

أثر نمط القيادة على أداء العاملين (دراسة ميدانية في مستشفى رفيق الحريري الجامعي)

كمال حبيب لوباني

kamal.loubani@hotmail.com

جامعة الجنان – لبنان

ملخص الدراسة :

تشكل القيادة محوراً هاماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة. وتستمد القيادة الادارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة ومواردها في سبيل رفع أداء الموظفين وذلك من خلال اعتماد أنماط قيادية فعّالة. في ضوء هذا ، يركز هذا البحث على بُعدين في متغير القيادة وهما: نمط القيادة والأداء. ولأن الدراسة التطبيقية تناولت مؤسسة عامة هي مستشفى رفيق الحريري الجامعي فقد تناولنا بُعد الأداء من جانبه المعنوي أساساً ، نظراً لمحدودية صلاحيات المدير في المؤسسات العامة.

ولإثبات العلاقة الارتباطية الموجودة بين متغيري الدراسة : القيادة والأداء تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأساليب البحث الكميّة ، حيث تم تصميم استبيان يحتوي على أسئلة موزعة بالتساوي على ثلاثة محاور: بناء فريق العمل، الحوافز، والأداء الوظيفي. تم استرجاع 48 نسخة من العينة الموزعة من الاستبيان على المدراء ورؤساء الوحدات في المستشفى.

وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة والأداء وكذلك بين بناء فريق العمل ومستوى الأداء ، والتحفيز والأداء وأيضا صحة فرضية العدم بين المؤهلات العلمية ومستوى أداء العمل.

الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية ، أداء الموظفين ، التحفيز ، بناء فريق عمل ناجح ، مؤسسة عامة.



Abstract

Leadership constitutes an important axis on which all other activities are based in the public and private institutions. The important role of managerial leadership comes from its ability to optimally use its fundamentals and resources to increase staff performance through adopting effective leadership models. In light of this, this research concentrates on two sides of the leadership variable: leadership model and performance. Nevertheless, since the applied research is on a public institution which is Rafic Hariri University Hospital, we consider the performance subject principally from a moral perspective because of the limitations on the power of the manager in public institutions.

To confirm the correlated relationship existed between the two variables of the study: leadership and performance, the descriptive-analytical method and quantitative research methods were used. The questionnaire tool was designed to include equal number of questions spread on three subjects: building teamwork, motivation, and employment performance. 48 of the distributed sample on the hospital's managers and head of units were received.

The results of the study showed that there is a positive relationship between leadership and staff performance, also between building teamwork and performance level, and between motivation and performance. Furthermore, the study resulted in the correctness of the assumption that no relationship exists between the educational background and job performance level.

Keywords: Managerial leadership, staff performance, motivation, building successful teamwork, public institution .

المقدمة:

يعد علم ادارة الاعمال من أكبر مجالات العلوم الادارية التي شهدت اهتماما بالغاً من طرف الاقتصاديين، وتحولاً كبيراً من حيث المفاهيم والتطبيقات. والقيادة تشكل محوراً هاماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة، وخاصة في ظل ذلك تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات. وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية بهدف تحديد أبرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من اجل تحقيق اهدافها واهداف المتعاملين معها.

وتستمد القيادة الادارية اهميتها من قدرتها على الاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الاداء وذلك من خلال استخدام انماط قيادية فعالة داخل المؤسسات. وذلك لأن اي رفع لأداء العاملين يعد من اهم مقومات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها. والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها ، فهي إما ان تكون رديئة تهدر الموارد وتعطي المصالح وتختزل الاهداف ، وإما ان تكون قيادة ناجحة - ممثلة لصورة القائد الناجح - تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات، وتحقق اعلى مستوى من الكفاءة في اداء الافراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء، وخاصة في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعدّ الثابت الوحيد فيها هو التغيير.

مشكلة وأسئلة الدراسة:

ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الاخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الاهداف، وان نجاح القائد يتوقف اساساً على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم.

كما أصبح جلياً الآن ان تقدم المجتمعات والدول ما هو الا انعكاس لتحسين ورفع مستوى الاداء لدى أفرادها، فالربط بين اهداف الفرد واهداف المؤسسة، والتقييم المستمر لأداء الافراد، وإتباع مناهج وتحسين وتطوير الاداء، تعد اهم اسباب للحصول على هذا الاداء المتميز وبالتالي تحقيق الأهداف.

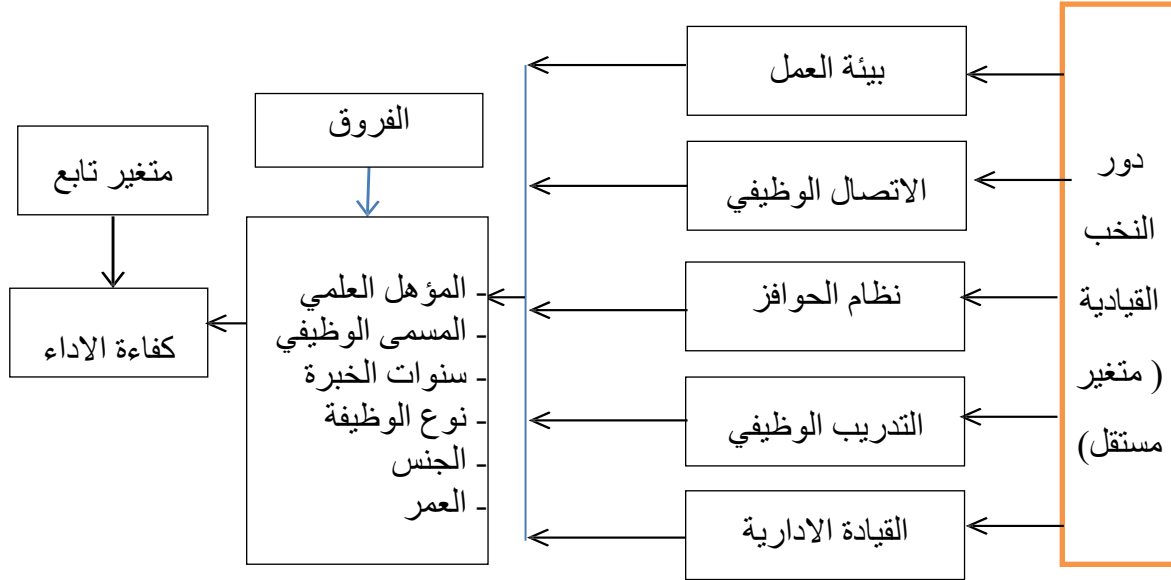
ما سبق فان مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن السؤال الجوهرى التالي:

هل القيادة الادارية تؤثر في رفع اداء العاملين لدى مستشفى رفيق الحريري الجامعي الحكومي؟
وهذا السؤال الجوهرى يتفرع الى عدة أسئلة فرعية:

- ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
- ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما اهم سبل تحسينه؟
- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الافراد في المؤسسة؟

متغيرات الدراسة:

رسم توضيحي 1 : العوامل المؤثرة في أداء العاملين (الزهراني و اللوزي، 2012)



يتوضح من الشكل أعلاه إن المتغيرات المستقلة والمتمثلة بمجموعة العناصر التالية (بيئة العمل، الاتصال، نظام الحوافز، التدريب، القيادة والنفوذ) تؤثر على المتغير التابع كفاءة الأداء للعاملين.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في موضوع القيادة الادارية ودورها في المؤسسة، وخاصة من حيث التأثير في العاملين بهدف رفع ادائهم الى العوامل التالية:

1- الدور الذي تلعبه القيادات الادارية في ادارة المنظمات وادارة الموارد البشرية خاصة وان التعرف على انظمة وانماط القيادة من قبل المتخصص او الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وبالتالي الاستفادة منها في زيادة اداء العاملين.

2- التعرف على دور القيادة الادارية في ادارة الموارد البشرية ودورها في نجاح واستمرار العملية الانتاجية وترقية الاداء.

3- أهمية اداء العاملين في كونها أحد اهم عناصر العملية الانتاجية ، لذا لا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز وذلك برفع مستوى الكفاءة الانتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة لتحقيق مجموعة الاهداف اهمها:

- التعرف على القيادة الادارية من حيث المفهوم والخصائص وتحديد اهميتها بالنسبة للعمل الاداري في المؤسسة.
- تبسيط محتوى نظريات القيادة الادارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما يساعد مدراء المؤسسات في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية وذلك للاستفادة من الافكار والنتائج التي توصلت اليها مختلف هذه النظريات.
- تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها في القادة الاداريين ليؤدوا مهامهم بفعالية وكفاءة ، اي الصفات التي تجعل منهم عنصراً إيجابياً مؤثراً في اداء العاملين.
- معرفة محددات رفع الاداء في المؤسسات الواجب على القادة الاداريين استخدامها، وهذا ما يمثل حجر الزاوية في عملية الارتقاء بالمؤسسات الوطنية والحكومية وضمان استمراريتها.

فرضية الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسة بما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية ومستوى أداء العاملين.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1-فرضيات العدم H_0

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

2-فروض بديلة لهذه الدراسة H_a

يوجد علاقة بين بناء فريق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

يوجد علاقة بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي

يوجد علاقة بين مؤهلات العلمية وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

منهجية البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اثبات صحة الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في:

القسم النظري من الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي لتكوين القاعدة النظرية المستسقة من مختلف الكتب ورسائل جامعية

ومقالات علمية حول موضوع البحث. وقد قمنا أولاً بدراسة استطلاعية للتعرف على أثر القيادة الادارية في اداء العاملين

من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع

جماعة من الناس. (التومي) اذ انها تهدف الى اكتشاف الوقائع اي وصف الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية وتصويرها

(كول، 1988) كما انها تهدف الى التعرف على خصائص ومميزات الظاهرة او سمات موقف معين وتحديد (كيفية

او كميّاً عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية بجمع البيانات ثم القيام بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض

الوصول الى تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها (عبد الكريم ن، 1981)

وقد تم تقسيم الجانب النظري الى فصلين:

الفصل الاول: الإطار النظري للقيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي. ويقع في مبحثين الأول يتناول ماهية القيادة الإدارية، اما الثاني فيتناول إدارة الأداء وتحسينه.

الفصل الثاني: يتناول وسائل القيادة الإدارية المؤثرة في أداء العاملين. ويعرض المبحث الاول منه نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء ، اما المبحث الثاني فيتناول تأثير النمط القيادي على أداء العاملين.

القسم التطبيقي من الدراسة: اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي يعتبر أحد فروع المنهج الوصفي من خلال تحليل المعلومات والمعطيات التي تم التوصل اليها بالاعتماد على أداة القياس (الاستبانة) من اجل استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض الاقتراحات، وعمل التحليل الاحصائي لإجراء الحسابات والجداول التكرارية والاشكال البيانية واختبار صحة الفروض من خلال استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-23). ومن خلال دراسة الصدق والثبات ومعامل كرونباخ للأداة المستخدمة كما من خلال استطلاع العلاقة الترابطية ما بين محاور الفرضيات واستخراج الدلالات الإحصائية P-value .

كيفية جمع المعلومات: لقد تم اخذ الاذونات المطلوبة من القيميين والمسؤولين في مكان جمع العينة - مستشفى رفيق الحريري الجامعي، بعد ذلك تم البدء بتوزيع الاستمارات على المصالح والدوائر ووحدات المستشفى على مدى ثلاثة أسابيع وقد تمكنا من جمع 48 استمارة كاملة من اصل 50 تم توزيعها ولذلك تشكلت العينة لدينا من 48 مستطلع ، بعد ذلك عمدنا الى جمع هذه الاستمارات وتم البدء بإدخال المعلومات على نظام قاعدة البيانات SPSS-23 وللقيام بعملية ادخال المعلومات (DATA ENTRY) قمنا بعملية تشفير ل (DATA CODING) حسب المطلوب، ومن ثم قمنا بعملية تنظيف قاعدة البيانات (DATA CLEANING) وبعدها بدأنا عملية التحليل التي كانت عملية تحليل وصفي لعدد من المتغيرات. ومن ثم تحليل ترابطي ما بين المحاور الثلاثة، ثم قمنا باستخراج قيمة الصدق والثبات ومعامل ALPHA CRONBACH لهذه المحاور.

حجم العينة

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المسح الشامل الميداني لمستشفى رفيق الحريري الجامعي (مستشفى حكومي) وما فيها من رؤساء مصالح ودوائر واقسام ووحدات تابعة ولقد كان حجم العينة التي تم اخذها تتمثل 48 اداري.

الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

أولاً: القيادة في الفكر الإداري القديم:

- يلقى موضوع القيادة اهتماماً بالغاً منذ أمدٍ بعيد. ويمكن اختصار مفهوم القيادة خلال تطور الحضارات كالتالي:
- الحضارة المصرية: كان مفهوم القيادة يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية. حيث كان الفراعنة يعتبرون مصر ملكاً لهم مما جعلهم يتبعون الأسلوب الأبوي في القيادة (كنعان، 1999)
 - الحضارة الصينية: فقد أوجدت أكثر الوسائل تقدماً آنذاك لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات لشغل المناصب القيادية والذي طبق على مدى عام إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية (شريف، 2002)
 - الحضارة الرومانية: شهدت تزكية السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، ففي عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها، أصبح شغل الوظائف القيادية قاصراً على الرجال ذوي القدرات الذهنية والبدنية. كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة (كنعان، 1999)
 - الحضارة الإسلامية: عاش العرب قبل الإسلام حالة من التفكك وعدم النظام والفوضى وبظهور دولة الإسلام على يد النبي (ص) شهدت الإدارة الإسلامية تنظيماً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة وكان النبي (ص) هو المشرع والقائد ورئيس الإدارة ، وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية (مجدلاوي، 2003)

ثانياً: القيادة في الفكر الإداري الحديث:

- عرفت القيادة في التاريخ الحديث عدة مدارس ساهم فيها الكثير من رواد الفكر الإداري الحديث ومن أهمها:
- نظرية التنظيم العلمي للعمل: استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسائر لعدم كفاءة الإدارة ، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم. كما أسهم تايلور من خلال دراساته وابحاثه بعدد من التوجهات والمبادئ المتعلقة بالقيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات له مهام المدير. أن المهمة الأساسية للقيادة عند المدرسة العلمية للإدارة هو الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة. ولقد حدد هنري فايول وهو أحد أبرز رواد المدرسة العلمية للإدارة، خصائص وصفات يجب توفرها عند القائد ومن أهمها:
 - صفات جسمانية: الصحة والقوة.
 - صفات عقلية: القدرة على الفهم والتعبير السليم.
 - صفات أخلاقية: حسن المعاملة.
 - صفات ثقافية: هي مرتبطة بالوظيفة.
 - صفات تتعلق بالتجربة والخبرة.
 - المدرسة البيروقراطية: لرائدها ماكس فيبر ، وقد أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهم وتحليل السلطة التي تقوم بحسبه على نماذج أساسية هي: نموذج السلطة الراحية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية. وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاث هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد. كما رأى أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية للإدارة (كنعان، 1999)

ثالثاً: مكونات القيادة الإدارية:

يمكن التعرف على المكونات العلمية للقيادة الإدارية من خلال:

- القائد: من حيث المهارات الفكرية والمهارات الفنية والشخصية.
- المرؤوسين: والصفات الواجب ان تتوفر فيهم كالثقة، الكفاءة ...
- عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين

أضف الى ذلك الموقف والاهداف المشتركة بين جميع العناصر المذكورة. ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية: القيادة الإدارية = قائد مرؤوسين + تأثير هدف أو أهداف + موقف (دريادي، 2010)

1- القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري اهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، إذ أن القائد هو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، ونقصد بالتأثير هنا ذلك التأثير المرغوب من طرف القائد والجماعة معاً. ويستمد القائد قوته وسلطته من مصادر عديدة أهمها: (العويسات، 2003)

- السلطة الرسمية: وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به وموقعه في الهيكل التنظيمي. وتتناسب تلك القدرة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.
- قوة الثواب والعقاب: وهي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم إذا هم اخطأوا، مما يؤدي الى ادراك الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ الأوامر.
- الخبرة الشخصية: وهي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة احترام المرؤوسين للقائد.
- قوة الإقناع: وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد الى إقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق اهداف المنظمة.

2 - المرؤوسين

يقصد بها التابعين. وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم، فإن ذلك يترتب حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة، والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائداً، إذ ان على القائد ان يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها وطاعتها، وأحياناً الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها (كنعان، 1999).

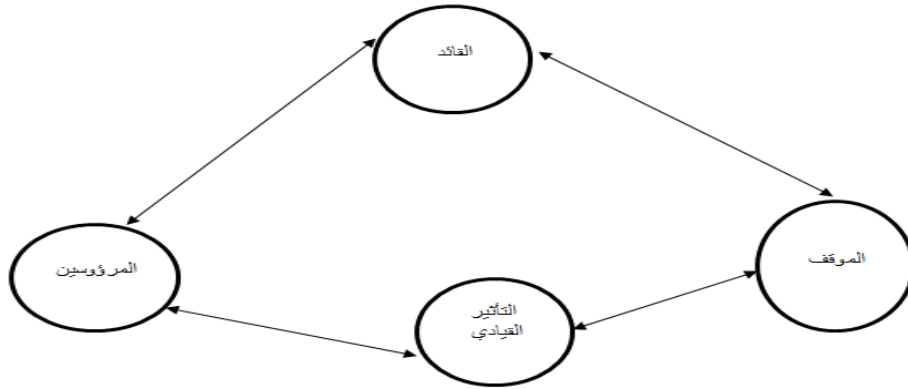
3 - عملية التأثير

التأثير هو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها. ويختلف التأثير عن القوة، حيث تعتمد القوة على إجبار الآخرين على الطاعة والاذعان، ويختلف التأثير عن السلطة إذ ان السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف احداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين ويتم هذا بقرارات او تعليمات رسمية (البدري، 2002)

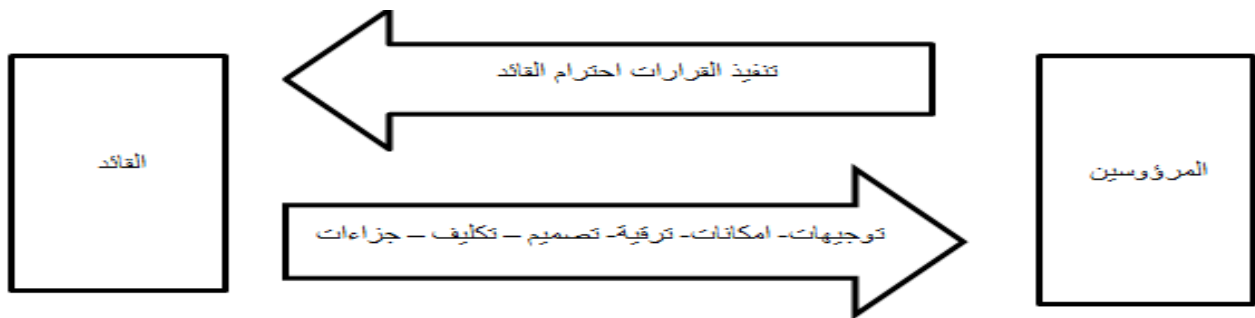
رابعاً : نظريات القيادة الإدارية

النظرية التفاعلية :

يرتبط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي ، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي السمات الشخصية للقائد ، وان يتوفر فيها من عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في أحداثه الجماعية من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها . (نشوان، 2010)
رسم توضيحي 2 : العلاقات التفاعلية بين المتغيرات الثلاث (مهدي، العامري، و محسن، 2007)



النظرية القيادية التبادلية : قام هذا الاتجاه على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو الا تعبير عن نموذج او شكل من اشكال التبادل الذي يقوم فيه اعضاء الجماعة بالتضحية. ويرى "بلور" على ضوء هذا المفهوم على قدر اسهام القائد ودوره المتميز وتنمية اعضاء الجماعة عن اتباع نصائحه الجيدة.

رسم توضيحي 3 : نموذج القيادة التبادلية (أبو النيل، 1985)

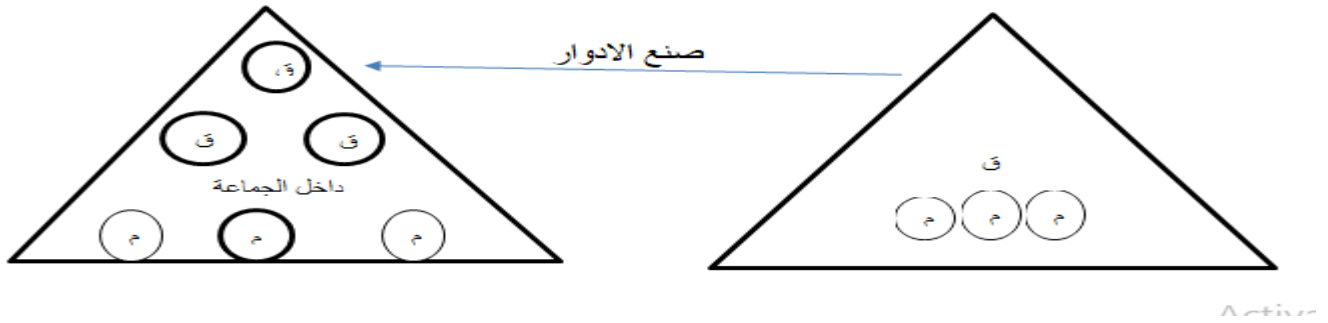
نظرية الترابط الثنائي الرأسي :

قدم (جورج جرين) نموذجاً للقيادة يختلف عن الطرح التقليدي الذي اعتبر ان السلوك القيادي يتحدد بنمط مستقر وثابت. وأن كل المرؤوسين يعاملون بطريقة واحدة، ويرى جرين ان القائد لا يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة بل ينمي علاقات فريدة الى ان ادى ظهور ثنائية رأسية.

اولاً: العلاقات المتبادلة : ينمي القائد بينه وبين المرؤوسين علاقات تتميز بالثقة والاحترام. (أبو الفضل، 2008)

ثانياً: العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: تعبر عن فشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام بينه وبين المرؤوسين.

رسم توضيحي 4 : نموذج الثنائية (حسن، سلوك المنظمات، 2005)



خامسا: أنماط القيادة الإدارية :

إن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه المرؤوسين تعكس تباينا في أساليب القيادة، والمعيار الأساسي للتصنيف هو مدى تركيز القائد للسلطات في يده ، او اشراكها مع الآخرين ، او ترك جميع المسؤوليات للتابعين. لذلك صُنفت أساليب القيادة الى ثلاث أساليب:

■ الأسلوب الاوتوقراطي التسلطي:

ينظر للإنسان كأداة عمل وكمصدر للإنتاج. ويلجأ القائد هنا الى استخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي. ويستخدم هذا النوع من القادة الأساليب التالية:
استخدام التأثير السلبي كالعقاب والأمر والنهي / اتخاذ فردي للقرارات / الانفراد بالرأي / التدخل في تفاصيل وجزئيات العمل / عدم التسامح. فتكون العلاقات هنا بين القائد والمرؤوسين قائمة على الخوف (إبراهيم و العجمي، 2007)

■ الأسلوب الديمقراطي التشاركي:

ينبع من احتياجات الجماعة. ويعتمد القائد على قبول التابعين لسلطته وليس على السلطة الرسمية المخولة له. فهو يعمل على تكوين العلاقات الإنسانية الجيدة من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة. كما يركز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع السياسات ومناقشة ومعالجة المشاكل جماعياً، وعليه فهذا الأسلوب يتميز بعدد من الخصائص هي: (صالح، 2000)
الحوار والمشاركة / التوفيق بين اهداف الافراد واهداف المؤسسة / يستمد السلطة من قبول التابعين الطوعي له / اعتماد أسلوب الترغيب والاقناع غالباً / ضمان الولاء للتابعين / احترام شخصية الافراد.

■ الأسلوب التنسيبي الحر:

القيادة هنا لا تتدخل في مجريات الأمور فالقائد يتخلى عن دوره الريادي ويسير وفق ما تمليه عليه الظروف. ومن الخصائص المميزة للقيادة الحرة حسب الدراسات ما يلي: (إبراهيم و العجمي، 2007)
سياسة الباب المفتوح في الاتصال / إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين / تفويض السلطة على نطاق واسع / انعدام مجال الإشراف / التخبط في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني :إدارة الأداء وتحسينه

أولاً : مفهوم إدارة الاداء

يعرّف الأداء على انه " الاستخدام الأمثل للموارد لإنتاج السلع والخدمات. وعليه فالأداء لا يقتصر على نشاط واحد بل العديد من الأنشطة والعوامل التي تتوفر لدى المؤسسة لإنتاج الأهداف المرجوة " وفي تعريف اخر الأداء هو " السلوك الذي يساهم فيه الفرد بالتعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب " (نور الدين، 2005) اما عاشور فيعرف الأداء على انه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " (عاشور أ.، 2005) العوامل المؤثرة على الأداء :

- العوامل المادية للعمل : كظروف العمل مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، وغيرها
- العوامل التقنية الفنية: أي نوع التكنولوجيا المستخدمة ونسبة استخدام الآلات والموقع الجغرافي ... (مزهودة، 2001)
- العوامل الاجتماعية : كالاعتراف بقيمة الشخص والنمط القيادي المتبع وتأثير ذلك على تحفيز الفرد
- العوامل الذاتية : أي القدرة على العمل والدافعية والقدرة على العمل في ظل ظروف محددة وغيرها (الأزهري، الإدارة و دور المديرين - أساسيات و سلوكيات، 2010)

ثانياً :عناصر وأنواع ومحددات إدارة الأداء:

1. عناصر الأداء الوظيفي: يتشكل الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر وهي: (سليمانى، 2007)
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية اللازمة لتنفيذ الوظيفة وخلفتها العامة.
 - نوعية العمل: تتمثل في مدى إدراك الفرصة لعمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقوة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في وقتها ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
2. أنواع الأداء الوظيفي: توجد عدة تصنيفات للأداء وعدة معايير أهمها معيار المصدر، معيار الشمولية، والمعيار الوظيفي (حسن، إدارة الموارد البشرية، 1999)
 - حسب معيار المصدر، يقسم الأداء الى : أداء داخلي أي الأداء المرتبط بالبيئة الداخلية ، وأداء خارجي مرتبط بمحيط المؤسسة.
 - حسب معيار الشمولية ، يقسم الأداء الى : الأداء الكلي أي الإنجازات الكلية للمؤسسة دون افراد أحد اجزائها، والأداء الجزئي ، ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
 - حسب المعيار الوظيفي: يقسم الى (سليمانى، 2007) : أداء الوظيفة المالية ، أداء وظيفة السوق ، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الافراد.

3. محددات الأداء الوظيفي: إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، ويعني هذا أن الأداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد ان المحددات تتوضح في:
- الجهد: أي الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته للحصول على أعلى معدلات العطاء.
 - القدرات: وتشير الى الخصائص الشخصية التي يستخدمها لأداء وظيفته.
 - إدراك الدور: وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلالها أي مزيج من الجهد والمهارات.

ثالثا : سبل تحسين الأداء

تعمل المنظمة دوما على تفادي الوقوع في الأخطاء بغية الحصول على نتائج ذات مصداقية تساعدها على جوانب الضعف والقصور في أداء العاملين، ليتم بعد ذلك وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء ومن أساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

1. الأداء الفردي :

- تحسين القدرة: إن أداء المرؤوسين يعتمد على المؤهلات التي يمتلكها في مجال عمله وعليه تنمية هذه المؤهلات بالآتي:
- التدريب والتعليم سواء داخل او خارج المنظمة
 - حسن توزيع الافراد على المهام والوظائف حسب القدرات والمؤهلات
 - الملائمة أي تحليل مكونات العمل قصد اكتشاف المهام التي يكون أداء الفرد مرتفعا فيها
 - توفير الموارد أي الوسائل المادية الضرورية لأداء الأمثل
 - تحسين بيئة العمل: أي شروط العمل وضمان الأمن والسلامة للعاملين لتحقيق الاطمئنان وراحة النفسية لهم
 - تحسين الدافعية: وذلك عن طريق:
 - وضع الأهداف ومساهمة المرؤوسين فيها على ان تكون محددة وقابلة للقياس ومتناسقة وطموحة وقابلة للتعديل
 - تيسير الأداء أي إدراك العقبات التي يواجهها الموظفون وزالتها
 - استعمال المكافآت والجزاءات أي ربط الإنجاز بالمكافآت والحوافز
 - إشباع الحاجات سواء الحاجات النفسية او الاجتماعية او الاقتصادية (كنعان، 1999)

2. الأداء الجماعي:

- بما ان المنظمة تسعى لتحقيق اهداف مشتركة لذا فعلى أعضائها التعاون لتحقيقها أي ان يشكلوا فرق عمل تتعاون معا. ويتوقف نجاح الفريق على مدى نجاح قائد الفريق في القيادة، فالقائد الفعال هو الذي يحقق الحاجات الاجتماعية وحاجات المهام وتحديد الأهداف على ان يتبع القائد الخطوات التالية : (حسن، إدارة الموارد البشرية، 1999)
- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية والثناء والتقدير إضافة الى الحوافز الفردية
 - منح الفريق الحرية الكافية للممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض
 - وضع قواعد للسلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيرا على أداء الفريق وتشمل قواعد السلوك طرح الأفكار والآراء بحرية والاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته وغيرها من القواعد السلوكية للعمل لذا على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق لتحقيق الأهداف.

● تغيير سلوك الأفراد وإقناعهم : يتمثل عمل القيادة الإدارية في انجاز الأهداف من خلال المرؤوسين وهذا يتطلب من القائد إقناع هؤلاء كي يقوموا بما هو مطلوب إلا انه قد يواجه بعض الصعوبات بفعل الرفض والميول السلبية للبعض لذا على القائد معرفة اتجاهات المرؤوسين ليتمكن من التنبؤ بسلوكهم وتغييره للاتجاهات السلبية وتبنيه للأسلوب الأفضل لبناء علاقات جيدة معهم.

يعرف غوردن الاتجاهات بأنها: " استعدادات وميول وقابليات مكتسبة للاستجابة بطريقة مناسبة او غير مناسبة نحو شيء معين " (مرسي و إدريس، 2000)

○ مكونات الاتجاهات:

■ المكون الإدراكي: أي المعتقدات والاحكام حول الموضوع كاعتقاد المرؤوسين ان القائد غير عادل او غير مخلص.

■ المكون العاطفي: يتمثل فيما يحبه وما لا يحبه الافراد ويكون نتيجة المكون الإدراكي.

■ المكون السلوكي: يعكس الاستعدادات والنزعات السلوكية نحو موضوع الاتجاه وهو ينتج عن المكون العاطفي، كان يعتقد المرؤوس ان القائد يبذر الأموال – مكون ادراكي فيشعر انه لا يحب العمل تحت قيادته – مكون عاطفي – وهذا الشعور يؤثر على تصرف المرؤوس – مكون سلوكي.

○ تغيير الاتجاهات: حتى تقوم القيادة بتغيير الاتجاهات السلبية التي لا تتوافق مع أهداف المنظمة يجب توفر مجموعة من الشروط: (مصطفى، 2000)

■ التعرف على خصائص المرؤوسين المراد تغييرها

■ القدرة على التأثير والإقناع وهذا يتطلب اللغة ومهارات الاتصال

■ تهيئة الفرصة لتجربة الاتجاهات الحديثة مثل تبني نظام حوافز جديد او إتباع أسلوب الجودة الشاملة وغيرها وهناك ثلاثة أساليب لتغيير اتجاهات العاملين: التغيير من اعلى الى أسفل ، التغيير من أسفل الى اعلى ، التغيير بالمشاركة.

ويعمل القائد في هذه المرحلة على ضبط إيقاع الجماعة وكبح الطموحات الزائدة للسيطرة والتحكم لدى بعضهم قصد المحافظة على مكانته كقائد (خطاب، 1999)

الفصل الثاني: نمط القيادة كوسيلة للتأثير في الأداء

بعد استعراض مفهوم القيادة ونظرياتها وكذا أنماطها، نستعرض في هذا الفصل الى كيفية تأثير النمط القيادي على أداء العاملين من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الاول: محددات النمط القيادي

أولاً: عوامل خاصة بالقائد الإداري: يقوم القائد الإداري باختيار النمط القيادي الذي يساعده في تحقيق الأهداف الإشرافية والقيادة والذي يتماشى مع شخصيته. ويتأثر سلوك القائد بالعديد من العوامل الداخلية منها: نظم القيم / ميوله الشخصية / تراكم الخبرات / موقفه من المرؤوسين.

ثانياً: عوامل خاصة بالمرؤوسين: ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين أعضائها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أفرادها لذا فالقائد ملزم قبل اختياره لنمط القيادة المناسب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية (عامر، 2003) :

1- **تحمل المسؤولية:** يدرك القائد من خلال معرفته بمرؤوسيه الأفراد الذي يحبون عملهم فيثق فيهم بزيادة تحميلهم لمهام اضافية وكذا العاملين الذي يتصلون من مهامهم فيقلص من المهام الموكلة إليهم.

2- **نضج المرؤوسين:** العامل الناضج هو العامل الذي ينجز المهام الموكلة اليه بكل اتقان في الأجل المحددة فكلما زاد نضج المرؤوسين ساهم ذلك في تسهيل مهمة القائد.

3-سلوك المرؤوسين مع القائد: أن سلوك القائد واختياره لنمط قيادة ما، يتحدد نسبيا "بمعاملة المرؤوسين له ومدى انجازهم للمهام التي يوكلها إليهم، فربما يختلف أسلوب القيادة من فرد الى اخر في نفس الوقت أو مع نفس الشخص في مراحل مختلفة.

4-انجاز المهام الموكلة: يساهم تقبل المرؤوسين للمهام ووعيهم بأهمية انجازها في اعتماد القائد لأسلوب التشجيع والتحفيز الايجابي مع المرؤوسين، أما في حالة العكس يلجأ القائد الى اعتماد أسلوب التحفيز السلبي (التلويح بالعقاب) والالاح لإنجاز المهمة.

ثالثا: خصائص المهمة: هناك جوانب للمهام التي يوكلها القائد للمرؤوسين تحدد أسلوبه القيادي وهي: (طريف، 2007)

1-تحديد الأدوار: ان المهام التي توكل الى مجموعة يصعب تحديد المسؤوليات فيها بدقة لذا فيجب قدر الامكان تقسيم المهمة الى أجزاء واضحة ومنفصلة وتوزيعها على عدد من المرؤوسين لتحديد المسؤولية بدقة، والذي يتعذر عليه اتمام جزئه من المهمة يسهل اكتشافه ومساءلته.

2-وضوح المهمة: يساعد وضوح المهمة القائد في توضيح طريقة أو طرق تنفيذها لدى المرؤوسين، أو يترك لهم الحرية في الطريقة التي تناسبهم في أدائها، أما إذا كانت المهمة غامضة وغير واضحة يفرض ذلك على القيادة الادارية توضيح كيفية الأداء للعاملين خصوصا " قليلي الخبرة فيهم.

3-استقلالية وحرية المرؤوسين: ان هناك تناسبا عكسيا بين سلوك التحكم لدى القائد واستقلالية وحرية المرؤوسين فكلما زاد حكمه بهم وفرض آرائه عليهم قلت الحرية والاستقلالية والعكس صحيح.

رابعا: عوامل بيئته: إضافة الى ما سبق هناك عوامل مرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها القائد وهي : (الصدف، 2001)

1-تقاليد المنظمة: ان على القائد الاداري الحدق اختيار السلوكيات التي تتوافق مع الثقافة السائدة في المنظمة فهناك ما هو مقبول وما هو غير مقبول في كل بيئة عمل وأن أي انحراف عن هذه الثقافة يسبب صعوبات في التسيير.

2-كفاءة فريق العمل: ان زيادة كفاءة فعالية فريق العمل تحددتها مجموعة من العوامل كالمدة الزمنية التي قضاه أفراد الفريق مع بعضهم، وخبرتهم، ومستوياتهم التعليمية، فكلما ازداد تشارك هذه الصفات في الفريق زادت فعالية الأداء. مما سبق ندرك أن نمط القيادة يتحدد وفق عدة عوامل منها ما هو متعلق بالقائد في حد ذاته وما يمتلكه من سمات، وقيم وخبرات وعوامل مرتبطة بالمرؤوسين كالخبرة وتحمل المسؤولية والتوقعات وكذا متغيرات بيئة العمل كروح الفريق وتقاليد وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تحدد وتساهم في اختيار القائد لنمط القيادة الملائم للمؤسسة حتى يتنسى له تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: تأثير النمط القيادي على أداء العاملين

إن تأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه يرتبط أساسيا بعاملين يتمثل الأول في الخصائص الشخصية للقائد والثاني في أسلوب القيادة الذي يتبعه.

أولاً: الخصائص الشخصية للقائد: يختلف القائد عن المدير أو الرئيس في عديد الجوانب تتمثل فيما يلي: (عبد الرحيم ع، 2009)

1. الديمقراطية وإشراك المسؤولين في اتخاذ القرارات.
2. الاعتماد على الحقائق المثبتة في إصدار الأحكام.
3. القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة والمواقف المختلفة.
4. خلق مناخ للابتكار والابداع وتقدير الأفكار الجديدة.
5. العدالة والمساواة بين الموظفين.
6. الرؤية المستقبلية والقدرة على التخطيط والإشراف.
7. المبادرة وتفويض السلطات بما يتلاءم مع امكانات المرؤوسين.
8. القدوة الحسنة والقررة على الاتصال والذكاء.
9. المهارات الادارية والفنية.
10. القدرة على التأثير في المرؤوسين.
11. تحمل المسؤولية والشجاعة والحرص على مصالح الأتباع.

ثانياً نمط القيادة المتبع: يعتبر العامل الثاني المؤثر على المرؤوسين وعلى مناخ وثقافة المنظمة بصفة عامة وفيما يلي شرح لتأثير نمط القيادة على الأداء :

1- تأثير النمط ألتسيبي (الفوضوي) على الأفراد:

- يقوم القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب ارباكا في الأداء.
 - تقوم القيادة هنا أساسا على حرية المرؤوسين وتفويض أغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسيب.
 - يسبب هذا النمط شعورا بعدم الرضا لدى العاملين، لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة.
 - يؤدي نمط القيادة الفوضوي الى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية.
- #### 2- تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد: (طشطوش، 2008)
- تؤدي الديكتاتورية داخل التنظيمات الى ظهور أفراد يعملون على التزلف والتملق للقائد، وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل.
 - المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين مما يشعرهم بعدم القيمة.
 - يخضع القائد الديكتاتوري المرؤوسين الى مراقبة فرعية لصيقة تؤدي الى كرههم للعمل.
 - تكون العلاقات هنا مبنية على الشك وعدم اليقين.
 - انتشار جو يسوده الخوف والقلق والغضب.
 - في حالة غياب القائد الديكتاتوري تحدث حالة من التسيب داخل المؤسسة.

3- نمط القيادة التشاركية وتأثيره على الأفراد:

- تساهم في زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية
- اشراك العاملين يساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة
- تقبل الاخر وسيادة النقد الايجابي بين أفراد فريق العمل.
- وجود جو ملائم يساعد على الابتكار والابداع والتفكير في الصالح العام بدل المصالح الشخصية الضيقة
- الاستفادة القصوى من الامكانيات الذهنية والبدنية للتابعين. (درويش، 2012)
- شعور المرؤوسين بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وغرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة.
- مما سبق نستنتج أن للقيادة الناجحة أثر ايجابي على القائد نفسه وعلى العاملين وعلى المنظمة ككل.
- فالفوائد تتمثل في: (عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، 2009)
- بالنسبة للقائد: تحقيق أهداف المنظمة / تنظيم أكثر وضغط عمل أقل وراحة نفسية / كسب احترام ومحبة التابعين.
- بالنسبة للمؤسسة: تحسين الخدمات المقدمة للجمهور / السمعة الجيدة / أداء حسن / تحقيق الأهداف بجهد ووقت أقل.
- بالنسبة للأفراد:
- كل فرد من فريق العمل يعرف ماله وما عليه نتيجة الرؤية الواضحة والتقسيم الجيد للعمل.
- يعمل الفريق بنفس الكفاءة في وجود وفي غياب القائد.
- يساهم العاملون بحل المشاكل باقتراح حلول ابتكارية وابداعية لوجود الجو الديمقراطي في التسيير.
- مما سبق يتبين أن الأسلوب الديمقراطي في التسيير يعتبر الأنجح والأفضل بسبب التأثير البالغ للقائد على سلوك وتوجهات العاملين، وهو الأسلوب الملائم لبناء فريق العمل والتي تساهم في تحسين الاداء داخل المنظمة. (عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، 2009)

الدراسة الميدانية

تحتوي الدراسة على 15 فقرة تتناول ثلاث محاور بحث يرتبط كل محور بفرضية من فرضيات الدراسة، نظمت على أساس مقياس ليكرت الخماسي، وتم الطلب من افراد العينة الإجابة على جميع الفقرات، وذلك عن طريق اختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الخمسة المطروحة وهي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

القسم الأول: العلاقة بين بناء فريق أداء العاملين والقيادة الإدارية

- يثمن المدير أداء العاملين
- يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات
- يقسم المدير الاعمال الكبيرة الى مهام صغيرة
- يوجه المدير الى عمل الجامعة بهدف تحسين الأداء
- لا يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل.

القسم الثاني: حوافز العاملين عن محور القيادة الإدارية

- كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة
- فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة
- علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية
- اشعر بحب العمل أكثر من الاخرين
- هنالك عدالة على التعاون مع الجميع.

القسم الثالث: الأداء الوظيفي للعاملين مع محور القيادة الإدارية

- تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
- العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام الإدارية
- عدالة نظام التقييم للأداء تعد حافزا للعاملين
- على مبدأ الجدارة في الترقية يهدف الى تحقيق الأداء
- تحقيق العدالة يدفعك الى رفع مستوى الأداء

النتائج:

تشكلت العينة من 48 مستطلع من جرى استطلاع آرائهم ، ولقد تم اخذ الأذونات المطلوبة من المراجع المختصة في مستشفى رفيق الحريري الجامعي كي يتمكن من جمع العينات. وتوزعت العينة على 48 شخص من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية. وبلغت نسبة مستوى رئيس مصلحة 15% ورئيس دائرة 4% ورئيس القسم 12% ومشرف 35% ومحاسب 33%. وذلك كما يشير اليه الجدول رقم (1) ادناه:

جدول 1 : التصنيف الوظيفي

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
رئيس مصلحة	7	14.6	14.6	14.6
رئيس دائرة	2	4.2	4.2	18.8
رئيس قسم	6	12.5	12.5	31.3
مشرف	17	35.4	35.4	66.7
محاسب	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

خلال استطلاعنا المؤهلات العلمية لهذه العينة تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن 6% لديهم دراسات عليا و21% من حاملي شهادات الماجستير و69% من أصحاب شهادات البكالوريوس و4% ثانوية عامة. كما يظهر في الجدول رقم (2) ادناه:

جدول 2 : المؤهلات العلمية

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
دراسات عليا	3	6.3	6.3	6.3
ماجستير أو ما يعادلها	10	20.8	20.8	27.1
بكالوريوس	33	68.8	68.8	95.8
ثانوية عامة	2	4.2	4.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

أما بالنسبة الى سنوات الخبرة فيتبين لنا حسب الجدول رقم (3) ادناه ان 2% لديهم خبرة أقل من خمس سنوات و 12% لديهم خبرة من خمس سنوات الى عشر سنوات و 86% من ذوي الخبرة لأكثر من عشر سنوات:

جدول 3 : سنوات الخبرة في المستشفى

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
أقل من 5 سنوات	1	2.1	2.1	2.1
من 5 إلى 10 سنوات	6	12.5	12.5	14.6
أكثر من 10 سنوات	41	85.4	85.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	

ويبين الجدول رقم (4) ادناه بأن 56% من العينة المستطلعة تتراوح أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة بينما 35% تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة الى 50 سنة أما أولئك الذين هم فوق 50 سنة فيتمثلون ثمانية في المئة فقط من مجمل العينة:

جدول 4 : العمر

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
من 31 إلى 40 سنة	27	56.3	56.3	56.3
من 41 إلى 50 سنة	17	35.4	35.4	91.7
أكثر من 50 سنة	4	8.3	8.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

ويبين الجدول رقم (5) أدناه نسبة الذكور والاناث إذ بلغت نسبة الذكور 56% مقارنة بنسبة الاناث التي بلغت 44%:

جدول 5 : الجنس

	Frequency	%	Valid %	Cumulative %
ذكر	27	56.3	56.3	56.3
أنثى	21	43.8	43.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المحور الأول المتمثل ببناء قدرات فريق العمل والمشار اليه ادناه في الجدول رقم (6):

إن الاستمارة في سؤالها الأول عن قيام المدير بتنميين أداء العاملين إذ ان 46% من العاملين غير متأكد، بينما 25% موافقين على تنميين المدير لأداء عملهم. اما السؤال المتعلق بمشاركة المدير العاملين في صنع القرار فإن نسبة 31% غير متأكد من هذه المشاركة بينما هناك 27% غير موافقين، اما فيما يتعلق بتقسيم الأعمال الكبيرة الى مهام صغيرة من قبل المدير فإن نسبة 42% هي غير مأكدة فيما هناك نسبة 36% توافق على وجود تقسيم الأعمال الكبيرة الى مهام صغيرة، اما السؤال المتعلق بتوجيه المدير الى عمل الجماعة فإن هناك نسبة 33% توافق على ذلك، اما 21% لا تؤكد ذلك، اما السؤال الأخير، ان المدير يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل فما نسبته 40% توافق على ذلك.

جدول 6 : المحور الأول - بناء قدرات فريق العمل

	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
يثمن المدير أداء العاملين	8.3%	25.0%	45.8%	12.5%
يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات	8.3%	20.8%	31.3%	27.1%
يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	8.3%	35.4%	41.7%	10.4%
يوجه المدير إلى عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	27.1%	33.3%	20.8%	12.5%
لا يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل	12.5%	39.6%	20.8%	16.7%

المحور الثاني المتمثل في حوافز العاملين جدول رقم (7) المشار اليه ادناه:

نلاحظ من هذا الجدول ان ما نسبته 33% غير موافقين على طبيعة الظروف المحيطة بالعمل، بينما ما نسبته 30% غير موافق على الإطلاق، اما فيما يتعلق بفرص الترقية والتقدم فإن ما نسبته 36% تمثل شريحتي عدم التأكد وعدم الموافقة على الإطلاق، اما نسبة 30% والمتمثلة في شريحتي غير موافق وغير موافق على الإطلاق تتعلق بعلاوة وتعويض مخاطر العمل، هناك نسبة 45% تشعر بحب العمل و33% غير متأكدة من هذا الشعور، أما فيما يتعلق بموضوع العدالة فإن ما نسبته 33% غير متأكدة، ونسبة 31% غير موافق.

جدول 7 : المحور الثاني - حوافز العاملين

	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة	8.3%	12.5%	16.7%	33.3%	29.2%
فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	4.2%	6.3%	35.4%	18.8%	35.4%
علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية	2.1%	10.6%	27.7%	29.8%	29.8%
أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	16.7%	45.8%	33.3%	2.1%	2.1%
هنالك عدالة على التعاون مع الجميع	4.2%	14.6%	33.3%	31.3%	16.7%

المحور الثالث حول الأداء الوظيفي للعاملين كما يشير الجدول رقم (8) ادناه:

يبين لنا هذا الجدول ان تشجيع المدير لإنجاز العمل بكفاءة فإن ما نسبته 44% توافق على ذلك، اما ما نسبته 25% توافق بشدة، اما فيما يتعلق بأن العمل الجماعي يسهل المهام نلاحظ ان 56% يوافقون على ذلك، اما 29% يوافقون بشدة، اما السؤال حول ما إذا كان هناك عدالة في تقييم أداء العاملين، فان 37% يوافقون و31% يوافقون بشدة، وان مبدأ الترقية في تحقيق الأداء فإن ما نسبته 35% تمثل شريحتي الموافقة والموافق بشدة، اما السؤال الأخير المتمثل بأن العدالة ترفع من مستوى الأداء فإن ما نسبته 60% توافق بشدة.

جدول 8 : المحور الثالث - الأداء الوظيفي للعاملين

	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	25.0%	43.8%	10.4%	16.7%	4.2%
العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام الإدارية	29.2%	56.3%	14.6%	0.0%	0.0%
عدالة نظام التقييم للأداء تعد حافزاً للعاملين	31.3%	37.5%	10.4%	6.3%	14.6%
مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحقيق الأداء	35.4%	35.4%	12.5%	2.1%	14.6%
تحقيق العدالة يدفعك إلى رفع مستوى الأداء	60.4%	29.2%	2.1%	0.0%	8.3%

جدول 9 : الارتباط بين متغيرات الدراسة

	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام الإدارية	عدالة نظام التقييم للأداء تعد حافزاً للعاملين	مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحقيق الأداء	تحقيق العدالة يدفعك إلى رفع مستوى الأداء
بناء فرق العمل وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي					
يثمن المدير أداء العاملين	0.312	-0.057	0.075	-0.041	0.007
يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات	0.438	0.007	0.173	0.115	-0.018
يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة	0.261	0.138	0.074	-0.039	0.332
يوجه المدير إلى عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	0.164	0.071	0.075	-0.104	0.304
لا يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل	0.154	0.038	0.071	-0.066	0.128
التحفيز وإرتفاع مستوى الأداء الوظيفي					
كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة	0.329	-0.130	0.315	0.189	0.003
فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	0.461	0.045	0.244	0.239	0.080
علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية	0.237	0.028	0.329	0.308	0.081
أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين	0.265	0.061	0.309	0.285	0.195
هنالك عدالة على التعاون مع الجميع	0.094	-0.065	-0.139	-0.178	0.030
المؤهلات العلمية وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي					
المؤهلات العلمية	-0.101	0.204	-0.027	0.102	0.088

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

يبين لنا الجدول رقم (9) العلاقة المترابطة ما بين محور بناء فرق العمل ومحور تقييم الأداء الوظيفي ، ان قيام المدير بتشجيع وتنميين أداء الموظفين يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة تزيد بنسبة 31% عن ظروف العمل المعتادة، كما تبين من خلال الدراسة العلاقة ما بين أداء المدير وأداء الموظفين، فإن إشراك الموظف في صنع القرارات داخل المؤسسة يساهم في رفع كفاءة هذا الموظف بما نسبته 43% عن الوضع المعتاد ، وقد تبين أيضاً ان قيام المدير بتقسيم وتوزيع الأعمال الى مهام صغيرة على جميع الموظفين يساهم في رفع كفاءة هؤلاء بما نسبته 26% خلال أدائهم للعمل.

ونستطيع ان نستنتج من خلال العلاقة المترابطة ما بين محور بناء فرق العمل والأداء الوظيفي أنه عندما يقوم المدير بتقسيم الأعمال الكبيرة الى صغيرة وتحقيق العدالة في توزيع المهام يؤدي الى رفع أداء الموظف 33%، بينما تشجيع المدير العمل الجماعي داخل الأقسام والوحدات يساهم في تحقيق العدالة ما بين الافراد العاملة ورفع مستوى أدائهم الوظيفي بنسبة 30%.

مما سبق يتبين لنا ان هناك علاقة ما بين أداء المدير الذي ينعكس إيجاباً او سلباً في بعض الحالات على أداء الموظفين، وهذا ما تعكسه هذه العينة بأن الأداء الإيجابي للمدير قد ساهم بشكل عام بإداء إيجابي ورضى عام للموظفين.

الفرضية الثانية : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

يتبين لنا من الجدول رقم (9) في العلاقة الترابطية ما بين التحفيز والأداء الوظيفي ما يلي:

ان تشجيع المدير الدائم وظروف العمل أي بيئة العمل تساهم في انجاز العمل بكفاءة ما نسبته 32% عن الوضع الطبيعي، كما تساهم هذه الظروف الجيدة المحيطة بالعمل وعدالة نظام التقييم بتحفيز العاملين أكثر على أداء عملهم بنسبة 31%. كما ان تشجيع المدير والعمل الجماعي يساهمان في الحصول على الترقية والتقدم في العمل بنسبة 46% و 45% على التوالي ، اما كل من نظام العدالة للتقييم ومبدأ الجدارة يساهمان بما نسبته 25% و 24% على التوالي في إمكانية الحصول على الترقية والتقدم ، كما انهما يشكلان ما نسبته 33% و 31% في الحصول على علاوة وتعويض بدل مخاطر ، بالإضافة ان هناك ما نسبته 28% مرتبطة ما بين العمل الجماعي وعلاوة المخاطر ، كما يبين هذا الجدول ان النظام العادل للأداء يؤثر في رغبة العاملين للعمل بنسبة 31% ، وان مبدأ الجدارة يساهم بنسبة 29% في هذه الرغبة ، بينما تشجيع المدير الدائم يشكل ما نسبته 27% في رغبة العاملين في العمل.

الفرضية الثالثة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات العلمية والأداء الوظيفي

نستنتج من الجدول ان المؤهلات العلمية لا تلعب دوراً بارزاً ومهما في رفع أداء الموظفين بل كان دوراً سلبياً من حيث تشجيع المدير للموظف ذو الكفاءة العلمية الأعلى إلا أن زيادة المؤهلات العلمية للموظف تسهل عمل الجماعة ما نسبته 20%



تقييم ثقة وثبات المعيار المقياسي والجداول ذات الصلة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha based on standardized items	N of items	
0.892	0.895	5	المحور الأول : بناء فرق العمل
0.744	0.724	5	المحور الثاني: الحوافز
0.821	0.808	5	المحور الثالث: الأداء الوظيفي

Summary item statistics

Mean	Min	Max	Range	Max/Min	variance	N of items	
2.758	2.375	3.146	0.771	1.325	0.08	5	المحور الأول : بناء فرق العمل
3.362	2.277	3.766	1.489	1.654	0.389	5	المحور الثاني: الحوافز
2.088	1.667	2.354	0.687	1.412	0.095	5	المحور الثالث: الأداء الوظيفي

Item statistics

Mean	Standard deviation	N	
			المحور الأول : بناء فرق العمل
2.88	1.024	48	يثمن المدير أداء العاملين
3.15	1.148	48	يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرارات
2.67	0.930	48	يقسم المدير الاعمال الكبيرة الى مهام صغيرة
2.38	1.196	48	يوجه المدير الى عمل الجامعة بهدف تحسين الأداء
2.73	1.198	48	لا يفرق في تعامله مع افراد فريق العمل
			المحور الثاني: الحوافز
3.62	1.278	47	كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة
3.77	1.146	47	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة
3.74	1.073	47	علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية
2.28	0.852	47	اشعر بحب العمل أكثر من الاخرين
3.40	1.077	47	هنالك عدالة على التعاون مع الجميع
			المحور الثالث: الأداء الوظيفي
2.31	1.151	48	تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
1.85	0.652	48	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام الإدارية
2.35	1.376	48	عدالة نظام التقييم للأداء تعد حافزا للعاملين
2.25	1.361	48	على مبدأ الجدارة في الترقية يهدف الى تحقيق الأداء
1.67	1.136	48	تحقيق العدالة يدفعك الى رفع مستوى الأداء

شرح مقاييس الصدق والثبات ومعامل الكرونباخ : Cronbach alpha/ Validity/ Reliability

يهتم الباحثون في مجالات العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وحتى الطبية بالحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول العلاقة ما بين الظواهر والمتغيرات المستقلة والثابتة وفي سبيل الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وثابتة يستخدم الباحث عددا من الأدوات المتمثلة في اختبارات ومقاييس وقوائم ملاحظة وقوائم تقدير من أجل الحصول على معلومات تساعده في اتخاذ قرار ما ، ان الصدق والثبات التي تعتبر عادة من أسس أدوات الدراسة لان ضعف صدق وثبات أداة القياس المستخدمة يؤدي حتما الى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها وبالتالي تجعل البحث بلا قيمة لذلك يحرص الباحث كل الحرص على إيجاد واختيار الأداة ذات الصدق والثبات العاليين .

من هذا المنطلق فقد تعين علينا معرفة صدق وثبات أداة جمع البيانات في هذه الدراسة.

ان صدق الدراسة هو عملية تقييم شاملة من خلال الدليل المادي والنظري لإثبات كفاية وملائمة أي نتيجة تبنى على أساس هذا الاختبار وعندما نجد قيمة مستوى معامل الارتباط مع $p. value$ أقل من 0.05 فهذا يعني ان الارتباط للفقرة متلاصقة .

اما Cronbach alpha لكل محور فأنها تعطي صور عن إمكانية هذا المحور على التقاط الأجوبة الصحيحة للمستطلعين ومن خلال الدراسات فان كل قيمة ل Cronbach alpha اكثر 0.6 يعني ان هذا المحور قد أجاب بصدق عن العينة المستطلعة.

اما الثبات فهذا يعني ان هذا الاختيار على درجة عالية من الدقة والاتقان واتساق وانه موثوق فيه ويعتمد عليه ويشير الى المطابقة بين نتائج الاختبار في المرات المتعددة التي يطبق فيها هذا الاختبار على نفس الافراد أي ان هذا الاختبار سوف يعطي نفس النتائج تقريبا اذا تم اختباره على نفس المجموعة من الافراد ، وهذا يعني ان هذا الاختبار لا يتأثر بتغير العوامل والظروف الخارجية وما يتبين لنا من خلال هذه الدراسة ان معامل Cronbach alpha للمحاور الثلاثة قد تراوحت ب0.89 للمحور الأول بينما كانت للمحور الثاني 0.74 وللمحور الثالث 0.82. مما يجعل هذا الاستبيان ذو ثقة ومصداقية وثبات عالية ، كما تبين النتائج أعلاه للمحاور الثلاثة.

نتائج الدراسة

يتبين مما سبق النتائج التالية:

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي.
- ان أداء المدير ينعكس إيجاباً او سلباً في بعض الحالات على أداء الموظفين.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الاداري وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي
- لا تلعب المؤهلات العلمية دوراً بارزاً ومهما في رفع أداء الموظفين بل على العكس كان دورا سلبيا من حيث تشجيع المدير للموظف ذو الكفاءة العلمية الأعلى. إلا أن زيادة المؤهلات العلمية للموظف تُسهّل عمل الجماعة.
- وجود علاقة ايجابية وتأثير جوهري لكل من أسلوب القيادة وبناء فريق العمل وتحفيز الموظفين على أداء العاملين في المؤسسات العامة.

التوصيات

:

- 1- يتعين على المؤسسات العامة وضع قواعد للسلوك والتصرف باعتبارها أكثر العوامل أهمية وتأثيراً على أداء الفريق، وتشمل هذه القواعد إمكانية طرح الأفكار والآراء بحرية والاعتراف بالأداء المرتفع ومكافأته.
- 2- يتوجب على المؤسسات العامة أن تأخذ بالاعتبار المؤهلات العلمية للقادة بما يشجع هؤلاء على التنافس فيما بينهم على الاستمرار بالتأهيل العلمي والمهني وبما يعود بالتالي على تحسين الأداء وخدمة الأهداف النهائية للمؤسسة .
- 3- على القادة تخصيص الوقت الكافي لمناقشة الفريق في برنامج العمل والأهداف المرجوة بما يشكل حافزاً للفريق لتبني تلك الأهداف وتحقيقها.
- 4- من الجوهري أن تقوم المؤسسات وخاصة العامة منها بالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر لأداء الافراد، وإتباع مناهج وتحسين وتطوير الاداء ، بما يساعد على الحصول على الأداء المتميز للأفراد وبالتالي تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة.
- 5- محاولة إيجاد قواسم مشتركة أكثر ما بين الأداء الوظيفي وبناء فريق العمل من حيث ان الإدارة تحتوي على أسئلة متشعبة أكثر وقادرة على استنباط واستخراج العلاقة ما بين بناء فريق العمل والأداء الوظيفي.
- 6- توفير حوافز جماعية للفريق كالحوافز المادية والثناء والتقدير إضافة الى الحوافز الفردية .
- 7- منح الفريق الحرية الكافية للممارسة مهامه بدرجة من الاستقلالية من خلال التفويض .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد , سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية مستقبلية. القاهرة: دار الفكر.
- أحمد , عاشور. (2005). إدارة القوى العاملة . بيروت: دار النهضة العربية .
- أحمد , لبنى. (2007). أثر القيادة على الأداء في السودان في الفترة 1995 – 2005. الخرطوم. السائح. (2010). أثر الأنماط القيادية على أداء الجامعات.
- السكرانه , بلال. (2010). القيادة الإدارية الفعالة . عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- الشمري. (2006). مدى افتتاع الادارة العليا بأسلوب تمكين العاملين.
- العتيبي. (2007). العلاقة بين الأنماط القيادية و التمكين الإداري , دراسة إتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية. عمان: كلية الدراسات العليا.
- الفي. (2005). اثر اسلوب القيادة الادارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين.
- المعاينة. (2010). القيادة الادارية و العسكرية الجديدة للأفراد وأثرها على الكفاءة والإنتاج. عمان.
- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية . (2011). القيادة الإدارية. العراق: دار المعمورة للطباعة و النشر.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (2010). تنمية المهارات الإبداعية لقيادة المنظمات العامة و الخاصة.
- بوالشرش نور الدين. (2005). الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات. عمان: دار الأيام للنشر عمان.
- تاج الدين. (2010). أثر التنظيم الإداري على أداء المنظمات بالتطبيق على التعاون الزراعي.
- جمال الدين , العويسات. (2003). السلوك التنظيمي و التطوير الإداري. الجزائر: دار هومه للطباعة و النشر.
- جمال الدين , مرسي، و عبد الرحمن, إدريس. (2000). السلوك التنظيمي. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جيجل , الصالح. (2006). اثر القيادة الادارية على اداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال. الجزائر: كلية إدارة الأعمال - جامعة الجزائر.
- حسن , الصدف. (2001). إدارة الابتكار و الإبداع. دمشق: دار الرضا.
- حسن , عبد الحميد ، أحمد, نشوان. (2010). القيادة دراسة في الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- حسن, محمد إبراهيم، و محمد العجمي. (2007). القيادة التربوية . عمان: دار المسيرة للنشر.
- حسن, محمود. (2010). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين. حيفا: دار النشر.
- حميدة, دريادي. (2010). دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة . الجزائر: جامعة دالي إبراهيم , رسالة ماجستير.
- راوية , حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- راوية , حسن. (2005). سلوك المنظمات. القاهرة: مجموعة النيل للطباعة و النشر.
- ستيفن , كول. (1988). منهج البحث في علم الاجتماع. (ترجمة عبد الهادي الجوهري، المحرر) القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- سعد. (2012). دور القيادة الادارية في تطوير أداء المنظمات الطوعية العربية والإسلامية.

- شاهيناز ,درويش. (2012). أثر أنماط القيادة على تنمية إبداع الموارد البشرية . القسطنطينية: جامعة منتوري - رسالة ماجستير.
- شوقي, طريف. (2007). السلوك القيادي و فاعلية الأداء. عمان: دار وائل للنشر.
- صالح ,مهدي، محسن العامري، و طاهر محسن. (2007). الإدارة و الأعمال. الأردن: دار النشر الأردني.
- طارق ,شريف. (2002). الفكر الإستراتيجي للقيادة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- طارق , عبد الحميد البديري. (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة . عمان: دار الفكر.
- عادل ,زايد. (1999). أثر القيادة الادارية في تنمية العاملين.
- عاطف , جابر عبد الرحيم. (2009). السلوك التنظيمي. القاهرة: الدار الجامعية.
- عاطف , جابر عبد الرحيم. (2009). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
- عامر , عوض. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان: دار سامه للنشر.
- عايدة , خطاب. (1999). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . القاهرة : دار كليوباترا.
- عباس. (2008). اثار أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي .
- عبد الشافي ,محمد أبو الفضل. (2008). القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر - الأدوار والمقومات والعناصر. الرياض.
- عبد العزيز ,صالح. (2000). أصول و مبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار العلمية للنشر و التوزيع.
- عبد القادر. (2005). عملية اتخاذ القرارات الادارية والعوامل المؤثرة فيها.
- عبد الله , عبد الغني. (2010). السلوك التنظيمي.
- عبد الملك , مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. بسكرة: جامعة محمد خيدر - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- عمار. (2015). تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- عمر عطية الزهراني، و موسى سلامة اللوزي. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين. تأليف دراسات العلوم الإدارية. جدة: الجامعة الأردنية.
- عمر ,محمد التومي. (بلا تاريخ). منهج البحث الإجتماعي.
- عمرو وصفي عقلي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار النثر.
- عوض, الكريم. (2006). أثر التنظيم الإداري على أداء المنشآت بالتطبيق على بعثة الحج السودانية . الخرطوم.
- فاروق ,مجدلاوي. (2003). الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن الخطاب. عمان: دار اليوزاردي للنشر.
- محمد حسين العجمي. (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- محمد سليمان. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين الأداء في المؤسسة . جامعة المسيلة - رسالة ماجستير: الجزائر.
- محمد قاسم القريوتي. (2009). مبادئ الادارة - النظريات والعمليات والوظائف. عمان: وائل للطباعة و النشر و التوزيع.
- محمود سلمان العميان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- محمود سيد أبو النيل. (1985). علم النفس الصناعي. بيروت: دار النهضة العربية.
- محي الدين الأزهرري. (2010). الإدارة و دور المديرين - أساسيات و سلوكيات. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مصباح عامر. (2003). خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه و آله و سلم. الجزائر: دار هومة.
- ملحم. (2006). التمكين من وجهة نظر الرؤساء الجامعات الحكومية في الاردن, دراسة كيفية تحليلية معمقة. عمان.
- منال شاين. (2013). تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية. الجزائر: دار النشر.

الناصر, موسى. (2004). تقييم أداء الأفراد العاملين كأداة لرفع المنظمات . مجلة العلوم الإنسانية .
ناهدة عبد الكريم. (1981). مقدمة في تصميم البحوث . بغداد: مطبعة المعارف.
كنعان, نواف. (1999). القيادة الإدارية . عمان: دار الثقافة .
طشطوش, هايل عبد المولى. (2008). أساسيات في القيادة و الإدارة. عمان: دار الكندي
مصطفى, يوسف. (2005). دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء لمنشآت الأعمال

المراجع الأجنبية

- 1-Al Maani, a. I. (2013). Factors affecting the organizational Loyalty of workers in the jordanian commercial banks. amman: Interdisciplinary journal of contemporary research in busines copy right intitue of interdisciplinary business research.
- 2-Bureau of national Affairs. (1974). inc management performance appraisal programs. Washington: Burean of National Affairs Inc.
- 3-Gill. (1977). Appraising Performance, Present Tender and The next Decade, IPM Information Reports. London: Institue of personnel management.
- 4-Khuong. (2014). the effects of leadership styles toward salespersons Loyalty - A study of Import - Export Companies in Ho CHI Minh City Vietnam (Vol. 2). Ho Chi Minh - Vietnam: International Journal of current research and academic review.
- 5-kumar, D.N.S, & shekhar. (2012). Perspectives Envisaging Employee Loyalty. Journal of Management Research.
- 6-Malik, & Aziz. (2014). leadership Behavior and Acceptane of Leaders by Subordinates : Application of Path Goal Theory in Telecom Sector. International Journal of Trade Economics and Finance.
- 7-Sikandar Hayyat, M. (2012). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies : A Path-Goal Approach. Pak. J. commer.Soc.Sci.
- 8-Talat, A. (2015). Impact of leadership styles on organizational commitment examining the mediating role of organizational culture in the FMCG industry of Pakistan. Sydney: Australasian conference on Business and social siences.
- 9-Taylor. (1979). Taylor, Performance Review, A Handbook For Tutors. London: the institue of personnel management , central house.
- 10- Whisler. (1978). Performance Appraisal. newyork: Holt Rine-Hart and Winston.
- 11- Wiza, M., & Hanganipai, N. (2014). The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions. Rome - Italy: Mediteranian Journal of Social Sciences MCSER Publishing.