



ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين (مقاربة انثرو- ادارة في مصنع نسيج الديوانية)

أ.م.د. عدنان مطر ناصر

كلية التربية الاساسية - جامعة المثنى - العراق

البريد الالكتروني: Adnannaser900@mu.edu.iq

الملخص

هدف البحث الى معرفة ثقافة قيادة التبادل من عينة عاملين في مصنع نسيج الديوانية بجمهورية العراق ضمن مقاربة انثرو- ادارة المتكون من اربعة اقسام الغزل ، النسيج ، التكملة، الادارية، وفق عينة عشوائية 20% وكان عددها (177) فردا من العاملين في الاقسام المذكورة. وقد اعتمد الباحث المنهج البنائي الوظيفي والوصفي ضمن اجراءات البحث ، وقام بتطوير استبيان من (18) عبارة كأداة للبحث ، فضلا عن استخدام ادوات انثروبولوجية سائدة . وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان من ابرزها مساهمة الثقافة السائدة في المصنع على التفاعل الاجتماعي بين العاملين والقيادة وهو من مرتكزات ادبيات الانثروبولوجيا. وقدم البحث جملة من التوصيات من شأنها رفع مستوى الوعي بأهمية ثقافة القيادة التبادلية وادامتها.

الكلمات المفتاحية: ثقافة، قيادة تبادلية، نسق المكافأة، الانثروبولوجيا، انثروبولوجيا الادارة.



Transactional Leadership Culture from the Workers' point of view (An anthropo-management approach in the Diwaniyah textile factory)

Assist. Prof. Dr. Adnan Mutter Nassir

College of Basic Education - University of Al-Muthanna – Iraq

Email: Adnannaser900@mu.edu.iq

ABSTRACT

The Aim of the Research is to Know the culture Of Transactional leadership by a sample of workers in the Diwaniyah textile factory in the Republic of Iraq within the anthropo-management approach, which consists of four departments: spinning, weaving, complementing, and administrative, according to a random sample of 20% and its number was (177) employees in the aforementioned sections. The Researcher Adopted the functional and Descriptive structural approach within the research procedures, and developed a questionnaire of (18) phrases as a research tool, in addition to using anthropological tools as support. The research Reached a Number Of Conclusions, The most prominent Of which was the contribution of the prevailing culture in The factory to The social interaction between workers and leadership, which is one of the foundations of anthropology literature. The research presented a number of recommendations that would raise the level of awareness of the Importance and perpetuation Of a culture of Transactional leadership.

Keywords: culture, Transactional leadership, reward system, anthropology, management anthropology.

**المقدمة:**

الثقافة متغير مهم في الدراسات الانثروبولوجية والادارية لارتباطها بتوجيه سلوك وتفكير افراد المجتمع من خلال المؤشرات التي تكشف عن طبيعة (ثقافة القيادة) على اداء الافراد داخل الاماكن الصناعية لتوفير مهارات سلوكية وعلاقات اجتماعية في ظل التطورات والاحداث التي يشهدها المجتمع العراقي وفي مقدمتها اتساع الأسواق وتنوع الخدمات واشتداد المنافسة وسرعة تطور وسائل الاتصال مما تطلب الحاجة الماسة إلى وجود قيادات إدارية كفوة تتمتع برؤية واضحة عن المستقبل، فضلا عن تهيئة بيئة إدارية قائمة على الحوار البناء والمشاركة في جميع المستويات الإدارية، ومنذ مطلع ثمانينات القرن الماضي تم أدراك أهمية سلوكيات القيادة التبادلية خصوصاً وأن أهميتها تتعاظم لتعميق قدرة المنظمات في مواجهة التحديات من أجل تحقيق وغرس ثقافة التزام الأفراد تجاه منظماتهم، إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهدا وملتزما بأهداف المنظمة وللقائد دور رئيس في تماسك الجماعة وأهدافها ونشاطها. ولأهمية القيادة ومدى تفاعل القائد انفعالياً واجتماعياً وادارياً مع المرؤوسين انطلقت الفكرة لعمل هذا البحث حول اتجاهات اراء المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة الادارية في مصنع نسيج الديوانية. لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية Transactional) والعاملين في اطار انثروبولوجي ضمن رؤية جديدة للتواصل أيماناً بأهمية الدور الذي يمارسه هذا القطاع على الصعيد الاقتصادي في البلد بشكل عام واستفادة المجتمع المحلي بشكل خاص. وهذا ما سوف يتم بحثه وتحليله بالأسلوب العلمي وأرجوا أن يسهم هذا البحث في تقديم ما هو جديد ونافع ومفيد، مع ندرة المصادر في هذا المجال. وقسم البحث الى عدة محاور تضمنت الجانب المنهجي، والنظري، والميداني، وختم البحث باستنتاجات وتوصيات .

المبحث الاول المنهجية والمفاهيم

اولاً: المنهجية:**1- المشكلة:**

ان العلاقات الاجتماعية السائدة بين المسؤول والعاملين في بيئة العمل كالتماسك او الصراع لا يمكن فهمها دون معرفة ثقافة المؤسسة التي لا تعمل خارج اطار محيطها على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي مما يعني بان متغير ثقافة القيادة التبادلية من اهم المواضيع في العصر الراهن على اعتبار ان للتنظيمات الصناعية انساق تتفاعل مع المحيط الاجتماعي والثقافي لتوجيه السلوك الاجتماعي والتنظيمي للقائد والعامل لمواكبة التقدم الحاصل في مؤسسه الصناعية وتحقيق اهدافها الانتاجية يستلزم ان تكون هناك ادارة واعية يقودها قائد ناجح يعزز القيم والاهداف المشتركة مع العاملين داخل المصنع.

2- التساؤلات:

- أ- ما درجة ممارسة ثقافة قيادة التبادل وابعادها في المصنع من وجهة نظر العاملين؟
- ب- هل يوجد نمط القيادة التبادلية باعتبارها احد الانماط الحديثة للقيادة في مصنع نسيج الديوانية؟
- ج- كيف تنعكس العلاقات الثقافية والاجتماعية بين العاملين والقيادات الادارية على فعالية قواعد ضبط رسمي وغير رسمي في المصنع؟
- د- ما مدى توفر مستوي الولاء التنظيمي بين اوساط العاملين في مصنع النسيج؟

3-الاهمية البحثية:

- أ-التغيرات التي طرأت على البيئة العراقية حتمت وجود قيادة تمتلك انماطاً سلوكية ومهارات شخصية قادرة على مواجهة تلك الازمات في واقع العمل القائم وبناء رؤية جديدة لإجراء التغيرات الملائمة في انشطتها وهيكلها وثقافتها والتأثير في سلوكيات من يعملون معهم وتعزيز قدراتهم وثقتهم بإمكانية مواجهة تلك الظروف.
- ب-ندرة البحوث ذات الصلة بموضوع ثقافة القيادة التبادلية في اطار انثروبولوجي اداري.
- ج- تحقيق درجة انضباط وخلق قيمة عليا في العمل لزيادة الانتاج في المدينة ومنافسة الانتاج الاجنبي المستورد



د-نشاط القطاع الصناعي يؤدي دورا فاعلا في احداث التحولات التنموية لتطوير المجتمع المحلي.
ه- دعم السلوكيات الايجابية في قيادة وادارة المصنع وتصحيح السلوكيات السلبية المؤثرة على نجاحه.

4: الاهداف:

- الكشف عن درجة ممارسة ثقافة القيادة التبادلية وابعادها بمصنع النسيج طبقا لآراء العاملين.
- معرفة نمط القيادة التبادلية كأحد الانماط الحديثة للقيادة في مصنع نسيج الديوانية.
- بيان تأثير العلاقات الثقافية والاجتماعية بين العاملين والقيادات الادارية على فعالية قواعد الضبط في المجتمع المبحوث.
- تقييم الولاء التنظيمي بين اوساط العاملين في مصنع النسيج وانعكاسه على واقع المعيشة في المجتمع المحلي .

5- اسباب اختيار الموضوع:

- أيمكن فهم الظواهر القيادية في المنظمات الصناعية ضمن اطار ثقافي.
- ب- الاهتمام بموضوع البعد الثقافي للتنظيمات بالمؤسسات التربوية وقلتها بالمؤسسة الصناعية والانتاجية في منطقة البحث.
- ج-تقديم بحث يساعد على فهم التأثيرات المختلفة لتطور ثقافة قيادة التبادل على سلوك العامل في المجتمع المبحوث.
- د-وجود ميل عند الباحث ورغبة في دراسة الموضوع ، اضافة الى سكنه بالقرب من منطقة البحث.

ثانيا: مفاهيم البحث.

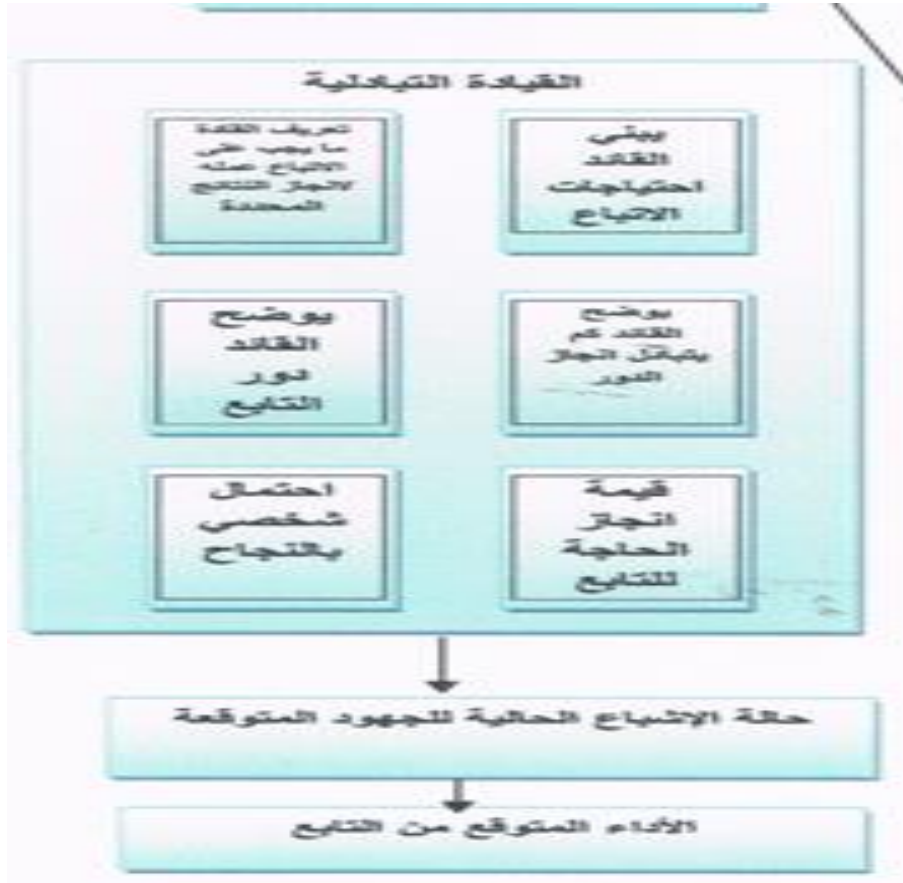
1-الثقافة: للثقافة دور هام في مستوى اداء العاملين وتحقيق رضائهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية، لانهم جميعهم يعملون في اطار ثقافي متكامل يدفعهم الى الاتجاه لتحقيق الاهداف المطلوبة (عبير وآخرون، 2019، 30)، اذ تعد طريقة حياة مجتمع واحد أو عدة مجتمعات من انظمة حكم وعلاقات اجتماعية (Lebron,2013: 126)، اما تايلر (Taylor) في مؤلفه (Primitive Culture) بأنها "كل معقد يتضمن معرفة ومعتقدات واخلاق وقدرات وتقاليد وقوانين يكتسبها شخص كعضو في مجتمع معين (Budean& Pitarium 2008: 199). او انها تمثل اشياء مادية تتمثل بالانتاج الصناعي، وان الادارة هي جوهر القيادة تجعل المرء يدرك ان القيادة والثقافة وجهان لعملة واحدة (Schein, 2004,1-2) وعرفت انثروبولوجيا، أنها "ثقافة شعب معين تتكون من أنماط سلوكية مميزة ومعتقدات وقيم ومعايير وأعراف وافتراضات (Latour,2014) وبناءً على ما تقدم نلاحظ ان مفهوم الثقافة تطور عبر الحقول العلمية الانسانية كالاقتصاد، و الانثروبولوجيا، وعلم النفس الاجتماعي من خلال الدراسات التي تناولت الاخلاق والصفات العامة للمجموعات الانسانية المختلفة(4 و Ellinas et al,2017) أما البحث الحالي فيتفق مع التعريفات السابقة بان الثقافة تمثل المستلزم المادي والاعتباري لكمال الحضارة الإنسانية كونها تمثل سعي الإنسان لبلوغ حالة الكمال في كل شيء، أي أن الثقافة هي مستلزم الكمال الإنساني لبلوغ مرحلة التحضير التي يعي الإنسان دوره الإنساني في بناء وعمارة الأرض، وهنا يأتي دور البناء الإنساني في عملية التمكين هذه التي تستند إلى مجموعة القيم والمبادئ التي تجعل الإنسان يميز بين الحسن والقبيح، والجيد والرديء، والخير والشر، والصح والخطأ.

2-القيادة التبادلية: نمط قيادي حديث يعزز فيه القائد سلطته على المرؤوسين على اساس تبادل المنافع بما يضمن امتثالهم له عن طريق المكافآت والعقوبات فتربط بين جهد العاملين وانتاجهم وولائهم والمكافآت المقدمة لهم مقابل الاداء والولاء والجهد المبذول وتركز على تحقيق الاهداف قصيرة الاجل (James,O,George,I,2013,358). كما عرفت بانها ذلك النمط الذي يعتمد على تحفيز المرؤوسين عبر امدادهم بالمكافآت المادية والمعنوية عندما ينجزون ما هو مطلوب منهم مع توقع العقاب والمساءلة على من قصر ايضا، اذ يسعى القائد لتوفير بيئة اكثر ملائمة لظروف العاملين للحصول على اعلى معدل من الانتاج وسرعة تحقيق الاهداف من خلال استخدام المكافآت والعقوبات المشروطة (النجار، 2019، 28)

تعريف اجرائي لثقافة القيادة التبادلية: حصيلة ما للعاملين من انماط سلوكية وعادات وقيم وطرائق تفكير واساليب عمل واهداف يستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشكلاتهم ورؤيتهم لنمط حديث من انماط القيادة يمارسه مدير مصنع نسيج الديوانية مع العاملين والقائم على اساس تبادل المنافع بين المدير والعاملين ويعبر عنها من خلال ، المكافأة المشروطة، الادارة بالاستثناء الايجابية ، الادارة بالاستثناء السلبية.



يلاحظ مما ذكر آنفاً إن ثقافة القيادة التبادلية عبارة عن منظومة من القيم تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين والطرق التي يتم وفقها انجاز المهام التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء المؤسسة القائد والعاملين. الشكل (1) يوضح ادوار القيادة التبادلية في المؤسسة كما مشار اليه في التعاريف السابقة.



الشكل (1) نموذج Bass للقيادة التبادلية ، 1985.

-Source: Noore ,2003: P, 25.

3-نسق المكافأة: الأساليب التي يعامل بها في مجتمع معين أو إحدى الجماعات من خلال الأعضاء العاديين أو أصحاب السلطة أو القوة على أن هذا النسق لا يشمل على مكافأة السلوك الحميد أو استحسانه وحسب ، بل الامتناع عن الجزاءات السلبية أيضاً وليس من الضروري أن تعكس انساق المكافأة تأثير الجماعة بأسرها ، فقد تعمل من أجل هؤلاء الذين يتمتعون بالقوة أو بالسلطة وفي هذا الصدد يبرر القادة احتكارهم لنسق المكافأة أو رقابتهم عليه على أساس دعوتهم بأنهم يعبرون عن مصالح الجماعة العليا أو أنهم يمثلون إرادة المجتمع (غيث، 1989، 388).

4-الانثروبولوجيا : علم من العلوم الإنسانية يهتم بمعرفة الإنسان معرفة كلية وشمولية من حيث قيمه الجمالية والدينية والأخلاقية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية ومكتسباته الثقافية (تيلوين، 2011، ص19-20)، كما عرفها كل من (Smith & Davies, 2008: 13) بأنها علم دراسة الإنسان طبيعياً واجتماعياً وحضارياً. وهو أيضاً العلم الذي يبحث في الحياة المعاصرة للإنسان بهدف التنبؤ للمستقبل معتمداً على التطور الممتد للتاريخ الإنساني (Doda, 2005: 2). (Reed, 2011, 8) فقد وصف الانثروبولوجيا بأنها العلم الذي يدرس الإنسان لكونه صانع الثقافة ومبدعها الوحيد والمميز بها بين الكائنات الحيوانية الأخرى. وبهذا يعتبر علم الانثروبولوجيا من العلوم التي تبحث في مجالات الإبداع الإنساني لميادين الثقافة المتنوعة في المجتمعات الإنسانية المختلفة.



5-انثروبولوجيا الادارة: عملية تقنية تستخدم الموارد للتأثير على الانسان العامل لتسهيل التغيرات من اجل تحقيق اهداف المنظمة الادارية والصناعية في الاختيار والتدريب والتقييم والمكافأة والعقوبة، وقد نما هذا المفهوم في مرحلة الثمانينات من القرن الماضي في حقل الأنثروبولوجيا من خلال عدد البحوث والدراسات المقدمة في موضوعات رئيسية مثل الولاء والاتصال (Kulkarni,R,2014,etal,26020). ومن قراءة تاريخ علماء الانثروبولوجيا نجدهم اهتموا بالقضايا الاقتصادية والتجارية التي تؤدي الى تطوير وتنمية المجتمع المحلي اما اليوم فهم قلقون من الاثار البيئية (الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية)، على ادارة الشركات والمؤسسات فانثوق علم أنثروبولوجيا الادارة او التنظيم او الاعمال(Preister, 2018: 76)، ففي عام 1992 صدر كتاب(استكشاف المنظمات المعقدة: منظور ثقافي) لـ(Czarniawska) الذي ركز فيه على اهمية استعمال علم الانثروبولوجي في فهم الكثير من الامور والسلوك المعقد للفرد العامل وصانع القرار في المؤسسة المعاصرة فليس للاقتصاد الكلي ولا الادارة ولا علم النفس الاجتماعي اجابات حول الثقافة المعاصرة للمؤسسات (Czarniawska, 2012: 127)، وتوالت الدراسات حول اهمية دراسة المؤسسات من منظور انثروبولوجي كدراسة (Ybema etal,2009) التي ركزت على الثقافة الشعبية لأفراد التنظيم الاداري والصناعي.

المبحث الثاني الاطار النظري

اولاً: خصائص ثقافة القيادة التبادلية:

للتفافة واسلوب القيادة دور في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة سيؤثر بلا شك على العلاقات الاجتماعية بين العاملين والقادة في المؤسسة الصناعية تحافظ على القيم والاهداف والرسالة الواضحة للمنظمة باعتبارها تحدد ماهو مقبول او غير مقبول صحيح او خاطيء عملي او غير عملي بمعنى انها تخلق اطارا للمديرين والعاملين يمكن ان يؤثر على سلوكهم ومواقفهم في العمل (Aydin,R,2018,267-268) من خلال ما تختزنه من مزايا تجعلها قادرة على النجاح والتفوق وتلك الخصائص التي تميزها تعود من خلال عملية تعلم سليمة إلى أداء ناجح يدعم انتشارها بين الأعضاء بشكل يسمح بمراقبتها ودراساتها(Spek& Spijkervet, 2005: 34). وقد حاولت دراسات عديدة تأطير واحتواء هذه الخصائص الثقافية للمؤسسات ذات الأداء المتفوق والتميز، مثل الدراسة التي قدمها (Robbins, 73: 2003) بتحديد مجموعة خصائص عدت بمثابة مؤشرات دالة لثقافة المؤسسة مثل التوجيه، وأنماط الاتصال، والمبادرة الفردية، والتفاعل، مواجهة الصراع، وأنظمة المكافآت، ونطاق السيطرة، ودرجة تطابق الأشخاص مع منظمته. وأما دراسة(Waterman & Peters, 1982) التي أجريت في (75) شركة أمريكية فقد حددت خصائصها الثقافية الغالبة بالتوجه نحو العمل، والإبداع (Alawi et al, 2007: 11). أما (Jones,1995,55)، فقد بينوا أن خصائص ثقافة المؤسسة تتمثل (القوة، الالتزام، المرونة، التوجه، والانتشار). في حين بين (القريوتي، 2000: 152) أن خصائص ثقافة المؤسسة تتمثل بـ(مدى وضوح أهداف وتوقعات العاملين عن درجة الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لهم، ودرجة تشجيعهم معنويًا وماديًا ليكونوا مبدعين في ادائهم ولديهم روح المبادرة والولاء للمؤسسة وتفضيله على الولاءات التنظيمية الفرعية). ومما سبق يلاحظ من الخصائص المذكورة، بأنها تركز على درجة الترابط والتكامل الكبير بين الأبعاد الهيكلية والأبعاد السلوكية في المؤسسة، اذ يعد مؤشراً لبناء العلاقات التبادلية الأفقية والعمودية التي تعمل على تدعيم الثقة بين القائد واتباعه لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، كما تعمل على تشجيع العاملين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق افضل النتائج، وان القائد التبادلي يتفاوض مع افراد الجماعة لمبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت عند انجازهم للعمل، وهو بذلك يساعد الافراد على اشباع ما لديهم من حاجات و رغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة واداء جيد يكشف عن حاجات الافراد ورغباتهم، فضلاً عن توضيح العمل المطلوب انجازه من الاتباع.

ويكن تلخيص خصائص القيادة التبادلية بما يلي: (العجمي، 2010، 161)

- 1- تقوم على اساس عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.
- 2- التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- 3- القائد التبادلي يدعم المرؤوسين بشروط او بقانون الترغيب والترهيب.
- 4- يتبع القائد التبادلي اسلوب الادارة بالاستثناء اي التدخل عند الضرورة.



5-يركز على النوع وعلى الاداء الوظيفي.

6-يتصف هذا النمط بالديمقراطية.

يمكن القول ان القيادة التبادلية تركز على النتائج الحقيقية المنجزة لأهداف العمل ، والى ذلك المدى يوجه القادة التبادليون جهود الاتباع نحو انجاز اهداف المؤسسة المنشودة من خلال توضيح الدور ومتطلبات انجاز المهمة ، وتستند القيادة التبادلية الى الشرعية داخل المنظمة من خلال تأكيد القادة التبادليين على معايير العمل واهدافه ، فضلا عن ميلهم للتركيز على اكمال المهمة والتزام العاملين بها ، اذ يعتمد هؤلاء القادة بشكل تام وبقوة على تطبيق معايير التحفيز من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير في اداء العاملين ، وتتمثل الفكرة الاساسية للقيادة التبادلية في ان الاهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء العاملين ، وهذه القيادة في جوهرها هي عملية تبادل اجتماعي بين القادة والاتباع تتضمن تبادلات او صفقات قائمة على اساس المكافأة ، وان الافتراض الرئيس الذي يستند اليه هذا النوع من القيادة هو ان الاتباع يحفزون بالمكافأة والعقوبة ، ويعتمد القادة التبادليون واتباعهم على بعضهم بعضا وبشكل متبادل سواء ما يتعلق بالاقرار ام مكافأة اسهامات البعض ، ويكون القادة التبادليون مؤثرين اذا عملوا وفقا لما يريده الاتباع او يتوقعونه ، وتتوقف فاعلية القيادة التبادلية على مقدرات القائد على الاستجابة لردود افعال الاتباع وتلبيتها وتغيير توقعاتهم .

ثانيا: ابعاد القيادة التبادلية:

1-المكافأة المشروطة: تعني العملية التي يتعاقد خلالها مع التابعين على منحهم مكافآت اذا تم انجاز العمل المطلوب أي تعني ابرام صفقة بين القائد والتابعين تنص على المكافأة مقابل الاداء ويتم فيها توضيح التوقعات والمعايير وتوفير الموارد وتقديم الدعم اللازم من القيادة وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين وتبادل المساعدة وتقديم الثناء مقابل الاداء الناجح للتابعين ، فالمكافآت المشروطة تتمثل في توضيح المعايير او التوقعات للعاملين ومنحهم مكافآت عند تحقيق الاهداف ، ويجب ان ترتبط المكافأة في القيادة التبادلية بإيجابية الاداء وذلك بعد توضيح التوقعات والتعرف على الانجازات ومقارنتها بالتوقعات والمعايير المحددة ومدى مساهمتها الايجابية في تحسين الاداء ، ويستخدم القادة المكافآت المشروطة لتحديد الاهداف التي من المفترض ان يحققها المرؤوسون والاعلان عن المكافآت المناسبة ، كما تتطلب المكافأة المشروطة اعطاء تغذية راجعة متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد والاطراء على العمل المتميز (Abiodun, S, Ilesanmi,A,2019,79) ونستنتج مما سبق ان المكافأة المشروطة تتمثل في منح المكافأة مقابل الجهد والاداء فمن خلالها يعرف التابعين ماذا يعملون لكي يتم مكافأتهم او عقابهم وتعني المكافأة الشرطية توفير دعم كافي للمرؤوس أي ان القائد يقوم بتبادل المنفعة مع التابعين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الاداء الجيد باستخدام التعزيز الايجابي كزيادة الاجر او الترقية او منح امتيازات اضافية كما يتم الوصول فيها لحلول جيدة للمشاكل من قبلهم عند ظهور تعزيز التخطيط غير الصحيح يقترح القائد المعزز كيف يتم تحسينها كما تشجع المشاركين ايضا في المحاولة في التبادلات التفاعلية.

2-الادارة بالاستثناء الايجابية:

تهتم بالكشف عن الانحرافات عن القواعد والمعايير لاتخاذ الاجراءات الصحيحة ، وتعني ارشاد المرؤوسين نحو تحقيق الاداء المطلوب واتخاذ الاجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات وتركز على ان القائد يقوم بمراقبة تنفيذ المهام والتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها من اجل تصحيحها للحفاظ على مستويات الاداء المطلوبة، اذ يحدد فيها القائد معايير الاداء وقد يعاقب المرؤوسين لعدم التزامهم بتلك المعايير (Watkins, D (2008,24) وينطوي هذا النمط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والاطراء ومن ثم اتخاذ الاجراءات الصحيحة في اسرع وقت ممكن عند حدوثها

3-الادارة بالاستثناء السلبية:

هي نقيض الادارة بالاستثناء الايجابي حيث يتدخل فيها القادة بعد تحقيق الاداء غير المقبول أي حدوث الانحراف عن المعايير الموضوعة فهم ينتظرون حتى تجذب الاخطاء انتباههم ، فالأعمال التصحيحية او العقاب يمكن ان يستخدم كاستجابة للأداء غير المقبول أي بعد حدوث الانحراف عن المعيار بمعنى عدم تدخل الابعد حدوث الاخطاء في العمل (مرعي، 2008، 9) أي تدخل القائد يكون بعد انتهاء المهام وظهور النتائج النهائية واكتشاف انها غير مطابقة للمعايير بعد ان اصبحت المشكلات حرجة لذلك يوصف القائد بأنه سلبي ، حيث ينتظر حدوث المشكلات او الاخطاء ومن ثم يوجه التابعين او يتخذ الاجراءات التصحيحية . ومن هنا فان الادارة السلبية بالاستثناء تعني عدم تدخل القائد الا عند الضرورة.



ثالثا: النظريات المفسرة للبحث:

بحث الكثير من علماء الاجتماع والانثروبولوجيا والادارة تفسير العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات القيادية والتنظيم بدراسات وبحوث مستفيضة ادت الى بلورة عدد من النظريات التي توضح العلاقة المذكورة وفق الاتي:

1- نظرية التبادل: التبادل عملية اجتماعية مبنية على الاخذ والعطاء بين شخصين او جماعتين تسهم في تعزيز العلاقات الانسانية وتقويتها واسناد اسسها البنيوية، ويعد العالم الاجتماعي والانثروبولوجي الامريكي جورج هومنز من اقطاب نظرية التبادل الاجتماعي، اذ كتب عن التبادل بأنه عملية تفاعلية تقع بين شخصين كل منهما يقدم شيئا للآخر وهذا السلوك انما يقوي العلاقات ويبني اسس الجماعات ويزيل الخلافات والاحقاد والشكوك بين الافراد(خلف،2006، 13-14). ويتفق العالم بيتر بلاو في كتابه " القوة والتبادل في الحياة الاجتماعية" مع موس و ثيوت وكيلى بان التبادل اخذ وعطاء بين شخصين متحابين تربط بينهما علاقة طيبة مبنية على علاقات اعتبارية واخلاقية ومثالية وقيمية، (Peter,1980,4) و ذكر سيريل بيلشو Belshaw في كتابه "التبادل التقليدي والاسواق الحديثة"، ان التبادل بوصفه نظاماً يتخلل البنية الاجتماعية يمكن ان ينظر اليه على انه عبارة عن شبكة تماسك المجتمع بعضه ببعض ينتج عنه نوعين من السلع مادية واجتماعية، فالجانب المادي يشتمل على النقود والسلع اما الجانب الاجتماعي فيشتمل على الخدمات والمراكز والتعاون والمحبة التي تربط بين الافراد (Belshaw,1981,15-16). ويرى الكثير من انصار هذه النظرية التميز بين المبادلات الاجتماعية والمبادلات الاقتصادية، ويعد العالم مالىنوفسكي اول من اشار الى هذا التقسيم، وقد عد الدوافع الاقتصادية ليست لها قيمة في مجال التبادل الاجتماعي ووضح ان قيمة السلعة في مجال التبادل سواء أكانت اساور ام عقود هي قيمة رمزية ومادية، اذ تدور هذه النظرية حول ما تمثله بين الماضي والمستقبل وليس ما تستحقه السلعة في نفسها ومن هنا فان مالىنوفسكي ينكر قيمة الدوافع الاقتصادية في مجال التبادل الاجتماعي وكان يشير في ذلك الى نظام الكولا في جزر التروبريان، اذ يرى ان سلع التبادل الاجتماعي ذات قيمة رمزية فقط وان وظيفتها تتمثل في ايجاد التعاون والتساند بين الافراد والجماعات المشتركة في عملية التبادل (PETER,1985,175) فيعد التبادل والتزاور والمساعدة في وقت الحاجة عوامل تعمل على تقوية التماسك الاجتماعي بين الجماعات، كما يحصر البعض دراسة عملية التبادل على تفاعل العرض والطلب والسعر في سوق السلع او الخدمة فقط، في حين يضمن اخرون كل الانشطة الانتاجية والاقتصادية والاستهلاكية على حد سواء اذ يقول كينث بولندج Keneth Boulding ان دراسة الانشطة الانتاجية والاستهلاكية هي جزء من دراسة التبادل، وقيل ان دراسة التبادل تشمل على تسعة اعشار الدراسات الاقتصادية(غانم،1982، 2). فأصحاب النظرية الاقتصادية بصورة عامة ينظرون الى التبادل كعملية تعظيم للربح او المنفعة او توقع الخسارة او الاثنين معا في حين يعالج اصحاب الواقع الاجتماعي الظاهرة نفسها معالجة واقعية في علاقتها بالبناء الاجتماعي ولا ينزعونها عن البيئة المحيطة بها للمحافظة على النسق الاجتماعي وفي تأثيرها في المجتمع ونظمه وكيفية مساندتها له اما الانثروبولوجيون فيقفون بين الاتجاهين سالف الذكر فيقولون النظرية الاقتصادية بشكل جزئي، اذ يرى اصحاب هذا الاتجاه ملائمتها في دراسة الجوانب المادية من الحياة في جميع مستوياتها الثقافية (Scheinder,1974,135). يشير التبادل بين القائد والعامل الى تطور العلاقات بين الطرفين فكل طرف يجب عليه أن يقدم شيئا يراه الطرف الآخر باعتباره شيء ذو قيمة ، كما يجب على كل طرف أن يرى التبادل بصورة عادلة أو منصفة ، فالتبادل هنا يحدث بين الأشخاص أي بين المدير والموظف. الأفراد ذوو التبادل الاجتماعي اعتادوا في حياتهم بصفة عامة على العطاء دون انتظار المقابل ، وفي علاقتهم مع المنظمة نجد أن هؤلاء الأفراد يعملون بصرف النظر عن التعزيز التنظيمي ، اذ يبذل هؤلاء قصارى جهدهم في عملهم سواء كانوا يعملون بعدالة أو عدم عدالة. الأفراد ذوو التبادل الاقتصادي اعتادوا في حياتهم بصفة عامة على أن كل عطاء له مقابل أنهم يبنون علاقتهم مع الآخرين على أنها علاقة مصلحة متبادلة ، وفي علاقتهم مع المنظمة نجد هؤلاء الأفراد يعملون بالتوافق مع التعزيز التنظيمي وبالتالي عندما يعملون بعدالة فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في عملهم ، أما إذا لم يعملوا بعدالة فإنهم لا يبذلون إلا الحد الأدنى من الجهد فتتمو علاقات التبادل الاجتماعي بين طرفين من خلال سلسلة من التفاعلات أو التبادلات المشتركة ، ولكنها ليست بالضرورة متزامنة أو فورية ، والتي تؤدي إلى نمط من الالتزامات المتبادل لدى كل طرف ،(الزعيبي، 2009، 468). وتتوقف هذه التفاعلات على تصرفات الطرف الآخر، وتؤدي علاقة الموظف الجيدة بمديره إلى زيادة مستويات الأداء الوظيفي وبالتالي الولاء التنظيمي اي إن الموظفين المقربين من مديرهم يتمتعون بعلاقة تبادلية عالية الجودة ، ويعني ذلك عندما يثق المديرون في موظفيهم يعملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار.



2- نظرية المنافع المتبادلة:

لكي تبقى العلاقات الاجتماعية متينة يجب ان يستفيد كلا الطرفين من هذه العلاقة وبنفس القدر وعندما يحصل احد الطرفين على منافع اكبر من الطرف الاخر تبدأ بوادر خطيرة في انقطاع العلاقة مثل برودة الاحساس لدى الاخرين الذي قد يفسد العلاقات الاجتماعية وايضا التغيب او التأخر عن العمل غالبا ما يدل على عدم الانضباط والالتزام وبالتالي تسوء العلاقة مع الرؤساء لعدم تقفهم بالتأخرين وكذلك يقل احترام وتقدير الموظفين للمتأخرين مما يؤدي الى تراجع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (العززي، 2010، 3)، كما تسبب الكثير من التصرفات غير المقصودة في افساد الكثير من العلاقات داخل المؤسسة التي تؤدي بدورها الى انخفاض مستوى الدافعية والاتجاه نحو العمل.

3- نظرية الدور:

حسب بارسونز فان الادوار تختلف في المؤسسة الواحدة، اذ توجد ادوار قيادية وادوار وسطية واخرى قاعدية هذه الادوار متكاملة فيما بينها في المؤسسة ذاتها رغم اخلافها. فالفرد يشغل ادوارا داخل المجتمع تمكن الاخرين من فهم سلوكياته وامكانية التنبؤ بها سابقا فالفرد العامل داخل مؤسسة انتاجية اذا التزم في عمله بالمعايير الاخلاقية لدوره الوظيفي او بمعنى اخر ادى واجباته في المؤسسة التي ينتمي اليها فانه بذلك حصل نجاحا سواء من سد حاجاته ورغباته واستحق الاحترام الكامل من باقي اعضاء المؤسسة التي يعمل بها ويتعداه الى المجتمع ويحصل العكس تماما اذا اخفق وتهاون في اداء واجباته (الحسن، 2005، 159-160).

4- نظرية روح الثقافة: ان روح الثقافة تأطر الى مجموعة من القيم ينظر لها كإطار مرجعي لمعظم افراد جماعة المؤسسة قادة وعاملين (الساعاتي، 1998، 240). مستمدة من المجتمع تساعد في نهضة المنظمة.

5- الوظيفية: تبحث في وظائف الثقافة من خلال ربط السلوك الثقافي للإنسان بالحاجات الاصلية والفرعية له ومتطلباته المختلفة، تنطلق من مجموعة مبادئ ومفاهيم اساسية مثل العنصر، والوظيفة، النسق، العلاقات، البناء الاجتماعي، الدور، المتطلبات الوظيفية، التضامن العضوي، والاتساق والانسجام مقابل الصراع..... الخ. أكد اصحاب هذه النظرية على دراسة البناء والوظيفة بوصفها أجزاء في نسق متكامل لتفي باحتياجات المجتمع من اجل تحقيق التوازن الاجتماعي، ومن اقطابه مالمينوفسكي وراذكلف براون وكروبر وآخرون وجميعهم اعطوا اهمية بالغة لبناء النظم والطريقة التي تعمل فيها، ويرى اصحابها ان التكامل بين النظم يوجب استمراريتها على وفق تساند وظيفي، لان أي خلل في هذه النظم يسبب إرباكاً في العملية الثقافية وارجع رادكلف براون مفهومه عن الوظيفة الى كتابات دوركايم الذي عرف وظيفة النظام الاجتماعي بأنها التناظر بينه وبين حاجات الكائن العضوي الاجتماعي، وكان اول من قام بصياغة منهجية لهذه المماثلة بين المجتمع والحياة العضوية وبذلك فان الاتجاه الوظيفي ينص على تحليل الفعل الاجتماعي ومعرفة طبيعة العلاقات ما بين الانساق الاجتماعية (عبد الفتاح، 2006، 132). واكد مالمينوفسكي ان الفكرة المركزية للوظيفية تقوم على ان الثقافة تحقق حاجات انسانية ثلاث (اساسية، ومشقة، ومتكاملة)، فالحاجات الاساسية يعمل الانسان على اشباعها لكي يبقى كالحاجة الى المأكل والملبس والمأوى والحاجة للحماية الطبيعية، اما الحاجات المشقة Derived Needs فتتعلق بالمشكلات الخاصة بالتنسيق التي يجب على الجنس الانساني حلها حتى يحقق الحاجات الاساسية مثل تقسيم العمل، توزيع الغذاء، الدفاع، التنظيم، اعادة الانتاج، والضبط الاجتماعي، اما الحاجات التكاملية Integrative Needs فهي الحاجات الانسانية للأمن السيكولوجي والتوافق الاجتماعي، والاشياء التي تتعلق بأنساق المعرفة في الحياة، القانون، الدين، السحر، الاسطورة، والفن (مصطفى، ابراهيم، 2010، 89). وعلى الرغم من ان مالمينوفسكي كان مهتما بصفة خاصة بالإسهامات التي تقدمها الانماط الثقافية والممارسات الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد والجماعات الا انه اهتم ايضا بالطرائق التي تعمل من خلالها الثقافة على مواجهة الحاجات التي تفرضها ظروف الحياة الاجتماعية والبيئة الطبيعية، فالوظيفية كما يقول تهدف الى تفسير الوقائع الانثروبولوجية في كل مستويات تطورها من خلال الدور الذي تؤديه داخل النسق الثقافي المتكامل على اساس ارتباط هذه الوقائع احدهما بالآخرى، وقد عد مالمينوفسكي ان محاولة تحديد العلاقة بين العمل الثقافي والحاجات البشرية سواء أكانت اساسية او مشقة يمكن وصفها بأنها وظيفة لايمكن تحديدها الا عن طريق إشباع إحدى الحاجات بفضل النشاط التي يتعاون الناس في اقامتها (الخطيب، 2008، 53) وركز مالمينوفسكي في طرحه حول فكرة التنظيم، ان الثقافة كوسيلة لاشباع الحاجات يجب ان تكون خاضعة لفكرة التنظيم بغرض الوصول الى تحقيق الاهداف الاجتماعية



ووفق هذه النظرية لا يمكن فهم ثقافة أي مجتمع إلا عن طريق فهم الوظائف والكيفية التي تعمل وتترابط فيما بينها عندما ينطق المجتمع حول مجموعة قيم وعلاقات محددة تجمع الافراد بعضهم ببعض لتلبية حاجاتهم، فهو يفسر كل عنصر ثقافي بانتمائه الى عنصر شمولي وذلك بالرجوع الى الواقع الاجتماعي. ان النظرية الوظيفية تؤكد على التوازن والانسجام والتعاون ضمن اطار وظيفي نسقي يساعد على تحليل كيفية دخول الافراد واندماجهم في ثقافة المؤسسة وفق القواعد التي تم اختيارها لعضويتهم ، ويمكن التحكم في هذه المقاربة من خلال فعالية القيادة في ادارة المؤسسات (سيد، 2018، 17)، اذ ان ثقافة القيادة التبادلية عبارة عن نسق اجتماعي يدخل في علاقة تكامل وتوازن مع النسق التنظيمي واي خلل يحدث فيها يؤثر على وظائف النسق التنظيمي وعندها تصبح مهمة القائد تحريك ذوي الوظائف الفرعية لهذه الجماعة نحو تحقيق الهدف الرئيس بما يحقق التعاون والتفاعل بينهما ، وتوفير القوى والادوات التي تعينه على ذلك .

6-نظرية مشاركة القائد: قامت النظرية على اساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار واقتُرحت مجموعة من القواعد والاجراءات الواجب اتخاذها لتحديد مدى طبيعة المشاركة في اتخاذ القرار وبما يتلاءم مع المواقف المختلفة . ووضحت النظرية ان فاعلية القرار تعتمد على المعلومات المتوفرة عن الموقف للقيادة والتابعين ، ومدى استعداد التابعين لقبول اسلوب القيادة المتبع ، واقتُرحت النظرية ثلاثة اساليب لاتخاذ القرارات الاكثر ملائمة لحل المشكلات في ظل المواقف المختلفة للتابعين حيث يمكن ان يتخذ القائد قرارا فرديا ثم يعلن للتابعين دون مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، او ان يتخذ قرارا استشاريا بعد تلقي الاستشارات والآراء التي يملكها العاملون، كما يمكن للقائد ان يتخذ قرارا جماعيا حيث يشترك جميع التابعين في اتخاذ القرار للتوصل الى اتفاق بالإجماع (Schermerhorn,2002,349). اما عملية اختيار الاسلوب الامثل فيحكمهما امران هما : جودة القرار ، ومدى قبول القرار في ضوء الوقت المتاح .

المبحث الثالث

جانب ميداني

اولا: مصنع نسيج الديوانية: يقع المصنع في محافظة الديوانية بالعراق على بعد 4 كم جنوب مركز المحافظة ويشغل مساحة من الارض (380000) م² ومساحة الابنية والمسقفات (120241) م² انشأ المصنع عام 1970م تمت المباشرة بالإنتاج الفعلي عام 1979م وبطاقة سنوية تبلغ 8649 طن الغزل من الاقمشة المختلفة . ان الهدف من انشاء المصنع في الديوانية لسد حاجة السوق المحلية من الاقمشة والغزل القطني والمخلوط، ودعم وتشجيع الفلاحين على زراعة القطن في المحافظة المادة الاولى الرئيسة لهذه الصناعة (حسن ، سعدية هلال ، 2015 ، 1). لتطوير وتعظيم المورد الاقتصادي والاجتماعي لسكان المنطقة وبذلك تحققت الاهداف الاجتماعية للمصنع بتوفير فرص عمل نشطة ودعم الناتج المحلي لرفع المستوى المعيشي لأبناء هذه المحافظة الفقيرة.

ثانيا: المجتمع والعينة:

يتكون المجتمع من العاملين في مصنع النسيج البالغ عددهم (907) عاملا من الرجال والنساء ويتكون من اربعة اقسام الغزل ، النسيج ، التكملة، الادارية. للعام 2021 ، اما العينة عشوائية تتألف من (177) عاملا وعاملة ونسبة (20%)، الجدول (1) يوضح توزيع افراد العينة طبقا للمؤهل العلمي، والجنس، وسنوات الخدمة.

جدول (1) يوضح الخصائص الشخصية للعينة .

ت	مصنع نسيج الديوانية	اقسام المصنع	عدد العاملين وفق عينة البحث العشوائية	التحصيل العلمي				الجنس		سنوات الخدمة				
				أعلى	بكالوريوس	دبلوم فني	غير متعلم	ذكر	انثى	20-11 سنة	11-20 سنة	21-30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة
1		الغزل	31	10	9	12	-	18	13	4	9	10	6	2
2		الادارية	63	14	23	22	4	39	24	15	21	12	9	6



10	16	11	13	9	17	42	3	23	18	15	59	النسيج	4
4	7	5	6	2	11	13	4	7	5	8	24	التكملة	5
22	38	38	49	30	65	112	11	64	55	47	177	المجموع	

يتبين من الجدول (1) أن حملة شهادة البكالوريوس بلغ عددهم (64) عاملا ويليه الدبلوم الفني البالغ عددهم (55)، الإعدادية كان عددهم (47) واخيرا العليا بلغ عددهم (11). نسبة الذكور شكلت (112) من مجمل أفراد العينة، أما النسبة المئوية فكانت (65) والتي تمثل نسبة الإناث، وظهر من نتائج الجدول المذكور أن (30) فردا خدمتهم الوظيفية محصورة بين 11-20 سنة و (49) بين 21-30 اما خدمة الفئة المحصورة بين 31-40 (38) متساوية مع الفئة المحصورة بين 41-50 (38) وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفئة 51 فأكثر وبعدد (22) من افراد العينة.

ثالثا: المنهج البحثي:

1-بنائي وظيفي: يلقي الضوء على مكونات المجتمع المدروس بما تقدمه من وظائف تساعد على ادامة واستمرارية ذلك المجتمع ، ويعد العالم دوركايم المؤسس الحقيقي للتوجه البنوي الوظيفي. وتم الاستفادة من هذا المنهج في دراسة العلاقات التي تقوم في مكان يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة (كواشي، 2015، 18-19) وتعد بذلك الاساس لدراسة البناء الاجتماعي في المؤسسة الصناعية والعوامل الثقافية المؤثرة في النشاط الصناعي.

2-المنهج الوصفي: ويعد من انسب واقدر المناهج في جمع البيانات الميدانية ودراسة حقائق المجتمع في وضعه الراهن (رحاب، 2014، 5). وتم الاستفادة من هذا المنهج بوصف الواقع القيادي في المصنع محل الدراسة من حيث فعاليته في التطبيق وفهم السلوكيات والمعتقدات السائدة لتقافة القيادة الادارية .

رابعا : الادوات البحثية:

1- ملاحظة مباشرة: وسيله مهمه من الواقع الاجتماعي في متابعة افراد العينة المبحوثه اثناء العمل اليومي وتسجيل حواراتهم وآراءهم حول العمل وغيره من السلوكيات التي يبديها الافراد بشأن المصنع . (الشماس، 2004: 174).

2-الملاحظة بالمشاركة: ان مشاركة الباحث لافراد المجتمع في فعاليتهم الاجتماعية التي يقومون بها يساعد على ازالة كافة العوائق التي تقف بين الباحث والمجتمع ويجعله على اتصال وثيق بحياة المجتمع وثقافته (خلف، 2009: 146). واستخدمت من اجل معرفة تأثير ثقافة القيادة التبادلية على العلاقات الاجتماعية بين افراد العينة المختاره.

3-استمارة الاستبيان: جمع بيانات من الميدان التي لها صلة بدوافع الافراد وسلوكياتهم نحو موضوع معين (العذارى، 2009: 34)، ولعدم توفر بعض البيانات الأساسية عن المجتمع المبحوث تمت التغطية بطريقة استمارة الاستبيان المتعلقة بالقيادة التبادلية من منظور ثقافي وقد استفاد الباحث من الاطلاع على بعض الادبيات والدراسات ذات الصلة في بناء الاستبانة، واحتوت الاستمارة من (18) فقرة موزعه على قسمين، تضمن القسم الاول البيانات الشخصية من (3) اسئلة عن الجنس، التحصيل العلمي ، سنوات الخدمة . اما الثاني فتضمن البيانات المتعلقة بمجالات القيادة التبادلية (المكافآت المشروطة، الادارة الايجابية بالاستثناء، الادارة السلبية بالاستثناء). ولكل مجال (6) فقرات وفق مقياس (Liker) السباعي. وقد اجاب افراد العينة على جميع استمارات الاستبيان الموزعة عليهم.

خامسا: مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني: مصنع نسيج الديوانية، مؤسسة تابعة الى وزارة الصناعة العراقية لها جهاز اداري وهيكل تنظيمي وموارد مادية وبشرية وعمليات تنظيمية مقرر رسميا لذا فهي مجال خصب لما يتوفر فيها من خصائص وعمليات ادارية تتماشى مع اهداف البحث.

2-المجال البشري: المقصود به المجتمع المبحوث في المصنع ، وتم اختيار بعض العاملين مجالا للدراسة طبقا للعينة المنتخبة.

3-المجال الزمني: غطى المرحلة الزمنية الممتدة من 2021 /6/1 ولغاية 2021/8/1 .



سادسا : إجابات المبحوثين: تتضمن مدى توفر ممارسات قيادة التبادل في مصنع النسيج طبقا لآراء عاملها بابعادها الثلاث (المكافئة المشروطة، الادارة الايجابية بالاستثناء، الادارة السلبية بالاستثناء)، وشمل ذلك عرض لمتوسطات حسابية لعبارات الاستبيان والانحراف المعياري واقصى اجابه وادنى اجابه ومستوى الاجابه على اساس المتوسط الحسابي وتحديد انتمائها لأية فئة وفق مقياس ليكرت السباعي (اتفق بشدة – لا اتفق بشدة) وكالاتي :

1 – 2.20 : منخفض جداً

2.21 – 3.40 : منخفض

3.41 – 4.60 : معتدل

4.61 – 5.80 : مرتفع

5.81 – 7 : مرتفع جداً

1. المكافئة المشروطة:

يبين جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأدنى واقصى اجابه ومستوى اجابه العينة تجاه بعد المكافئة المشروطة. حيث يلاحظ بأن الفقرة (2) حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (5.58) وانحراف معياري (0.90) ضمن مستوى اجابه "مرتفع". وحصلت الفقرة (5) على أدنى المتوسطات الحسابية (5.07) وانحراف معياري بلغ (0.98) ضمن مستوى اجابه مرتفع.

وعليه ، فإن المعدل العام لبعده التأثيرات العلاقتي بلغ (5.33) بانحراف معياري عام (0.896). وحصل على مستوى اجابه مرتفع . وتراوحت أدنى الاجابات لل فقرات ضمن مستوى 1 وكانت اقصى الاجابات ضمن مستوى 7 .

الجدول (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابه لبعده المكافئة المشروطة (N= 177)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	أدنى اجابه	أقصى اجابه	مستوى الاجابه
1	مستوى الانجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة.	5.43	0.78	1	7	مرتفع
2	المكافأة مقابل الجهود المبذولة لتشجيع العاملين على مضاعفة العمل لزيادة الانتاج دعماً للسوق المحلية.	5.58	0.90	1	7	مرتفع
3	المكافآت المتوقعة عند تحقيق الاهداف المطلوبة.	5.28	0.66	1	7	مرتفع
4	تمنح المكافآت للعاملين بعدالة الدعم الايجابي بين العاملين والقادة .	5.45	0.98	1	7	مرتفع
5	مناقشة المسؤوليات ذات الصلة بالمصنع للوصول الى الاهداف المطلوبة لدعم الانتاج المحلي.	5.07	0.98	1	7	مرتفع
6	الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل لمواكبة التقنيات الصناعية المتطورة.	5.18	1.08	1	7	مرتفع
	المعدل العام	5.33	0.896			مرتفع

2. الادارة الايجابية بالاستثناء: يشير الجدول (3) إلى البيانات الوصفية لأجابات عينة البحث اتجاه بعد الادارة الايجابية بالاستثناء. إذ يظهر في الجدول بأن الفقرة (1) حصلت على اعلى متوسط حسابي إذ بلغت (5.51) وبأنحراف معياري (1.02) وفق مستوى اجابه مرتفع. وحصلت الفقرة (6) على ادنى متوسط حسابي (5.08) بانحراف معياري بلغ (0.86) يبين اتساق وتناغم اجابات الافراد ضمن مستوى اجابه "مرتفع". و مما سبق يتضح ان المعدل العام لبعده الادارة الايجابية بالاستثناء بلغ (5.31) وانحراف عام (0.926). مستوى اجابه مرتفع . وتراوحت أدنى الاجابات لل فقرات ضمن مستوى 1 وكانت اقصى الاجابات ضمن مستوى 7 .



جدول (3)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة لبعد الادارة الايجابية بالاستثناء (N= 177)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	أدنى اجابه	أقصى اجابه	مستوى الاجابه
1	تتخذ الافعال التصحيحية عند ظهور انحراف عن المعايير	5.51	1.02	1	7	مرتفع
2	يتم الارشاد والتوجيه حول سبل تحقيق المعايير الموضوعية	5.37	0.98	1	7	مرتفع
3	وضع قواعد ومعايير موحدة للاداء.	5.19	0.87	1	7	مرتفع
4	متابعة الاخفاقات قبل ان تخرج عن السيطرة.	5.29	0.93	1	7	مرتفع
5	يصحح الاخطاء اول بأول.	5.41	0.90	1	7	مرتفع
6	الحرص على ارشاد العاملين لإنجاز اهداف المصنع المطلوبة.	5.08	0.86	1	7	مرتفع
	المعدل العام	5.31	0.926			مرتفع

3- الادارة السلبية بالاستثناء: يبين جدول (4) البيانات الوصفية الخاصة بإجابات العينة تجاه بعد الادارة السلبية بالاستثناء. يظهر بان الفقرة (3) اخذت اعلى متوسط حسابي إذ بلغت (5.14) بانحراف معياري (0.65) يبين اتساق اجابات العينة تجاه هذه الفقرة من فقرات بعد الادارة السلبية بالاستثناء، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا". وحصلت الفقرة (4) على أدنى متوسط حسابي بلغ (4.97) بانحراف معياري بلغ (0.79) الامر الذي يبين تناغم الاجابات ضمن المستوى المرتفع. وبذلك فإن المعدل العام لهذا البعد بلغ (5.05) وانحراف معياري عام بلغ (0.876). ومستوى اجابة مرتفع. وتراوحت أدنى الاجابات للفقرات ضمن مستوى 1 وكانت أقصى الاجابات ضمن مستوى 7

الجدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الاجابة لبعد الادارة السلبية بالاستثناء (N= 177)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابية	الانحراف المعياري	أدنى اجابه	أقصى اجابه	مستوى الاجابه
1	يترك للعاملين حرية انجاز المهام الموكلة اليهم دون تدخل.	5.11	0.78	1	7	مرتفع
2	ينتظر حدوث اخطاء ومن ثم يوجه العاملين.	4.98	0.98	1	7	مرتفع
3	اتخاذ الاجراءات التصحيحية عندما تصبح الانحرافات معيقة للعمل.	5.14	0.65	1	7	مرتفع
4	يعزز فكرة عدم اصلاح التالف من المعدات.	4.97	0.79	1	7	مرتفع
5	ينتظر حدوث المشكلات قبل ان يحلها.	5.10	1.01	1	7	مرتفع
6	التركيز على حل المشكلات الاستثنائية.	5.04	1.02	1	7	مرتفع
	المعدل العام	5.05	0.876			مرتفع

في ضوء العرض السابق حول الوصف الاحصائي لإبعاد القيادة التبادلية يمكننا القول بأن كل المستويات ضمن المستوى المرتفع لأنها وقعت ضمن المدى (4.61-5.80). وهذه النتيجة جيدة وتؤشر وجود قيادة تبادلية لدى العينة المستهدفة.

ويمكن تلخيص مستويات هذه الأبعاد وفق الجدول الآتي :



الجدول (5)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الاجابة والاهمية النسبية للإبعاد الرئيسة للقيادة التبادلية
(N=177)

الاهمية النسبية	درجة الاجابه	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	البعد الرئيسي
الاول	مرتفع	0.896	5.33	1. المكافئة المشروطة
الثاني	مرتفع	0.926	5.31	2. الادارة الايجابية بالاستثناء
الثالث	مرتفع	0.876	5.05	3. الادارة السلبية بالاستثناء
-	مرتفع	0.899	5.23	المعدل العام للقيادة التبادلية

يلاحظ من بيانات الجدول أنفاً أن بعد المكافئة المشروطة حصل على المراتب بدرجة الاهمية النسبية طبقاً لاجابات العينة المبحوثة فيما حصلت الادارة السلبية بالاستثناء على اقل بعد ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التبادلية مرتفع (5.23) بانحراف معياري عام بلغ (0.899). وجدول (5) يوضح المتوسط الحسابي لكل بعد من ابعاد القيادة التبادلية.

النتائج:

- 1- اقتصرت الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة القيادة التبادلية على جوانب ادارية دون التطرق الى مجال الاجتماع والانتروبولوجيا.
- 2- اتضحت اهمية الانتروبولوجيا في دراسة العلاقات العامة للمجاميع العاملة داخل المؤسسة الصناعية بحيث تؤدي الى التوازن الاجتماعي .
- 3- جاء بعد المكافئة المشروطة في المرتبة الاولى ويعزى ذلك من ان مكافأة العاملين تحدده القوانين والانظمة، فضلاً عن تعزيز القائد التبادلي للمكافأة الممنوحة للموظف بعد ادائه الجيد للمهام المكلف بها من قبل الادارة.
- 4- اظهرت النتائج حرص الادارة العليا على توفير الامكانات المادية والمالية لمواكبة التقنيات المتطورة في الاجهزة والمعدات المستخدمة في المصنع وتعمل على تأهيل الافراد العاملين عليها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التكنولوجية.
- 5- ساهمت الثقافة السائدة في المصنع في الانسجام بين العاملين والجماعات القيادية .
- 6- دلت النتائج على قناعة العينة المبحوثة من العاملين بمجال ثقافة القيادة الادارية الموجودة في المصنع ضمن نطاق المجتمع المحلي .

التوصيات:

- 1- أن ثقافة القيادة التبادلية تتحقق في إقامة دورات تدريبية في تطوير مهارات العاملين وخبراتهم استجابة للتطورات التكنولوجية.
- 2- توفير مناخ اداري واجتماعي مناسب للعمل لكي لا يشعر الفرد العامل بالملل ويؤثر ذلك سلباً على روحه المعنوية وعلاقته الاجتماعية بالآخرين.
- 3- تعزيز روح المواطنة بين العامل والدولة لتأكيد مبادئ الشفافية والنزاهة التي تحمل انعكاسات ايجابية على عمل المصنع لسد احتياجات المجتمع المحلي من الاقمشة بأسعار تفضيلية مناسبة .
- 4- ضرورة الاهتمام بثقافة القيادة التبادلية من قبل اصحاب القرار من اجل بناء ثقة وتعاون متبادل بين العاملين والقادة تسوده اجواء محفزة للعمل والاخلاص.
- 5- اجراء المزيد من البحث اثرو- اداره في المعامل والمصانع لمعرفة اثر الثقافة المجتمعية في بلورة وادامة زخم العمل والانتاج اذا توفرت الظروف والعوامل المادية المشجعه كالمكافآت والعلاوات والترقيات والمعنوية مثل عبارات الشكر والتقدير والثناء .



المصادر

- 1- تيلوين، مصطفى، 2011، مدخل عام في الانثروبولوجيا، ط1، بيروت دار الفارابي.
- 2- الحسن، احسان محمد ، 2005، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، الاردن، دار وائل للنشر.
- 3- حسن، سعدية هلال، 2015، مصنع نسيج الديوانية بعد عام 2003، هيئة الاستثمار في مدينة الديوانية .
- 4- الخطيب، محمد ، 2008، الانثروبولوجيا الاجتماعية، ط2، سورية، دار علاء الدين.
- 5- خلف، علي زيدان، 2006، التبادل واثره في توثيق العلاقات الاجتماعية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- 6- خلف، علي زيدان، 2009، قراءة في تطور مناهج البحث الانثروبولوجية، مجلة كلية التربية العدد2، الجامعة المستنصرية العراق.
- 7- رحاب ، مختار، 2014، مناهج وتقنيات البحث الانثروبولوجي في موضوع اسماء الاعلام، مجلة العلوم الاجتماعية 93 العدد 19 ،قسم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 8- الزعبي، مروان طاهر، 2009، جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الاداء الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين ، دراسات ، للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 36، العدد 2.
- 9- الساعاتي، سامية، 1998، الثقافة الشخصية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 10- سيد، حنان، 2018، التماثل الوظيفي وعلاقته بالرضا التنظيمي، جامعة المسيلة ، الجزائر.
- 11- الشماس، عيسى، 2004، مدخل الى علم الانسان (الانثروبولوجيا)، دمشق: منشورات الاتحاد العربي.
- 12- عبد الفتاح ، سمير ، 2006، مبادئ علم الاجتماع، ط1، الاردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 13- عبد الله، غانم، 1982، التبادل وعمليات الاستثمار والادخار في المجتمع المحلي التقليدي والحضري، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 14- عيبر وآخرون، 2019، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.
- 15- العجمي، محمد ، 2010، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، ط2، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 16- العذاري ، هشام علي، 2009، مدينة النجف القديمة ، دراسة انثروبولوجية ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة بغداد، العراق.
- 17- العنزي، سعود عبد، 2010، نظرية العلاقات الانسانية، القاهرة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- 18- غيث، محمد عاطف، 1989، قاموس علم الاجتماع ، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 19- القريوتي، محمد قاسم، 2000، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 20- كواشي، فوزية، 2015، التحليل البنوي الانثروبولوجي للأسطورة، (كتاب الانثروبولوجيا البنوية) ليفي شتراوس انموذجا، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ام البواقي، الجزائر.
- 21- مرعي ،فواز (2008) ، اثر القيادتين التحويلية والتبادلية على اداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الاردنية، جامعة عمان العربية، الاردن.
- 22- مصطفى، فاروق احمد ، ابراهيم، محمد عباس ، 2010 ، الانثروبولوجيا الثقافية، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 23- النجار ،خالد محمد 2019، مدى ممارسة الانماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق معايير الحكم الرشيد ، جامعة الاقصى ، غزة ، فلسطين.
- 24- نجية، ضنبري، 2013، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 25- وصفي ، عاطف، 1981، الثقافة والشخصية، بيروت، دار النهضة العربية.
- 26- Abiodun, S, Ilesanmi,A (2019), The relationship between transactional leadership, transformational leadership and performance of SMEs in Nigeria, Noble International Journal of Business and Management Research, 3(4).
- 27- Alawi. A, Marzooqi. N,& Mohammed, F,2007, Organizational Culture Knowledge Sharing: Critical Success Factors, Journal of Knowledge Management, Vol. (11), No. (2).



- 28- Aydin,R, 2018, THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON LEADERSHIP STYLES, Journal of Social Studies vol(7) No(1), Istanbul Gelisim University.
- 29- Budean, A.; Pitariu, H,2008, Cultura organizat ionala. Realitat, is, perspective Organizational culture. Realitiesand perspectives]. In Psihologie Organizat,ional Manageriala. Tendint, Actuale Organizational –Managerial Psychology. Current Tendencies]; Avram, E., Cooper, C.L., Eds.; Polirom: Iasi, Romania.
- 30- Cyril, Belshaw,1981, traditional exchange an modern market, prentice Hall, Inc, London, 1981.
- 31- Czarniawska. B,2012, Organization Theory Meets Anthropology: A Story of an Encounter, Journal of Business Anthropology, 1(1), Spring.
- 32- Doda. Z,2005, Introduction to Sociocultural Anthropology, LECTURE NOTES For Health Science Students The Carter Center, the Ethiopia Ministry of Health, and the Ethiopia Ministry of Education.
- 33- Ellinas. C, Allan. N& Johansson. A,2017, Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity, 12.
- 34- Harold, Scheinder, 1974, economic man free Press, New York.
- 35- Jones, G,1995 Organizational Theory: Text and Cases, U.S.A.
- 36- Kulkarni,R, Gouda,S, and Babu,A,2014, An introduction to Managerial Anthropology, *Elixir Mgmt. Arts* 73, Karnatak University, Dharwad, India.
- 37- Latour. B,2014, Anthropology at the Time of the Anthropocene: A Personal View of What Is to be Studied, (paper presented at the annual meeting of the American Anthropological Association, Washington
- 38- Lebron,A, 2013, What is Culture, Merit Research Journal of Education and Review Vol.1(6)pp.
- 39- Noore.l. (2003)"Leadeship in the cooperative extension system:An examination of leadership styles and skills of state directors and administrations ", thesIs-Doctor of Philosophy partial fulfillment in University of Florida.
- 40- Peter, B,1980, exchange and power in social life, John Wiley and Sone, New York.
- 41- Peter, E,1985, Social Exchange theory, Heinman, London.
- 42- Preister, K,2018, The Use of Anthropology as a Management Framework in a Corporate Context: Review and Prospects, Journal of Business Anthropology, 7(1), Spring.
- 43- Reed. R,2011, Forest Development and the Indian Way: Reading in Cultural Anthropology, eds. James Spradley and David McCurdy , 105-115 (New York: Pearson).
- 44- Robbins, P,2003, Organization Behavior,10th Ed. Hall, Inc., New Jersey.
- 45- Schein,H,2004, Organizational Culture and Leadership, Third Edition, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, United States of America.
- 46- Schermerhorn, I (2002), Management. Ih ed. New York, John Wiley & Sons Inc.
- 47- Smith& Davies.2008, Anthropology For Dummies, , Wiley Publishing, Inc.
- 48- Spek, R & Spijkervet, A,2005, Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge, 4th Ed., Publications/ IBIT.

**مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع**

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences

www.jalhss.com

Volume (72) October 2021

العدد (72) أكتوبر 2021



- 49- Watkins, D (2008), The Common Factors between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High-performance Organizational Cultures. Ph.D. Thesis, University of Phoenix, Arizona, United States.
- 50- Ybema, S; Yanow, D; Wels, H, and Kamsteeg, F(eds.),2009, Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life, London: Sage.