مجلة جامعة طبرق للعلوم الاجتماعية والإنسانية
Tobruk University Journal of Social & Human Sciences
ISSN: 2789-5068
www.jshs.tu.edu.ly

الأنماط القيادية وآثرها على أداء الموظفين

دراسة ميدانية من وجهة نظر موظفين الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق

إعداد

أ . أحمد علي عبد الكريم جيد الله القطعاني
محاضر بقسم الإدارة- كلية الإدارة - جامعة النجم الساطع البريقة .
ahmadalgt1967@gmail.com

الملخص :

من أهم التغيرات التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظراً لأهميتها وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة. والاهتمام بكل ما من شأنه لتحسين مستوى أداء عامليها ويتم من خلال تطوير مسارهم الوظيفي وتدريبهم وترقيتهم. كما أن القيادة لها عدة أنماط وتصرفات سلوكية التي بدورها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في أداء الموظفين وعلى اختلاف طبيعة نشاط هذه المؤسسات. ومن خلال نتائج الدراسة هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية الديمقراطية واستقرار الموظفين وبين الأنماط القيادية الاوتوقراطية والتزام الموظفين وبين كفاءة الموظفين. وأجريت الدراسة على موظفين الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق لمعرفة أهمية الأنماط القيادية واثرها على أداء الموظفين. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد أداة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من عينة الدراسة ولتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الواردة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss)

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية . أداء الموظفين . الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق.

Abstract

One of the most important changes brought about by contemporary intellectual trends on the concept of modern management is the need to pay attention to the human energies that the organization possesses due to their importance and their ability to contribute positively or negatively to achieving the goals of the organization. And taking care of everything that would improve the level of performance of its employees, which is done through developing their career path, training and promotion. Leadership also has several patterns and behavioral behaviors, which in turn affect directly or indirectly the performance of employees and the different nature of the activity of these institutions. Through the results of the study, there is a positive correlation between democratic leadership styles and employee stability, and between autocratic leadership styles, employee commitment, and employee efficiency. The study was conducted on the employees of the General Authority for Housing and Utilities, Tobruk, to find out the importance of leadership styles and their impact on the performance of employees. The analytical descriptive approach was used and the questionnaire tool was adopted as a main tool in collecting data from the study sample. To analyze the data, a set of statistical methods used in the statistical package program (spss) were used.
Keywords: leadership styles – employee performance – General Authority for Housing and Utilities, Tobruk.

المقدمة

قد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم وتناول المؤرخون الكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة منذ قديم الزمان ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة معقدة ومترابطة ومنافسة حادة وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة (عساف،2000).

كما تنطوي وظيفة إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنمية وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها، فالعنصر البشرى لا يمكن الاستغناء عنه وهو بلا شك حتمي الوجود في أي مرحلة سواء كان العمل يدويا او اليا او محوسبا فهذه التطورات المتسارعة في عالم التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات عززت أهمية الموارد البشرية وقد أكدت العديد من التجارب أن نجاح رسالة المؤسسة بأيدي العاملين، وتحقيق الأهداف يعتمد على أداء الموظفين. لذلك حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال وعلماء الإدارة العامة والسلوك التنظيمي لاتصاله الوثيق بمستقبل العنصر البشري في المؤسسات الإدارية، ويعتبر

موضوع الاداء من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين والإداريين في المجالات الإدارية، إذ أنه يعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل بالمنظمات (جواد،2001).

نسعى في هذه الدراسة إلي معرفة كيف تؤثر الأنماط القيادية في أداء الموظفين في الهيئة العامة للإسكان والمرافق مدينة طبرق ونامل في التوصل الى النتائج والتوصيات التي من شأنها الرفع من مستوى أداء الموظفين والذي يعتبر جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في كيفية اختبار الأنماط القيادية المناسبة في المؤسسة وكيف تؤثر هذا الانماط في عملية أداء الموظفين.

من ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

- هل توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأداء الموظفين في الهيئة العامة للإسكان والمرافق في مدينة طبرق ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي انبثقت منه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية الديمقراطية واستقرار الموظفين؟
- هل توجد هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية الاوتوقراطية والتزام الموظفين ؟
- هل توجد هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية واداء الموظفين ؟

أهداف الدراسة

نسعي في هذه الدراسة الى كشف حقائقه واستخلاص نتائجه وتكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تهدف الدراسة عموماً إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها .
- الوقوف على السمات التي يجب توافرها في الأنماط القيادية حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في توضيح الرؤيا واستجلاء الغموض اتجاه موضوع الأنماط القيادية واثرها على أداء الموظفين وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الدور الهام الذي تلعبه القيادة في عملية تقييم أداء الموظفين في الهيئة العامة للإسكان والمرافق والتي يكسبها أهمية عالية لاستثمار الموارد البشرية ، للسعي نحو مستوى مرتفع من النضج القيادي من خلال قادة تتوفر لديهم مرونة عالية في التعامل مع مرؤوسيهم تبعاً لاختلافاتهم الفردية ومعرفة أهمية موضوع أداء الموظفين الذي يتزايد الاهتمام به مع تطور

الفكر الإداري الذي تتفق معظم مدارسة على ضرورة رفع كفاءة الأداء لدى المديرين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كذلك تحسين عمليات التجديد والابتكار وتحسين قدرة المنظمة على تجديد نفسها وبالتالي فالمديرين يمكنهم أن يتبنوا نمط إداري معين يمكنهم من التعامل مع المشاكل الجديدة التي تواجههم.

الدراسات السابقة

- كما هدفت دراسة المحاسنة(2006) بعنوان "تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي لدى مدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، وقام الباحث بمسح مجتمع الدراسة البالغ 420 عنصرا وقد تم استرجاع 333 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية.
- إن تصورات المبحوثين للنمط القيادي في الجامعة جاءت مرتفعة للنمط القيادي التفويضي متوسطة لنمط القائد المسيطر.
- إن تصورات المبحوثين الأبعاد الإبداع التنظيمي جانت مرتفعة لبعد الاتصال وبعد قابلية التغير.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة المستقلة (أنماط القيادة) في المتغيرات التابعة (أبعاد الإبداع التنظيمي).
- كما هدفت دراسة ابو ندا(2007) بعنوان "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة" وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وقد طبقت هذه الرسالة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة. وقد بلغ حجم العينة (652) موظفاً، يشغلون مراكز إشراقية قيادية في تلك الوزارات، وهي مدير عام مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المتمثلة في تحليل التباين الإحصائي، والاختبارات الإحصائية منها برنامج SPSS واختار نامهان للمقارنات المتعددة ومعامل ارتباط بيرسون One Way ANOVA الأحادي واختبار ألفا كرونباخ (Spearman–Brown Coefficient) سيرمان براون. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- إن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخبارية (التوجيهي) (الاستشاري)، والمشارك والتفويضي، وإن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات وجود فروق بين أراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.
- كما هدفت دراسة الفرجاني (2008) بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي" دراسة ميدانية على العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية بنغازي إلى:
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لعاملين في إدارات القطاعات النوعية بمدينة بنغازي.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من: النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي النمط القيادي المتساهل ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في إدارات القطاعات النوعية بمدينة بنغازي. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأمانات قيد الدراسة مرتفع، حيث بلغ 3.50 وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ 3.
- إن النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في الأمانات قيد الدراسة هو النمط الأوتوقراطي.
- إن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ما و التنظيمي. النمط القيادي الأوتوقراطي .

- كما هدفت دراسة سعد(2009) بعنوان "علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على أمانات القطاعات النوعية العامة بشعبية المرج، حيث يتمون العاملين في أمانات القطاعات النوعية بشعبية المرج والذي يبلغ عددهم عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية تتكون من (302) عامل وتم جمع البيانات باستخدام مجتمع الدراسة من . جميع (1340) استمارة الاستبيان واسترجع منها(280) استمارة صالحة، وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- تبين هناك توافر الأساليب القيادة الثلاثة للأسلوب القيادي الديموقراطي بدرجة عالية ثم يليه الأسلوب القيادي الاستبدادي بدرجة متوسطة وأخيراً الأسلوب الفوضوي ضعيفة.
- تبين وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة مجتمعة والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالأمانات النوعية العامة بشعبية المرج.
- تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً وموجبة بين الأسلوب القيادي الديموقراطي ومستوى الالتزام التنظيمي.
- في حين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين الأسلوب القيادي الاستبدادي والالتزام بمعامل ارتباط (0.201) عند مستوى معنوية (0.000).

- كما هدفت دراسة الصكالي(2011) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي" دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية لقطاع النفط في مدينة بنغازي. وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية:

- إن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى المديرين في مستوي الإدارة الوسطى والتنفيذية بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية (3.49) وبلغت نسبة الموافقة (61.1%).
- أظهرت النتائج أن مستوى المعتقدات لدى المديرين في مستوي الإدارة الوسطى والتنفيذية بلغ المتوسط الحسابي التوقعات (3.115) وبلغت نسبة الموافقة (96618).
- أظهرت النتائج أن مستوى التوقعات لدى المديرين في مستوي الإدارة الوسطى والتنفيذية بلغ المتوسط الحسابي للتوقعات (3.468) وبلغت نسبة الموافقة (61.7).

منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية ، ويعتمد علي مصدريين أساسيين للحصول على بيانات هما :

1. المصادر الاولية: ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من مفردات مجتمع الدراسة الرئيسية، وتم استخدام صحيفة الاستبيان كوسيلة الجمع البيانات وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من صحيفة الاستبيان باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف.
2. المصادر الثانوية : سيتضمن هذا الجانب الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال ما تناولته الكتب والرسائل.

تم واستخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات الأولية والثانوية تم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها الي النتائج والتوصيات تساعد في حل المشكلة .

محددات الدراسة

1– الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين.

2– الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة على الموظفين ادارة الهيئة العامة للسكان والمرافق طبرق

3– الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال فصل الربيع عام 2022.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في ادارة الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (23) موظف.

الإطار النظري للدراسة

أولا : الأنماط القيادة .

وسوف نتناول تعريف أنماط القيادة والقيادة الإدارية والقيادة والمهارات القيادية وأهمية القيادية الإدارية وصفات القائد الإداري الناجح والنماذج المختلفة من أساليب القيادة والعوامل التي تؤثر على اختيار اسلوب القيادة ونظريات القيادية الإدارية وأهمية القيادة الإدارية .

1. تعريفات أنماط القيادة .

- أنماط القيادة الإدارية : هي أسلوب القيادة المتبع بالطريقة التي يتعامل بها المدير مع المرؤوسين والكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في المؤسسة المصرفية أو هي مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها القائد للتأثير على المرؤوسين لإنجاز أهداف التنظيم. (ابو النصر،2006).

- الأنماط القيادية : هو مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه.(عباس، 2012).
- القيادة الإدارية : هي عبارة عن التأثير في العاملين بواسطة استخدام السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير من واقع المركز الرئيسي الذي يمثله في التنظيم.(الجيوسي،2000).
- القيادة : هي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولاتهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.(العتيبي،2005).

2. المهارات القيادية.

- تتوقف فعالية المدير على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية، وإنسانية وإدراكية و وهذه المهارات ضرورية أيضاً للقائد، هناك أربعة مهارات أساسية للقيادة هي :
- القدرة على تصور مستقبل منظمته (مستقبل أفضل من الوضع الحالي) ووضع التمكين وهي مشاركة القائد واتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
- الحدس أو البديهة وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة الاقدام على المخاطرة وبناء الثقة.
- فهم الذات القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.
- التبصر/ الرؤيا الخطط لبلوغه.(حريم،2006).

أهمية القيادة الإدارية.

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج.
- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقق أهدافها المرسومة .(شريف ،2007).

صفات القائد الإداري الناجح.

من اهم صفات القائد الإداري الناجح فيما يلي:

- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- تنمية وتطوير مرؤوسيه.
- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.

- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- الزمن هو استثمار المستقبل.
- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.(عادل،2003).

3. نظريات القيادة الإدارية.

فيما يلي بعض الأمثلة من النظريات التي تعرض هذا المفهوم:

1. نظريات السمات :

- تقول هذه النظرية بأن هناك سمات أو صفات تتوافر في القيادة تميزهم وإن كان من الصعب إخضاع هذه الصفات أو تحديدها عن طريق الدراسات العلمية، لقد واجهت الباحثين في تفسير ظاهرة القيادة صعوبة الإجابة عن بعض الأسئلة مثل: هل توجد لدي بعض الأفراد الذين برزوا كقادة عبر التاريخ ميزات الخاصة مكنتهم من ذلك؟ أم هل يرجع الأمر إلى وجود هؤلاء الأفراد في المكان الملائم وفي ظروف الملائمة؟ لقد قادت محاولة الإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها المفكرين إلى تقديم ما يعرف بنظرية السمات، والتي ترى بأن سمات معينة تعتبر موهبة طبيعية لدي بعض الأفراد وتميزهم كقادة عن غيرهم من الأفراد، ومن هذه السمات: بعض الخصائص البدنية (كالطول والرشاقة والحيوية) . بعض الخصائص الاجتماعية (كالصبر والعدل والنضج العقلي).بعض الخصائص الذاتية (كالثقة في النفس والاستقامة واللباقة).(عباس،2004).

2. النظرية السلوكية :

- بعض الدارسات السلوكية أن تستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة وغير ناجحة يتميز فيها الأفراد بعضهم عن بعض ولعل من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال نظريتين س و ص باختصار يمكن تلخيص هذين النظريتين في الاتي :

- **النظرية س أو القيادة الاستبدادية :**

- ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم.
- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل، فإن أغلب الناس يجب أجابرهم ومرقبتاهم وأيضا تهديدهم بالعقوبة.
- أن اغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس ذلك لتجنب المسئولية الوظيفية.
- ان العاملين يطمحون أكثر مما يطمحون إلى وجود الضمان في عملهم.

- **النظرية ص أو القيادة الديمقراطية:**

- هذا النظرية مبنية على أساس الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه ، واعتبار كل أفراد المجموعة ذوي أهمية بالغة في تسيير المنظمة ، وتحقيق أهدافها ، فتتاح الفرص للجميع للتفوق والتميز والابتكار ، والإسهام الفعال في رسم السياسة ، واتخاذ القرارات ، وتحديد الأهداف وتنفيذها.(المصري،2008).

3. النظرية الأنماط القيادية:

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكننا النظر إلى القيادة على انه مقياس ما بين نمط استبدادي على أحد طرفيه، ونمط تشاوري على الطرف الآخر، وبين هذين الطرفين يمكن التمييز بين الأنماط التالية:

- النمط الاستبدادي المستغل:

في هذا النمط يقوم المديرون باتخاذ كل القرارات، فهم الذين يقررون ما يجب أن يتم عمله ومني يجب أن يتم ذلك، وكيف يجب أن ينجز، إلى : ذلك، وما على المرؤوسين، وفقا لهذا النمط إلا إطاعة أوامر رؤسائهم دون مناقشة، وإن أي تقصير من قبل المرؤوسين في تنفيذ ما يطلب منهم من أعمال يتواجب توقيع العقوبات اللازمة عليهم في ظل هذا النمط من أنماط القيادة فإن الإدارة ليس لديها أية ثقة في المرؤوسين.

- النمط الاستبدادي العامل:

في هذا النمط أيضا يقوم المديرون باتخاذ كل القرارات ولكن يكون للمرؤوسين بم الحرية في الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، طالما أنهم يؤدونها وفقا للأجراء والطرق المحددة من قبل رؤسائهم، في ظل هذا النمط من أنماط القيادة يبقى مستوى الثقة بين الإدارة والمرؤوسين على درجة منخفضة.

- النمط التشاوري:

في ظل هذا الأسلوب القيادي يقوم المديرون بالتشاور مع مرؤوسيهم قبل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها، وقبل اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بالعمل، تكون لدي المرؤوسين درجة معقولة من الحرية في اتخاذ القرارات وفي كيفية التي يؤدون أعمالهم بها. هذا النمط من أنماط القيادة جو من الثقة الكبيرة بين الإدارة والعاملين.

- نمط المشاركة:

وفي هذا النمط يتم التركيز على مشاركة المجموعة ككل في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات في ظل هذا النمط لا تتركز عملية اتخاذ القرار في يد طبقة المديرين في المنظمة بل تصبح موزعة على مختلف أجزاء التنظيم في شكل لا مركزي وتصبح في ظل هذه النمط قوة الخبرة أو المعرفة هي المسيطرة بدلا من القوة الرسمية.(ابعيرة،2011).

- النمط القيادي الحر:

يعتمد هذا النمط على ترك الحرية التامة للمرؤوسين في تحديد خططهم، ووضعها موضع التنفيذ، واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، بحيث يقوم القائد بإعطاء التوجيهات والتعليمات تاركا حرية التصرف واتخاذ القرارات، دون أي نوع من التقويم أو المتابعة لأداء المرؤوسين. كما أن القائد يتبع سياسة الباب المفتوح، في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع هذا النمط من القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي تلتبس عليهم.(برباوي،2013).

6. النماذج المختلفة من أساليب القيادة.

يوجد نوعان من نماذج القيادة وأساليبها ويمكن التمييز بينهما فيما يلي:

- **الأسلوب الفردي في القيادة:** يعتر الفرد مركز اتخاذ القرارات ولا يعني اهتماماً كبيراً لغيره من المرؤوسين رغم ان ذلك قد يأخذ عدة أشكال:

- الفردية المتشددة: يستخدم القائد هنا التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من أنواع المشاركة.
- الفردية الخيرة: يستخدم القائد هذا وسائل ترغيبيه كالثناء والمديح ولا يلجأ للأساليب العقابية الا عرضا ويلجأ أحياناً لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- الفردية التي تعتمد المناورة والاحتواء: يعتمد القائد هذا على إيهام المرؤوسين بأنه مهتم ويعطي قيمة كبيرة لأرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قدا اتخذ مسبقا لوحده.

- **الأسلوب المتساهل في القيادة:**

يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسبب ورغم حرية العاملين والتساهل معهم فإن رضا العاملين في ظل هذه القيادة منخفض جداً بالمقارنة مع القيادة الديمقراطية لان التساهل والتعاون وعدم الحسم يثبت من همة الناشطين الذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالة منهم وقد يكون التساهل كبير الدرجة يترك فيها القائد أتخاذ القرارات المرؤوسين ويصبح في حكم المستشار حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حره في التصرف ويأخذ على هذا النموذج المتساهل جدا في القيادة النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية أنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسئولية والتي يشوبها القلق والتوتر إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم ويقوض لهم بعض السلطات وإلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديراً فكيف يمكن له أن يكون قائداً إدارياً. (القريوني،2004).

ثانياً: الأداء الوظيفي .

وسوف نتناول في هذه الدراسة تعريف الاداء الوظيفي وعناصر الأداء الوظيفي.

1. تعريفات الأداء الوظيفي .

- الأداء الوظيفي: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن،2004).

- الأداء الوظيفي: هو مجموع المخرجات التي يقدمها العامل عند قيامه بعمله، من خلال استغلال الموارد اللازمة، وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة. (الجساسي،2011).
- الأداء الوظيفي : هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد والقوى الخارجية المحيطة به.(الصيرفي،2003).

2. عناصر الأداء الوظيفي .

يوجد العديد من عناصر الأداء الوظيفي وهي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني على تنفيذ وتنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: هو حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز. (السالم،2002).

3. محددات الأداء الوظيفي:

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد محددات الأداء حيث يرى بعض الباحثين أن الأداء يتأثر بالموظف، والوظيفة والموقف حيث أن:

- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسي اً في تحديد مستوى الأداء.
- الوظيفة: وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسي اً في تحديد مستوى الأداء.
- الموقف: لما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء. (ناصر،2010).

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

يوجد العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومنها :

- مداومة التدريب والتعلم والتجديد المستمر في المهارات والمعارف والمعلومات الوظيفية.
- إقامة علاقات تبادلية شخصية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .
- حسن الإصغاء واللباقة في الحوار والتواصل.
- السيطرة على الانفعالات وعدم التعصب أو الغضب.
- الاعتراف بالأخطاء وكتمان الأسرار الخاصة.
- لفت نظر الناس لأخطائهم بطريقة محترمة وتقديم النصح والإرشاد.(ماهر،2007).

4. معايير قياس الأداء الوظيفي.

هناك معايير أساسية يجب توافرها في مقياس الأداء وهي :

- التوافق الاستراتيجي : يعكس هذا المعيار مدى قدرة النظام على المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- الدقة: يعكس معيار الدقة مدى قدرة النظام على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية غالباً ما يشار إلى ذلك بلفظ دقة المحتوى.
- الثبات: يعكس معيار الثبات مدى استقرار أداء القياس.(سعيد،2003).

5. الصعوبات التي تعترض تقييم أداء الموظفين:

حدد[21] الصعوبات التي تعترض تقييم أداء الموظفين في ما يلي:

- تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس.
- التشدد او التساهل من جانب الرؤساء.
- التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم.
- التحيزات الشخصية للمدراء.
- الاتجاه نحو اعطاء تقديرات متوسطة.(عبدالباقي،2000).

الإطار العملي للدراسة.

وفي هذا الجانب يتم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وقمت بتحليل الجزء المتعلق بأبعاد المقياس وتحليلها، وذلك للتعرف على وجهة نظر مجتمع الدراسة حول الأنماط القيادية واثرها على أداء الموظفين اعتمدت الدراسة على نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

منهج الدراسة.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة.

توزيع وتجميع استمارات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة حيث قمت بتوزيع (25) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد(23) استمارة استبيان.

أداة جمع بيانات الدراسة:

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة وقد تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري وتم تفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الاحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل ولتحقيق اهداف الدراسة في إطار البحث لتفسير نتائج الدراسة التي اجريت على موظفين إدارة الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق وقد تم تحديد مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي توزيع الدرجات حسب درجات الموافقة على بنود الإجابة

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

حدود مقياس ليكرت

تم حساب المدى بطرح أكبر قيمة في مقياس ليكرت من أقل قيمة (5-1=4)، ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4÷5=0.80)، تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على حدود كل درجة.

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

حدود القياس		درجة الموافقة
الحد الأدنى	الحد الأعلى	
1	1.79	غير موافق بشدة
1.80	2.59	غير موافق
2.60	3.39	محايد
3.40	4.19	موافق
4.20	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

صدق وثبات أداة الدراسة

تم اختبار درجة المصداقية بمعامل الفاكرونباخ وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصداقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة.ويبن جدول(3) معامل الصدق والثبات لمحور الانماط القيادية ولمحور الاداء الوظيفي (802. ، 98.5%)

جدول رقم (3) مدى الصدق والثبات لمحورالأنماط القيادية ولحمور أداء الموظفين

الفقرة	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
الأنماط القيادية وأداء الموظفين	24	.802	%89.5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج .SPSS

توزيع وتجميع استمارات الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة فقد ارسلت استمارات الاستبيان إلى عينة من موظفين ادارة الهيئة العامة للإسكان والمرافق طبرق ، تم توزيع (25) استمارة استبيان على عينة الدراسة وتم تجميع (23) استمارة بنسبة استرجاع 92%. وكان نوع العينة المستخدمة في هذه الدراسة العينة عشوائية لأنها تتمشي مع هذه الدراسة .

جدول(4) توزيع وتجميع استمارات الاستبيان

صحائف الاستبيان الموزعة	صحائف الاستبيان المستلمة	النسبة
25	23	%92

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

عرض المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (5) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتركز في حملة دبلوم عالي بنسبة مئوية 47.8%، يليهم بكالوريوس بنسبة مئوية 43.5%، وبانحراف معياري 64728. ومتوسط حسابي 1.6522 .

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

العبارة	التكرارات	النسبة %
بكالوريوس	10	%43.5
دبلوم عالي	11	%47.8
اخرى	2	%8.7
المجموع	23	%100
الانحراف المعياريstandard deviation	.64728	
المتوسط الحسابيMean	1.6522	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة:

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن الفئة الاكبر من عينة الدراسة لا تتجاوز خبراتهم 5 سنوات وبنسبة مئوية 43.5% يليهم 39% خبراتهم لا تتجاوز 10 سنوات وبنسبة مئوية 39%، وبانحراف معياري 93673.، ومتوسط حسابي 1.8261.

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

العبارة	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	10	%43.5
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	9	%39
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	2	%8.7
15 سنة فأكثر	2	%8.7
المجموع	23	%100
الانحراف المعياري standard deviation	.93673	
المتوسط الحسابيMean	1.8261	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن 10 افراد من افراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة محاسبة بنسبة مئوية 43.5%، تاليهم حملة تخصص علم الاجتماع بنسبة مئوية 39% و حملة تخصص إدارة اعمال بنسبة مئوية 8.7%، تاليهم حملة تخصص الحاسوب بنسبة مئوية 8.7%، بانحراف معياري 93673. ، ومتوسط حسابي 1.8261.

جدول(7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

العبارة	التكرارات	النسبة %
إدارة اعمال	2	%8.7
محاسبة	10	%43.5
علم الاجتماع	9	%39
الحاسوب	2	%8.7
المجموع	23	%100
الانحراف المعياري standard deviation	.93673	
المتوسط الحسابيMean	1.8261	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

يتضح من الجدول (8) أن 13 من أفراد عينة الدراسة هم موظفين وبنسبة 65.6% من اجمالي أفراد عينة الدراسة، و 4 من افراد العينة صفة اخرى بنسبة 173% من اجمالي أفراد العينة و3 من أفراد عينة هم رؤساء أقسام وبنسبة 13% من اجمالي أفراد العينة، وان 2 من اجمالي أفراد العينة مدراء وبنسبة 86% من اجمالي افراد العينة ، وان 1 من اجمالي أفراد العينة محاسب مالي وبنسبة 43% من اجمالي افراد العينة.

جدول(8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

العبارة	التكرارات	النسبة %
مدير / نائب مدير	2	%86
رئيس قسم	3	%13
محاسب مالي	1	%43

موظف	13	%56.6
أخرى	4	%173
المجموع	23	%100
الانحراف المعياري standard deviation	1.33662	
المتوسط الحسابيMean	1.3478	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

عرض وتحليل البيانات مجتمع الدراسة

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بأسئلة الدراسة عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (24) فقرة 3.565 وهو مستوى عالي ويقع في حدود الموافقة، كما ان اراء مجتمع الدراسة تشير بنسبة موافقة 78% وبأعلى متوسط حسابي 4.17 للفقرة رقم (22) المتعلقة بحرص المدير على متابعة العمل بنفسه يدفعكم لإنجاز العمل بإتقان والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذا المحور، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 3 يذهب للفقرة رقم (15) المتعلقة بهل يمكن للمدراء السماح بالخروج اثناء العمل. ووفقاً لإجابات عينة الدراسة على اسئلة الدراسة نجد أن جميع الإجابات تقع في حدود الموافقة والحياد.

جدول (9) عرض وتحليل البيانات مجتمع الدراسة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرأي العام
		5	4	3	2	1				
1	هل المدير يشجع الموظفين للتعبير عن افكارهم حتي لو تعارضت مع افكاره.	5	13	3	2	0	3.9	.84816	%78	موافقون
2	هل للمدير القدرة علي طرح الافكار الجيدة لتطوير العمل ويسر ويشجع المدير الموظفين علي حل المشكلات بطريق مبتكرة .	5	12	2	4	0	3.78	.99802	%74	موافقون
3	هل تعتمد المؤسسة علي تقنيات حديثة في تخطيط المسار للموظفين فيها.	5	10	2	5	1	3.56	1.19947	%65	موافقون
4	يجتمع المدير مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم تشجعهم على البقاء والاستمرار في مؤسسة.	4	10	5	4	0	3.6	.98807	%61	موافقون

5	الزام الموظفين بالانضباط في العمل يجعلهم أحرص على القيام بالمهام الموكلة لهم.	4	11	6	2	0	3.7	.86431	%65	موافقون
6	هل يثق الموظفين بمدراءهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	8	9	2	2	2	3.8	1.26678	%74	موافقون
7	هل حرص المدير على تطبيق القوانين والأنظمة بحذافيرها يجعلهم يحترمون مواقيت العمل	7	7	6	3	0	3.78	1.04257	%61	موافقون
8	هل يتم حل المشاكل في العمل كفريق واحد بمشاركة جميع المستويات.	8	8	5	1	1	3.9	1.08347	%70	موافقون
9	هل يشجع المدراء الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.	7	5	5	3	3	3.4	1.40861	%52	موافقون
10	العمل الانفرادي من قبل المدير يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل	6	8	3	5	1	3.56	1.23679	%41	موافقون
11	هل تفويض المدير بعض صلاحيات الى الموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل.	5	6	6	5	1	3.39	1.19617	%48	موافقون
12	هل اعطاء المدير أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة اعملهم يدفعهم للارتقاء بأدائهم .	4	8	5	5	1	3.39	1.15755	%52	موافقون
13	هل تتحدد سلطة مدراء في ضوء قواعد ادارية واضحة.	4	11	4	3	1	3.6	1.07615	%65	موافقون
14	هل الرقابة الغير المباشرة للموظفين في العمل تحسن من جودة العمل.	7	4	3	7	2	3.3	1.42812	%48	محايدون
15	هل يمكن للمدراء السماح بالخروج اثناء العمل.	4	4	6	7	2	3	1.26053	%35	محايدون
16	هل يتناس المدير للوائح التنظيمية تغير مهام العمل.	4	8	5	5	1	3.39	1.15755	%52	محايدون
17	هل تتبنى المؤسسة اسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها.	6	5	4	6	2	3.3	1.36298	%48	محايدون
18	هل تبدل المؤسسة جهدا كافيا في مجال تنمية وتطوير الموظفين.	8	5	5	4	1	3.65	1.26522	%57	موافقون
19	حرص المدير على استشارة الموظفين بالمؤسسة يشعركم انكم من أسرة واحدة	8	7	5	2	1	3.8	1.15413	%65	موافقون
20	هل يشجع المدير أسلوب العمل الجماعي يشعرهم بزيادة الولاء للمؤسسة.	4	7	7	4	1	3.39	1.11759	%48	محايدون
21	هل معاملة المدير الحسنة للموظفين يزيد من تفانيهم في العمل.	7	9	3	1	3	3.69	1.32921	%70	موافقون
22	هل حرص المدير على متابعة العمل بنفسه يدفعكم لإنجاز العمل بإتقان.	10	8	4	1	0	4.17	.88688	%78	موافقون
23	هل يساهم التدريب في تطوير مسارك الوظيفي في المؤسسة.	2	9	5	5	2	3.17	1.15413	%48	محايدون
24	هل تساهل المدير مع أخطاء الموظفين يشجعهم على ابتكار طرق جديدة في العمل	3	10	6	4	0	3.35	1.26522	%57	محايدون
المتوسط الحسابي العام 3.565										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط:

جدول رقم(10) مصفوفة الارتباط بين اسئلة الدراسة والعوامل الديمغرافية.

الفقرات	الارتباط	المؤهل العلمي	التخصص	الخبرة	المستوى الوظيفي
اسئلة الدراسة	نتيجة العلاقة	.374	.416*	-.065	0.38
	دلالة العلاقة	.079	.048	.768	.863
	عدد الإجابات	23	23	23	23

*دال عند مستوى معنوية 0.05

**دال عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول (10) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الانماط القيادية إلى المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة –التخصص العلمي – المستوى الوظيفي – المؤهل العملي).

النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:–

1. تحققت الفرضية الجزئية الأولى التي تشير ان هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية الديمقراطية واستقرار الموظفين.
2. تحققت الفرضية الجزئية الثانية التي تشير ان هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية الاوتوقراطية والتزام الموظفين.
3. تحققت الفرضية الجزئية الثالثة التي تشير ان هناك علاقة ايجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية واداء الموظفين.

ومن خلال تحق الفرضيات الجزئية يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي نصت على أنه توجد علاقة إيجابية ارتباطية بين الأنماط القيادية السائدة وأداء الموظفين في الهيئة العامة للإسكان والمرافق في مدينة طبرق للفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية قد تحققت وهذا ما تؤكده من خلال الاختبارات الاحصائية.

التوصيات :

بعد أن تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات فيما يلي:–

1. منح الثقة للموظفين وإعطائهم الفرصة لإظهار قدراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم.

2. نقترح على القادة الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمرؤوسيهم والإصغاء الجيد لهم. كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها واتباع أسلوب لين في التعامل مع المرؤوسين.
3. توجيه المرؤوسين وإعطائهم الفرص للتدريب والتطوير في مجال الأنماط القيادية.

المراجع

أ. محمود عساف، اصول الادارة، دار الجامعات المصرية، الطبعة الثانية، الاسكندرية، سنة 2000 ، ص34.
ب. شوقي جواد، سلوكيات الانسان انعكاساتها على إدارة، دار الحكمة، العراق، سنة 2001 ص23.
ت. محمد عبد الرحيم عبدالرحمن المحاسنة، تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي، الجامعة الأردنية، لأردن، سنة 2006.
ث. سامية خميس أبو ندا، العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2007.
ج. مرعي مخزوم عمر الفرجاني، الولاء التنظيمي وعلاقته بالنمط القيادي، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، سنة 2008.
ح. عبدالغني محمد سعد، علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي، الاكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا، سنة 2009.
خ. أيمن سالم عبدالكريم الصكالي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي، جامعة بنغازي ، ليبيا، سنة 2011.
د. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل، المجموعة العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2006.
ذ. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأوسط، العدد الأول، 2012 ، ص 136.
ر. محمد رسلان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص147.
ز. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، عمان، سنة 2005.
س. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2006 سنة، ص217.
ش. علي شريف، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 2007.
ص. زايد عادل، إدارة الموارد البشرية، إدارة الهندسة، الدار الجامعية، القاهرة، سنة 2003.
ض. على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004.

ط. رفيق محمود المصري، النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، مجلة الجامعة الإسلامية ، العدد الأول، سنة 2008 ، ص 23.

ظ. أبوبكر، بعيرة، مبادئ الادارة المفاهيم والتطبيقات، دار ومكتبة الفضيل للنشر والتوزيع بنغازي، ليبيا، سنة 2011،ص103–104.

ع. كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، ديسمبر، سنة 2013 ، ص 148.

غ. محمد قاسم القريوني، نظريات والعمليات والوظائف، دار وائل ،عمان، سنة 2004

ف. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤيا مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2004 ، ص 209.

ق. عبد الله حمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير غير منشورة، في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،2011، 103.

ك. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2003.

ل. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، عالم الكتب الحديث، أربد، سنة 2002.

م. حسن محمود ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، تخصص إدارة موارد بشرية، الجامعة الإسلامية غزة، سنة 2010 ص56.

ن. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ،الإسكندرية، سنة 2007، ص46.

هـ. سلطان حمد سعيد، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية،2003، ص195.

و. صلاح عبد الباقي، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية، القاهرة،2000، ص307.