

تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

دراسة حالة

شركة درعة للتجارة في الرياض

أسم الطالب

صبحي غيلان علي مجاهد الدبعي

٢٠٢١٢٠٤٩٣٢

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، انعم علينا بتعلم العلم ووفقنا الى تخطي الصعاب، والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ اول معلم وعلى إله وصحبه وسلم ، واتقدم بخالص الشكر والثناء والتقدير والعرفان الى معلمتي الدكتورة / منى مصطفى العشري الذي بذلت الكثير من وقتها وجهدها الى توجيهي وتعليمي حتى وصلت الى ما وصلت اليه ، فلها مني الشكر والتقدير والعرفان وكما علمنا رسول الهدى ﷺ "من أتى إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تعلموا أن قد كافأتموه" فاللهم سدد خطاها واجعل ما قدمته لي من نصائح في ميزان حسناتها، كما لا أنسى جميع اساتذتي الذين لم ييخلوا بتوجيهي فلهم الشكر والتقدير والعرفان.

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي هذا العمل لمن أنار طريقي الذي لولاها لما كبرت ولما وصلت الى هدفي ابي الغالي رحمك الله لو كنت موجوداً معي الآن لكان لفرحتي طعاماً آخر وثمره أخرى، وشكراً الى من سهرت تلك الليالي الطويلة من اجل ان أكون بخير وبذلت الغالي والنفيس من أجلى أنا وإخوتي امي الغالية حبيبة قلبي، كما أهدي كلمات الشكر خصوصاً للأرواح التي تمضي خلال الأيام والتي تتصف بالعطاء بلا حدود اساتذتي ومعلميني جميعاً الى من فرحت قلوبهم بفرحي وحزنت لخزني أصدقائي جميعاً.

جدول المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
	صفحة الغلاف
١	الشكر والتقدير
٢	الإهداء
٣	جدول المحتويات
٥	قائمة الأشكال
٦	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٧	المقدمة
٨	مشكلة البحث
٨	الفجوات النظرية
٩	الفجوات التطبيقية
٩	أهمية البحث
٩	الأهمية العلمية
١٠	الأهمية العملية
١١	أسئلة البحث
١٣	أهداف البحث
١٤	نموذج البحث
١٥	منهجية البحث
١٦	الدراسة الميدانية
١٧	مخطط المشروع
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٩	المقدمة
٢٠	المتغير الأول الأنماط القيادية

٢٠	أنماط القيادة الإدارية
٢٠	القيادة الأوتوقراطية المشدد
٢٠	النمط الأوتوقراطي
٢١	النمط الديموقراطي
٢١	النمط الفوضوي الحر
٢٣	المتغير الثاني الأداء الوظيفي
٢٣	تعريف الأداء
٢٤	العوامل المؤثرة على أداء الموظفين
٢٤	العوامل الداخلية
٢٥	العوامل الخارجية
٢٦	العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني
٢٨	النتائج والتوصيات
٢٨	النتائج
٢٨	التوصيات
٣٠	المراجع
٣٣	الملاحق

قائمة الأشكال:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعَدُّ القيادة عنصرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة، والقيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف إدارية وبأكثر فعالية لأهداف المؤسسة والجماعة، بما في ذلك شركة درعة للتجارة، (امال، النمط القيادي وأثره).

وتلعب الأنماط القيادية المختلفة التي يتبعها المديرون دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي، (الحر حشة، نماط القيادة الإدارية).

وبالنظر إلى أهمية الأساليب القيادية لدى المديرين والقادة عموماً، وتأثير تلك الأساليب على كفاءة وفاعلية العاملين، ورضاهم الوظيفي الذي يؤثر بدوره على طريقة تعاملهم مع العملاء، حيث أن الغاية هي تقديم الخدمة أو السلعة للجمهور وبشكل متميز، فإن احترام الموظف، وأسلوب قيادته، والأشراف عليه ينعكس على الجوانب سالفة الذكر، (الحر حشة، نماط القيادة الإدارية).

والإدارة هي العمل على توجيه وتنظيم طاقم الفريق نحو تحقيق أهداف الشركة، ويتضمن ذلك وضع خطط وتنظيم الأعمال، وتوجيه الفريق بفعالية، وتحفيزهم لتحقيق الرؤية والأهداف المحددة، والإدارة تتطلب القدرة على التخطيط، وتنظيم الأنشطة، وتوجيه الفريق، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة، (بالعربية، حيل وأساليب القيادة المؤثرة).

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه أفعالهم نحو هدف مشترك، يخدم الشركة والعملاء. وبعبارة أخرى، فهي عملية التأثير على أنشطة المجموعة لتحقيق أهدافها، وتشير القيادة عادة إلى أداء تلك الأعمال التي تساعد المجموعة على تحقيق أهدافها، (بالعربي، القيادة والتميز).

وفي تعريف آخر هي القدرة على التلاعب بالطبيعة البشرية أو التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك وضمان طاعتهم واحترامهم، لذلك فإننا نعرف القائد بأنه الشخص الذي يستخدم قدراته وسلطته للتأثير على سلوك واتجاهات الأفراد من حوله لتحقيق أهدافهم المشتركة، (بالعربي، القيادة والتميز).

وتتمثل أهمية الدراسة في استجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا تجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء وإبراز أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء، (امال، النمط القيادي وأثره).

وفي عالم العمل اليوم، أصبح التغييرات السريعة والمنافسة الشرسة هي السمة البارزة؛ لذلك فإن فهم وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين أصبح أمراً بالغ الأهمية لنجاح الشركة؛ فهو المحرك الأساسي للإنتاج والنمو، ويلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك الكثير من التساؤلات حول نوعية هذا الأداء، وأنواعه، ودوره في تنمية الشركات، بالإضافة إلى ما هي أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتطوير وتحفيز الأداء، (قيود، الأداء الوظيفي: تعريفه وأثره).

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

مشكلة البحث:

بالرغم من الاعتراف العام بأهمية القيادة في المؤسسات وتحقيق أهدافها، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تستكشف الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين في قطاع التجارة. فعلى الرغم من الأبحاث المتعددة حول القيادة، إلا أن التركيز على السياق الخاص بشركة درعة للتجارة لم يتم استكشافه بشكل كافٍ. هذا النقص في الدراسات يترك فجوة في المعرفة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على أداء الموظفين في هذه الشركة تحديداً.

الفجوات النظرية:

- هناك قلة في الأبحاث التي تربط بين الأنماط القيادية المحددة وأداء الموظفين في قطاع التجارة بشكل عام. الدراسات المتوفرة تركز بشكل أكبر على القطاعات الأخرى مثل التعليم والرعاية الصحية، مما يترك فجوة في الفهم الخاص بقطاع التجارة.
- على الرغم من وجود العديد من النظريات القيادية، إلا أن تطبيقها في سياق عملي محدد مثل شركة درعة للتجارة لم يتم دراسته بعمق. هذا يحد من القدرة على التعميم وإسقاط النتائج النظرية على واقع عملي محدد.
- الأبحاث المتاحة تفتقر إلى التعمق في تحليل الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الأنماط القيادية في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في مجتمعات الشرق الأوسط التي قد تكون لها خصوصيات ثقافية تؤثر على فعالية القيادة.

الفجوات التطبيقية:

- نقص الدراسات الميدانية التي تطبق نظريات القيادة على بيئة عمل شركة درعة للتجارة بشكل مباشر يترك فراغاً في كيفية استجابة الموظفين لأنماط القيادة المختلفة في هذا السياق المحدد. هذا يجعل من الصعب تقديم توصيات عملية مخصصة لشركة درعة.
 - الدراسات التطبيقية المتوفرة غالباً ما تفتقر إلى الأدلة الميدانية الدقيقة التي تبرز تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في شركات التجارة. بدون هذه الأدلة، يبقى تطبيق النظريات على أرض الواقع تحدياً.
 - الحاجة إلى تحليل دقيق وشامل لتأثير الأنماط القيادية على مؤشرات أداء محددة مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والتفاعل مع العملاء، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ في قطاع التجارة.
- مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

"ما هو تأثير الأنماط القيادية المختلفة التي يتبعها المديرون في شركة درعة للتجارة على أداء الموظفين؟"

أهمية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الأنماط القيادية المختلفة على أداء الموظفين في شركة درعة للتجارة. من خلال استكشاف هذه العلاقة، تسعى الدراسة إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية الموجودة وتقديم إسهامات ملموسة للأوساط الأكاديمية والمجتمع العملي في قطاع التجارة.

الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة النظرية: سيسهم البحث في ملء الفجوات النظرية الموجودة حول العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء الموظفين في قطاع التجارة.
- تطوير نظريات القيادة: سيساعد البحث في تقديم فهم أعمق لنظريات القيادة وكيفية تطبيقها في السياقات العملية المختلفة، وخاصة في شركات التجارة.

الأهمية العملية:

- تحسين الأداء الوظيفي: من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها الإدارية لتعزيز أداء الموظفين.
- توجيه المديرين: سيوفر البحث توصيات عملية للمديرين حول كيفية تحسين أساليب القيادة لتحقيق أداء أفضل للموظفين.
- تعزيز رضا الموظفين: سيساعد في تحسين بيئة العمل من خلال تبني أنماط قيادية ملائمة، مما يعزز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

أسئلة البحث:

١. ما هي الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في شركة درعة للتجارة في الرياض؟
 ٢. كيف يؤثر كل نمط قيادي على أداء الموظفين في شركة درعة؟
 ٣. ما هو دور القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في الشركة؟
 ٤. كيف يمكن للقيادة الفعالة تحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة درعة؟
 ٥. هل توجد علاقة بين نوع النمط القيادي ومستوى التزام الموظفين في الشركة؟
 ٦. ما هي التحديات التي تواجه القيادة في شركة درعة وكيف يمكن التغلب عليها؟
- يشير نمط القيادة إلى كيفية تعامل القائد مع الأفراد وكيفية تطبيق خطط واستراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف والرؤية العامة لشركة درعة.
- وتختلف أساليب القيادة كثيراً من مؤسسة لأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن المبدأ الرئيسي لنمط القيادة الفعال في شركة درعة يعتمد على درجة الثقة بين القائد والموظفين، وذلك لأن المجموعة ستكون أكثر تقبلاً للتعليمات وشرح أفكاره وتقديم اقتراحات بناءة حول المشاريع المطروحة في الشركة.
- والنمط الأكثر فاعلية في القيادة هو نموذج القيادة الديمقراطي، حيث يقوم القائد بمهمة توجيه فريقه من خلال تنفيذ العمليات لكن مع إشراك كل شخص من بينهم في صناعة القرار، خاصة ذوو الإنتاجية العالية منهم الذي يثق بهم، المفاجئة ويعزز هذا النمط القيادي من شعور أعضاء الفريق الآخرين بالقيمة والتقدير من خلال تشجيعهم على مشاركة إداراتهم بالعمل على اتخاذ قرارات مستنيرة من شأنها تنمية المؤسسة، لكن مع احتفاظ المدير بالكلمة الأخيرة، هذا الأمر يجعل الموظفين أكثر إبداعاً وتحفيزاً ويعزز من مهاراتهم الشخصية ويبني علاقات جيدة مع الإدارة، فهو يخلق ارتباط وثيق بالمؤسسة.
- ويعتبر القائد الناجح هو الذي يتمتع بمهارات قيادية فعالة وقدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين. فهم يدركون أن الموظفين هم أكثر من مجرد أدوات لتحقيق الأهداف التجارية، بل هم أفراد يحتاجون إلى دعم وتشجيع لتحقيق أقصى إمكاناتهم.
- أحد أهم أدوار القيادة في الحفاظ على موارد الشركة هو توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على خلق جو من الثقة والاحترام بين الموظفين. يجب أن يشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق وأنهم محل تقدير واهتمام. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الابتكار والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وتوفير فرص التطوير المهني (admin)، ما هو دور القيادة).

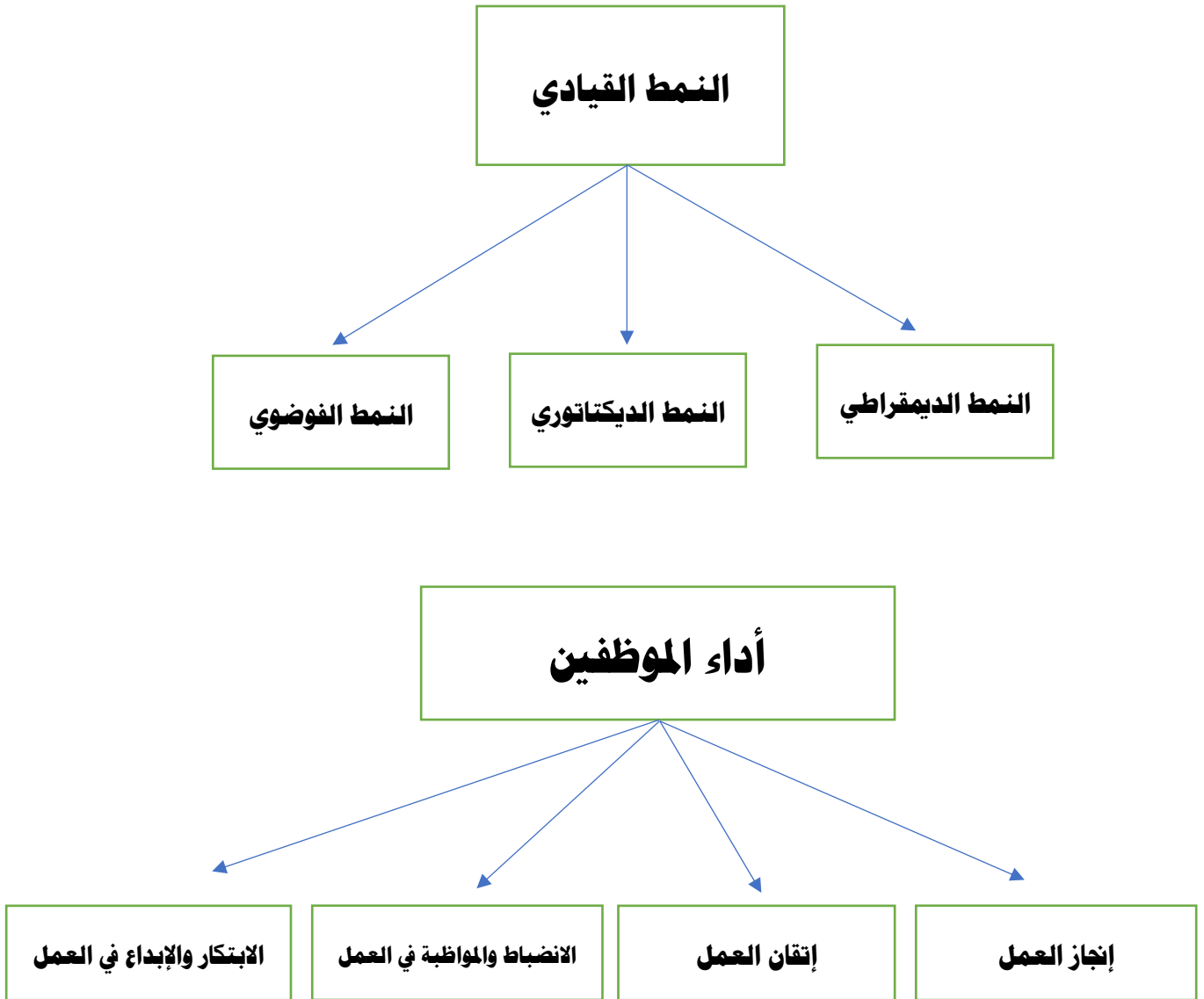
بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التواصل الفعال مع الموظفين. يجب أن يكونوا قادرين على سماع احتياجاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها. يجب أن يكون لديهم القدرة على توجيه وتوجيه الموظفين بطريقة تعزز رضاهم وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المكافآت والترقيات المستحقة وتوفير فرص التطوير المهني. يجب أن يشعروا الموظفون بأنهم يحظون بالاعتراف والتقدير عن الجهود التي يبذلونها وأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على التعامل مع التحديات والصعوبات التي قد تواجه الموظفين. ويجب أن يكونوا قادرين على تقديم الدعم والمساعدة في حل المشكلات والتعامل مع الضغوط العملية. يجب أن يكونوا قادرين على توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي للعاملين بشركة درعة بمدينة الرياض. ومن المتوقع أن تسفر نتائج هذا البحث عن توصيات قيّمة لمديري الشركة حول أفضل الممارسات القيادية لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف الشركة من خلال النقاط التالية:

١. تحديد الأنماط القيادية السائدة في شركة درعة للتجارة في الرياض.
٢. تحليل تأثير كل نمط قيادي على الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة.
٣. تقييم دور القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل الشركة.
٤. استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٥. دراسة مدى تأثير الأنماط القيادية على التزام الموظفين بأهداف الشركة وسياساتها.
٦. تقديم توصيات حول كيفية تحسين الأساليب القيادية في شركة درعة لتعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
٧. تحديد التحديات القيادية التي تواجه شركة درعة واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
٨. ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين؟
٩. هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟
١٠. هل نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين؟
١١. هل نمط القائد الفوضوي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟

نموذج البحث:



منهجية البحث:

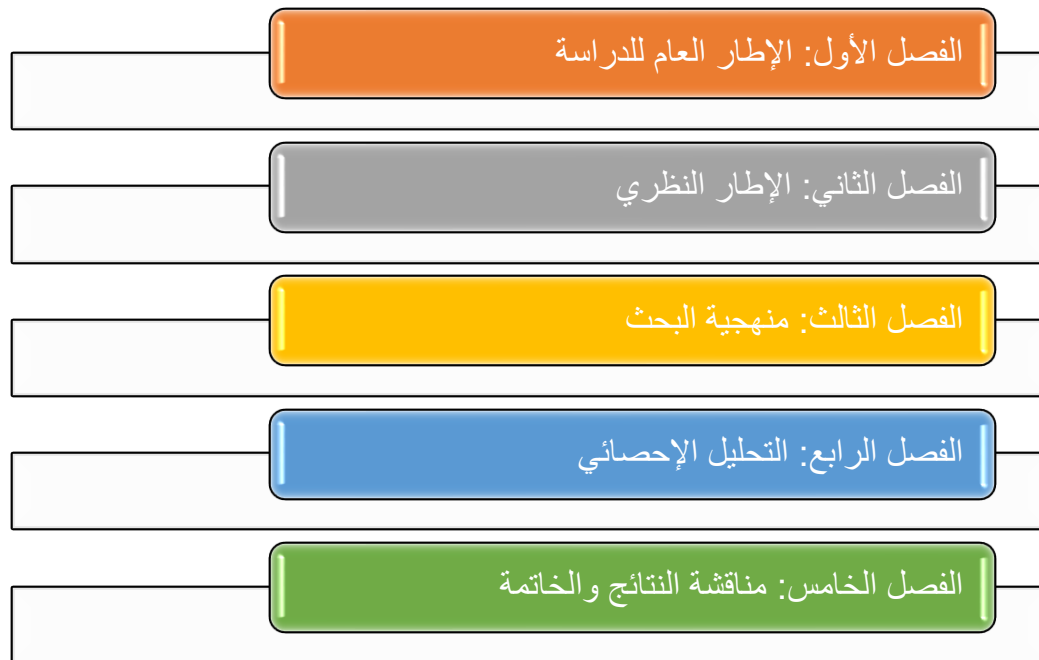
تبرز أهمية هذا البحث على عدة أوجه:

علمية: يُساهم البحث في تعزيز المعرفة العلمية حول العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الوظيفي.
عملية: يُقدم البحث توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أنماط قيادية فعّالة تُراعي احتياجات العاملين وظروف العمل.

مجتمعية: يُساهم البحث في تطوير بيئة عمل إيجابية تُحفز الإبداع وتُعزز الإنتاجية في شركة درعة.
أخلاقية: يُساهم البحث في تعزيز ثقافة العمل المُتصّفة التي تُشجع على المشاركة وتُحترم كرامة العاملين.
وتتمثل أهمية الدراسة في فك الغموض وتوضيح الرؤيا تجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء وإبراز أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في مؤسسة درعة.

الدراسة الميدانية:

مخطط المشروع:



الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة:

تحتاج الشركات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها الى قيادات فعالة يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف الشركات وانجاز أعمالها بكفاءة عالية، يتميز بكفاءات ومهارات قيادية تساعد على توجيه مرؤوسيه وتحسين أدائهم لنمو مؤسسته وضمان بقائها، ولا يكون هذا إلا من خلال استخدامه للنمط القيادي المناسب الذي يتسم بالفعالية ويتلاءم مع ظروف العاملين معه، لزيادة مهاراتهم والرفع من مستوى أدائهم. لأن أهم سبل نجاح أي مؤسسة هو توفرها على أفراد قادرين على القيام بالأنشطة المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية، ولكي تضمن المؤسسة ولائهم، يجب أن تتوفر على قائد مسؤول وواعي ويلعب دورا حاسما في توجيه الأفراد ويتمكن من الربط بين أهدافهم والأهداف التي يطمح أن يصل إليها، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فان الشركة ربما يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (اميرة، أثر أنماط القيادة).

من الجانب النظري: اكتسبت هذه الدراسة أهميتها كونها تعالج موضوع أنماط القيادة ودورها في التأثير على العاملين ورفع أدائهم، فحسن القيادة هو الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين صاحب المؤسسة ومرؤوسيه من الجانب التطبيقي: تسعى للوقوف على نمط القيادة في شركة درعة وأثره على أداء العاملين فيها، حيث أن النمط القيادي للشركة في هذا النوع من المؤسسات يؤثر بصورة مباشرة على أداء العمال وبالتالي ينعكس هذا على أداء المؤسسة ككل وتُعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد أتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضاً تحفيز الآخرين، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي، والقيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السيف في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافه، أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية (اميرة، أثر أنماط القيادة).

المتغير الأول: الأنماط القيادية:

أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه الأنماط ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب. والنمط القيادي هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يديها الرئيس اتجاه العاملين والتي تشكل في مجموعها طريقة أو أسلوب قيادته. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أنماط وهي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط (الحر) (رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي).

أنماط القيادة الإدارية:

أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية فقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه فيمكن القول إن القائد الإداري عندما يقتنع بأسلوب الشدة فإنه يتبنى سياسة القيادة الإدارية الأوتوقراطية المشددة وعندما يقتنع بأسلوب اللين فإنه يتبنى القيادة الديمقراطية ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب

القيادة الأوتوقراطية المشددة

يرى بعض الباحثين أن القائد الإداري الأوتوقراطي انتقادي ويهدد كثير لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدتهم بالعقاب لكي يعملوا ويتعامل دائما مع الخلافات والصراعات داخل الشركة لإخمادها، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر لهم الخطأ والحصول على النتائج في العمل ويتخذ القرارات بمفرده ولا يعرف معنى التحفيز الفعال ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل لذلك فإنه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل.

• النمط الأوتوقراطي

ويطلق عليه أيضاً النمط الاستبدادي أو التسلطي، ويعتقد المدير أن العامل يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، (رويني ٢٠١١)، ويتميز باتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، وينقسم هذا النمط إلى قسمين: متشدد ومعتدل. (بالكرمي ٢٠١٣)

ويطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبيّة لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرّة الغير توجيهية فهي قيادة مركزيّة فالقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين لذلك تكون تعليماته واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح كما يتميز هذا النمط القيادي الاستبدادي باجتماع السلطة المطلقة في يده (عيساوي، علم النفس والإنتاج).

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده (حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم)

• النمط الديمقراطي

وتقوم فلسفة هذا النمط على ثلاثة أسس هي: المشاركة، وتفويض السلطات، والتفاعل مع الرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. (رشيد، أثر الأنماط القيادية).

وهي القيادة التي تهتم بالرؤوسين وقد أسماهم البعض بالقيادة الاستشارية أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات، فهي تقوم على أساس احترام الشخصيات الفرد وحرية الاختيار والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد يشجع التابعين وتقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وابداء الرأي في جو نفسي مريح واشراكهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات (عياصرة، القيادة والرقابة).

ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي الرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم (البدر، أساسيات في علم إدارة القيادة) كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء الرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة، نذكر منها المزايا التالية:

رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

• تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.

• تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

• تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

• تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين (رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي).

• النمط الفوضوي الحر

هناك عدة تسميت أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم تدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات للتابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم المعرفة فيترك الشركة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية (عياصرة، القيادة والرقابة).

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة (كنعان، القيادة الإدارية).

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طوعية للقائد.

ولا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل الشركة في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

ومن دراسة هذه الأنماط الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. (رشيد، أثر الأنماط القيادية)

وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عسيري، دور القيادة التشاركية).

فالقيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة ومستقبلها، بحث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة وأبرز أهم صفات وخصائص القائد وتحديد أهم النظريات والأنماط القيادية وأن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب شخصية القائد وأتباعه والنمط التي يتماشى معهم، ويبقى على القائد حسب إحساسه وفيما يدور بداخل جماعته والمساهمة في الأعمال وتوجيه مرؤوسيه للقيام بأفضل الأعمال والإنجازات. (رشيد، أثر الأنماط القيادية).

قد تكون للقيادة البيروقراطية علاقة إيجابية في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظف من جانب أن الفرد عندما يرى أن الإدارة والقائد ملتزم حرفياً بالقوانين والقواعد التنظيمية فسيولد لديه شعور بالثقة في قراراته والاطمئنان لنتائجها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا عن مساره الوظيفي أثناء فترة عمله بالمؤسسة (شهيناز، أثر الأنماط القيادية).

المتغير الثاني: الأداء الوظيفي.

قيام العاملين بواجبات الوظيفة، ومدى قدرتهم ودافعيتهم للعمل ومدى توفر روح المبادرة لديهم، وحرصهم على تحسين أدائهم ومدى تعاونهم مع زملائهم إضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى التي تم الاستعانة بها، لقياس مستوى الأداء الوظيفي. (صباح، النمط القيادي)

وتعتبر عملية الأداء طريقة من الطرق الإدارية الهامة والمعقدة فهو يعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات الفهم البشري داخل المؤسسة (رشيد، النمط القيادي وأثره)

تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (عباسي، دور التحفيز).

عرف الباحثون الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجيد، فالجيد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (وسيلة، إدارة الموارد البشرية)

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لشركات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول الشركة، وهو المرآة التي تعكس وضع

الشركة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل الشركة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها (منصور، أساسيات الأداء)

فالأداء يمثل مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة، وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد في شكل حركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة. وبما أن أداء العامل هو الذي يحقق التميز لهذه الشركات خاصة الخدمة التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، أصبحت دراسة الأداء على مستوى الأفراد وأهم العوامل المحددة له وكيفية تقييمه تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة (صباح، النمط القيادي)

ويحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة داخل كل شركة، ذلك أن الشركة تكون أكثر استقراراً إذا كان أداء عاملها أداء متميز. فالعاملين باعتبارهم مورداً من أهم موارد الشركة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للشركة. فالأداء البشري يعتبر أحد أهم مصادر الأداء في الشركة (صباح، النمط القيادي).

العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتحدد مستوى الأداء الفردي لتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، فهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجي، ومن أهم العوامل:

العوامل الداخلية:

تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها، وكذا تحديد نوع عملية الاتصال إضافة إلى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة.

١- ظروف العمل المادية: جول العمل ما يحيط به من شروط كالتهووية والحرارة، والإضاءة.

٢- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً فعالاً لدفع العامل الارتقاء بأدائه وتقديم الأفضل بشرط أن تناسب هذه الحوافز واحتياجاتهم.

٣- عملية الاتصال: تعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية في أداء العامل من خلال التعاون في المهارات الاتصالية.

٤- نمط القيادة: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الجماعة.

العوامل الخارجية:

ويمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية السياسية الاجتماعية.

١- العوامل الاقتصادية: يلعب المحيط الاقتصادي دوراً مهماً في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الفرد بداخلها ويتمثل تأثيره في وفرة الموارد المالية وكذا درجة المنافسة في السوق... فمثلاً الأزمة المالية العالمية

٢- العوامل التكنولوجية: تؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العامل بها حيث أن التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والتفوق والقدرة على المنافسة.

٣- العوامل السياسية: تتمثل في كل المعطيات وأوجه تدخل الدولة سواء كان مباشر أو غير مباشر في الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الاضراب... الخ إلى ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة، فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في الشركات.

٤- العوامل الاجتماعية: تتمثل بالخصوص في المستوى الثقافي وكذا المعيشي لأفراد والتي غالباً ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية الملائمة كمياً عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء كما كان المستوى عالياً كلما زد الاهتمام بتأدية واجبات العمل

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف، فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره، كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية، وهو ما يساعد في تطوير مساره الوظيفي.

ويرجع عدم قدرة اغلب الشركات على القيام بواجباتها بالمستوى المطلوب، وخاصة من ناحية العاملين الذين يعتبرون الركيزة الأساسية لتحقيق التميز لهذه المؤسسات وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة، إلى العديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها وتؤثر في أداء هؤلاء العاملين، ومن بينها تأثير القيادات الإدارية على أدائهم. فهؤلاء العاملين يتعاملون مع نوعيات مختلفة من القادة، وهؤلاء القادة ينتهجون عدة أنماط قد يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء العاملين. (صباح، النمط القيادي).

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:

تعتبر القيادة عامل من أهم العوامل المؤثرة على العام ل، والتي لها علاقة بالأداء خاصة نمط أو أسلوب القائد في المنظمة، وبصفة عامة نجد أن هناك العديد من الأنماط القيادية التي ظهرت بتعدد نظريات القيادة والتي حاولت من خلالها التعرف على النمط القيادي الفعال، هل هو المستند على السلطة في قراراته أو الذي يؤمن بفكرة المشاركة والعمل الجماعي أو الذي يترك الأفراد أحرارا في أداء أعمالهم فكل نمط من أنماط القيادة قد يكون له التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء وهذا حسب متغيرات الموقف، فالقائد الناجح هو القائد الذي يحقق التأثير الإيجابي على أداء العاملين من أجل إنجاز أهداف الشركة.

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن بيئة العمل المتمثلة في طبيعة العمل ومحيط العمل تؤثر على أداء العاملين وكذا على قدرتهم على العمل ودافعيتهم ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أنه يمكن أن يكون للعامل قدرات كبيرة لكن بيئة العمل لم توفر له الإمكانيات اللازمة وهذا يسبب استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى العامل، أيضا وجود دافعية قوية لدى العامل يمكن أن تساهم في تجاوز الصعوبات التي قد تواجه العاملين في بيئة العمل. ويعتبر النمط القيادي من بين العوامل التي تؤثر على أداء العامل في العمل، حيث يعتبر النمط الذي يتبعه القائد الإداري نحو مرؤوسيه من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ولأهمية القيادة الإدارية في الشركة والأساليب التي تتبعها ومدى فعالية وعدم فعالية كل نمط فإن هناك جهود كبيرة تحاول الوصول إلى أي الأنماط الأكثر فعالية. ودراسة النمط القيادي كعامل مؤثر فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات الشركة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل الشركة (صباح، النمط القيادي).

أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

أن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله أن تخلق ونمى ثقافة قوية لدى العاملين.

إن القيادة الناجحة هي التي تسهل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.

حسن الإصغاء للعاملين يحسبهم بالشعور بالأهمية ما سيؤثر على اتفاقهم وعملهم داخل الشركة.

إن قوة شخصية القائد داخل الشركة تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها، والقائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية وداخلية.

ويرى بعض الباحثين أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج الشركة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي. (ابو عبيدة، ٢٠١٠).

تعتبر القيادة الجوهر الأساسي لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها حيث أصبح محل اهتمام يستقطب الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها. وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق فعاليتها في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

في حين يعتبر الأداء الوظيفي هو الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد اتباعه فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي، فإن كان جيداً يسعى للمحافظة على نوع النمط المتبع، وإن كان سيئاً اختل التوازن والاستقرار بالشركة وتذبذب انتاجها ولهذا يسعى القائد إلى البحث عن الأسباب التي أدت لذلك ويلجأ إلى تغييره وذلك من خلال تغيير طريقة معاملته ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في تأدية العمل. (أميرة، أثر أنماط القيادة الإدارية).

النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج، والتوصيات، مع عمل خطة تطويرية مقترحة لشركة درعة للعطور، كما يلي:

النتائج

- معظم الدراسات توضح أهمية القيادة في الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لأي مؤسسة.
- معظم الدراسات تؤكد على أهمية إعداد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال القيادة الإدارية وأساليبها.
- النمط القيادي الديمقراطي له تأثير إيجابي على أداء العاملين للشركة.
- أن الاهتمام بالعاملين هو من أهم عوامل نجاح المدير.
- النمط القيادي الأوتوقراطي (النمط المتسلط والمستبد) هو النمط القيادي السائد في المؤسسة، حيث يمارسه المدبرون في المؤسسة العامة لشركة درعة، بدرجة كبيرة جداً، فيما النمط الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة ويمثل المرتبة الثالثة.
- هناك علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي
- هناك عجز في عدد الكادر الوظيفي بالمؤسسة، ونتيجة ذلك فإن عدداً من المديرين وبعض الموظفين مكلفين بوظيفتين في آن واحد في الشركة، كما أتضح أن عدد المديرين أكثر من عدد الموظفين.
- هناك إدراك مرتفع من قبل المديرين والموظفين في المؤسسة أن الأسلوب القيادي الأوتوقراطي السائد الذي يتبعه المديرين في المؤسسة يرجع سببه إلى ثلاثة عوامل رئيسة، هي: قلة عدد الموظفين، وضعف كفاءتهم المطلوبة لنوعية وطبيعة عمل المؤسسة، وغياب الدورات التدريبية في القيادة والمهارات القيادية الإدارية.

التوصيات:

- على ضوء نتائج البحث فإن الباحث يوصي بالآتي:
- تزويد المديرين والعاملين في المؤسسة بالمعرفة النظرية المتعلقة بأهمية القيادة الإدارية، وأساليبها ونظرياتها، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- إعداد برامج تدريبية للمديرين في مجال القيادة الإدارية والمهارات القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي وعلى العاملين شخصياً.

- عقد دورات تدريبية لكوادر المؤسسة في مجال القيادة والمهارات القيادية قبل أن يتم تعيينهم في مراكز قيادية بالمؤسسة.
- رفد المؤسسة بكوادر مؤهلة ومدربة لسد الفجوة في نقص الكادر الوظيفي كما ونوعاً.
- إعداد برامج تدريبية خاصة لكوادر المؤسسة تتناسب مع المهام والواجبات المسندة إليهم والمحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد مشاريع القوانين واللوائح التي تضمن تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وبما يحقق الأهداف المرسومة.
- الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تفتقد إليها جميع المؤسسات.
- أهمية الترقية في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي.

المراجع:

١- الكتب:

- ١- ابو عبيدة، كفاية (٢٠١٠) الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة: فلسطين.
- ٢- إدريس، وائل محمد صبحي، ومنصور، طاهر محمد (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر.
- ٣- أميرة، فرطاس وأكرم، رزقي وهند، سامعي، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- ٤- الحراحشة، محمد أحمد، نماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش- مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي
- ٥- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط ١.
- ٦- ربحي مصطفى عميان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
- ٧- رشيد، جفام، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خير بسكرة.
- ٨- رواية محمد جيش (١٩٩٤)، الإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية.
- ٩- رويني، أحمد (٢٠١١) أثر الأنماط القيادية للمدربين على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خير - بسكرة - الجمهورية الجزائرية.
- ١٠- زير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
- ١١- شهنواز، دريوش (٢٠١٢)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- ١٢- صالح نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث أو الترجمة، قسنطينة

- ١٣- صباح، بنو ناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيف دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة.
- ١٤- طارق طو، السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر.
- ١٥- عباسي، مولاي احمد، ورقاني، مولاي شريف، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، جامعة قصدي مرباح.
- ١٦- عبد الرحمن محمد عيساوي (٢٠٠٨)، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- ١٧- عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية.
- ١٨- العدوي، محمد سعيد. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
- ١٩- العساف، صالح بن محمد. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٠- عياصرة، معن محمود، وأحمد، مروان محمد بني (٢٠٠٧)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن.
- ٢١- القحطاني، عبد الله بن محمد. (٢٠١٤). القيادة الإدارية: نظريات وممارسات. دار الكتاب الجامعي.
- ٢٢- كنعان، نواف (١٩٩٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط ٣.
- ٢٣- معن، محمود عياصرة، ومرون محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى: ٢٠٠٨م.
- ٢٤- وسيمة، حمداوي (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة الجزائر.

٢-المواقع الالكترونية:

- ٢٥- ال علي، محمد سالم، الإدارة في العصر الرقمي، (12 مايو ٢٠٢٢) رابط الموقع
<https://2u.pw/Emr22UYa>
- ٢٦- الأداء الوظيفي: تعريفه وأثره في تطوير المؤسسات والمنظمات (٢٨ مايو ٢٠٢٤) رابط الموقع
<https://2u.pw/yoHHLgWW>
- ٢٧- امل، تفريج؛ نور، هدى، النمط القيادي وأثره على الموظفين - (رسالة الماستر)

- ٢٨- بالعربي، Business، القيادة والتميز -٦ نقاط مهمه لبناء ثقافة التميز في القيادة داخل المؤسسات (٣٠ مارس ٢٠٢٤) رابط الموقع <https://2u.pw/rcgTck6Q>
- ٢٩- بكه، تقييم الأداء الوظيفي وطرق تطبيقه - تقييم الموظفين (٢ مايو ٢٠٢٤) رابط الموقع <https://2u.pw/CjHQcrPT>
- ٣٠- حيل وأساليب القيادة المؤثرة وكيفية إدارة المواقف وأنواع القيادة - رابط الموقع <https://2u.pw/4ONdYrex>
- ٣١- منظومة الإدارة الحديثة: أساسيات للنجاح في ٢٠٢٤ (٣٠ يناير ٢٠٢٤) رابط الموقع <https://2u.pw/OFMe3G5x>

٣-المجلات:

- ٣٢- بالكريمي، وداد (٢٠١٣) أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الانسانية عدد ٤٠.
- ٣٣- البغدادي، فهد. (٢٠١٧). دور القيادة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الرياض. مجلة الاقتصاد والإدارة.
- ٣٤- الجابري، عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة الأوتوقراطية وأثرها على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة الأعمال والابتكار.
- ٣٥- الحميدي، عبد العزيز. (٢٠١٥). تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة.
- ٣٦- الشهري، ناصر. (٢٠١٩). أثر القيادة الأوتوقراطية على رضا الموظفين وأدائهم في المؤسسات السعودية. مجلة الدراسات الإدارية.
- ٣٧- العتيبي، خالد. (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي في الشركات السعودية. مجلة الموارد البشرية.
- ٣٨- المجلات الأكاديمية السعودية - مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، والتي تحتوي على أبحاث ودراسات في مجال القيادة والإدارة.
- ٣٩- مجلة الإدارة العامة - تحتوي على مقالات ودراسات حول الإدارة والقيادة في السياق السعودي.

٤٠- مجلة الاقتصاد والإدارة - مجلة متخصصة في الأبحاث المتعلقة بالاقتصاد والإدارة في المنطقة العربية.

الملاحق: