

Transactional Leadership and Its Impact on Reducing Administrative Truancy "A Field Study on Employees at the Education Monitoring Department in the City of Ajdabiya and Its Subordinate Offices"

Saad Ibrahim Issa *


Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science,
Ajdabiya University, Ajdabiya, Libya

القيادة التبادلية وأثرها في الحد من التسبب الإداري
"دراسة ميدانية على الموظفين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها"

* سعد إبراهيم عيسى منصور

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة اجدابيا، اجدابيا، ليبيا

*Corresponding author: isaad1430@gmail.com

Received: April 25, 2026	Accepted: May 25, 2026	Published: June 05, 2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

Abstract:

This study aimed to identify the impact of transactional leadership on reducing administrative truancy at the Education Monitoring Department in the city of Ajdabiya and its subordinate offices. The study population consisted of employees working at the Education Monitoring Department in Ajdabiya and its affiliated offices. The descriptive-analytical approach was adopted, and the data collection tool was a questionnaire. A total of 183 questionnaires were distributed, of which 179 were retrieved and valid for analysis, resulting in a loss of 4 questionnaires. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The most important findings of this study indicate a statistically significant inverse relationship between transactional leadership and administrative truancy in the education sector in Ajdabiya. Furthermore, the contingent reward dimension showed a significant inverse effect on administrative truancy, while the active management by exception dimension was found to be non-significant. In contrast, the passive management by exception dimension showed a direct positive effect on administrative truancy. The most important recommendations of this study include raising awareness among both employees and decision-makers in the Libyan Ministry of Education and its affiliated educational monitoring departments about the importance of adopting transactional leadership, restructuring the incentive, reward, and salary systems for educational monitoring departments in Libya, and directing educational monitors to adhere to official working hours while holding the negligent accountable and rewarding the diligent in order to eliminate truancy and improve the quality of the educational process.

Keywords: Leadership, Transactional Leadership, Administrative Truancy, Education Monitoring Department, Ajdabiya.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في الحد من التسبب الإداري لدى مراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي استمارة الاستبيان، حيث بلغ عدد

الاستثمارات الموزعة (183) استثماراً، استرجع منها (179) استثماراً صالحة للتحليل، وكان الفاقد (4) استثمارات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتسيب الإداري في قطاع التعليم بمدينة اجدابيا. كما تبين أن بُعد المكافأة المشروطة يؤثر تأثيراً عكسياً على التسيب الإداري، أما بُعد الإدارة بالاستثناء النشطة فقد أظهرت النتائج أنه غير دال، بينما بُعد الإدارة بالاستثناء الساكنة يؤثر تأثيراً طردياً على التسيب الإداري. من أهم ما أوصت به هذه الدراسة العمل على توعية الموظفين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الليبية وإدارات المراقبة التعليمية التابعة لها بأهمية تبني القيادة التبادلية، وإعادة هيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت والرواتب لمراقبات التربية والتعليم في ليبيا، وتوجيه مراقبي التربية والتعليم بالالتزام بأوقات الدوام الرسمي، مع محاسبة المقصرين ومكافأة المجدين، للقضاء على التسيب وتحسين جودة العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التبادلية، التسيب الإداري، مراقبة التربية والتعليم، اجدابيا.

1. الإطار العام

1.1 المقدمة:

تعد القيادة التبادلية من الأنماط والأساليب والمداخل المرتبطة بالمنظمة العصرية؛ فهي تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين، وتقيس نتائج الأداء لمكافأة المرؤوسين على الأداء الجيد، ومعاقتهم على الأداء غير الجيد، وأسلوب القيادة التبادلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير والتطوير في المنظمة؛ فجاح أي تنظيم يتطلب زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة (الشريف، 2022)، وفي إطار هذا التوجه تبرز أهمية القيادة التبادلية باعتبارها أحد متطلبات العمل الإداري التي تسمح باستبدال حالة الخوف والحذر التي تميز عمل الإدارة في علاقتها مع مختلف الأطراف بحالة الفهم والاستيعاب للحاجات والتعامل معها بإيجابية، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بكل كفاءة وفعالية (مصنوعة، الواحد 2020).

إن ظاهرة التسيب الإداري من الظواهر السلوكية التي انتشرت في مجتمعات الدول النامية كانعكاس للقيم الاجتماعية نحو العمل بهذه الدول، حيث تختلف القيم الاجتماعية نحو العمل باختلاف الكفاءات والحضارات، وإن العديد من ممارسات الوحدات الإدارية العملية تستند في حقيقتها إلى المعتقدات والعادات والقيم الثقافية للمجتمع الذي تعمل فيه تلك الوحدات (البديري، 1999)

1.2 الدراسات السابقة

دراسة مسعودي، حمدي (2019): بعنوان القيادة التبادلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي حيث يهدف هذا البحث إلى تقديم مفهوم القيادة التبادلية بصفته أداة فعالة في تنفيذ التغيير التنظيمي داخل فندق "داما روز" الواقع في دمشق، سوريا في مرحلة ما بعد الأزمة السورية عام 2011، كما تم الاعتماد على المنهج النوعي كمنهج مستخدم في الدراسة، حيث تكوّنت البيانات الأولية من استبيان تم توزيعه على (65) موظفاً يعملون في فندق "داما روز"، أما البيانات الثانوية فشملت الدوريات العلمية، والمواقع الإلكترونية، والكتب المدرسية، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية (إيجابية) بين أبعاد القيادة التبادلية وعملية إدارة التغيير التنظيمي في الفندق، كما كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية والتغيير التنظيمي.

دراسة حسين، بشير (2021) بعنوان أسباب التسيب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها والذي يهدف إلى التعرف على أسباب التسيب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي (فرع سبها) من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات، وبلغ حجم العينة (34) فرداً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأداة مكونة من (43) عبارة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأسباب التسيب الإداري وفقاً لدرجة الحرية ولصالح أفراد العينة، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذوي الخبرة (5 سنوات فأكثر)، في حين لم تُظهر المتغيرات الديموغرافية الأخرى (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى العلمي) فروقاً ذات دلالة إحصائية.

دراسة ذبحاوي، هادي (2024) بعنوان تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار والتي هدفت إلى اختبار العلاقة والأثر بين القيادة التبادلية وجودة اتخاذ القرار في معمل الألبسة الرجالية بمحافظة النجف الأشرف، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة أداةً لجمع البيانات من عينة بلغت (69) موظفاً. وأظهرت النتائج أن للقيادة التبادلية تأثيراً إيجابياً في تعزيز جودة القرارات المتخذة في منظمات الأعمال عند تطبيقها بشكل صحيح، كما تسهم في تنمية العلاقات الاجتماعية بين القادة والمرؤوسين وتقليص الفجوة بينهم.

دراسة القطوي (2025) بعنوان القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها في انتشار ظاهرة التسبب الإداري والتي تسعى إلى معرفة تأثير القيادة الإدارية في انتشار ظاهرة التسبب الإداري وكيفية مواجهتها، واعتمدت على عينة مكونة من (248) موظفاً حكومياً في ست إدارات حكومية بمدينة طرابلس. وتوصلت إلى أن أبرز أسباب التسبب المرتبطة بالقيادة الإدارية تتمثل في: ضعف الوازع الديني لدى المديرين، وعدم تقدير الكفاءات، وعدم التزامهم الشخصي، كما أظهرت النتائج أن أهم مظاهر التسبب هي: عدم الالتزام بالدوام الرسمي، ومعاملة المعارف، وتفضيل المصلحة الشخصية على العامة، مع إقرار غالبية المديرين بوجود التسبب في إداراتهم.

أما **دراسة الصديق، سليمان (2024)** والتي جاءت بعنوان علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط) والتي تهدف إلى تحليل دور كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات العاملة في مجال الخدمات الهندسية البترولية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في ثلاث مؤسسات رائدة في هذا المجال، وتقع مقراتها في المنطقة الصناعية بحاسي الرمل (ولاية الأغواط). تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية القائمة على طريقة المربعات الصغرى الجزئية، عبر برنامج SmartPLS4، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من نمطي القيادة (التبادلية والتحويلية) والابتكار، وكانت القيادة التحويلية الأكثر تأثيراً مقارنة بالقيادة التبادلية. وخلصت الدراسة إلى توصية أساسية بضرورة اعتماد المؤسسات لهذين الأسلوبين القياديين، مع العمل على تطوير قدرات القادة وتدريبهم عليهما، باعتبارهما عاملاً محفزاً لتحقيق الابتكار المؤسسي.

وأما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت إليه من نتائج يرى الباحثان أن موضوع الدراسة من المواضيع قليلة الطرح والبحث في البيئة الليبية، وأن أغلب الدراسات ناقشت كل متغير على حدة لذلك جاءت هذه الدراسة داعمة للنقص في الدراسات المتعلقة بالقيادة التبادلية والتسبب الإداري ولغرض بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات من حيث:

1- بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بعض من الدول العربية في مجموعة من المنظمات كدراسة الصديق سليمان (2024) في الأغواط بالجزائر، ودراسة ذبحاوي، هادي (2024) بالنجف في العراق، ودراسة مسعودي، حمدي (2019) بدمشق في سوريا، وبعض الدراسات أجريت في البيئة المحلية كدراسة القطوي (2025) بطرابلس والتي تم فيها دراسة القيادة الإدارية وأثرها في انتشار ظاهرة التسبب في ست إدارات حكومية، ودراسة حسين، بشير (2021) والتي استهدفت صندوق الضمان الاجتماعي لمعرفة أسباب التسبب في حين الدراسة الحالية ستجرى في قطاع التعليم والذي يعتبر من أهم القطاعات التي تتمتع بأهمية كبيرة لدى الدولة والمجتمع وتلعب دور هام في الارتقاء بالتنمية الوطنية، والاستقرار الاجتماعي الليبي.

2- هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة فيما تناولت الدراسة الحالية التعرف على أثر القيادة التبادلية في الحد من التسبب الإداري العاملين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

3.1 مشكلة الدراسة :

تسعى الدول إلى تحقيق التنمية والتقدم بما يضمن تأمين الرفاهية لشعوبها، وذلك من خلال إنشاء وتسيير وضبط العديد من المؤسسات، سواء العامة منها أو الخاصة، التي تشرف على تحقيق هذه الغايات، وتُعزى تنمية هذه المؤسسات إلى مدى فعالية إدارتها وكفاءة موظفيها؛ إذ تهدف جميعها إلى المساهمة في رقي المجتمع وازدهاره، ويُعزى تخلف العديد من الدول إلى تخلف أنظمتها في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية وغيرها، فليس في العالم أنظمة ناجحة وأخرى فاشلة بالضرورة، وإنما توجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة، ويعود السبب في ذلك إلى أداء العنصر البشري فيها.

ومن أبرز مظاهر تخلف تلك الأنظمة ظاهرة التسبب الإداري، التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوكيات الموظفين في الإدارات المختلفة؛ فتعاقس الموظف عن أداء واجباته، وعدم احترامه لقواعد العمل، وضعف الإطار القانوني، كلها عوامل تؤدي إلى التسبب الوظيفي الذي تعاني منه جميع القطاعات في الدولة، ومن ضمنها قطاع التعليم، ويتجلى التسبب الوظيفي في: الغياب، والتأخير، والهروب من أداء المهام، وعدم تحمل المسؤولية، والإهمال في العلاقات العامة، مما يخلف أثراً خطيراً تعوق التقدم بكافة أنواعه.

وقد يعود سبب ذلك إلى انعدام روح الجماعة والفريق بين القائد ومروؤسيه، وعدم شعورهم بانتمائهم لأعمالهم، وعدم تفويض الصلاحيات والسلطات لهم من قبل رؤسائهم، الأمر الذي يعرقل أداءهم بشكل فعال لأعمالهم، فالمؤسسات التعليمية تحتاج في الوقت الحالي إلى قيادة واعية يكتب لها الديمومة والنجاح، من خلال ما تقدمه من تحفيز للمروسين لرفع مستوى أدائهم، وهو ما ركزت عليه القيادة التبادلية؛ الأمر الذي يستدعي التفكير الجدي في تطبيق مميزات ومبادئها من أجل تشجيع وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين بأعمالهم، من تفويض الصلاحيات للمروسين من قبل القائد، وتحفيز الموظفين لتأدية الأعمال المناطة بهم بكفاءة وفعالية عن طريق المكافآت المادية والمعنوية، وتشجيعهم من خلال النظر إلى الأمور بشكل عقلاني، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم بصورة مباشرة. كما تعمل القيادة التبادلية على جعل الموظفين يكتسبون مهارات جديدة تمكنهم من تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وتنشئة الرقابة الذاتية لكل موظف، فضلاً عن غير ذلك من المميزات.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة من أجل استقصاء ومعرفة تأثير القيادة التبادلية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا، وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري العاملين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها؟

4.1 أهداف الدراسة:-

1. التعرف على واقع ممارسة مبادئ القيادة التبادلية بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.
2. التعرف على واقع التسبب الإداري لدى العاملين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.
3. التعرف على علاقة القيادة التبادلية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري لدى العاملين بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا.
4. التعرف على تأثير القيادة التبادلية في الحد من ظاهرة التسبب الإداري العاملين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

5.1 أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة ، وهو يتمثل في درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى القادة من وجهة نظر الموظفين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا باعتبارها أحد المؤسسات التي لها دور مهم وحيوي بالنسبة للمجتمع الليبي.

كما تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية بالنسبة لوزارة التربية والتعليم، والمراقبات التابعة لها في مجال الإدارة التعليمية، وكذلك بالنسبة للقائمين على وضع السياسات التعليمية، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها وتوظيفها في تحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.

كما يُعتبر التسبب الإداري أحد المظاهر السلبية التي تعاني منها أغلب المؤسسات، ومن بينها المؤسسات التعليمية، وتكمن أهمية الدراسة في أنها تحدد الدور الذي يلعبه المديرون في الإدارات الحكومية فيما يتعلق بمدى انتشار ظاهرة التسبب الإداري، ففي حين ركزت أغلب الدراسات على أسباب المشكلة من خلال النظر إلى الموظفين الحكوميين ودوافعهم المؤدية إلى انتشار الظاهرة، فإن هذه الدراسة تنظر إلى الموضوع من الناحية القيادية؛ بهدف التعرف على العوامل المرتبطة بالمديرين والمساهمة في انتشار التسبب، ومن ثم تحديد كيفية الحد من هذه الظاهرة والتخفيف من أثارها.

وقد تساعد هذه الدراسة في إثراء المكتبات العلمية بالمعرفة في مجال هذه الدراسة، وقد تمهد الطريق أمام المزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال، حيث أن هذه الدراسة قد توفر قاعدة بيانات تساعد الباحثين وتشجعهم على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال بالمستقبل.

6.1 منهجية الدراسة

إن المنهج المستخدم لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسعى من خلاله الباحثان إلى القيام بجمع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة ودقيقة، وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات والاستنتاجات المناسبة.

7.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة خلال سنة 2026.

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة موضوعي القيادة التبادلية وظاهرة التسبب الإداري.

2. الإطار النظري

1.2 مفهوم القيادة: هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمتهم، مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم (حلاق، 2020).

مفهوم القيادة التبادلية:

هي نمط قيادي يقوم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بتلك المؤسسة، وتقوم هذه القيادة على تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهم الخاصة في المؤسسة، وهو سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوسون، وكيفية أداء هذا العمل، والمكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق الأهداف المطلوبة بنجاح، وتتميز القيادة التبادلية بأنها قصيرة المدى،

ومؤقتة، و عارضة، و مرتبطة بعملية تبادلية محدودة، و هي مبنية على مبدأ "المكافأة مقابل العمل" (أبو دولة، العليمات، 2022).

كما عرفتھا (أسماء، 2024) بأن القيادة التبادلية ترتكز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بذلك.

2.2 أهداف القيادة التبادلية: (جمعي ، 2023) (مصنوعة، الواحد 2020).

هناك مجموعة من الأهداف للقيادة التبادلية يمكن ذكرها فيما يلي:

1. مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والدافعية نحو العمل والمحافظة على المؤسسة وتنفيذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنيًا، وتلبية حاجاتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة.

2. كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهود العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير على العاملين.

3. بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت، واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها من خلال الفحص والتنبيه واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل وتصويبها.

3.2 مبادئ القيادة التبادلية:

1. المكافأة المشروطة: وهي تعني أن تقديم المكافأة أو العقاب يتوقف على حجم أو مستوى الأداء، وبالتالي، فكلما حرص المرؤوسون على تقديم مستوى أداء مرتفع زادت فرص حصولهم على الحوافز الملائمة وقلت فرص العقوبات الموجهة لهم، وهذا يؤكد بوضوح ما تمت الإشارة إليه من أن العلاقة بين الطرفين -القادة والتابعين- هي علاقة أو عملية تبادلية للمنافع، ووفقاً لهذا البعد فإن التابعين متفاهمون مع قائدهم حول ما عليهم فعله للحصول على المكافآت، أو لتجنب العقوبات في حال إخلالهم بتلك المهام الموكلة إليهم، وأن كلاً من المكافآت المشروطة والعقوبة المشروطة هي من عناصر القيادة التبادلية، ومن خصائص القادة التبادليين الاهتمام بالنتائج بغض النظر عن الإجراءات، وهي بهذه الطريقة تكشف مرونة تكتيكات هؤلاء القادة في بسط سلطتهم بطرح المكافآت والعقوبات لتحسين الأداء والحفاظ على التقدم الحاصل من قبل التابعين، وزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. (غانم، 2017).

2. الإدارة بالاستثناء (النشطة): في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها، تتطلب هذه الإدارة قيام القائد التبادلي بعملية المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء إنجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبيه بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليها وتلعب التغذية الراجعة دور مهم في إنجاح هذا النمط من الإدارة، فعلى أساس ما تفرزه هذه العملية من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية، وبالتالي تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد من أجل تعزيز ودعم ما تم تحقيقه من إنجاز (شيماء، ندير، 2023).

3. الإدارة بالاستثناء السلبية أو الساكنة: في هذا البعد، يتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل منه، وذلك بهدف إعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهامهم، وهو بذلك يشير إلى الموقف الذي لا تُتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا عند الحاجة الملحة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا البعد لا يتدخلون إلا عند حدوث أخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب، حيث يلجأ بعض القادة إلى هذا البعد

عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين، فيكتفون بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء، وهذا يعني انتظار ظهور نتائج الأعمال، ومن ثم تقييمها وتصحيح ما يظهر فيها من أخطاء، مع إبداء الإجراءات العقابية إذا اقتضى الموقف ذلك (الشريف، 2022).

4.2 مفهوم التسبب الإداري: "السلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع، مما ينجم عنه عدم قدرة الأجهزة الإدارية في تنفيذ السياسة العامة للدولة والخاصة بتأمين الخدمات الأساسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية" (محامد، 2023).

5.2 العوامل المؤثرة على التسبب الإداري :-

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على التسبب الإداري والتي من بينها :-

1. الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها ، وباختصار فإن الرضا الوظيفي يدل على مدى سعادة الفرد واستقراره داخل المنظمة وما يحققه له العمل من وفاء واشباع احتياجاته ، ويمكن القول أن الرضا الوظيفي ينقسم الى رضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل ورضا عن سياسات الافراد (أحمد، الأمين، 2025).
2. الحوافز: تعتبر الحوافز المقابل للأداء المتميز حيث تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، كما يعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتميزه في أداء العمل ويعرفه آخرون على انه كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متميز، كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع لتوجيه العاملين نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة وبذلك فإن قلة أو انعدام الحوافز المادية في المؤسسة قد يجعل موظفيها يهجروها أو يبقون فيها ولكن دون حماس أو دافعية للعمل، وفي كثير من الأحيان يكون هذا سببا في هروب الموظف من أداء واجباته أو عدم إنجازها بالسرعة والإتقان المطلوبين وهذا يكون سببا في تفشي ظاهرة التسبب الإداري(بشري، 2023).
3. الثقافة التنظيمية: بما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة ارتباطا إيجابيا مع الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي مرتبط سلبا مع التسبب الوظيفي، فإن هناك ارتباطا أو تأثيرا للثقافة التنظيمية على التسبب الوظيفي أي أنه كلما كانت هناك ثقافة تنظيمية واضحة داخل المنظمة كلما ساعد ذلك على التقليل من تسبب الموظفين في منظمة القطاع العام. تعد هذه العوامل من أهم العوامل التي يجب على كل منظمة أن تركز على توفيرها لأنها بمثابة الدعامة الأولى لنجاحها واستمرار بقائها، فمن خلال استعراضنا لتلك العوامل والتي تعددت بتعدد الأسباب المؤدية إلى التسبب الوظيفي، فإنه علينا التطرق إلى الآثار الوخيمة التي تنجم عنها (سمير، 2025).
4. ضغوط العمل: يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل حيث يشيرون الى الموقف الذي يكون فيه عدم الملائمة بين الفرد ومهنته المر الذي يؤدي إلى تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسدي داخل الفرد حيث أن لخصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية دور مهم في احداث ضغوط العمل والإحساس بها، ومن ثم تعرف بأنها تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد، وتلعب العلاقة بين المنظمة والفرد العامل فيها دورا مهما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة على أداء الأفراد داخل المنظمات، فإدارة الضغوط بشكل جيد أو سوء إدارتها في منظمات الأعمال تظهر نتائجها بشكل واضح على الأفراد وانجازاتهم في العمل (صابرين، صفاء، 2022).

3. الدراسة الميدانية:

كما تم الإشارة في السابق بأنه تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد قام الباحثان بتوزيع (183) استمارة استبيان على الموظفين في مراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها، وتم استرداد (179) استمارة صالحة للتحليل بنسبة 97% من مفردات الدراسة.

1.3 ثبات مقياس الدراسة وصدقه :

لاختبار ثبات الأداة بجميع إبعادها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام معامل (إلفا كرونباخ)، أما الصدق الذاتي فقد قيس بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريق المعادلة التالية:

$$S.V = \sqrt{\alpha}$$

حيث :

S.V = معامل الصدق .

α = معامل الثبات (ألفا)

جدول رقم (1) معامل ثبات وصدق المقاييس

المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التبادلية	%92.4	%96.1
التسيب الإداري	%92.3	%96

يلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الثبات عالي مما يدل على أن الفقرات متسقة فيما بينها وان معامل الصدق لكلا المتغيرين عالي مما يعطي الثقة في دقة المقاييس.

2.3 تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الديمغرافية

جدول (2) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

الفئة	التصنيف	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	84	%46.9
	أنثى	95	%53.1
العمر	أقل من 30 سنة	36	%20.1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	71	%39.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	%27.9
	أكثر من 50 سنة	22	%12.3
المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	2	%1.1
	ثانوي أو ما يعادله	20	%11.2
	دبلوم عالي	53	%29.6
	شهادة جامعية	95	%53.1

شهادة عليا	9	5%
أقل من 4 سنوات	25	14%
من 4 – 8 سنوات	60	33.5%
أكثر من 8 سنوات	94	52.5%

يتضح من الجدول رقم (2) أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 53.1% بعدد (95) مفردة، في حين كانت نسبة الذكور 46.9% بعدد (84) مفردة، الأمر الذي قد يكون منطقياً نظراً لارتفاع مشاركة المرأة في الوظائف التعليمية والإدارية داخل المؤسسات التعليمية مقارنة بباقي القطاعات الأخرى.

أما بالنسبة لمتغير العمر فقد أوضحت النتائج أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) جاءت في الترتيب الأول بنسبة 39.7%، تلتها الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 27.9%، ثم جاءت الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 20.1%، وأخيراً الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 12.3%، مما يعني أن أغلب الموظفين بقطاع التعليم هم من الفئات العمرية المتوسطة، الأمر الذي يشير إلى توفر عنصر الخبرة والنضج الوظيفي ووجود طاقة والقدرة على العطاء والتكيف مع كل ما يستجد في بيئة العمل لدى العاملين بالمراقبة.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فإن الفئة الأكثر حضوراً هم الحاصلون على شهادة جامعية سواء كانت (بكالوريوس أم ليسانس)، حيث كانت نسبتهم 53.1%، يليهم حاملو الدبلوم العالي بنسبة 29.6%، ثم الثانوية أو ما يعادلها بنسبة 11.2%، ثم الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 5%، ثم (أقل من الثانوية بنسبة 1%)، مما قد يدل على أن طبيعة العمل في قطاع التعليم أو أي قطاع آخر بالدولة يتطلب مؤهلات علمية مرتفعة نسبياً، خاصة وأن المؤهل الجامعي يعتبر الحد الأدنى من المتطلبات عند التعيين للعديد من الوظائف سواء الإدارية أو التعليمية، أما فيما يتعلق بانخفاض الشهادات العليا سواء (الماجستير والدكتوراه) فقد يعود الأمر إلى عدم رغبة الموظفين في استكمال دراستهم بسبب محدودية الوظائف التي تتطلب شهادات ومؤهلات عليا.

وأما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج بأن من لديهم سنوات خبرة أكثر من 8 سنوات هم الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 52.5%، تلتها الفئة (4-8 سنوات) بنسبة 33.5%، وأخيراً فئة (الأقل من 4 سنوات) بنسبة 14%، مما يعني بأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة كافية في فهم وتسيير العمل، كما لديهم القدرة الكافية على الإجابة بشكل دقيق على الفقرات الخاصة باستمارة الاستبيان.

3.3 تحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة

المحور الأول: الإجابة على الفقرات الخاصة بأبعاد القيادة التبادلية

جدول رقم (3) إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد القيادة التبادلية

الترقيم	البنود	المتوسط الانحراف	درجة الأهمية	مستوى الأهمية
المحور الأول: القيادة التبادلية				
بعد: المكافأة المشروطة				
1	يحفز المدير الموظف عندما يحقق أكثر مما أتوقع أن ينفذه شخصياً	3.77	1.092	5 مرتفع
2	يشجعني المدير الموظف على النظر للأمور بطريقة جديدة وعقلانية	3.76	0.968	6 مرتفع

مرتفع	4	0.888	3.78	أركز على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المنظمة	3
مرتفع	7	1.011	3.72	تشجعي المنظمة المبادرات الفردية والجماعية في العمل	4
مرتفع	2	1.026	3.86	يثنى المدير على الموظف الذي يسارع الى تصحيح انحرافات في العمل	5
مرتفع	9	1.131	3.70	يتم اشراك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة	6
مرتفع	1	0.941	3.96	يتحدث القائد بجدية عن الامور التي يجب انجازها	7
مرتفع	8	1.110	3.70	يخبر القائد الموظف عما يجب انجازها للحصول على المكافاة التي يستحقها على جهوده	8
مرتفع	3	0.940	3.79	يثنى القائد على الاساليب الجديدة والخلافة لأداء العمل وادعمها بقوة	9
			3.65	المتوسط الحسابي العام	
		0.787		الانحراف المعياري العام	
بعد: الادارة بالاستثناء النشطة					
مرتفع	1	0.905	3.97	يتابع ويقوم القائد بتصحيح الانحرافات اولا بأول	10
مرتفع	3	0.921	3.83	يعبر القائد عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الاهداف الموضوعه	11
مرتفع	6	0.943	3.61	يحرص القائد على تزويد الموظف بالتغذية الراجعة عن ادائه	12
مرتفع	4	0.972	3.82	يقدم القائد ما يلزم للموظف لتحقيق المعايير الموضوعه	13
مرتفع	5	0.919	3.72	يعيد القائد النظر في الفرضيات المهمة للتثبيت من انها مناسبة	14
مرتفع	2	0.889	3.87	يناقش القائد بشكل محدد من المسؤول عن تحقيق اهداف الاداء	15
مرتفع	7	1.137	3.56	يقضي القائد وقتا في تعليم الموظفين وارشادهم	16
			3.75	المتوسط الحسابي العام	
		0.854		الانحراف المعياري العام	
بعد: الادارة بالاستثناء الساكنة					
متوسط	5	1.312	3.18	ينتظر القائد الى أن تكبر المشكلة ثم يتخذ الاجراء اللازم	17
متوسط	4	1.079	3.30	يرى القائد بأن لا حاجة لأي اجراء طالما ان الامور تسير بشكل جيد	18

مرتفع	2	1.169	3.64	يترك القائد الموظف يقوم بإنجاز المهام الموكلة اليه دون أي تدخل الا في حال كان ادائه بعيدا عن تحقيق الهدف	19
مرتفع	1	1.099	3.73	يركز المدير انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواقعية	20
مرتفع	3	1.098	3.50	طالما تجري الامور في مجراها الطبيعي فإن القائد لا يحاول احداث اي تغيير	21
متوسط	7	1.302	2.99	يتجنب القائد التدخل عندما تظهر امور مهمة	22
متوسط	6	1.212	3.14	قد يتأخر القائد في الاجابة عن الاسئلة والامور الملحة	23
			3.32	المتوسط الحسابي العام	
		0.932		الانحراف المعياري العام	

يلاحظ من الجدول رقم (3) من خلال الفقرات الخاصة ببعد المكافاة المشروطة أن الفقرة السابعة تحصلت على أعلى متوسط وقدره (3.96) وانحراف معياري 0.941 مما يدل أن الموظفين يرون بأن القائد يتحدث بجدية وحزم عن الأمور التي يجب إنجازها في العمل، أما الفقرة الخامسة فقد تحصلت على متوسط وقدره (3.86) وانحراف معياري وقدره (1.026) مما يدل على أن أغلب الموظفين يرون بأن القائد يثني على الموظف الذي يسارع الى تصحيح انحرافاته في العمل، أما الفقرات السادسة والثامنة فقد تحصلن على متوسط وقدره (3.70) مما يدل على أن القائد يقوم بإشراك الموظفين المميزين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة كما يقوم بإعلامهم عن الأعمال التي يجب إنجازها للحصول على المكافاة التي يستحقونها على مجهوداتهم، أما فيما يتعلق بالمتوسط العام لبعد المكافاة المشروطة فقد بلغ (3.65) مما يدل على أن واقع ممارسة القادة لسلوكيات المكافاة المشروطة بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدايبيا والمكاتب التابعة لها كان بمستوى مرتفع نسبياً.

يلاحظ من الجدول رقم (3) من خلال الفقرات الخاصة ببعد الإدارة بالاستثناء النشطة أن الفقرة العاشرة تحصلت على اعلى متوسط وقدره (3.97) مما يدل على أن الموظفين يرون أن القائد يتابع أداء الموظفين ويكتشف الانحرافات ويعمل على تصحيحها ومعالجتها بسرعة أول بأول، أما الفقرة الخامسة عشر فقد تحصلت على متوسط وقدره (3.87) مما يدل على أن القائد يناقش بشكل محدد من هو المسؤول عن تحقيق الأهداف الأمر الذي يعكس وضوح المسؤوليات داخل العمل، أما الفقرة السادسة عشر فقد تحصلت على ادنى متوسط في هذا البعد وقدره (3.56) والذي يشير إلى أن القائد يقضي وقتاً أقل في تعليم الموظفين وارشادهم وتوجيههم، أما فيما يتعلق بالمتوسط العام لبعد الإدارة بالاستثناء النشطة فقد بلغ (3.75) مما يدل على أن واقع ممارسة القادة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء النشطة بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدايبيا والمكاتب التابعة لها كان بمستوى مرتفع نسبياً.

يُلاحظ من الجدول رقم (3) من خلال الفقرات الخاصة ببعد الإدارة بالاستثناء الساكنة أن الفقرة العشرين تحصلت على أعلى متوسط في هذا البعد، حيث كان متوسط هذه الفقرة (3.73) والذي يدل على أن القائد يركز انتباهه على وضع معايير عمل مدروسة وواضحة ومنظمة للعمل، أما الفقرة الحادية والعشرون فقد كان متوسطها (3.50) مما يدل على أن الموظفين يرون بأن القائد لا يحاول إحداث أي تغيير في العمل طالما أن الأمور تسير وفق ما هو مخطط ومستهدف، مما يعكس حرص القائد على الحفاظ على الوضع القائم وعدم التدخل المستمر، أما الفقرة الثانية والعشرون فقد تحصلت على أدنى متوسط في هذا البعد فقد كان متوسطها (2.99) مما يدل على أن القائد لا يتجنب التدخل عندما تظهر أمور وقضايا مهمة متعلقة بالعمل، أما فيما يتعلق بالمتوسط العام لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة فقد بلغ (3.35)

مما يدل على أن واقع ممارسة القادة لسلوكيات الإدارة بالاستثناء الساكنة بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجديبا والمكاتب التابعة لها كان بمستوى متوسط.

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور القيادة التبادلية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التبادلية	3.64	0.645

يلاحظ من الجدول رقم (4) فإنه فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام لمحور القيادة التبادلية فقد كان (3.64) والانحراف المعياري العام (0.645) مما يستنتج منه أن واقع القيادة التبادلية في قطاع التعليم بمدينة اجديبا كان بمستوى مرتفع نسبياً.

المحور الثاني: الإجابة على الأسئلة الخاصة بالتسيب الإداري

جدول رقم (5) إجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد التسيب الإداري

الترقيم	البنود	المتوسط	الانحراف	درجة الأهمية	مستوى الأهمية
1	يضطر الموظف للخروج أثناء العمل لقضاء الالتزامات الاجتماعية	3.76	1.007	1	مرتفع
2	يتأخر الموظف عن العمل دون عذر ولا يلتزم بأوقاته	3.22	1.167	7	متوسط
3	يقوم الموظف بمعاملة المعارف وانجاز معاملاتهم	3.25	1.222	6	متوسط
4	ينصرف الموظف عن العمل دون تقديم عذر	3.31	1.190	4	متوسط
5	يغيب الموظف عن العمل من تلقاء نفسه من غير إذن مسبق	3.30	1.284	5	متوسط
6	يستغل الموظف وظيفته لتحقيق مصالحه الشخصية	3.21	1.231	8	متوسط
7	يستقبل الموظف أصحابه وأقاربه أثناء ساعات الدوام الرسمي	3.34	1.075	3	متوسط
8	يترك الموظف مكتبه ويتنقل بين المكاتب الأخرى لتبادل الحديث	3.41	1.063	2	مرتفع
9	إضاعة جزء كبير من وقت العمل في تناول الطعام وقراءة الصحف واستخدام الهاتف في مكالمات مطولة	3.08	1.165	9	متوسط
10	هناك ببطء كبير في انجاز المهام والواجبات	2.98	1.109	11	متوسط
11	يتعلل الموظف بالمرض من أجل الحصول على تقارير طبية	3.06	1.186	10	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.29			
	الانحراف المعياري العام		0.825		

يُلاحظ من الجدول رقم (5) والخاص بالمحور الثاني للدراسة (التسيب الإداري) أن الفقرة الأولى تحصلت على متوسط وقدره (3.76) والذي يشير إلى أن الموظفين قد يضطرون للخروج أثناء العمل لقضاء الالتزامات الاجتماعية، ما يدل على أن هذا السلوك يُعد من أكثر مظاهر التسيب الإداري انتشاراً

بين الموظفين، أما السلوك الثاني والذي يُعد الأكثر انتشاراً من أنواع التسبب الإداري بين الموظفين هو ترك الموظف مكتبه وقيامه بالتنقل بين المكاتب الأخرى وإضاعة وقت العمل في الأحاديث الجانبية حيث كان متوسطها (3.41)، أما أقل سلوكيات التسبب انتشاراً وفق رأي أفراد العينة هو بطء إنجاز المهام والواجبات من قبل الموظفين، وتعلمهم بالمرض من أجل الحصول على تقارير طبية فقد كان متوسطهما (2.98، 3.06) على التوالي، أما فيما يتعلق بالمتوسط العام لمحور التسبب الإداري فقد كان (3.29) والذي يُستنتج منه أن واقع التسبب الإداري بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها كان بمستوى متوسط.

4.3 اختبار صحة فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتسبب الإداري بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

جدول رقم (6) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التبادلية والتسبب الإداري

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة*
القيادة التبادلية	-0.292	0.024
التسبب الإداري		

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يُلاحظ من الجدول رقم (6) أنه ومن خلال نتائج اختبار ارتباط بيرسون وجود علاقة عكسية بين القيادة التبادلية والتسبب الإداري؛ حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.024) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وأن قوة هذه العلاقة ضعيفة حيث بلغ معامل الارتباط (-0.292).

وعليه تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية والتسبب الإداري بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية: لا يوجد تأثير للقيادة التبادلية بأبعادها الرئيسية (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة، الإدارة بالاستثناء الساكنة) على التسبب الإداري بمراقبة التربية والتعليم بمدينة اجدابيا والمكاتب التابعة لها.

جدول رقم (7) نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة التبادلية والتسبب الإداري

المتغير التابع	Sig	F	R ²	النتيجة	Beta	T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig	أبعاد المتغير المستقل
				دال إحصائياً	-0.348	-3.206	0.002	المكافأة المشروطة
التسبب الإداري	0.000	11.04 4	0.15 9	غير دال	-0.048	-0.411	0.682	الإدارة بالاستثناء النشطة
				دال إحصائياً	0.251	3.236	0.001	الإدارة بالاستثناء الساكنة

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن نموذج الانحدار دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($F=11.044$) عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$) ، كما يلاحظ من الجدول رقم (7) أن بعد المكافأة المشروطة يؤثر تأثيراً عكسياً متوسطاً على التسبب الإداري حيث بلغت قيمة ($Beta=-0.348$) وقيمة ($T=-3.206$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.002$) ، أما بعد الإدارة بالاستثناء النشطة فقد أظهرت النتائج بأنه غير دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ($Beta=-0.048$) وقيمة ($T=-0.411$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.682$) ، أما بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة فقد أظهرت النتائج بأنه يؤثر تأثيراً طردياً ضعيفاً على التسبب الإداري حيث بلغت قيمة ($Beta=0.251$) وقيمة ($T=3.236$) عند مستوى دلالة ($Sig=0.001$) .

5.3 النتائج:-

1. تبين من نتائج الدراسة أن واقع المكافأة المشروطة بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا كان بمستوى مرتفع نسبياً حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.65).
2. تبين من نتائج الدراسة أن واقع الإدارة بالاستثناء النشطة بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا كان بمستوى مرتفع نسبياً حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.75).
3. تبين من نتائج الدراسة أن واقع الإدارة بالاستثناء الساكنة بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا كان بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.35).
4. تبين من نتائج الدراسة أن واقع القيادة التبادلية بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا كان بمستوى مرتفع نسبياً حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.64).
5. تبين من نتائج الدراسة أن واقع التسبب الإداري بقطاع التعليم بمدينة اجدابيا كان بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (3.29).
6. تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية بين القيادة التبادلية والتسبب الإداري حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.024).
7. تبين من نتائج الدراسة وجود أثر عكسي متوسط لبعد المكافأة المشروطة، وأثر طردي ضعيف لبعد الإدارة بالاستثناء الساكنة على التسبب الإداري، في حين لا يوجد أي أثر لبعد الإدارة بالاستثناء النشطة على التسبب الإداري وفقاً لإجابات المبحوثين.

6.3 التوصيات:-

من خلال عرض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

1. العمل على توعية كل من الموظفين وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الليبية وإدارات المراقبة التعليمية التابعة لها بأهمية تبني أسلوب القيادة التبادلية، وإدراك دوره الفعال في تطوير العمل المؤسسي، والوصول به إلى مرحلة الإبداع والتميز.
2. الاهتمام بتلبية احتياجات الموظفين في تخصيص وقت كافٍ لمناقشة مشكلاتهم، والاستماع إلى مقترحاتهم المتعلقة بتطوير العمل ومعالجة الصعوبات التي تعيقه.
3. ضرورة قيام الإدارات العليا بمتابعة أداء المديرين بصفة دورية، والتعرف على أساليب ممارستهم للوظيفة القيادية، وتوجيههم نحو اعتماد مبدأ العدالة في التعامل مع جميع الموظفين، مع التأكيد على عدم تمييز بعض الموظفين عن بعض.
4. ضرورة اهتمام الإدارات العليا بتنمية العلاقات الإنسانية وروح الفريق بين الموظفين، وحث المديرين على الابتعاد عن أساليب التسلط والافراد بالرأي، وعدم الاعتماد على الشائعات في إدارة العمل، مع توجيههم إلى القضاء على ظاهرة التسبب الوظيفي في إداراتهم، واعتبار ذلك مؤشراً جوهرياً لقياس نجاحهم أو فشلهم في أداء دورهم القيادي.
5. ينبغي على القائد ألا ينتظر حتى تتفاقم المشكلات أو تظهر أمور مهمة للغاية قبل أن يتدخل، بل عليه أن يتخذ الإجراءات اللازمة بشكل استباقي، وألا يقتصر تدخله على الحالات التي تكبر فيها المشكلة.

6. إعادة هيكلة أنظمة الحوافز والمكافآت والرواتب للمراقبات التربوية والتعليم في ليبيا، وتوجيه مراقبي التربية والتعليم بالالتزام بأوقات الدوام الرسمي، مع محاسبة المقصرين ومكافأة المجدين، للقضاء على التسبب وتحسين جودة العملية التعليمية.

المراجع:

- [1] أبو دولة، كميل سلمان، وعليمات، صالح. (2022). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى المشرفين التربويين في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها في تحقيق التنمية المهنية المستدامة للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة التربوية الأردنية، 7(1)، 233-360 .
- [2] أحمد ، جيدول ، الأمين ، حاشي محمد. (2025). أثر الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري في الجزائر، مجلة القانون والأعمال، 1 (1)، 59-80.
- [3] أسماء، حجاج (2024). دور القيادة التبادلية في تنمية التفكير الإبداعي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- [4] البدري، عبد القادر (1993) دراسة ظاهرة التسبب في الجهاز الإداري ببلدية بنغازي، رسالة ماجستير، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم الإدارة، ليبيا.
- [5] الذبحاوي، عامر عبد كريم، هادي، بشار عبد الحسين. (2024). تأثير القيادة التبادلية في تعزيز جودة اتخاذ القرار: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، 49(143)، 79-86.
- [6] الشريف، ريم بنت عمر (2013). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والادارة، جدة، السعودية.
- [7] الشريف، نجاة عبد القادر عبد الله. (2022). القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على كليات التربية بجامعة بنغازي. مجلة كلية التربية - جامعة سرت، 1(1)، 93-117.
- [8] الصديق، بودودة ، سليمان، بلعور (2024). علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بتحقيق الابتكار كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)، مجلة إضافات اقتصادية، 8(2)، 541-560.
- [9] القطيوي، مصطفى علي (2025). القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية وأثرها على انتشار ظاهرة التسبب الإداري: دراسة تطبيقية. مجلة الأصالة، 1(11)، 404-425.
- [10] بشري، قريشي، (2024). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمظاهر التسبب الإداري، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، الجزائر.
- [11] جمعي، رانية، صوالحية، مايسة (2023). دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي، جامعة الشهيد الشيخ العربي التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم والتجارية وعلوم التسيير، مدينة تبسة، الجزائر.
- [12] حسين، منى علي عبد الله، وبشير، أمال محمد. (2021). أسباب التسبب الإداري بالهيئة العامة لصندوق التضامن الاجتماعي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والوحدات فرع سبها. مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، 20(2)، 40-51.
- [13] حلاق، بطرس (2020). القيادة الادارية، دار النشر المشاع المبدع، دمشق، سورية.
- [14] سمير، لصق (2025). دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسبب الإداري، رسالة ماجستير، جامعة بالحاج بوشعيب، الجزائر.
- [15] شيماء، خروبي، ندير، قندوز (2023). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، رسالة ماجستير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.

- [16] صابرين، شواط، صفاء، بولعسل (2022). الرقابة الإدارية ومظاهر التسبب الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.
- [17] غانم، إسماعيل احمد (2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي، إطروحة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- [18] محامد، أيت موهوب. (2022). توجه الموظفين نحو التسبب الإداري وعلاقته بالاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية تيبازة، دفاتر البحوث العلمية، 11(20)، 32-85.
- [19] مسعودي، آرام، وحمدي، سمير. (2019). دور القيادة التبادلية في إدارة التغيير التنظيمي في قطاع السياحة فيما بعد النزاع: دراسة حالة فندق داما روز، سوريا. مجلة جامعة جيهان أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 3(1)، 20-26.
- [20] مصنوعة، أحمد، الواحد، عبدالله قويدر، (2020). دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5) 419-439 .

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.