثنا حول القيادة التبادلية وأداء الموظفين وحسب قراءتنا للدراسات السابقة لهذا الموضوع توصلنا إلى:

1. نقاط التشابه بين الدراسات: تمثلت في النقاط التالية:

- تكمن أوجه التشابه في مختلف الدراسات التي تم إعتماها في أن القيادة التبادلية أسلوب قيادي حديث في المنظمات؛
- نلاحظ من خلال الدراسة الحالية و السابقة قلة الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع له؛
- من حيث الأساليب الإحصائية حيث أغلب الدراسات إعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

2. أوجه الإختلاف بين الدراسات:

- إختلاف الدراسات حول أبعاد القيادة التبادلية و التي حصرناها في بحثنا الحالي في ثلاثة ابعاد (المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، العقوبة المشروطة)، وأبعاد أداء الموظفين (التخطيط، المراقبة، المراجعة، المكافأة والتقدير، التميز الوظيفي)؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة مع متغير تابع مختلف و المتمثل في أداء الموظفين؛
- إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تقسيمات الدراسة و كيفية معالجة الموضوع.

ويمكن التفصيل أكثر في هذه الاختلافات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الاختلافات بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف إلى معرفة أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة .RANK1	اختلف الهدف من دراسة إلى أخرى حيث ركزت على الأثر والدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في المؤسسات.
من حيث الزمان والمكان	مركب تكرير البترول سكيكة. 2024.	الدراسات في دول وطنية، عربية وأجنبية. وكانت في السنوات الماضية.
من حيث العينة	أجريت الدراسة على العمال الإداريين والذين بلغ عددهم ما يقارب 130 عامل.	تناولت الدراسات مستويات وأحجام عينات مختلفة.

من حيث الأساليب المستخدمة	معامل الارتباط بيرسون، ألفا كرومباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.	اعتمدت معظم الدراسات على نفس الأساليب المستخدمة في دراستنا.
الأدوات المستخدمة	ركزت دراستنا على عرض وتحليل نتائج الاستبيان لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج المرجوة.	تم الاعتماد على الأدوات الذاتية والموضوعية من ملاحظة، مقابلة، استبانة وإسقاط النتائج على أرض الواقع.
من حيث المنهج المستخدم	اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجانب التطبيقي.	اختلف في المنهج من دراسة إلى أخرى.
من حيث المتغيرات	ركزنا على متغيرين وهما القيادة التبادلية وأداء المستخدمين.	منها من تناولت متغير واحد ومنها من تناولت متغيرين.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة والقيمة المضافة

تمثلت الاستفادة والإضافة الفكرية للطالبتين من خلال الدراسات السابقة فيما يلي:

- ❖ إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية؛
- ❖ إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر والاطلاع عليها؛
- ❖ المساعدة على التعرف على مشكلة الدراسة وتحديد أهميتها وأهدافها؛
- ❖ الاطلاع على منهج تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي؛
- ❖ الاطلاع على الأدوات الإحصائية المستخدمة في الجانب التطبيقي للدراسات السابقة وتحديد الوسائل الأكثر مناسبة لاستخدامها في الدراسة الحالية؛
- ❖ التعرف على أبعاد متغيرات الدراسة وكيفية تقسيم الاستبيان وطريقة صياغته؛
- ❖ أخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الشيء الذي ساعد في بناء الإشكالية وفرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل مختلف الجوانب النظرية حول القيادة التبادلية وأداء الموظفين إضافة إلى عرض مختلف طرق تقييم الأداء منها التقليدية والحديثة، خلص إلى أن المؤسسات تحتاج اليوم إلى استخدام أسلوب القيادة التبادلية كأسلوب قيادي حديث وإلى قادة يعتمدون هذا الأسلوب وبعد اطلاعنا على مختلف الدراسات السابقة تأكد لنا ذلك.

ولعل من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الفصل تتمثل فيما يلي:

- ❖ اشتراك مختلف الباحثين في أن القيادة التبادلية أسلوب قادر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات؛
- ❖ تعمل القيادة التبادلية على إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتحقيق مصالحهم وذلك للرفع من مستوى أداء العاملين وضمان التزامهم بالمسؤوليات الموكلة إليهم؛
- ❖ القيادة التبادلية أسلوب قيادي قادر على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات؛
- ❖ فعالية طرق تقييم الموظفين على أداء الموظفين داخل المؤسسة وأثرها الكبير على أداء الموظفين باعتبار أن الأداء هو المكون الأساسي للعملية الإنتاجية للمنظمة سواءا بطرح مخرجات ملموسة كالسلع أو غير ملموسة كالخدمات.

سيتم في الفصل الموالي إسقاط نتائج الدراسة النظرية على مركب تكرير البترول سكيكدة RAIK للوقوف على واقع تطبيق أسلوب القيادة التبادلية في المؤسسة ومدى أثره على تطوير أداء الموظف.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في مركب تكرير

البتروك RA1K بسكيدة

تمهيد الفصل الثاني:

بعدهما تطرقنا في الفصل الأول لمختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة اللذان هما القيادة التبادلية وأداء الموظفين، حيث قمنا بذكر الإطار المفاهيمي الخاص لهما ومعرفة مفاهيمهما، ننتقل إلى الفصل الثاني الذي سنتطرق فيه إلى الربط بين متغيرات الدراسة بالأسس التطبيقية أي مناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بأسقاط الجوانب النظرية السابقة على مؤسسة تكرير البترول بولاية سكيكدة RAIK والتي تم اختيارها لإكمال بحثنا.

ذلك من أجل معرفة واقع تطبيق القيادة التبادلية بمؤسسة تكرير البترول سكيكدة ودورها في تطوير أداء الموظفين، وسنتناول من خلال هذا الفصل أيضا إلى تحليل أسئلة محاور الاستبيان وتفسير نتائجها وفقا لفرضيات البحث التي تم وضعها.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

➤ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من اجل إجراء دراسة علمية بأسس موضوعية للتوصل الى نتائج لها مصداقية يتوجب إتباع منهجية محددة تساعد على الدراسة، وتشخيصها من خلال أساليب وأدوات تساعد على الوصول لنتائج وحقائق مطلوبة، ومن خلال هذا البحث سيعرض الطريقة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنركز في هذا المطلب على الطريقة المتبعة لإنجاز الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأسلوب جديد في البحث. IMRAD وذلك باستخدام طريقة الدراسة ومتغيراتها، إعطاء تعريف مؤسسة محل الدراسة، بالإضافة الى نشاطها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

أولاً: تعريف المؤسسة

مؤسسة تكرير البترول - سكيدة - هي عبارة عن احدى مؤسسات التحويلية التي تملكها الدولة الهدف الأساسي الذي نشأت من اجله هو عملية الإنتاج المتمثلة 'RINK وضعت تحت رمز في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد) الى منتجات جاهزة من اجل التجارة بها الداخلية والخارجية.

اذ تبلغ معالجتها للبترول ب 15 مليون طن لسنة بالإضافة الى خام RINK_مصفاة سكيدة محول مستورد الذي يقدر ب 277 طن لسنة. تعد المؤسسة تكرير البترول بسكيدة احدى المؤسسات التحويلية الكبرى التي تملكها الدولة وتتمثل في اهم نشاطها في:¹

- تكرير النفط الخام الاتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزفت بجميع انواعه والعمود.
- معالجة الخام المحول والمستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمان تغطية احتياجات السوق الوطني بالموارد المكررة على المستوى الكمي والنوعي.
- مواصلة عرض الموارد المكررة الموجهة لسوق الدولية المستجابة لمقاييس الدولية.

¹ - معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: الجانب التاريخي والقانوني المؤسسة

1_ الجانب التاريخي والقانوني: لقد كان مركب تكرير البترول بسكيكدة قبل 01/01/1982 يسير من طرف الشركة الوطنية سوناطراك التي تأسست بموجب القرار المؤرخ في 31/12 /1963، حيث كان نشاطها في السابق مقتصر على عمليتين هما النقل والتجارة، نظرا للتوسع والتطور الذي مس هذا المجال اتجهت هي بدورها الى المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة الهيدروكربونية وهي البحث، الإنتاج، النقل والتحويل وغيرها.¹

وفي 01/01/1982 تمت إعادة هيكلة سوناطراك بتوصية من القيادة السياسية اذ انه تم تقسيمها الى ثلاثة عشرة مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير والتوزيع المواد البترولية، انبثقت بالمرسوم رقم 80_101 المؤرخ في 04/06/1980.

اذ دخل هذا المرسوم حيز التنفيذ 01/01/1982، ابتداء من 02/02/1985 المؤسسة الوطنية لتكرير والتوزيع المواد البترولية تحولت تحت الرمز التجاري مؤسسة (نפטال).

وفي 25/08/1987 وبموجب مرسوم 87_109 انفصلت عن مؤسسة نفطال المؤسسة الوطنية لتكرير البترول "نفتك" بينما بقي نشاط التوزيع تابع لمؤسسة (نפטال).

أسست مؤسسة "نفتك" في 02/01/1988، بدأت الاشغال وبناء هذا المركب في جانفي 1976 وهذا تبعا لعقد ممضي في 30/04 /1974 بين الحكومة الجزائرية والشرطة الإيطالية "سنام برجيتي" وكان التدشين الرسمي للمركب في 28/11/1979، وكانت بداية الانتاج في مارس 1980 وهذا بتكلفة اجمالية قدرت ب 3402872000.

مع العلم ان هناك وحدتين جديدتين منجزتين من طرف الشركة اليابانية هي الوحدة 103، الوحدة 104 وقد شرعتا في الإنجاز في نوفمبر 1993.

منذ 18/04/1998 المؤسسة "نفتك" أصبحت شركة ذات أسهم، أسهمها ملك 100 بالمئة لشركة سوناطراك براس مال اجتماعي يقدر ب 12 مليار دينار جزائري.

وابتداء من 22/06/2009 المؤسسة "نفتك" انصهرت وامتصت كليا من طرف شركة سوناطراك.

2_ الجانب الجغرافي والبشري: تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية "سوناطراك" على بعد 08 كلم شرق مدينة سكيكدة وعلى 02 كلم من البحر البيض المتوسط مهيمنة على مساحة تقدر ب 190 هكتار، ويقدر عدد عمالها ما يقارب حوالي 1576 عامل.²

1- معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

2- معلومات مقدمة من طرف المصلحة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

شهدت المؤسسة تغييرات مستمرة لهيكلها التنظيمي منذ نشأتها إلى يومنا هذا، من أجل مواكبة التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية، وبالتالي ضمان السير الحسن لأنشطتها حيث كان قرار وضع هيكل تنظيمي جديد يهدف بالدرجة الأولى إلى التوزيع الجيد والاستغلال العقلاني لموارد المنظمة المادية والبشرية.

لوحظ من خلال الدراسة الميدانية أن المركب يحتوي على عدة دوائر ومصالح وفروع في الواقع لا تتطابق مع الهيكل التنظيمي وفيما يلي سنحاول عرض أهم هذه المصالح والتي يحتويها هيكل المؤسسة. (أنظر الملحق رقم 01).

1. مديرية تكرير البترول: تعتبر أعلى الشركات القيادية في المؤسسة، مهمتها المحافظة على سلامة واستمرارية المؤسسة والسهر على التسيير الجيد للمركب، حيث تكون قراراتها محصورة في يد المدير الذي يعمل على تحقيق مهام المديرية، فيقوم بوضع الخطة العامة، التخطيط لمختلف البرامج، التنسيق بين دوائر المؤسسة، المصادقة على التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة.

2. السكرتارية: لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تقوم بتنفيذ مهامها من اتصالات وتوزيع قرارات المدير على مختلف الدوائر والمصالح، وتقوم بتنظيم عمل المدير كتسجيل المواعيد....

3. دائرة الأمن الداخلي: تسهر على لحفاظ على أمن واستقرار المركب والدفاع والتدخل في حالة ظهور أي تحركات غير طبيعية تأذي بحياة الموظفين.

4. المديرية الفرعية للاستغلال: يقوم بمساعدة المدير في الشؤون التقنية والإنتاج والصيانة وهو مسؤول عن الدوائر التالية:

➤ **دائرة الإنتاج (1):** مهمتها معالجة البترول الخام و تجزئته إلى مشتقات ومواد جاهزة ترسل إلى دائرة الإنتاج (2)، ومواد نصف مجهزة ترسل إلى وحدات أخرى بالدائرة لتتحصل فيما بعد على مواد جاهزة ترسل بدورها إلى دائرة الإنتاج (2) وتتكون من: مصلحة التقطير الفراغي - مصلحة التهذيب - مصلحة العطور - مصلحة الزفت - مصلحة المرافق.

➤ **دائرة الإنتاج (2):** تتمثل مهمتها في إستقبال مشتقات والمواد البترولية من دائرة الإنتاج (1) وتخزين ومزج المنتجات البترولية ثم شحنها وتسويقها فيما بعد وتحتوي على - مصلحة التخزين والمزج - مصلحة الشحن.

5. المديرية الفرعية للصيانة: تعتبر المحرك الأساسي للمركب والقلب النابض له فتوقفها يعني الضرر بالمؤسسة ككل فهي تسهر على المراقبة الدورية للآلات والأجهزة، وهذا لضمان السير العادي للنشاط الإنتاجي وتقليل من التكاليف، وتحوي هذه الدائرة عدة مصالح هي: مصلحة الميكانيك الصناعية -

مصاحه الكهرياء الصناعيه - مصاحه الآليات - مصاحه السباكه - مصاحه المناهج والتخطيط - مصاحه الإمدادات - مصاحه صيانة العتاد المتحرك.

كما تضم:

➤ **دائرة التموين:** تتحكم دائرة التموين في تزويد المؤسسة بمختلف المواد والتجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن لخطوط الإنتاج سواء كانت كيميائية أو مواد صيانة كالآلات وقطع الغيار، وتحتوي على:

_ **مصاحه المشتريات:** مهمتها الرئيسية الاتصال بالممولين لشراء اللوازم والعتاد سواء من السوق المحلي أو الخارجي.

_ **مصاحه تسيير المخازن:** تقوم هذه المصاحه بتوفير كل مستلزمات الخزين وتهيئة جميع الظروف من حيث التنظيم والترتيب، الفرز والترميز، معالجة ظاهرة التضخم وانقطاع المخزون، لهذا قسمت هذه المصاحه إلى ثلاثة فروع لتسهيل عملية التسيير: فرع الترميز - فرع التخزين - فرع المخزون.

6. **دائرة التنظيم والجودة:** تسيير العديد من المشاريع فكل مشروع يسيير من طرف مصاحه خاصة به وتهدف هذه المشاريع إلى تحسين نوعية المنتجات والسهر على الحفاظ ورفع الجودة وتهيئة الوسائل.

7. **المديرية الفرعية للتقنية:** تتمثل مهمتها في تسيير المؤسسة تقنيا، حيث تتكفل بتتبع السير الحسن للوحدات الإنتاجية من خلال اقتراح الطرق والأساليب الواجب العمل بها خلال المراحل المختلفة لعملية الإنتاج، إلى جانب سهرها على احترام المواصفات والمقاييس الواجب إتباعها، وتشمل المصالح التالية:

➤ **مصاحه المخبر:** و تتمثل مهمتها في القيام بالتحاليل للمنتجات الجاهزة و تقنين النوعية؛

➤ **مصاحه الدراسات:** هدفها الحصول على منتجات ذات جودة فهي مكلفة بمراقبة نوعية المنتجات الجاهزة؛

➤ **مصاحه التفتيش:** تتمثل مهمتها بفحص خزانات المنتجات الجاهزة و إصلاح العطب و صيانتها تقاديا للأخطار.

8. **دائرة الأمن الصناعي:** تمثل وظيفتها في السهر على أمن وسلامة المؤسسة وهي مجهزة بجميع الوسائل الضرورية للحماية وتتألف من:

➤ **مصاحه التدخل:** تعمل على التدخل في حالة الحرائق و حدوث الكوارث و الحوادث؛

➤ **مصاحه الوقاية:** تعمل على وقاية المؤسسة و توفير المستلزمات لضمان عدم وقوع الحوادث؛

➤ **مصاحه الإستقبال:** تعمل على ضمان عدم دخول أي فرد بدون إذن من طرف المؤسسة حرصا على سلامتها.

9. دائرة المالية: تعكس هذه الدائرة الوجه الحقيقي للمؤسسة من الناحية المالية، وتتمثل مهمتها في دراسة التكاليف وكيفية تطبيقها في المشاريع المختلفة وتسجيل كل التدفقات المالية والمادية للمؤسسة، ووضع الميزانية الختامية للمؤسسة وجدول الأرباح، والقيام بالجرد الكامل للأموال التي في حوزة المؤسسة وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة التحليلية - مصلحة المحاسبة العامة - مصلحة الميزانية - مصلحة محاسبة المواد - مصلحة الخزينة - مصلحة الشؤون القانونية - مصلحة التأمينات.

10. المديرية الفرعية للموظفين: تضم:

10-1 دائرة الإدارة: وتضم مصلحتين (مصلحة التسيير الإداري-مصلحة الأجور).

10-2 دائرة تنمية الموارد البشرية: إن المهام الموكلة للموارد البشرية هي المشاركة في إعداد مخططات دائرة تنمية الموارد البشرية وتحضير مخطط التدريب والتوظيف والعمل على تنفيذها وتسيير العلاقات بين العمال وتتكون من المصالح التالية:

➤ مصلحة التكوين: و تهدف إلى التكوين و التحسين المهني للعمال في إطار المخطط السنوي للموارد البشرية؛

➤ مصلحة التسيير المهني: تهتم بتوظيف و تعيين العمال الأكفاء و ذلك حسب الشهادات والكفاءات المهنية و الخبرة؛

➤ مصلحة علاقات العمل: و تهدف إلى تحسين العلاقات بين العمال و المسؤولين أو العمال مع بعضهم و تقوم بتسوية النزاعات و الخلافات القائمة بين العمال.

10-3 دائرة الوسائل العامة: تسهر على تقديم خدمات النظافة وتوفير المعدات المكتبية ونقل العمال من وإلى المركب وهي تشمل 4 مصالح (الإطعام/ التمويل وتضم مخزن وقاعة النسخ والطباعة/ مصلحة النظافة/ العلاقات العامة التي تتكفل بالنقل).

11. دائرة تكنولوجيا المعلومات: وهي المسؤولة على تنظيم المؤسسة وتدقيق المعلومات بداخلها وحفظ الوثائق والتخطيط للاتصالات وتتكون من:

➤ مصلحة التنظيم: وتعمل على تنظيم المؤسسة والتنسيق بين المهام والمناصب المتعلقة بكل كائن و تجميع المعلومات وإعداد التقارير ورفعها إلى المستويات العليا.

➤ مصلحة الإعلام الآلي: و هي المسؤولة عن تأدية كل العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة.

➤ مصلحة الأرشفة: وتعمل على حفظ الوثائق وتطوير البحث عن الوثائق وحفظها.

➤ خلية الإتصال: والمهام الموكلة لها محدودة من بينها إعداد جريدة المؤسسة لكونها حديثة النشأة.

12. دائرة الصفقات: تعمل هذه الدائرة على عقد الصفقات لشراء مختلف معدات المؤسسة ومستلزماتها.

الفرع الثاني: واقع تطبيق القيادة التبادلية في مركب تكرير البترول

سنقوم من خلال هذا الفرع ببيان واقع تطبيق القيادة التبادلية في المؤسسة محل الدراسة، ولأجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية داخل المؤسسة وحاولنا جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والوثائق، التي تساعدنا على تعزيز الجانب التطبيقي وكذلك الخروج بنتائج أكثر واقعية ودقة.

وفي هذا الصدد قمنا بمحاولة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والوثائق التي ترتبط بالقيادة التبادلية وأبعادها المتمثلة في المكافأة المشروطة وفي هذا الأخير وبعد بحثنا فيما إذا كانت المؤسسة تعتمد على الحوافز والمكافآت أو لا وتبين لنا أن المؤسسة تعتمد أنظمة معينة لتطبيق المكافآت (أنظر الملحق رقم 05).

أما بالنسبة لبحثنا في البعد الثاني العقوبة المشروطة وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة تطبق عقوبات تفرضاها على الموظفين في حالات معينة، تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على العقوبات لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة (أنظر الملحق رقم 06) وأيضا في حال تطبيق البعد الثالث والمتمثل في الإدارة بالاستثناء وتبين لنا أن المدراء يعتمدون على الرقابة الدورية لتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها الموظفون وتجنبها.

أما بالنسبة إلى جانب المتغير التابع أداء الموظفين فحاولنا معرفة العمليات والبرامج التي تقوم بها المؤسسة من ناحية الموظفين من حيث التدريب والتطوير وتبين لنا أن المؤسسة تعمل على دراسة مختلف النواقص في أداء الموظفين لكي تتبنى البرامج المناسبة والملائمة (أنظر الملحق رقم 07 ورقم 08 ورقم 09).

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مركب تكرير البترول سكيكدة RAIK، وذلك عن طريق دراسة أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين، كما تم تحديد المجتمع الذي ستطبق عليه الدراسة وهو فئة العمال الإداريين بالمركب، والذين قدر عددهم بـ 1576 عامل موزعين على مختلف المديریات والمصالح. وقمنا بالاعتماد معادلة تارو يامان في تحديد مجتمع الدراسة كالتالي:

$$N = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{1576}{1 + 1576(0,05)^2} \approx 320$$

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

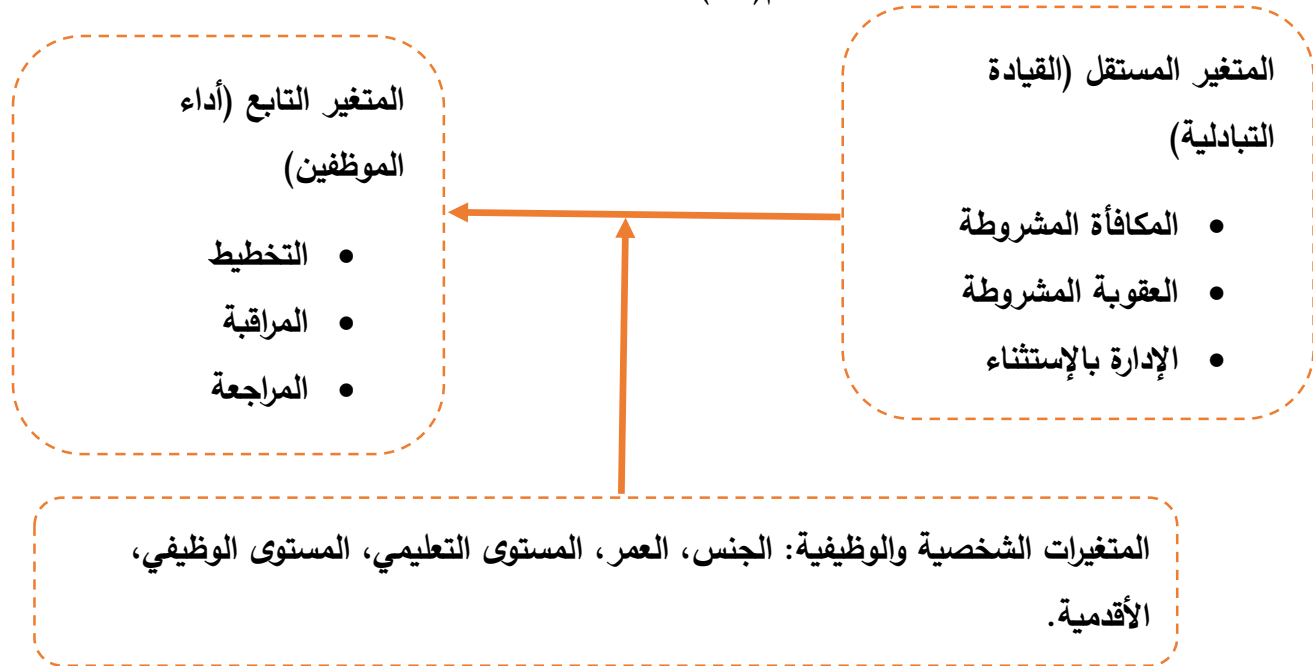
e : مستوى الدقة

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن:

- المتغير المستقل: و يتمثل في متغير "القادة التبادلية"، تم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، ولكل بعد حدد له 05 عبارات؛
- المتغير التابع: ويتمثل في متغير "أداء الموظفين"، يضم 15 عبارة مناسبة لقياسة؛
- المتغيرات الشخصية: و تتمثل في متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.

الشكل رقم (02): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من خلال المطلب الثاني سيتم التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات التي يراد جمعها ومحدودية الإمكانيات المادية وقلّة الوقت المتاح وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبانة بالإضافة إلى الاعتماد على أدوات أخرى كالملاحظة الشخصية، وعليه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

✓ **الملاحظة:** وذلك من خلال الزيارات الميدانية طيلة مدة التبرص بالمؤسسة محل الدراسة؛

✓ **المقابلة:** وذلك بإجراء لقاءات شخصية مع مدراء وإطارات بالمؤسسة محل الدراسة؛

✓ **الإستبيان:** تم تصميم الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، واشتمل

على جزئين أساسيين، الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب أما الجزء الثاني فتم تقسيمه إلى محورين، محور متعلق بالمتغير المستقل القيادة التبادلية و قسم إلى ثلاثة أقسام حسب الأبعاد المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، كل بعد إشتمل على 05 عبارات أي مجموع عبارات محور القيادة التبادلية 15 عبارة، والمحور الآخر المتعلق بالمتغير التابع أداء الموظفين وإشتمل على 15 عبارة.

تم توزيع الإستبيان على مجموعة من العمال الإداريين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 123 عامل، حيث تم إسترجاع 121 إستبانة من بينها 103 قابلة للتحليل.

جدول رقم (02): توزيع الإستبيان على عينة الدراسة

عدد الإستبيانات الموزعة	عدد الإستبيانات المسترجعة	عدد الإستبيانات الغير مسترجعة	عدد الإستبيانات الغير قابلة للتحليل	عدد الإستبيانات النهائية
320	121	199	18	103
%100	37,8%	62,19%	5,63%	32,19%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
05	04	03	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية.... إلخ؛ حيث تم استعمال الأساليب التالية:

1_ معامل الثبات ألفا كرومباخ: للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

2_ المدى: أكبر قيمة لفئات الإجابة-أقل قيمة لها، وبالتالي المدى العام: $4=1-5$ ، بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارث الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة، أي طول الفئة يساوي: $0,8 = 5/4$ ، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس هي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة الحور الأول والثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (04): درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة الموافقة
] 1,80-1,00]	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
] 2,60-1,80]	غير موافق	ضعيفة
] 3,40-2,60]	محايد	متوسطة
] 4,20-3,40]	موافق	مرتفعة
] 5,00-4,20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3_ اختبار التوزيع الطبيعي: لتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

4_ مقاييس الإحصاء الوصفي: والتي تتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.

5_ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة يجب حساب المعامل بين فقرات كل بعد.

6_ الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): لمعرفة مدة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

7_ اختبار F و T: لاختبار الفرضية الرئيسية، لاختبار الفرضية الفرعية.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

وهو قياس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الثبات (ألفا كرومباخ)، وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم)، تألفت من ثلاثة أعضاء من ذوي الاختصاص والخبرة بما فيهم الأساتذة المشرفة، وقد اعتمدتا الطالبان آراء الأساتذة المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من التعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتائج في حالة ما تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المكافأة المشروطة	05	0.813
العقوبة المشروطة	05	0.660
الإدارة بالاستثناء	05	0.861
القيادة التبادلية		0.845
أداء الموظفين	15	0.747
المجموع	30	0.876

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,660 و 0,861 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,876 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون.

عند حساب معامل الارتباط بيرسون فإن قيمة sig تعطي احتمال أن تقع إحصاءات الاختبار في المنطقة الحرجة ذات الطرفين، فإذا كانت القيمة (0,000) تمثل مستوى الدلالة المحسوب، فإن الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة (0,01)، وبالتالي نرفض الفرضية التي تقول: (H0: P=0) لا يوجد ارتباط خطي ونقبل الفرضية (H1: P≠0).

1_ قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المتغير المستقل (القيادة التبادلية)

1.1 صدق الاتساق الداخلي للمبدأ الأول من المتغير المستقل "المكافأة المشروطة"

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المكافأة المشروطة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتم إعلامكم عما يجب القيام به للحصول على المكافأة التي تستحقونها.	**0,717	0,000
02	تتلقون التشجيع من رئيسكم كلما حققتم أكثر مم يتوقع منكم.	**0,850	0,000
03	يشجع رئيسكم على الأساليب الجديدة والخلاقة في العمل.	**0,752	0,000
04	يركز المدير على أهمية وجود روح الجماعة من أجل عمل جيد.	**0,757	0,000
05	تختلف المكافأة المقدمة لكم حسب باختلاف مستوياتكم الوظيفي.	**0,709	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات المكافأة المشروطة تراوحت ما بين 0,709 و 0,850 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1 صدق الاتساق الداخلي للمبدأ الثاني من المتغير المستقل "القيادة التبادلية"

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات العقوبة المشروطة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يضع المدير فكرة العقوبة المشروطة.	**0,590	0,000
02	يتم تحديد الحالات التي تفرض فيها العقوبات المشروطة.	**0,590	0,000
03	تخضعون لعقوبات من طرف رئيسكم في حالة عدم تنفيذ العمل المطلوب منكم.	**0,687	0,000
04	تطبق العقوبات بشكل صارم.	**0,720	0,000
05	تختلف العقوبات المشروطة من موظف لآخر حسب الخطأ المرتكب.	**0,678	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات العقوبة المشروطة تراوحت ما بين 0,590 و 0,720 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1 صدق الاتساق الداخلي للمبدأ الثالث من المتغير المستقل "القيادة التبادلية"

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإدارة بالاستثناء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتابع رئيسكم جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المنشودة.	**0,835	0,000
02	يعبر رئيسكم عن ثقته بكم في تحقيق الأهداف المنشودة.	**0,830	0,000
03	يقوم رئيسكم بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول.	**0,892	0,000
04	يعمل رئيسكم على حل مختلف المشاكل التي تعيق أدائكم في العمل.	**0,809	0,000
05	المدير يركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى المقترحة.	**0,636	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الإدارة بالاستثناء تراوحت ما بين 0,636 و 0,892 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2_ مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع "أداء الموظفين":

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء الموظفين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	أتصرف بحرية في أداء عملي.	**0,511	0,000
02	كموظف منضبط في عملي لا أتغيب من عملي الا للضرورة القصوى.	**0,353	0,000
03	لذي القدرة والمهارة للتعامل مع قرارات الرؤساء بشكل جيد.	**0,663	0,000
04	تقوم مؤسستي على تشجيعي للتعاون مع العاملين.	**0,467	0,000
05	لذي القدرة على أداء عملي بكل مسؤولية.	**0,640	0,000
06	الادارة تقوم بمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	**0,362	0,000
07	أستطيع مواجهة صعوبات عملي.	**0,601	0,000
08	تساعدني برامج التدريب على تجنب الخطأ في العمل.	**0,312	0,001
09	لذي القدرة على الابداع والابتكار في تطوير العمل.	**0,551	0,000
10	يتناسب اجري مع الأداء المقدم في العمل في مؤسستي.	**0,303	0,002
11	لذي المعرفة الكاملة بمتطلبات عملي.	**0,537	0,000
12	لذي معارف علمية تساعدني على أداء عملي.	**0,564	0,000
13	أستطيع أداء عملي دون الوقوع في أخطاء.	**0,554	0,000
14	ألتزم بالملاحظات التصحيحية المقدمة لي أثناء القيام بعملي.	**0,613	0,000
15	أعمل على تسليم العمل المطلوب مني انجازه في الوقت المحدد.	**0,435	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات أداء الموظفين تراوحت ما بين 0,303 و0,640 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام كلومجروف_سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم '() نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

جدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
القيادة التبادلية	1.660	0.108	تتبع التوزيع الطبيعي
أداء الموظفين	0.599	0.866	تتبع التوزيع الطبيعي
جميع محاور الدراسة	1.263	0.082	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير نتائج الدراسة أهم مرحلة في البحث العلمي، وقبل اختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الإحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل مختلف أجزاء ومحاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المقابلة

سنقوم من خلال هذا الفرع عرض لمختلف المقابلات المجرى مع الأفراد في محل الدراسة من مدراء وإطارات وذلك بتعريفهم بموضوعنا وطرح أسئلة تعود حول القيادة التبادلية وأداء الموظفين، وذلك لمرافقة الاستبيان وتعزيز المعلومات لدينا لإضافتهم لبحثنا وقد ركزنا في المقابلة على الشفافية والتحفيز على تصريحات المتعاونين معنا.

أولاً: عرض لمختلف الأسئلة التي طرحت في المقابلة:

شهدت مختلف المقابلات تعاوناً كبيراً من المستجوبين ومحاولة الشرح وإعطاءنا أمثلة على أرض الواقع وقد قمنا بتدوين مختلف الإجابات والتي سنعرضها فيما يلي:

• 1_ مقابلة رقم 01:

أ_ معلومات حول من أجرينا معه المقابلة:

مع مدير مصلحة تسيير المسار المهني

✓ الجنس: ذكر

✓ السن: 38

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

✓ المستوى الوظيفي: إطار سامي

ب_ محتوى المقابلة

س1: كيف تقدم الترقيات إلى الموظفين؟

ج1: هناك نظام تعمل به المؤسسة وهو نظام 6% كما هو معروف بين الموظفين أو كما يسمى بحملة المكافأة الفردية Compagne de l'augmentation individuelle، يقوم بمنح مكافأة سنوية تقدر ب 6% من الأجر القاعدي، لكن هذا النظام يعاني من قصور والمؤسسة بصدد تبني نظام جديد أكثر فعالية ما يسمى تحول الموارد البشرية Transformation Ressources Humaines (TRH).

س2: حسب نظركم لماذا يعاني نظام 6% من القصور وعدم الفعالية؟

ج2: وذلك لتحسس الموظفين وأصبحت هناك علاقات اجتماعية بين القائد والمرؤوس حيث أصبحت لا تمنح حسب الاجتهاد الفردي للشخص وإنما أصبحت بالدور كل سنة يتحصل عليها فرد مختلف بغض النظر عن العمل الذي يقدمه والتزامه بالعمل.... إلخ.

س3: ما هو نظام TRH وكيف يعمل؟

ج3: وهي منصة رقمية تحتوي على جميع معلومات الموظفين تسجل فيها الغيابات وكل ما حققه الفرد في عمله، يقوم المدير بتحديد لكل موظف هدف معين وفي نهاية السنة يتم قياس نسبة تحقيقه للهدف المسطر حيث تمنح له نقطة معينة من أصل خمسة نقاط وعلى هذا الأساس يتم تحديد من تمنح له المكافأة السنوية.

س4: كيف يقوم نظام الجديد الذي ستعتمده المؤسسة لتطوير أداء الموظفين؟

ج4: يقوم هذا النظام ببرمجة برامج تدريبية حسب النواقص التي يعاني منها الموظفين الذين يفكرون إلى الكفاءة، وكذلك برامج تطويرية للموظفين المتمكنين من عملهم.

س5: أين تتم البرامج التدريبية للموظفين التابعين للمؤسسة؟

ج5: هناك بعض البرامج التدريبية التي تنظمها المؤسسة داخليا وذلك بعد دراسة النواقص ومتطلبات العمل الجديدة وكذلك هناك منصة رقمية والولوج لها مقتصر على الموظفين فقط Plateforme e- Learning SONATRACH يتم الدخول لها عن طريق إدخال اسم المستخدم وكلمة السر الخاصة به.

_ كذلك هناك مركز متخصصة في الجزائر تابعة إلى شركة سوناطراك مثل:

Sonatrach Management Academy او المعروفة باختصار (SMA) حيث تقدم برامج تدريبية متنوعة في مختلف المجالات الإدارية.

ومركز المعهد الجزائري للبترول Institut Algérien du Pétrole أو ما يعرف باختصار (IAP) وهو معهد متخصص في التكوينات التقنية وكل الأعمال المتعلقة بمجال البترول والكيمياء والجودة .

بالإضافة إلى البعثات التكوينية إلى الخارج في المجالات التي تفتقر الجزائر للتكوين فيها.

ج_ تحليل محتوى المقابلة:

بالاعتماد على المقابلة رقم 01:

_ المؤسسة تعتمد على نظام الترقيات والحوافز؛

_ كما أن المؤسسة تسعى إلى تغيير نظام الحوافز الحالي بنظام أكثر فعالية وهو قيد الدراسة، هذا الأخير يعتمد على برامج تدريبية للموظفين؛

_ تقوم المؤسسة بالاعتماد على دورات تدريبية تكوينية للموظفين حسب نواقص كل موظف لديها، أو بغية التطوير.

• 2_ مقابلة رقم 02:

✓ الاسم و اللقب:

✓ الجنس: أنثى

✓ الحالة الاجتماعية: متزوجة

✓ المستوى الوظيفي: إطار سامي

ب محتوى المقابلة:

س1: كيف يتابع الرئيس عمل موظفيه؟

ج1: المتابعة تكون أولاً بأول أي بعد إرسال الموظف للعمل حيث يمكن للمدير قبول أو رفض العمل وطلب إعادته وذلك بتقديم الملاحظات له سواء على تطبيق المراسلات داخل المؤسسة أو باستدعائه شخصياً.

س2: هل يتم توقيع العقوبات بمختلف أنواعها على الموظفين؟

ج2: نعم، يتم توقيع عقوبات في حال المساس بمصلحة المؤسسة وقد تضمن القانون الداخلي مختلف جوانب العقوبات ودرجاتها وهذا القانون يعرض على جميع الموظفين قبل بداية العمل في المؤسسة، لكن في حالة خطأ الموظف في العمل ويكون خطأ غير مفتعل لا يتم تطبيق العقوبة وإنما طلب إعادة العمل.

س3: كيف يتم التعامل مع الشكاوى المقدمة من طرف الموظفين.

ج3: يتم أخذ الشكاوى المقدمة من طرف الموظفين بعين الاعتبار وطرحها على الجهات المختصة في المؤسسة لمحاولة حلها وضع حل يناسب جميع الأطراف.

ج: تحليل محتوى المقابلة

_ يقوم المدراء بمتابعة الموظفين أولاً بأول وذلك من أجل تلافي الأخطاء الجسيمة من بدايتها؛

_ يخضع الموظفون إلى عقوبات تكون درجتها من درجة الخطأ المرتكب؛

_ تولي المؤسسة الشكاوى المقدمة من طرق الموظفين أهمية وتحاول جاهدة أن تخرج بحلول مناسبة.

ثانيا: النتائج العامة للمقابلة

توصلنا الى النتائج التالية:

_ تعتمد المؤسسة على مبدأ المكافأة المشروطة في ادارتها؛

_ تعتمد المؤسسة على مبدأ العقوبة المشروطة في الإدارة؛

_ تعتمد المؤسسة على أسلوب الإدارة بالاستثناء في ادارتها والذي يقوم على التصحيحات الانحرافات التي قد يقع فيها الموظفين؛

_ بما أن المؤسسة تعتمد على المكافأة المشروطة، العقوبة المشروطة، الإدارة بالاستثناء فمنه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أسلوب القيادة التبادلية.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

1.الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

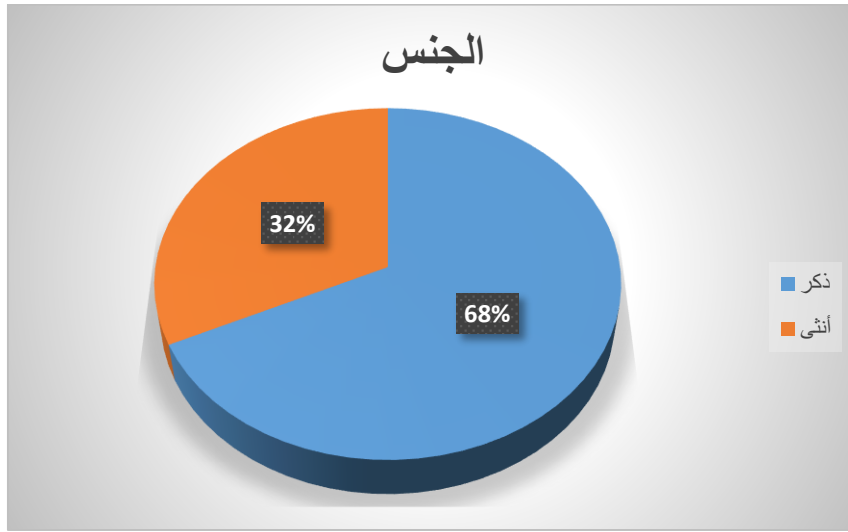
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	70	68%
أنثى	33	32%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 68%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 32%، ومن هنا نستنتج أن عمال المركب يغلب عليهم الطابع الذكوري.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

2. العمر:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

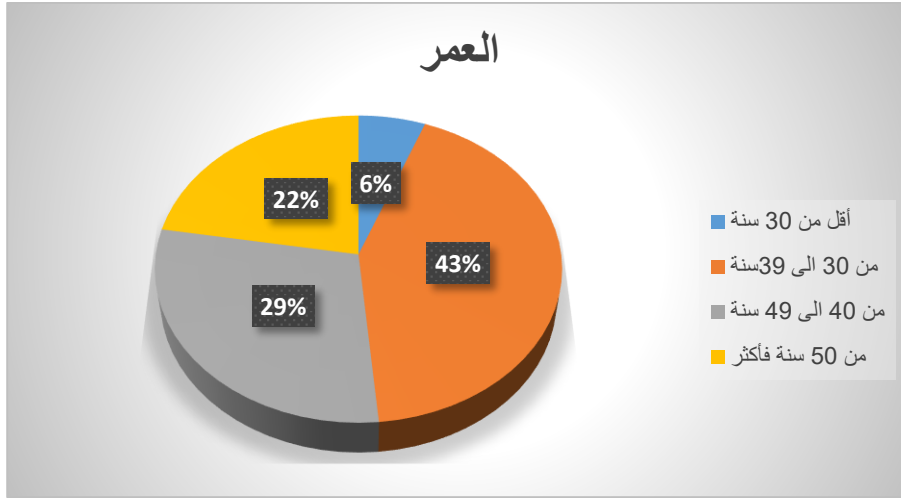
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	5.8%
من 30 إلى 39 سنة	44	42.7%
من 40 إلى 49 سنة	30	29.1%
من 50 سنة فأكثر	23	22.3%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 42.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة وذلك بنسبة 29.1%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة 22.3%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 5.8%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة في حالة توظيف غير مستمر أو متقطع عبر فترات متباعدة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3. المستوى التعليمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

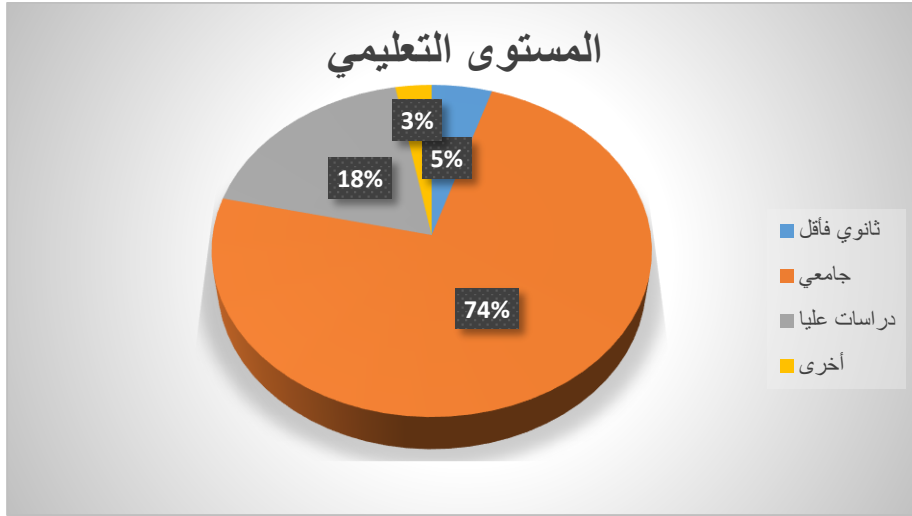
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	5	4.9%
جامعي	76	73.8%
دراسات عليا	19	18,4%
أخرى	3	2.9%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة المتحصلين على شهادة جامعية بنسبة 73.8%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا بنسبة 18.4%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل بنسبة 4.9%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد المتحصلين على شهادات أخرى غير المذكورة سابقا بنسبة 2.9%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل على استقطاب و توظيف خريجي الجامعات بشكل كبير لما يمتلكونه من معارف أكاديمية تساعدهم في العمل و الأفراد الذين لديهم دراسات عليا.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

4. المستوى الوظيفي:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

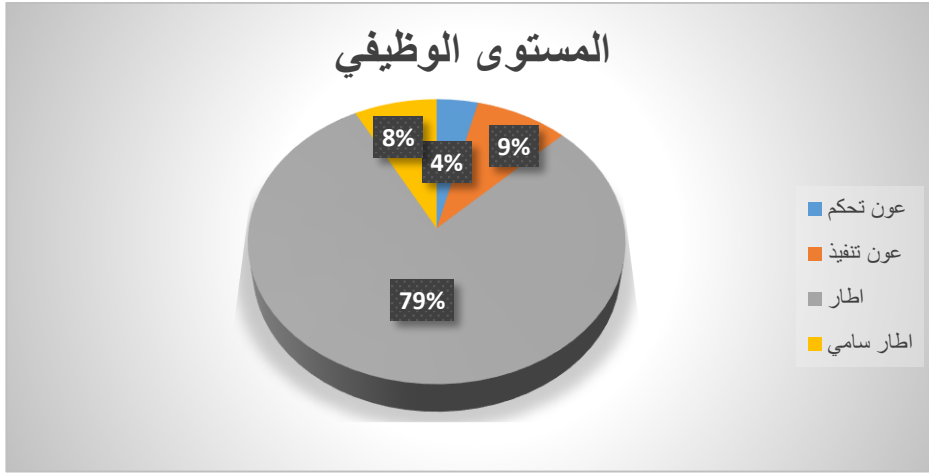
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
عون تحكم	4	3.9%
عون تنفيذ	9	8.7%
إطار	82	79.6%
إطار سامي	8	7.8%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة ينشغلون ضمن وظيفة إطار بنسبة 79.6%، تليها نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة عون تنفيذ بنسبة 8.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة إطار سامي بنسبة 7.8%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين ينشغلون ضمن وظيفة عون تحكم بنسبة 3.9%.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

5.سنوات الخبرة في العمل:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في العمل

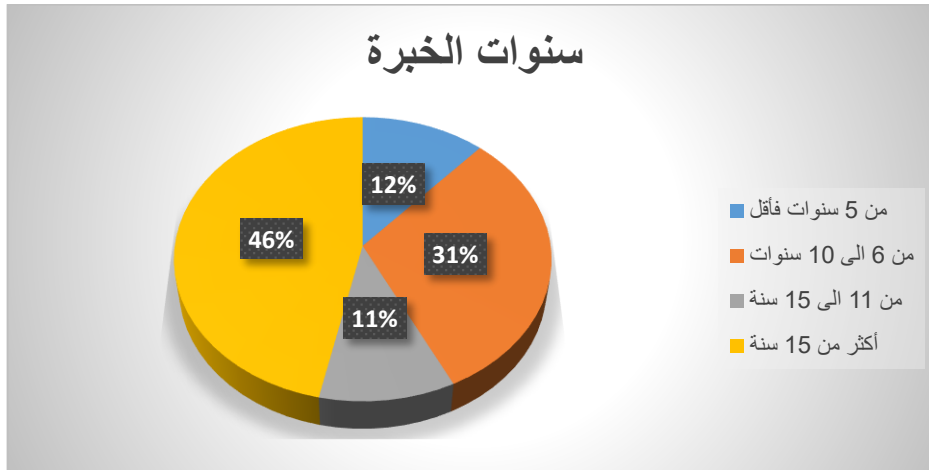
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
11.7%	12	من 5 سنوات فأقل
31.1%	32	من 6-10 سنوات
10.7%	11	من 11 - 15 سنة
46.6%	48	أكثر من 15 سنة
100%	103	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية عينة الدراسة كانت خبرتهم بالمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 46.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 31.1%، تليها نسبة 11.7% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 سنوات فأقل، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 10.7%

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني القيادة التبادلية

يهدف معرفة واقع تطبيق القيادي التبادلية في مركب تكرير البترول قنما بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول الموائية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

أولاً: المكافأة المشروطة

يمكن تلخيص عبارات المكافأة المشروطة فيما يلي:

جدول رقم (16): تحليل عبارات بعد المكافأة المشروطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم إعلامكم عما يجب القيام به للحصول على المكافأة التي تستحقونها	3.00	1.014	متوسط	5
2	تتلقون التشجيع من رئيسكم كلما حققتم أكثر مم يتوقع منكم	3.11	1.096	متوسط	3
3	يشجع رئيسكم على الأساليب الجديدة والخلاقة في العمل	3.12	1.00	متوسط	2
4	يركز المدير على أهمية وجود روح الجماعة من أجل عمل جيد	3.25	0.977	متوسط	1
5	تختلف المكافأة المقدمة لكم حسب باختلاف مستواكم الوظيفي	3.02	1.12	متوسط	4
الإجمالي	المكافأة المشروطة	3.10	0.790	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات المكافأة المشروطة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,10 وانحراف معياري 0,790، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,25 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,10 وانحراف معياري 0,977، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يركز على أهمية وجود روح الجماعة من أجل عمل جيد.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,12 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,10 وانحراف معياري 1,00، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الرئيس بالمؤسسة يشجع على الأساليب الجديدة والخلاقة في العمل.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,11 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,10 وانحراف معياري 1,096، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العمال يتلقون التشجيع من رئيسهم كلما حققوا أكثر مما يتوقع منهم.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,02 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,10 وانحراف معياري 1,12، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المكافأة المقدمة للعمال تختلف حسب اختلاف مستواهم الوظيفي.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,00 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,10 وانحراف معياري 1,014، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العمال يتم إعلامهم عما يجب القيام به للحصول على المكافأة التي يستحقونها.

ثانيا: العقوبة المشروطة

يمكن تلخيص عبارات العقوبة المشروطة يلي:

جدول رقم (17): تحليل عبارات بعد العقوبة المشروطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يضع المدير فكرة العقوبة المشروطة	3.34	0.904	متوسط	4
2	يتم تحديد الحالات التي تفرض فيها العقوبات المشروطة	3.65	0.709	مرتفع	2

3	مرتفع	0.764	3.52	تخضعون لعقوبات من طرف رئيسكم في حالة عدم تنفيذ العمل المطلوب منكم	3
5	متوسط	0.957	3.15	تطبق العقوبات بشكل صارم	4
1	مرتفع	0.963	3.66	تختلف العقوبات المشروطة من موظف لآخر حسب الخطأ المرتكب	5
	مرتفع	0.564	3.46	العقوبة المشروطة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات **العقوبة المشروطة** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,46 وانحراف معياري 0,564، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,66 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,46 وانحراف معياري 0,963، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العقوبات المشروطة تختلف من موظف لآخر حسب الخطأ المرتكب.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,65 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,46 وانحراف معياري 0,709، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تحدد الحالات التي تفرض فيها العقوبات المشروطة.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,52 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,46 وانحراف معياري 0,764، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن العمال يخضعون لعقوبات من طرف رئيسهم في حالة عدم تنفيذ العمل المطلوب منهم.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,34 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,46 وانحراف معياري 0,904، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يضع فكرة العقوبة المشروطة.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,15 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,46 وانحراف معياري 0,957، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تطبق العقوبات بشكل صارم.

ثالثا: الإدارة بالاستثناء

يمكن تلخيص عبارات الإدارة بالاستثناء فيما يلي:

جدول رقم (18): تحليل عبارات بعد الإدارة بالاستثناء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتابع رئيسكم جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المنشودة	3.27	1.011	متوسط	3
2	يعبر رئيسكم عن ثقته بكم في تحقيق الأهداف المنشودة	3.40	0.922	مرتفع	1
3	يقوم رئيسكم بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول	3.28	0.994	متوسط	2
4	يعمل رئيسكم على حل مختلف المشاكل التي تعيق أدائكم في العمل	3.26	0.989	متوسط	4
5	المدير يركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى المقترحة	3.09	0.944	متوسط	5
الإجمالي	الإدارة بالاستثناء	3.26	0.779	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الإدارة بالاستثناء حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,26 وانحراف معياري 0,779، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارات رقم 2 يساوي 3,40 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,26 وانحراف معياري 0,922، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الرئيس بالمؤسسة يعبر عن ثقته بالعمال في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارات رقم 3 يساوي 3,28 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,26 وانحراف معياري 0,994، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الرئيس بالمؤسسة يقوم بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارات رقم 1 يساوي 3,27 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,26 وانحراف معياري 1,011، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الرئيس بالمؤسسة يتابع جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المنشودة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,26 وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,26 وانحراف معياري 0.989، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الرئيس بالمؤسسة يعمل على حل مختلف المشاكل التي تعيق أداء العمال في العمل.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,09 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,26 وانحراف معياري 0.944، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المدير يركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوي المقترحة.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين للمحور الثالث "أداء الموظفين"

يمكن تلخيص عبارات أداء الموظفين فيما يلي:

جدول رقم (19): الوسط الحسابي لعبارات أداء الموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أتصرف بحرية في أداء عملي.	3.55	1.026	مرتفع	11
2	كموظف منضبط في عملي لا أتغيب من عملي الا للضرورة القصوى.	4.30	0.520	مرتفع جدا	1
3	لذي القدرة والمهارة للتعامل مع قرارات الرؤساء بشكل جيد.	3.80	0.840	مرتفع	8
4	تقوم مؤسستي على تشجيعي للتعاون مع العاملين.	3.19	0.875	متوسط	13
5	لذي القدرة على أداء عملي بكل مسؤولية.	4.08	0.701	مرتفع	3
6	الادارة تقوم بمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.	3.13	1.019	متوسط	14
7	أستطيع مواجهة صعوبات عملي.	3.97	0.585	مرتفع	6
8	تساعدني برامج التدريب على تجنب الخطأ في العمل.	3.59	1.004	مرتفع	10
9	لذي القدرة على الابداع والابتكار في تطوير العمل.	3.74	0.813	مرتفع	9
10	يتناسب اجري مع الأداء المقدم في العمل في مؤسستي.	2.98	1.179	متوسط	15
11	لذي المعرفة الكاملة بمتطلبات عملي.	3.92	0.667	مرتفع	7

12	لذي معارف علمية تساعدني على أداء عملي.	4.01	0.419	مرتفع	4
13	أستطيع أداء عملي دون الوقوع في أخطاء.	3.25	1.016	متوسط	12
14	ألتزم بالملاحظات التصحيحية المقدمة لي أثناء القيام بعملتي.	3.98	0.699	مرتفع	5
15	أعمل على تسليم العمل المطلوب مني انجازه في الوقت المحدد.	4.20	0.705	مرتفع جدا	2
الإجمالي	أداء الموظفين	3.71	0.390	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات أداء الموظفين حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,71 وانحراف معياري 0,390، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4,30 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,520، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف منضبط في عمله ولا يتغيب من عمله الا للضرورة القصوى.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 15 يساوي 4,20 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,705، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يعمل على تسليم العمل المطلوب منه انجازه في الوقت المحدد.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 4,08 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,701، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف لديه القدرة على أداء عمله بكل مسؤولية.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 يساوي 4,01 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,419، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف لديه معارف علمية تساعد على أداء عمله.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 14 يساوي 3,98 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0,699، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يلتزم بالملاحظات التصحيحية المقدمة له أثناء القيام بعمله.

- 6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.97 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0.585، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يستطيع مواجهة صعوبات عمله.
- 7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 3.92 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0.667، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف لديه المعرفة الكاملة بمتطلبات عمله.
- 8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.80 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0.840، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف لديه القدرة والمهارة للتعامل مع قرارات الرؤساء بشكل جيد.
- 9- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3.74 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0.813، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف لديه القدرة على الإبداع والابتكار في تطوير العمل.
- 10- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.59 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 1.004، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف تساعده برامج التدريب على تجنب الخطأ في العمل.
- 11- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.55 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 1.026، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يتصرف بحرية في أداء عمله.
- 12- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 13 يساوي 3.25 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 1.016، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يستطيع أداء عمله دون الوقوع في أخطاء.
- 13- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.19 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 0.875، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتشجيع الموظف للتعاون مع العاملين.
- 14- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.13 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 1.019، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الإدارة تقوم بمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.
- 15- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 2.98 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,71 وانحراف معياري 1.179، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من

طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يتناسب أجره مع الأداء المقدم في العمل في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في البداية.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن اختبار الفرضية الأولى والمسماة ب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

جدول رقم (20): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,241	5.609	0,000	0,487	0,238	31.460

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (21) أثر المكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,487) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,238) أي ما قيمته (23.8%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية المكافأة المشروطة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,241) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المكافأة المشروطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء الموظفين وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (31.460) وقيمة T (5.609) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر للمكافأة المشروطة

على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الثانية المسماة ب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة .RA1K

_ الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة .RA1K.

_ الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة .RA1K.

جدول رقم (21): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,202	3.069	0,003	0,292	0,085	9.416

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (22) أثر العقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,292) عند مستوى دلالة 0,003 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,085) أي ما قيمته (8.5%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية العقوبة المشروطة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,202) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية العقوبة المشروطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء الموظفين وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (9.416) وقيمة T (3.069) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

يمكن من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المسماة ب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

جدول رقم (22): نتيجة تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,287	7.039	0,000	0,574	0,329	49.553

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23) أثر أسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر أسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,574) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,329) أي ما قيمته (32.9%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,287) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء الموظفين وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (49.553) وقيمة T (7.039) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر أسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

يمكن من اختبار الفرضية الرابعة المسماة ب: لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RAIK تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؛

الفرضية العدمية (H0): لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RAIK تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؛

الفرضية البديلة (H1): توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة RAIK تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)؛

1. الجنس:

جدول (23): نتائج اختبار T لأثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين تعود إلى متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
ذكر	70	3.40	0.463	0.630	0.530
أنثى	30	3.34	0.496		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.630 ومستوى الدلالة 0.530، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ($0.05 < 0.530$) فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيدة تعود إلى متغير الجنس.

2. العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل

جدول (24): تحليل التباين الأحادي One way Anova لأثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين

تعود إلى متغير العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل

المتغير	عنوان المحور	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية

0.555	0.699	0.157	3	0.472	بين المجموعات	القيادة التبادلية والأداء الوظيفي	العمر
		0.226	99	22,302	داخل المجموعات		
			102	22,774	المجموع		
0.876	0.229	0.052	3	0.157	بين المجموعات	القيادة التبادلية والأداء الوظيفي	المستوى التعليمي
		0.228	99	22,618	داخل المجموعات		
			102	22,774	المجموع		
0.060	3.096	0.651	3	1.953	بين المجموعات	القيادة التبادلية والأداء الوظيفي	المستوى الوظيفي
		0.210	99	20.821	داخل المجموعات		
			102	22.774	المجموع		
0.181	1.657	0.363	3	1.089		القيادة التبادلية والأداء الوظيفي	سنوات الخبرة في العمل
		0.219	99	21.685			
			102	22.774			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل غير دالة إحصائياً لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق حول أثر القيادة التبادلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل).

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية

يمكن من اختبار الفرضية الرئيسية المسماة ب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية العدمية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

الفرضية البديلة (H1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة RA1K.

جدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في

مركب تكرير البترول بسكيكة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,625	0,391	0,000	21.150

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (26) أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,625) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,391) أي ما قيمته (39.1%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغير في مستوى أهمية القيادة التبادلية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (21.150) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تم في هذا الفصل تطبيق موضوع الدراسة على مركب تكرير RA1K بسكيكة لمعرفة أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين، حيث تم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتم دراسة المقابلة وتحليلها وأيضاً الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، حيث تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية الى أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة ومن خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

تبين في الأخير أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة التبادلية وتطوير أداء الموظفين بمركب تكرير البترول بسكيكة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).



الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكدة، حيث تعتبر القيادة التبادلية نمط قيادي حديث يمكن المؤسسات من التخلي على الأنظمة القيادية التقليدية، فهو نظام يقوم على أبعاده الثلاثة الرئيسية التي تجعل منه نظام فعال في المؤسسات والتي تتمثل في "المكافأة المشروطة" التي تقوم بدورها على الحوافز المادية والمعنوية، والبعد الثاني المتمثل في "العقوبة المشروطة" فهو بدوره يؤثر على أداء الموظفين بتحديد السلوكيات التي قد تؤدي بالموظف للخضوع لها، كذلك البعد الثالث والأخير "الإدارة بالاستثناء" والذي يقوم على القيام بالإجراءات التصحيحية للأخطاء في الوقت المناسب، كل هذه الأبعاد تمكن المؤسسات من بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بمراجعة العديد من المواضيع والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا الحالية، ومن هذا المنطلق عملت هذه الدراسة على معرفة أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين، حيث اتخذنا من مركب تكرير البترول RAIK بسكيكدة كنموذج واكتشفنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة المبحوثة أن هناك "أثر للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين".

وبعد تطرقنا إلى مختلف الجوانب النظرية وقيامنا بالدراسة الميدانية وعرض وتحليل البيانات ومناقشتها، خرجت الدراسة بعدة نتائج نعرضها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

_ هناك علاقة واضحة بين القيادة التبادلية وأداء الموظفين؛

_ تعتبر القيادة التبادلية عامل أساسي لتطوير المنظمات وذلك لأنها تحقق نتائج مرضية وعالية في مستوى الأداء والإنتاج؛

_ تساعد القيادة التبادلية المنظمات في تحقيق رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وتعتبر نظام قيادي محبب للعاملين والموظفين؛

_ القيادة التبادلية من بين الأنماط القيادية التي تعمل على تحسين العلاقة بين القائد وتابعيه؛

_ القيادة التبادلية نمط قيادي حديث يقوم على تبادل العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو بذلك يحمل في طياته ثلاثة أبعاد أساسية تساعد على التأثير الايجابي على الموظفين، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة؛

_ تقوم القيادة التبادلية على تشجيع الأفراد وتنمي قدراتهم، كذلك اكتشاف الأفراد المبدعين؛

_ يعتبر الموظفين او العنصر البشري لب ومحور العملية الإدارية والرأس مال بشري للمؤسسة؛

_ إن المنظمات تقوم على استثمار قدرات الأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة؛

_ هناك العديد من الطرق لتقييم الأداء منها التقليدية والحديثة والتي تمكن المؤسسة من معرفة مستوى الأداء الفعلي داخل المؤسسة حيث أن المؤسسات يمكن أن تعتمد أي منها حسب قدراتها المالية والزمن وامكانيات المقيمين؛

_ ان اعتماد المنظمات على أساليب لتقييم الأداء من شأنه أن يرفع الإنتاجية ومن ثم تحقيق نتائج أفضل؛

_ تساعد أساليب تقييم الأداء على تطوير العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه والتقرب إليهم وهذا يمكن من التعرف على المشاكل والعراقيل وأسبابها لكي تتمكن المؤسسة من مواجهتها.

2. النتائج التطبيقية:

_ يوجد أثر للقيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذ بلغ معامل الارتباط (0,625) ومعامل تحديد ماقيمته (39,1%) من التغييرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغيير في مستوى أهمية القيادة التبادلية، وما يبين هذا الأثر قيمة F (21.150) عند مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)؛

_ يوجد أثر للمكافأة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذ بلغ معامل الارتباط (0.487) ومعامل تحديد ما قيمته (23.8%) من التغييرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغيير في مستوى أهمية المكافأة المشروطة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.241) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية المكافأة المشروطة يؤدي إلى الزيادة في مستوى أداء الموظفين وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (31.460) وقيمة T (5.609) عند مستوى الدلالة الإحصائية أقل من ($\alpha \leq 0.05$)؛

ـ يوجد أثر للعقوبة المشروطة على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذ بلغ معامل الارتباط (0.292) ومعامل التحديد ما قيمته (8.5%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغيير في مستوى أهمية العقوبة المشروطة، كما بلغت درجة التأثير (0.202) وهذا يعبر عن الزيادة في مستوى أهمية العقوبة المشروطة يؤدي الى الزيادة في مستوى أداء الموظفين زما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (9.416) وقيمة T (3.069) عند مستوى الدلالة الإحصائية اقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

ـ يوجد أثر لأسلوب الإدارة بالاستثناء على تطوير أداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة حيث تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذ بلغ معامل الارتباط (0.574) ومعامل تحديد ما قيمته (32.9%) من التغيرات في مستوى أداء الموظفين ناتج عن التغيير في أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء، كما بلغت درجة التأثير (0.287) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء يؤدي الى الزيادة في مستوى أداء الموظفين وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (49.553) وقيمة T (7.039) عند مستوى الدلالة الإحصائية أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

ـ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من القيادة التبادلية وأداء الموظفين في مركب تكرير البترول بسكيكة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة) حيث أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير مستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل غير دالة احصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0.05)$.

توصيات واقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن طرح التوصيات التالية:

1. توصيات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة

ـ يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تتبنى نمط قيادي فعال يساعدها في إدارتها لمختلف مواردها والموارد البشرية كالقيادة التبادلية لما فيها من ميزات إدارية فعالة تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بنجاح؛

ـ يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى التطوير المستمر لأداء الموظفين وذلك للرفع من مستوى الكفاءة وبالتالي إنتاجية أكبر؛

ـ يجب على المؤسسة أن تعمل على كسب ولاء موظفيها وضمان تبعيتهم وذلك بالعمل على منح المكافآت المادية (كالمنح، العلاوات وزيادات الرواتب....)، والمعنوية (كالتقدير والثناء...).


2. توصيات خاصة بالمؤسسات

- _ ضرورة نشر الوعي حول اختيار النمط القيادي المناسب في المؤسسات؛
- _ يجب على المؤسسات توفير جميع ظروف العمل المناسبة للعمل، وجميع الضروريات التي تساعد الموظف على أداء عمله؛
- _ يجب على المؤسسات أن تتبنى برامج تدريبية مستمرة لفائدة موظفيها،
- _ ندعو جميع المؤسسات إلى التعرف على نمط القيادة التبادلية لما له من أهمية بالغة وفوائد كبيرة.

آفاق الدراسة:

ومن خلال دراستنا لموضوع القيادة التبادلية وأداء الموظفين تبين لنا أنها موضوعات ذي جوانب واسعة ومتعددة، وهذا يمكننا من أن نستخرج مواضيع جديدة أخرى يمكن التركيز عليها لإعداد بحوث مستقبلية أخرى نذكر منها ما يلي:

- دور القيادة التبادلية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات.
- دور القيادة التبادلية في تخفيض النزاعات التنظيمية.
- أثر القيادة التبادلية على تطوير الأداء الوظيفي.
- دور القيادة التبادلية على رفع الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر القيادة التبادلية على تطبيق التمكين الوظيفي في منظمات الأعمال.



قائمة المراجع

1_ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1_ القرالة عصمت سليم، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2_ خلف الملكاوي اديب، إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وأثرها على أداء الموظفين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- 3_ خالد احمد علي محمود، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2019.
- 4_ محمود المرجوشي ايتن، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، مصر، 2008.

ثانياً: المذكرات

- 1_ اغادير يوسف محمود يوسف، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2017.
- 2_ السليمات محمد عبد الله، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
- 3_ الحلايبة غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 4_ بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة (الجزائر)، 2016.
- 5_ سبع نجيب، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

6_ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة satpapalif لتحويل الورق والبلاستيك، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

ثالثا : المجالات

1_ أحمد عبد السلام سليم، إختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية ، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 19، العدد71، 2013.

2_ البراني فتح الله، على أمين قي، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين تأطير نظري، مجلة، جامعة لنكولن، العدد04، 2020.

3_ الطاهر عبد الحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، 2011.

4_ حمود عبد الناصر محمد على، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.

5_ عاشور الهام ، أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد44، 2016.

6_عدنان مطر ناصر، ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين مقارنة أنثرو- إدارة في مصنع نسيج الديوانية، مجلة الفنون و الأدب و علوم الإنسانيات و الإجتماع ،العدد72، أكتوبر، 2021.

2_ المراجع باللغة الأجنبية:

1_J-Lee Whittington, Renee H-Coker & al, **Transactional Leadership Revisited: Self-Other Agreement and its Consequences**, Journal of Applied Social Psychology, University of Dallas, Vol 38(8), 2009.

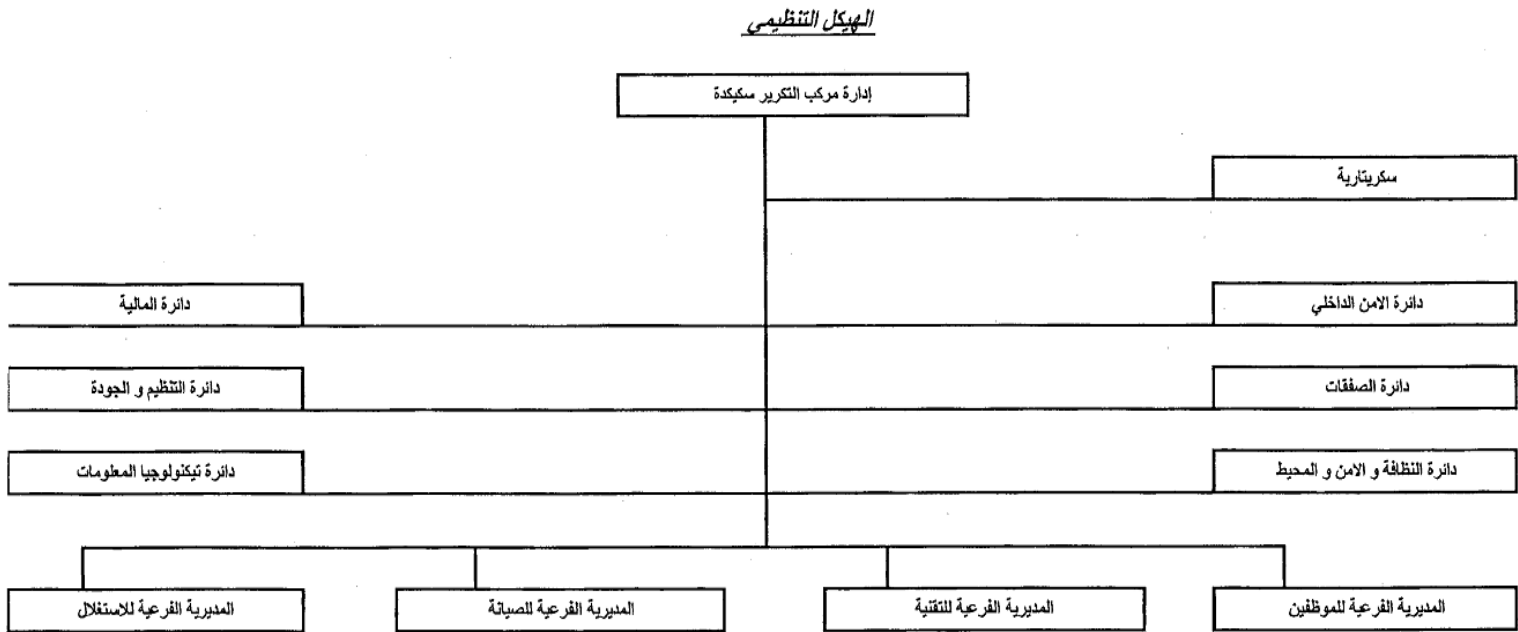
2_Tian-Syung Lan , I-hsiung, & T-Ch,L-P ,K-Ch, **Influence of transformational leadership transational leadership and patriarchal leadership on job satisfaction of Cram school faculty members**,Vol.11(3465),2019 www.mdpi.com/jornal/sustainability

3_Utin Nina Hermina, Sri Yanthy Yosepha, **The model of Employee Performance**, Journal of International Review of Management and Marketing, University of Dirgantara Marsekal Surya Darma, vol 09(03), 2019.



الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول بسكيكة



الملحق رقم (02): ملحق المقابلة

أ_ معلومات حول من أجرنا معه المقابلة:

- ✓ الإسم واللقب:
- ✓ الجنس:
- ✓ السن:
- ✓ الحالة الاجتماعية:
- ✓ المستوى الوظيفي:

ب_ محتوى المقابلة:

- ❖ س/ كيف تقدم الترقيات إلى الموظفين؟
- ❖ س/ حسب نظركم لماذا يعاني نظام 6% من القصور وعدم الفعالية؟
- ❖ س/ ما هو نظام TRH وكيف يعمل؟
- ❖ س/ كيف يقوم نظام الجديد الذي ستعتمده المؤسسة لتطوير أداء الموظفين؟
- ❖ س/ أين تتم البرامج التدريبية للموظفين التابعين للمؤسسة؟
- ❖ س/ كيف يتابع الرئيس عمل موظفيه؟
- ❖ س/ هل يتم توقيع العقوبات بمختلف أنواعها على الموظفين؟
- ❖ س/ كيف يتم التعامل مع الشكاوى المقدمة من طرف الموظفين؟

الملحق رقم(03): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الاعمال

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا ان نقدم لكم استمارة استبيان لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الاعمال تحت عنوان " أثر القيادة التبادلية على تطوير أداء الموظفين " في هذا البحث يقع التركيز على معرفة علاقة القيادة التبادلية في تحسين من أداء العاملين داخل المؤسسة.

ارجو منكم التفضل بتعبئة استمارة الاستبيان بعد قراءتها بما يوافق تجربتكم المهنية علما ان اجابتم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لحسن تعاونكم.

تحت اشراف

الهام شيلي

من اعداد الطلبة

رميساء بن عاشور

ياسمين بن دران

2024 / 2023

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

➤ يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يشير الى الإجابة المناسبة:

1_ الجنس

انثى	ذكر

2_ العمر:

- أقل من 30 سنة من 30 الى 39 سنة من 40 الى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3_ المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

4_ المستوى الوظيفي:

اطار سامي	اطار	عون تنفيذ	عون تحكم

5_ سنوات الخبرة في العمل:

أكثر من 15 سنة	15-11 سنة	من 6- 10 سنوات	5 سنوات فأقل

المحور الثاني: القيادة التبادلية

أولاً: المكافأة المشروطة

هي عبارة عن مكافأة مادية وغير مادية يقدمها القائد للمرؤوسين في حالة تنفيذ نشاط معين أو في حال الالتزام بسياسة قوانين المؤسسة، والمكافأة يتم وضعها والاتفاق عليها مسبقاً

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتم إعلامكم عما يجب القيام به للحصول على المكافأة التي تستحقونها					
02	تتلقون التشجيع من رئيسكم كلما حققتم أكثر مم يتوقع منكم					
03	يشجع رئيسكم على الأساليب الجديدة والخلقة في العمل					
04	يركز المدير على أهمية وجود روح الجماعة من أجل عمل جيد					
05	تختلف المكافأة المقدمة لكم حسب باختلاف مستوياتكم الوظيفي					

ثانياً: العقوبة المشروطة

هي عبارة عن عقوبة مادية يلحقها القائد (المدير) بالمرؤوسين في حالة عدم تنفيذ نشاط معين أو إخلالهم بشروط تنفيذ المهام، أو في حال عدم الالتزام بسياسة وقوانين المؤسسة، ويتم الاتفاق عليها مسبقاً بين الطرفين أو حسب القوانين اللاحقة الداخلية للمؤسسة

06	يضع المدير فكرة العقوبة المشروطة					
07	يتم تحديد الحالات التي تفرض فيها العقوبات المشروطة					
08	تخضعون لعقوبات من طرف رئيسكم في حالة عدم تنفيذ العمل المطلوب منكم					
09	تطبق العقوبات بشكل صارم					
10	تختلف العقوبات المشروطة من موظف لآخر حسب الخطأ المرتكب					

ثالثاً: الإدارة بالاستثناء

الإدارة بالاستثناء بعدم تدخل القائد في العمل ما لم يلاحظ الانحرافات من التابعين عن القواعد والمعايير الموضوعية ، وأن تدخل القائد ينبغي أن يكون موجهاً فقط نحو تصحيح الانحرافات أو لجعل العاملين يحققون المعايير والمستويات المطلوبة

11	يتابع رئيسكم جميع الأخطاء المؤثرة على تحقيق الأهداف المنشودة					
12	يعبر رئيسكم عن ثقته بكم في تحقيق الأهداف المنشودة					
13	يقوم رئيسكم بتصحيح الانحرافات التي تؤثر على تحقيق الأهداف أولاً بأول					

					يعمل رئيسكم على حل مختلف المشاكل التي تعيق أدائكم في العمل.	14
					المدير يركز اهتمامه التام على التعامل مع الأخطاء والشكاوى المقترحة	15

المحور الثالث: أداء الموظفين.						
الر قم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	أتصرف بحرية في أداء عملي.					
02	كموظف منضبط في عملي لا أتغيب من عملي الا للضرورة القصوى.					
03	لذي القدرة والمهارة للتعامل مع قرارات الرؤساء بشكل جيد.					
04	تقوم مؤسستي على تشجيعي للتعاون مع العاملين.					
05	لذي القدرة على أداء عملي بكل مسؤولية.					
06	الادارة تقوم بمنح مكافآت للعاملين بهدف تحسين الأداء.					
07	أستطيع مواجهة صعوبات عملي.					
08	تساعدني برامج التدريب على تجنب الخطأ في العمل.					
09	لذي القدرة على الابداع والابتكار في تطوير العمل.					
10	يتناسب اجري مع الأداء المقدم في العمل في مؤسستي.					
11	لذي المعرفة الكاملة بمتطلبات عملي.					
12	لذي معارف علمية تساعدني على أداء عملي.					
13	أستطيع أداء عملي دون الوقوع في أخطاء.					
14	ألتزم بالملاحظات التصحيحية المقدمة لي أثناء القيام بعملي.					
15	أعمل على تسليم العمل المطلوب مني انجازه في الوقت المحدد.					

الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة الاستبيان

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

قائمة المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	اسم الأستاذ(ة)	الرتبة	مكان العمل
01	عمارى سمير	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
02	طويل ياسمينة	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
03	بوصبع سهام	أستاذة محاضرة أ	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,813	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,660	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	15

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,487 ^a	,238	,230	,34266

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,694	1	3,694	31,460	,000 ^b

Résidu	11,859	101	,117		
Total	15,553	102			

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,969	,138		21,583	,000
ch1	,241	,043	,487	5,609	,000

a. Variable dépendante : ch4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,292 ^a	,085	,076	,37531

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,326	1	1,326	9,416	,003 ^b
Résidu	14,227	101	,141		
Total	15,553	102			

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,015	,232		13,021	,000
ch2	,202	,066	,292	3,069	,003

a. Variable dépendante : ch4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,574 ^a	,329	,322	,32141

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,119	1	5,119	49,553	,000 ^b
1 Résidu	10,434	101	,103		
Total	15,553	102			

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,779	,137		20,293	,000
1 ch3	,287	,041	,574	7,039	,000

a. Variable dépendante : ch4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,625 ^a	,391	,372	,30942

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3, ch2, ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,075	3	2,025	21,150	,000 ^b
1 Résidu	9,478	99	,096		
Total	15,553	102			

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3, ch2, ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

	(Constante)	2,402	,212		11,313	,000
1	ch1	,131	,045	,266	2,919	,004
	ch2	,072	,058	,104	1,236	,219
	ch3	,202	,048	,402	4,197	,000

a. Variable dépendante : ch4

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	103	3,0097	1,01455	,09997
q2	103	3,1165	1,09635	,10803
q3	103	3,1262	1,00664	,09919
q4	103	3,2524	,97738	,09630
q5	103	3,0291	1,12421	,11077
ch1	103	3,1068	,79054	,07789

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q6	103	3,3495	,90433	,08911
q7	103	3,6505	,70999	,06996
q8	103	3,5243	,76498	,07538
q9	103	3,1553	,95750	,09435
q10	103	3,6699	,96394	,09498
ch2	103	3,4699	,56409	,05558

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q11	103	3,2718	1,01164	,09968
q12	103	3,4078	,92288	,09093
q13	103	3,2816	,99427	,09797
q14	103	3,2621	,98976	,09752
q15	103	3,0971	,94469	,09308
ch3	103	3,2641	,77975	,07683

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	103	3,5534	1,02640	,10113

q17	103	4,3010	,52084	,05132
q18	103	3,8058	,84085	,08285
q19	103	3,1942	,87513	,08623
q20	103	4,0874	,70163	,06913
q21	103	3,1359	1,01989	,10049
q22	103	3,9709	,58505	,05765
q23	103	3,5922	1,00427	,09895
q24	103	3,7476	,81311	,08012
q25	103	2,9806	1,17974	,11624
q26	103	3,9223	,66700	,06572
q27	103	4,0194	,41963	,04135
q28	103	3,2524	1,01671	,10018
q29	103	3,9806	,69987	,06896
q30	103	4,2039	,70515	,06948
ch4	103	3,7165	,39049	,03848

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	ch1
q1	Corrélacion de Pearson	1	,501**	,373**	,314**	,524**	,717**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q2	Corrélacion de Pearson	,501**	1	,715**	,640**	,363**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q3	Corrélacion de Pearson	,373**	,715**	1	,475**	,300**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,002	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q4	Corrélacion de Pearson	,314**	,640**	,475**	1	,457**	,757**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q5	Corrélacion de Pearson	,524**	,363**	,300**	,457**	1	,709**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
ch1	Corrélacion de Pearson	,717**	,850**	,752**	,757**	,709**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q6	q7	q8	q9	q10	ch2
q6	Corrélacion de Pearson	1	,513**	,129	,220*	,089	,590**

	Sig. (bilatérale)		,000	,193	,026	,373	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q7	Corrélation de Pearson	,513**	1	,178	,196*	,174	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000		,072	,047	,080	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q8	Corrélation de Pearson	,129	,178	1	,477**	,490**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,193	,072		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q9	Corrélation de Pearson	,220*	,196*	,477**	1	,385**	,720**
	Sig. (bilatérale)	,026	,047	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q10	Corrélation de Pearson	,089	,174	,490**	,385**	1	,678**
	Sig. (bilatérale)	,373	,080	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
ch2	Corrélation de Pearson	,590**	,590**	,687**	,720**	,678**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		q11	q12	q13	q14	q15	ch3
q11	Corrélation de Pearson	1	,573**	,752**	,604**	,393**	,835**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q12	Corrélation de Pearson	,573**	1	,696**	,612**	,460**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q13	Corrélation de Pearson	,752**	,696**	1	,701**	,409**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q14	Corrélation de Pearson	,604**	,612**	,701**	1	,308**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,002	,000
	N	103	103	103	103	103	103
q15	Corrélation de Pearson	,393**	,460**	,409**	,308**	1	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002		,000
	N	103	103	103	103	103	103
ch3	Corrélation de Pearson	,835**	,830**	,892**	,809**	,636**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Correlations

	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	ch4	
q16	Corrélation de	1	,052	,160	,556**	,259**	,293**	,190	,069	,099	,203'	,364**	,089	,015	,179	-,117	,511**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)		,601	,107	,000	,008	,003	,054	,489	,322	,039	,000	,373	,879	,071	,240	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q17	Corrélation de	,052	1	,314**	-,065	,330**	-,041	,447**	-,194'	,204'	-,006	,040	,466**	,207'	,366**	,258**	,353**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,601		,001	,515	,001	,682	,000	,049	,038	,949	,690	,000	,036	,000	,008	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q18	Corrélation de	,160	,314**	1	,252'	,428**	,145	,347**	,161	,530**	,164	,165	,400**	,241'	,360**	,398**	,663**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,107	,001		,010	,000	,143	,000	,105	,000	,097	,096	,000	,014	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q19	Corrélation de	,556**	-,065	,252'	1	,148	,497**	,069	,247'	,221'	,004	,244'	,123	-,089	,086	-,224'	,467**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,000	,515	,010		,136	,000	,491	,012	,025	,971	,013	,215	,373	,386	,023	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q20	Corrélation de	,259**	,330**	,428**	,148	1	,024	,627**	,288**	,211'	-,010	,329**	,460**	,175	,503**	,479**	,640**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,000	,136		,807	,000	,003	,032	,922	,001	,000	,077	,000	,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q21	Corrélation de	,293**	-,041	,145	,497**	,024	1	-,010	-,003	,101	-,022	,117	,131	,099	,100	-,148	,362**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,003	,682	,143	,000	,807		,922	,978	,311	,824	,241	,186	,320	,315	,136	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q22	Corrélation de	,190	,447**	,347**	,069	,627**	-,010	1	,263**	,355**	-,043	,195'	,561**	,326**	,454**	,300**	,601**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,054	,000	,000	,491	,000	,922		,007	,000	,663	,048	,000	,001	,000	,002	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q23	Corrélation de	,069	-,194'	,161	,247'	,288**	-,003	,263**	1	,161	-,272**	,099	,019	,111	,170	,049	,312**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,489	,049	,105	,012	,003	,978	,007		,105	,006	,322	,849	,263	,086	,621	,001
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q24	Corrélation de	,099	,204'	,530**	,221'	,211'	,101	,355**	,161	1	-,066	,162	,359**	,422**	,215'	,262**	,551**
	Pearson																
	Sig. (bilatérale)	,322	,038	,000	,025	,032	,311	,000	,105		,505	,101	,000	,000	,029	,008	,000
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

q25	Corrélation de Pearson	,203'	-,006	,164	,004	-,010	-,022	-,043	-,272"	-,086	1	,272"	,060	,298"	,071	,099	,303"
	Sig. (bilatérale)	,039	,949	,097	,971	,922	,824	,663	,006	,505	,005	,546	,002	,477	,319	,002	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q26	Corrélation de Pearson	,364"	,040	,165	,244'	,329"	,117	,195'	,099	,162	,272"	1	,286"	,362"	,165	,159	,537"
	Sig. (bilatérale)	,000	,690	,096	,013	,001	,241	,048	,322	,101	,005	,003	,000	,096	,109	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q27	Corrélation de Pearson	,089	,466"	,400"	,123	,460"	,131	,561"	,019	,359"	,060	,286"	1	,126	,435"	,450"	,564"
	Sig. (bilatérale)	,373	,000	,000	,215	,000	,186	,000	,849	,000	,546	,003	,204	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q28	Corrélation de Pearson	,015	,207'	,241'	-,089	,175	,099	,326"	,111	,422"	,298"	,362"	,126	1	,351"	,310"	,554"
	Sig. (bilatérale)	,879	,036	,014	,373	,077	,320	,001	,263	,000	,002	,000	,204	,000	,001	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q29	Corrélation de Pearson	,179	,366"	,360"	,086	,503"	,100	,454"	,170	,215'	,071	,165	,435"	,351"	1	,485"	,613"
	Sig. (bilatérale)	,071	,000	,000	,386	,000	,315	,000	,086	,029	,477	,096	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
q30	Corrélation de Pearson	-,117	,258"	,398"	-,224'	,479"	-,148	,300"	,049	,262"	,099	,159	,450"	,310"	,485"	1	,435"
	Sig. (bilatérale)	,240	,008	,000	,023	,000	,136	,002	,621	,008	,319	,109	,000	,001	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103
ch4	Corrélation de Pearson	,511"	,353"	,663"	,467"	,640"	,362"	,601"	,312"	,551"	,303"	,537"	,564"	,554"	,613"	,435"	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mascu	70	68,0	68,0	68,0
Valide féminin	33	32,0	32,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 30 ans	6	5,8	5,8	5,8
de 30 a 39 ans	44	42,7	42,7	48,5
Valide de 40 a 49 ans	30	29,1	29,1	77,7
de 50 ans a plus	23	22,3	22,3	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
second a moins	5	4,9	4,9	4,9
univ	76	73,8	73,8	78,6
Valide hau	19	18,4	18,4	97,1
autre	3	2,9	2,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Fonc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
teh	4	3,9	3,9	3,9
ten	9	8,7	8,7	12,6
Valide cadre	82	79,6	79,6	92,2
cadre s	8	7,8	7,8	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
de 5 ans a moins	12	11,7	11,7	11,7
de 6 a 10 ans	32	31,1	31,1	42,7
Valide de 11 a 15 ans	11	10,7	10,7	53,4
plus de 15 ans	48	46,6	46,6	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	mascu	70	3,4095	,46326	,05537
	fémin	33	3,3465	,49614	,08637

ANOVA à 1 facteur

Total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	,472	3	,157	,699	,555
Intra-groupes	22,302	99	,225		
Total	22,774	102			

ANOVA à 1 facteur

Total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,157	3	,052	,229	,876
Intra-groupes	22,618	99	,228		
Total	22,774	102			

ANOVA à 1 facteur

Total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,953	3	,651	3,096	,060
Intra-groupes	20,821	99	,210		
Total	22,774	102			

ANOVA à 1 facteur

Total

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,089	3	,363	1,657	,181
Intra-groupes	21,685	99	,219		
Total	22,774	102			

الملاحق رقم (06): المكافآت السنوية

سوناتراش
sonotrach
DIRECTION GÉNÉRALE
Direction Corporate Ressources Humaines

Madame et Messieurs les Directeurs :
• Ressources Humaines des Activités,
• Gestion Personnel Siège,
• Réglementation et Veille Sociale,
• Formation et Planification
• Rémunération,
• Technologies de l'Information / DC-DSI

N° 453 DCP-RHU/DREM/2023 Alger, le 7

Objet : Mesure d'avancement au titre des exercices 2022 et 2023.

INTRODUCTION :

La présente note a pour objet de définir les conditions et modalités de mise en œuvre de la mesure, édictée par l'Entreprise, en matière d'avancement annuel.

Cette mesure, applicable au titre des exercices 2022 et 2023, consacre le principe de rétribution des meilleurs contributeurs et la récompense du mérite.

Le même principe fondant, entre autres, le projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH).

Un projet qui s'appuie sur :

- des postes de travail repères annonçant les missions, les responsabilités, ainsi que les compétences techniques et comportementales, sur lesquelles tout un chacun des travailleurs sera évalué;
- des filières professionnelles traçant clairement les parcours professionnels, qui s'offrent aux salariés de l'Entreprise et les perspectives d'évolution, en termes de carrière et de rémunération ;
- des rencontres annuelles d'échange entre le Collaborateur et son Manager dont l'objectif est de dresser le bilan de l'année écoulée, d'évaluer les niveaux de performance et de compétences atteints, d'élaborer un plan de développement, de fixer les objectifs de développement et de performance de l'année à venir et de discuter des soutiens d'évolution du Collaborateur.

Cet avancement comporte deux mesures :

Tel : 023 48 30 30 / 31 31
Fax : 023 48 33 33 / 35 35
www.sonatrach.dz
SEC...@sonatrach.dz

سوناتراش
sonotrach

N° 453 DCP-RHU/DREM/2023 2/5

- Une mesure d'augmentation individuelle (AI), égale à 6% du salaire de base individuel
- Une mesure de promotion verticale telle que définie par la circulaire n°7,09 du 22 octobre 2003.

Cette promotion est destinée exclusivement au personnel dont le poste de travail permet un passage d'un poste de travail vers un poste de travail, dont la classification est immédiatement supérieure (octroi d'une échelle), dans le respect des organigrammes en vigueur et de la structure de chaque filière.

- Le principe du temps minimal de trois (03) ans dans le même poste de travail demeure en vigueur.

CHAMP D'APPLICATION :

Sont concernés par l'application de cet avancement, les travailleurs permanents de l'Entreprise, dans la limite maximale de 40 % de l'effectif de chaque structure au 31 décembre pour l'exercice 2022 le même taux est arrêté pour l'exercice 2023.

Ce taux est réparti comme suit :

- ✓ Une proportion de l'ordre de 30% pour les Augmentations Individuelles (AI) ;
- ✓ Une proportion de l'ordre de 10% pour les promotions verticales.

Il demeure entendu que cet avancement concerne les contributeurs ayant accompli intégralement, l'exercice 2022, la même condition est requise pour l'exercice 2023, à l'exception des cas suivants :

- des accidents de travail dans la limite de quatre (04) mois ;
- du congé de maternité (avec ou sans prolongation en cas de césarienne) ;
- des arrêts de travail dont le cumul n'excède pas les 30 jours ;
- du congé sans solde tel que prévu par la réglementation ;
- du congé exceptionnel, pour cause de pandémie, dont le cumul n'excède pas trente (30) jours.

Cet avancement n'est pas applicable aux Cadres Dirigeants.

Tel : 023 48 30 30 / 31 31
Fax : 023 48 33 33 / 35 35
www.sonatrach.dz
SEC...@sonatrach.dz

الملحق رقم (07): جانب العقوبات من القانون الداخلي للمؤسسة

SANCTION DU 1er DEGRE.

N°	NATURE DE LA FAUTE	SANCTION 1er DEGRE
1	Refus de pointer ou d'émarger.	Avertissement simple
2	Refus de porter le badge de manière apparente.	Avertissement simple
3	Tenue vestimentaire négligée ou défaut de port de tenue de travail.	Avertissement simple
4	Inobservation des mesures d'entretien des équipements mis à la disposition de l'agent.	Avertissement simple
5	Retards fréquents.	Avertissement écrit
6	Absences non justifiées	Avertissement écrit
7	Sortie sans autorisation.	Avertissement écrit
8	Absence au poste de travail.	Avertissement écrit
9	Non respect de la hiérarchie.	Avertissement écrit
10	Manque de diligence dans l'exécution d'une tâche.	Avertissement écrit
11	Infraction aux règles d'hygiène/sécurité.	Avertissement écrit
12	Perte de petit matériel	Avertissement écrit
13	Collecte et/ou quête de fonds non autorisée sur les lieux de travail.	Avertissement écrit
14	Introduction de personne étrangère sans motif de service.	Avertissement écrit

SANCTION DU 2ème DEGRE.

N°	NATURE DE LA FAUTE	SANCTION 2er DEGRE
1	Récidive de fautes ayant entraîné un avertissement écrit	Blâme ou mise à pied de 1 à 3 jours
2	Non réalisation du programme individuel de travail dans les normes et délais requis.	Blâme
3	Non exécution des ordres de la hiérarchie et des procédures du travail.	Mise à pied de 1 à 3 jours
4	Refus d'assurer une permanence ou une astreinte.	" " "
5	Absence à une permanence ou astreinte sauf cas de force majeure.	" " "
6	Refus d'assurer un intérim.	Blâme
7	Refus d'exécuter des heures supplémentaires.	" " "
8	Refus de rejoindre son poste de travail sur rappel de la hiérarchie durant le congé sauf cas de force majeure.	" " "
9	Refus d'une mutation établie dans le cadre des dispositions de la Convention d'Entreprise.	Blâme ou mise à pied de 1 à 3 jours
10	Menaces ou injures ou manque de respect caractérisé vis à vis d'un agent.	Mise à pied de 1 à 3 jours

SANCTION DU 3ème DEGRE.

N°	NATURE DE LA FAUTE	SANCTION 3er DEGRE
1	Récidive de fautes ayant entraîné une sanction de 2ème degré.	-Mise à pied de 4 à 8 jours -Rétrogradation -Licenciement sans indemnité ni préavis
2	Abandon de poste.	-Licenciement sans indemnité ni préavis
3	Absence non autorisée de plus de 7 jours consécutifs.	-Licenciement sans indemnité ni préavis
4	Violation du secret professionnel.	-Mise à pied de 4 à 8 jours -Rétrogradation -Licenciement sans indemnité ni préavis
5	Détournement ou dissimulation de documents de service.	-Mise à pied de 4 à 8 jours -Rétrogradation -Licenciement sans indemnité ni préavis

الملحق رقم (08): عروض التدريب

<p>IP43</p> <p>Instrumentation Pétrolière</p>	<p>Les Automates Programmables Industriels API</p> <p>PRÉREQUIS Aucun prérequis n'est nécessaire</p> <p>PUBLIC(S) CONCERNÉ(S) Ingénieurs et techniciens en instrumentation</p> <p>PÉRIODE ET LIEU 21/05/2023-24/05/2023 à H. Messaoud</p> <p>PROGRAMME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introduction - Les systèmes automatisés (PLC, DCS, SCADA, ...) - Domaines d'emploi des API dans l'industrie pétrolière et gazière - Architecture d'un API. - Les automates et la communication. - Critères de choix d'un API - La programmation - Automate programmable Allen Bradley - Présentation des logiciels de programmation RSUNIX & RSLOGIX <p>OBJECTIFS Permettre aux participants de comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La structure d'un système automatisé - Les domaines d'emploi des API - La programmation <p>Durée 4 jours</p> <p>e-Learning Présentiel </p>
<p>IP44</p> <p>Instrumentation Pétrolière</p>	<p>Les Vannes de Contrôle et les Problèmes de Cavitation</p> <p>PRÉREQUIS Aucun prérequis n'est nécessaire</p> <p>PUBLIC(S) CONCERNÉ(S) Techniciens et ingénieurs en instrumentation</p> <p>PÉRIODE ET LIEU 19/03/2023-21/03/2023 à H. Messaoud</p> <p>PROGRAMME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spécifications et rôle d'une vanne de régulation - Composition d'une vanne de régulation (présentant l'actonneur Fisher Fielvue divc5010) - Types de vanne et types de corps de vannes - Positionnement des vannes de régulation et les servomoteurs - Les caractéristiques d'une vanne et différents types de clapets - Capacités et dimensionnement d'une vanne de contrôle - Technologie anti-cavitation de FISHER - Les problèmes liés à la cavitation et leurs solutions appropriées <p>OBJECTIFS Permettre aux participants de connaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle d'une vanne de régulation - Les types de vannes, le CV et les caractéristiques d'une vanne - Les problèmes potentiels des vannes de régulation <p>Durée 3 jours</p> <p>e-Learning Présentiel </p> <p>Institut Algérien du Pétrole - catalogue 2023</p>

Management de Projets et Supply Chain

Management de Projet

5 Jours
30 Heures

M.P. 080

Management des risques de projet

Programme

Les principaux concepts-clés

- Entreprise, ses projets et ses risques
- Stratégie, projets, opérations
- Cycle du management des risques projet
- Risque ou opportunité ? définitions, aléa, imprévu, incertitude, risque...
- Le management des risques au sein du management de projet

Le management des risques

- Les éléments du processus de management des risques
- Intégrer le management des risques à chaque phase du projet
- Le plan de Management des Risques

Le processus de gestion des risques

- Identification des risques
- Analyse qualitative & quantitative
- Réponses aux risques
- Surveillance & maîtrise des risques

Capitalisation et retour d'expérience- REX

OBJECTIFS

- Identifier les risques en début de projet et à chaque étape du projet, en analysant les causes et les impacts
- Évaluer leur gravité et hiérarchiser les différents types de risques
- Définir des méthodes et des outils pratiques de traitement des risques

PUBLIC CONCERNÉ

- Directeurs de projets
- Chefs de projets
- Acteurs impliqués dans la réalisation du projet

PRÉREQUIS

- Avoir des notions en management de projet - Les fondamentaux

LES + PÉDAGOGIQUES

- Retour d'expérience
- Simulation par études de cas de l'entreprise pour:
 - Effectuer une analyse des risques
 - Mise en œuvre des plans de réponse aux risques

COMPÉTENCES VISÉES

- Maîtrise de toutes les étapes et outils nécessaires au management des risques de projets et l'utilisation de la créativité pour transformer les risques en opportunités

ANIMATEUR

- Chef de projet confirmé
- Certifié PMP
- Consultant formateur SWA en management de projet

DISPOSITIF PÉDAGOGIQUE

Présentiel

Dispositif	Edition	Date
Présentiel	1 ^{er} édition	Du 26 au 30 novembre 2023

Renseignements & inscription
inscription.sma@sonatrach.dz

Sommaire
Calendrier

الملاحق رقم (09): مخطط توجيه الموظفين للبرامج التدريبية

PLAN DE FORMATION



DATEF	DOMAINE	PE	BES	CODE	ACT	INTITUL ACT	ORGANI	LIEU	CSP	DUREE	HJ	COUT	MDA	MATRICULE	NOM	PRENOM	AGE	SEXE	DATE	NAI	DATE	RECR	ACT	P	PN
2023	17	2		AVL0018		ANALYSE DE PROBLEME ET PRISE DE DECISION	SMA EX CENTRE DE PE/Oran	Oran	C	5,00		132,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		11/08/83	22/06/2009			P		
2023	17	2		AVL0018		ANALYSE DE PROBLEME ET PRISE DE DECISION	SMA EX CENTRE DE PE/Oran	Oran	C	5,00		132,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		18/03/76	03/09/2006			P		
2023	9	2		AVL0025		ANALYSE DES RISQUES EN MILIEU PETROLIERS PAR LA METHODE MOSE	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	5,00		151,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		07/03/78	02/10/2004			P		
2023	21	2		AVL0030		ANALYSE ET EVALUATION DES OFFRES	SMA/E-LEARNING	Complexe	C	3,00		14,70	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		28/05/77	05/12/2007			P		
2023	21	2		AVL0030		ANALYSE ET EVALUATION DES OFFRES	SMA/E-LEARNING	Complexe	C	3,00		14,70	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		25/07/83	03/08/2008			P		
2023	19	2		AVL0047		L'ANALYSE FINANCIERE DANS UN PROCESSUS DE PASSATION DES MARCHES	SMA EX CENTRE DE PE/Oran	Oran	C	4,00		19,60	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		04/05/83	16/03/2005			P		
2023	16	2		AVL0064		AUTOCAD 2D	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		29/06/90	30/04/2017			P		
2023	16	2		AVL0064		AUTOCAD 2D	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		18/04/68	08/06/2009			P		
2023	16	2		AVL0064		AUTOCAD 2D	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		05/01/67	12/04/1997			P		
2023	6	2		AVL0084		CALCUL THERMIQUE DES FOURS ET CHAUDIERES	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	5,00		151,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		02/11/92	23/11/2020			P		
2023	6	2		AVL0103		CHROMATOGRAPHIE : CPG & HPLC	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	4,00		120,71	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		11/03/65	18/12/1988			P		
2023	6	2		AVL0103		CHROMATOGRAPHIE : CPG & HPLC	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	4,00		120,71	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		13/05/66	14/09/1991			P		
2023	6	2		AVL0104		LA CHROMATOGRAPHIE EN PHASE GAZEUSE (CPG)	IAP-SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		12/12/74	18/08/2010			P		
2023	26	2		AVL0113		COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	5,00		151,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		27/07/78	24/05/2008			P		
2023	26	2		AVL0113		COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA EX CENTRE DE PE/Oran	Oran	M	4,00		19,60	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		18/01/72	13/11/2004			P		
2023	26	2		AVL0113		COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	SMA EX CENTRE DE PE/Oran	Oran	C	5,00		24,50	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		01/10/89	17/11/2013			P		
2023	6	2		AVL0137		OPTIMISATION DU PROCEDE C3 MR EN UTILISANT ASPEN HYSYS	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	5,00		145,54	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		20/09/92	23/11/2020			P		
2023	6	2		AVL0137		OPTIMISATION DU PROCEDE C3 MR EN UTILISANT ASPEN HYSYS	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	5,00		145,54	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		22/12/79	17/12/2012			P		
2023	6	2		AVL0137		OPTIMISATION DU PROCEDE C3 MR EN UTILISANT ASPEN HYSYS	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	5,00		145,54	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		12/06/81	11/12/2012			P		
2023	8	2		AVL0148		CONTROLE DE L'ANTI POMPAGE DES COMPRESSEURS	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	3,00		102,13	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		13/01/69	20/08/1996			P		
2023	8	2		AVL0148		CONTROLE DE L'ANTI POMPAGE DES COMPRESSEURS	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	3,00		102,13	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		29/08/87	01/03/2020			P		
2023	8	2		AVL0148		CONTROLE DE L'ANTI POMPAGE DES COMPRESSEURS	IAP-SPA ARZEW	Oran	M	3,00		100,75	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		01/04/84	31/12/2018			P		
2023	20	2		AVL0151		LE CONTROLE ET LE CONTENTEUX FISCAL	SMA/E-LEARNING	Complexe	C	3,00		14,70	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		20/06/83	06/10/2008			P		
2023	20	2		AVL0151		LE CONTROLE ET LE CONTENTEUX FISCAL	SMA/E-LEARNING	Complexe	C	3,00		14,70	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		22/04/94	10/05/2020			P		
2023	5.1	2		AVL0160		CORROSION ET PROTECTION CATHODIQUE	IAP-SPA ARZEW	Oran	M	5,00		149,85	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		23/09/90	18/02/2014			P		
2023	8	2		AVL0184		DIMENSIONNEMENT DES RESEAUX DE TERRE ELECTRIQUES	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	5,00		151,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		14/03/85	03/06/2015			P		
2023	8	2		AVL0184		DIMENSIONNEMENT DES RESEAUX DE TERRE ELECTRIQUES	IAP-SPA ARZEW	Oran	M	5,00		149,85	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		05/11/91	26/04/2017			P		
2023	8	2		AVL0184		DIMENSIONNEMENT DES RESEAUX DE TERRE ELECTRIQUES	IAP-SPA ARZEW	Oran	C	5,00		151,78	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		05/01/81	26/10/2008			P		
2023	8	2		AVL0195		ECHANGEURS DE CHALEUR (SELECTION, CALCUL THERMIQUE, ENTRETIEN)	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	M	4,00		120,71	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		15/04/85	11/12/2013			P		
2023	8	2		AVL0195		ECHANGEURS DE CHALEUR (SELECTION, CALCUL THERMIQUE, ENTRETIEN)	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	M	4,00		119,06	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		01/10/84	11/03/2018			P		
2023	8	2		AVL0195		ECHANGEURS DE CHALEUR (SELECTION, CALCUL THERMIQUE, ENTRETIEN)	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	M	4,00		119,06	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		26/06/95	28/11/2019			P		
2023	9	2		AVL0199		EQUIPEMENTS IMPORTANTS POUR LA SECURITE (EIPS)	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		03/11/81	02/08/2008			P		
2023	9	2		AVL0199		EQUIPEMENTS IMPORTANTS POUR LA SECURITE (EIPS)	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		04/09/89	07/05/2017			P		
2023	15	2		AVL0215		ESSAIS NORMALISES DE CONTROLE DE QUALITE DES PRODUITS PETROLIERS	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	M	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		06/10/70	16/12/2012			P		
2023	15	2		AVL0215		ESSAIS NORMALISES DE CONTROLE DE QUALITE DES PRODUITS PETROLIERS	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	M	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		14/09/75	02/10/2004			P		
2023	15	2		AVL0215		ESSAIS NORMALISES DE CONTROLE DE QUALITE DES PRODUITS PETROLIERS	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	M	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		24/03/76	17/12/2012			P		
2023	15	2		AVL0215		ESSAIS NORMALISES DE CONTROLE DE QUALITE DES PRODUITS PETROLIERS	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	M	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		23/06/87	18/02/2014			P		
2023	8	2		AVL0222		ETALONNAGE ET VERIFICATION DES CAPTEURS ET TRANSMETTEURS INFRAROUGE	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	C	4,00		120,71	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		18/07/91	03/06/2015			P		
2023	8	2		AVL0222		ETALONNAGE ET VERIFICATION DES CAPTEURS ET TRANSMETTEURS INFRAROUGE	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	M	4,00		119,06	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		25/07/92	25/04/2021			P		
2023	8	2		AVL0222		ETALONNAGE ET VERIFICATION DES CAPTEURS ET TRANSMETTEURS INFRAROUGE	IAP-SPA BOUMERDES Alger	Alger	M	4,00		119,06	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		15/01/93	24/02/2020			P		
2023	8	2		AVL0224		ETUDE ET CONCEPTION DES INSTALLATIONS ELECTRIQUES BASSE TENSION	IAP-SPA ARZEW	Oran	M	5,00		149,85	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		05/01/81	26/10/2008			P		
2023	8	2		AVL0224		ETUDE ET CONCEPTION DES INSTALLATIONS ELECTRIQUES BASSE TENSION	IAP-SPA ARZEW	Oran	M	5,00		149,85	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		25/09/91	26/04/2017			P		
2023	8	2		AVL0243		EXPLOITATION DES TURBINES A VAPEUR	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		02/01/68	02/10/2004			P		
2023	8	2		AVL0243		EXPLOITATION DES TURBINES A VAPEUR	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		15/02/91	03/06/2015			P		
2023	8	2		AVL0243		EXPLOITATION DES TURBINES A VAPEUR	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	M	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		25/07/77	15/12/2013			P		
2023	8	2		AVL0243		EXPLOITATION DES TURBINES A VAPEUR	IAP/SPA SKKIDA	Skkida	C	5,00		64,00	xxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXX			0,00		10/05/81	11/12/2013			P		

الملحق رقم (10): المنصة الرقمية للتعليم عن بعد -سوناطراك-

