

أنماط السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وأثره على العاملين معهم

م. خديجة واجد عبود

مديرية تربية الرصافة الاولى

khadijah.abood@gmail.com

المستخلص:

نظراً لتباين السلوكيات التي ينتهجها القادة مع العاملين فان موضوع أنماط السلوك القيادي يتطلب الدراسة والفحص باستمرار للوقوف على النمط القيادي الأكثر ملائمة للارتقاء بإداء العاملين. وقد جاءت مشكلة هذه الدراسة بتساؤل مفاده (هل تهتم القيادات الادارية موضوع الدراسة بإتباع النمط القيادي الذي يؤثر على اداء العاملين) في حين ظهرت اهمية الدراسة بانها تناولت موضوعاً مهماً في العمل الإداري وسط التغيرات والاضطرابات التي حصلت في البيئة العراقية. وتناولت الدراسة متغيرين هما الأنماط القيادية وأداء العاملين بهدف معرفة طبيعة النمط القيادي السائدة ومدى انسجامها مع التوجهات الحالية وعلاقة التأثير على اداء العاملين. وتكونت عينة الدراسة من (40) من معاوني المدرء في خمسة مدارس في مديرية تربية الرصافة الاولى. وكانت اهم الاستنتاجات (هناك رغبة وميل لتبني القيايين مجتمع لدراسة الانماط والسلوكيات القيادية (واهم التوصيات) تعزيز الثقة بالنفس وبالقيادات عند العاملين وبيان تأثيرهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن طريق اسنادهم وتشجيعهم ومنحهم صلاحيات في مجال عملهم).

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي – أنماط السلوك القيادي- مديري المدارس.

Patterns of leadership behavior for primary school principals and its**impact on those working with it**

lecturer. Khadija Wajid Abboud

Rusafa First Directorate of Education

khadijah.abood@gmail.com

Abstract:

Given the variation in the behaviors pursued by leaders with employees, the issue of leadership behavior patterns requires constant study and examination to find out the most appropriate leadership style to improve the performance of employees. The problem of this study came with a question that (Do the administrative leaders, the subject of the study, care about following the leadership style that affects the performance of workers), while the importance of the study appeared that it dealt with an important topic in administrative work amid the changes and turmoil that occurred in the Iraqi environment. The study dealt with two variables, the leadership styles and the performance of the employees, with the aim of knowing the nature of the prevailing leadership style and its consistency with the current trends and the relationship of impact on the performance of the employees. The study sample consisted of (40) assistant principals in five schools in the First Rusafa Education Directorate. by assigning them, encouraging them and granting them powers in their field of work).

Keywords: Leadership behavior – Leadership behavior patterns – School principals.

المبحث الاول (منهجية البحث):**أولاً: مشكلة الدراسة:**

اصبحت الانماط القيادية اساس وسر نجاح المؤسسات التعليمية، لان العاملين هم مورد ثمين بل هم اهم عناصر الانتاج ويتوجب ادارتهم بالشكل الذي يحقق الاهداف المرسومة. فهي المحرك الذي يدفع

المؤوسين نحو تحقيق الاداء المطلوب. ورغم ذلك فان اهتمام وتوجه المؤسسة التعليمية موضوع الدراسة نحو انماط السلوك القيادي هو دون المستوى المطلوب مما ينعكس سلبا على اداء العاملين، فالملاحظ هو توجه اهتمام القيادات الادارية لتطبيق انظمة وتعليمات العمل وضعف اهتمامها بالسلوكيات المطلوبة وفق الانماط القيادية المعروفة. ومن هذه المشكلة يمكن طرح السؤال الاتي:

هل تهتم القيادات الادارية موضوع الدراسة باتباع النمط القيادي الذي يؤثر على اداء العاملين؟

ثانيا: اهداف البحث

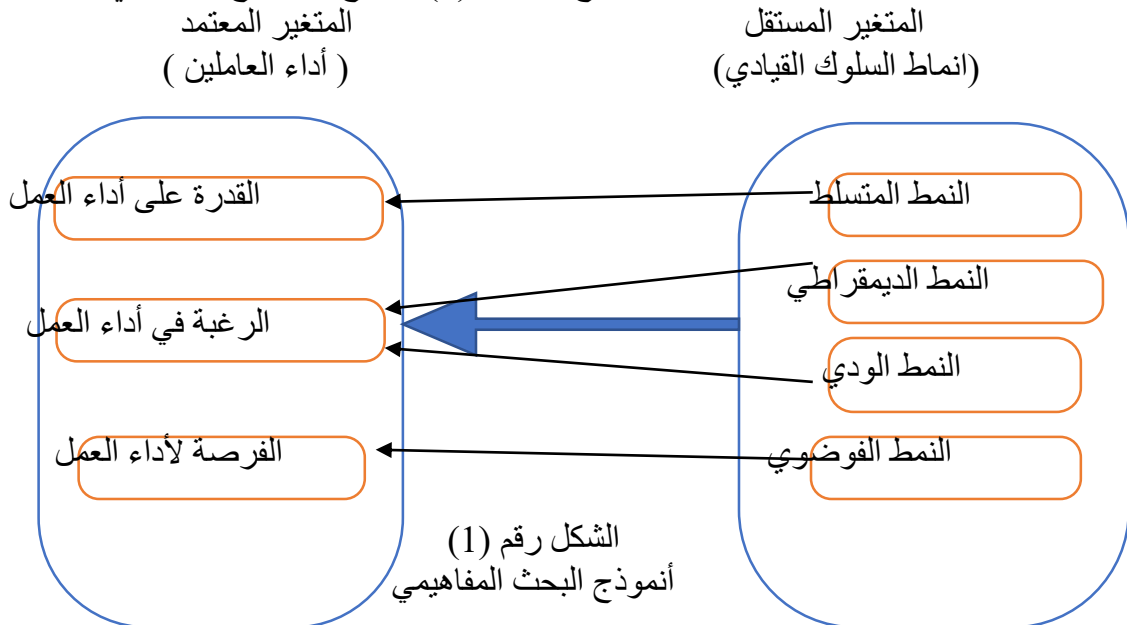
1. التعرف على طبيعة الانماط القيادية السائدة في مجتمع الدراسة ومدى انسجامها مع التوجهات الحديثة للادارة
2. معرفة مستوى اداء العاملين.
3. دراسة الاثر بين انماط القيادة واداء العاملين.
4. اظهار واقعية مشكلة البحث واطلاع المعنيين على الجوانب الايجابية من اجل تعزيزها والجوانب السلبية لمعالجتها.

ثالثا: اهمية الدراسة:

تتبع اهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوع انماط سلوك القيادة الادارية في البيئة العراقية المضطربة حاليا كمحاولة لمعرفة أي الانماط التي تلائم او تدفع اداء العاملين باتجاه تحقيق الاهداف المؤسسة التعليمية، في حين كانت هذه البيئة في فترات سابقة مستقرة ويسود فيها النمط المتسلط.

رابعا: نموذج الدراسة:

يفترض انموذج الدراسة وجود علاقة تاثير بين الانماط القيادية واداء العاملين، فعند الاهتمام بالانماط القيادية يزداد الاداء لدى العاملين والعكس صحيح والشكل (1) يوضح الانموذج المفاهيمي للدراسة.



خامسا: فرضيات الدراسة:

اعتماداً على مذكر في اهداف البحث فقد وضع فرضية الرئيسة هي:
(توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية بين انماط السلوك القيادي واداء العاملين)

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي المتسلط واداء العاملين.
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واداء العاملين.
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الودي واداء العاملين.
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الفوضوي واداء العاملين.

سادسا: أساليب جمع المعلومات والوسائل الإحصائية:

في ما يخص اساليب جمع المعلومات اعتمد البحث في الجانب النظري على الادبيات الادارية المتخصصة العربية والاجنبية. اما معلومات الجانب الميداني فقد حصل عليها من الاستبانة التي تم تصميمها في ضوء الاطار النظري للبحث وبلاستعانة من ((Hellriegel , etal ., 1999:526 – 528)) في صياغة الاسئلة الخاصة بالانماط القيادية . اما الاسئلة المتعلقة باداء العاملين فقد تم صياغتها بالاعتماد على ((Forster , 2005:68)) . وهذه الاستبانة وزعت على عينة تمثلت بالقيادات الوسطى (معاونوا المدراء) في المدارس الابتدائية التابعة لمديرية تربية بغداد الرصافة الاولى.

وبخصوص الوسائل الاحصائية استخدام الوسط الحسابي الموزون ، وشدة الاجابة ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف لقياس مدى اتساق اجابات افراد العينة . وكذلك استخدام معامل الانحدار البسيط لقياس اثر الانماط القيادية في اداء العاملين .

سابعا: اختبار الصدق والثبات:

لقد اجرا اختبار (الفكرونباخ) من اجل قياس الصدق والثبات لاداة الدراسة (الاستبانة) .وقد ظهرت النتائج الاتية بما يتعلق بالمتغير المستقل (انماط السلوك القيادي)

1. قيمة الفاكرونباخ للنمط المتسلط (0.998)
2. قيمة الفاكرونباخ للنمط الديمقراطي (0.994)
3. قيمة الفاكرونباخ للنمط الودي (0.999)
4. قيمة الفاكرونباخ للنمط الفوضوي (0.997)

وفيما يتعلق بمحددات المتغير التابع (اداء العاملين) فكانت كما ياتي :

1. قيمة الفاكرونباخ لمتغير القدرة على اداء العمل (0.956)
2. قيمة الفاكرونباخ لمتغير الفرصة لاداء العمل (0.956)
3. قيمة الفاكرونباخ لمتغير الرغبة لاداء العمل (0.955)

وبما ان النتائج التي حصل عليها كانت نسباتها اكبار من (75%) وهي النسبة المقبولة في بحوث الدراسات الانسانية والادارية ، عليه تعد الاستبانة ذات صدق وثبات كبيرين وصالحة لقياس متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني (الجانب النظري)

اولاً: مفهوم القيادة:

كان المفهوم التقليدي للقيادة يعتمد على نمط موحد هو أسلوب الضغط على العاملين للحصول على الأداء المطلوب منهم ، يعدهم سلبيون ولا يفكرون باهداف المؤسسة التعليمية وليس لديهم استعداد لتحمل المسؤولية . ألا إن القيادة بمفهومها الحديث تعتقد بالطبيعة الموقفية للقيادة ، وان العاملين يرغبون إن يكون

لهم قادة يشركونهم في شؤون المؤسسة وما يحدث فيها وما يراد تحقيقه منذ البداية وان استمالتهم بهذه الطريقة يساعد على استجابتهم إلى كل ما يطلب منهم (العطيات ، 2006 ، 203) .
وظهر هذا المفهوم العلمي للقيادة وتناولت دراسات الكتاب والباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين لمعرفة طبيعتها وأهميتها وتأثيرها في تنمية أداء الأفراد والعلاقات السائدة بينهم (Daft & Nio., 2001: 349)

ومع كمال هذا الاهتمام فان موضوع القيادة يبقى ضمن تركيبة معقدة كونها تتعامل مع النفس البشرية التي يصعب احتوائها ، الأمر الذي لا يعطي المجال لوضع مسار محدد لها ، فضلا عن تعقيد البيئة وتغيرها باستمرار مما يجعل قيادة المؤسسات التعليمية محاطة بالمخاطر التي قد يصعب استيعابها.
وهناك تعاريف متعددة وضعت للقيادة تماشيا مع المتغيرات البيئية وطبيعة المجتمع ، وبذلك لا يوجد إجماع متكامل بين الباحثين المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة (الشامخ وحماود ، 555) .
فمن التعاريف التي وضعت للقيادة بانها عملية تفاعل تعريف كل من : (Click , 2002:19) و (Rose 1999:314) و (Robbins, 2001:314) بانها إمكانية التأثير في المجموع باتجاه تحقيق الأهداف (ويشير التعريف إلى ان هذا التأثير ممكن أن يأخذ الجانبين الرسمي وغير الرسمي عن طريق السلسلة الإدارية في المؤسسة . وعرفها (Nickels , etal ., 2002:207) بانها خلق رؤيا للمؤسسة وتوجيه وتدريب وتحفيز الآخرين للعمال بفاعلية للوصول إلى أهداف المؤسسة . إن هذا المدخل يوضح بان عملية تحقيق الأهداف لا تكتفي بما يحمل القائد من مؤهلات وإنما تستكمل إمكانات القائد باستجابة المرؤوسين وقناعاتهم ودعمهم لا كقوة سائدة تؤدي إلى التفاعل بين الطرفين بعد ان كانت محصورة في شخص القائد .

وهي كذلك (عملية تأثير أي شخص على الأفراد الآخرين والإيحاءات والحث وتوجيه أنشطتهم للمساعدة في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية) ، (Jones, etal ., 2000:463) وهذا يعني إن إمكانية القيادة تظهر عن طريق التأثير على المرؤوسين وان هذا التأثير يمارس حسب الموقف الذي يواجهه القائد حيث لا يوجد نمط موحد في القيادة . وهناك اتجاه أضاف بعداً آخر للقيادة يتعلق بالسلوك الإنساني فقد عرفها (Chmiel, 2000:279) ، (بانها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين) .
وعرفت كذلك بانها (توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق هدف معين) (Gerto,1997:350) كما عرفها (Julie & Tim, 2010:336) (هي ذلك النشاط الذي يهيء ويوجه جهود الأفراد العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنظمة) إن هذا الاتجاه قد أضاف مفهوماً جديداً للقيادة بوصفها سلوكاً يرتبط بالمتغيرات المتعلقة بالقائد كقدراته المتنوعة وشخصيته ومتغيرات الموقف ، وكذلك المتعلقة بحاجات المرؤوسين . وعن طريق هذه المتغيرات يتمكن القائد من التأثير على سلوك الآخرين .

ثانياً : أنماط السلوك القيادية

في بداية الكلام عن انماط السلوك القيادية يتضح بان الكثير من التصنيفات لها تنبثق من أفكار نظرية (X) و (Y) فيذكر (المدهون والجزراوي ، 1995 : 488 ، 490) إشارة إلى ما طرحه (Benson) بان النمط القيادي للمدير يأتي من الاعتقادات التي يحملها عن العاملين معتمداً على أفكار (ماكريكر) .
فاذا كان اعتقاد القائد تجاه الافراد من منظار نظرية (X) فانه يعتمد النمط القيادي المهتم بالعمل ، واذا كان اعتقاده من منظار نظرية (Y) فانه يستخدم النمط القيادي المهتم بالعاملين .

ان النمط القيادي هو الاسلوب الذي يستخدمه القائد في أي مؤسسة وفي جميع مستوياتها والذي يحدد عن طريقه كيفية قيادته للمرؤوسين وكذلك كيفية انجازه لوظائفه الادارية الاخرى (Jones , etal ., 2000 : 463) بوبت الانماط القيادية وفق معايير مختلفة وحسب نتائج الدراسات والبحوث التي اظهرتها اتجاهات الفكر الاداري وعلى مرور الفترات الزمنية التي صقلت وتطورت خلالها هذه الانماط من حيث اعدادها وانواعها . فقد صنفت هذه الانماط الى: (Nickels, etal ., 2002 : 217- 219) .

النمط الأوتوقراطي : وهو الذي ينفرد فيه المدير باتخاذ القرارات ، وهذا النمط فعال في حالات الطوارئ وعند التعامل مع الموظفين الجدد لحاجتهم إلى التوجيه المباشر .

النمط الديمقراطي : وهنا يعمل المدير مع العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات .

النمط الفوضوي : يقوم المدير بدفع الأهداف للعاملين وترل الحرية لهم في كيفية تحقيقها .

وتوصلت دراسات جامعة (أوهايو) و (ميشيكان) إلى نمطين قياديين هما : (Robbins, 2001: 316).

النمط القيادي المتوجه نحو العمل : وفيه يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بالعاملين .

النمط القيادي المتوجه نحو العاملين : يهتم فيه القائد بالعاملين أكثر من اهتمامه بالعمل .

وحددت هذه الدراسة بان النمط الفعال هو الذي يجمع بين النمطين .

وفي دراسة الشبكة الإدارية لـ (بلك) و (موتون) حددت خمسة أنماط قيادية هي : (Hellriegel, etal : 207 – 208 , 1999) .

النمط الفوضوي : ويتميز باهتمام منخفض بالعاملين و بالإنتاج .

نمط نوادي القرية : وهو النمط الذي يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل .

النمط الإنتاجي : وفيه يهتم القائد بالإنتاج وينخفض اهتمامه بالعاملين .

النمط الوسط : ويسعى القائد هنا إلى الموازنة باهتمامه بالعاملين وبالعمل .

نمط الفريق : ويهتم القائد هنا بشكل كبير بالعاملين وبالعمل معا ، وهذا هو النمط المفضل .

وجاءت دراسة (فدلر 1922) والتي اعتمد فيها على افتراض ان القيادة الناجحة تعتمد على الموائمة بين النمط القيادي ومتطلبات الموقف ، بمعنى ان كل نمط قيادي هو فعال في حالة استخدامه في الموقف الصحيح ، وعلى المدير ان يعرف نمطه القيادي ويشخص الموقف ثم يوائم الانمط مع الموقف ، وهذا يعني اما تغيير الموقف ليوائم نمط القائد او اعطاء القيادة لشخص يمتلك الانمط الملائم لهذا الموقف (Robbins , 2001 : 319- 320) . لقد وضع (فادلر) نمطين قياديين وثلاثة عوامل موقفية تحدد نمط القائد حسب نظريته هما (الشماع ، 2004 ، 258 – 259)

القائد المتوجه نحو العمل .

القائد المتوجه نحو العاملين .

وأشار إلى ان هناك ثلاثة عوامل موقفية هي التي تحدد أي من الأنماط القيادية أكثر فاعلية وهذه العوامل هي:

علاقة العاملين بالقائد : وتشير الى مدى وجود توتر او عدم وجوده بالعلاقات الشخصية بين القائد والعاملين .

هيكل المهمة (العمل) : فالعمال المهيكل هو الذي ينجز بخطوات محددة للعاملين وغير المهيكل لا توجد فيه طريقة محددة لانجازه .

قوة القائد : وتعني سلطته الوظيفية في إصدار الأوامر للعاملين .

فالمواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العوامل الثلاثة انفة الذكر مرتفعاً .

وفي دراسة (ريدن 1924) التي تضمنت تطوير الشبكة الإدارية لـ (بلك و موتون) أضاف بعداً ثالثاً هو (الفاعلية) إلى جانب بعدي (الاهتمام بالإنتاج) و (الاهتمام بالعاملين) وكانت خلاصة هذه الدراسة بان القائد يجب أن يمتلك نمطاً متكيفاً حسب الموقف وهذا النمط يقود للفاعلية . وطرح (هاوس 1973) أربعة أنماط قيادية هي : (الشماع ، 2004 : 260-261)

القيادة الموجهة : وهي التي توجه المرؤوسين بما مطلوب منهم انجازه .

القيادة المساندة : وتهتم بحاجات المرؤوسين وتعمل على جعل مناخ العمل ودياً .

القيادة المشاركة : وهذه تأخذ برأي العاملين و تستشيرهم في عملية اتخاذ القرارات .

القيادة المتوجهة للانجاز : وهي التي تميز في أداء العاملين وتؤمن بتحملهم للمسؤولية ومواجهة التحديات .

إن مهمة القائد هنا العمل على إزالة العقبات أمام العاملين و مساعدتهم على تحقيق أهدافهم والتميز بين هدف المؤسسة التعليمية والأهداف الشخصية والاسل التي تؤدي إلى تحقيقها . وان (هاوس) لم يدرس فقط تحليل النمط القيادي بل درس تأثير ذلك السلوك القيادي على دافعية التابعين ودرجة رضاهم عن العمل فهو يرى ان درجة هذا التأثير تتوقف على قدرة السلوك القيادي على تحقيق اهداف العاملين واهداف المؤسسة . ويرى (هاوس) ان نمط السلوك القيادي الملائم يعتمد على عاملين هما :

التابع (المرؤوس) : اذا توقع بان سلوك القائد متجه نحو اشباع حاجاته الحالية والمستقبلية فانه ينظر له بانه سلوك مقبول .

ب . العمل (المهمة) : اذا كان العمل غير واضح وغير محدد ولا يعرف المرؤوسون ماذا عليهم انجازه فانهم يميلون الى السلوك القيادي المهتم بالعمل (الذي يرشدهم لانجاز العمل)
واشار دراسة (هيرسي و بلانكارد 1988) والتي اعتمدت على درجة نضج العاملين وأكدت على مرونة القائد حتى يتكيف مع الظروف المتغيرة (الموقف) . وهو يعتمد على بعدي (الاهتمام بالعمل) و (الاهتمام بالعاملين) وكذلك (مستوى نضج العاملين) وينتج من هذه الأبعاد الثلاثة الأنماط القيادية الأربعة الآتية :

نمط الامر (الموجه) : يستخدم هذا النمط إذا كانت درجة نضج المرؤوسين منخفضة ويحتاجون التوجيه ليتمكنوا من انجاز العمل

نمط المسوق (المدرب) : يستخدم عندما يحصل تغيير نحو الأفضل في مستوى نضج العاملين ، من حيث القدرات والرغبة في تحمل المسؤولية و الميل نحو الانجاز .

نمط المشارك : وفيه يركز على الجوانب الاجتماعية ويعطي القائد فرصة للعاملين في اتخاذ القرارات نمط التفويض : يلجأ القائد إلى استخدام هذا النمط عند توفر الثقة بالنفس لدى العاملين وتحمل المسؤولية والرغبة في مراقبة أنفسهم ذاتياً ، فيكون التوجه نحو منح الصلاحيات لهم كونهم مؤهلين ويمتازون بالقدرة على الانجاز .

وفق هذا التقسيم للأنماط يرى (هيرسي) إن لكل موقف أسلوبه الخاص الذي يتفاعل معه ، فكلما كان الأسلوب متناسباً مع الموقف كلما كان أكثر فاعلية في التأثير .

ويذكر (Robbin , 2001:325) بان (فروم) وضع الانماط القيادية والتي هي :

(النمط الأوتوقراطي ، النمط الاستشاري ، نمط المجموعة) .
وتقوم فكرته إن سلوك القائد يعدل حتى يتلائم مع المهمة المراد انجازها بان يختار النمط القيادي الملائم بعد أن يحلل الموقف .

كما إن (العطيات ، 2006: 191-192) تطرق إلى أنواع أخرى من أنماط القيادة هي :

القادة التقليديون : وهؤلاء يعتمدون على الطارق القديمة في معالجة الأزمات ويحاولون تحسينها ، لكنهم عند حصول الأزمات يعالجون المواقف بالأساليب القديمة والتي غالباً ما تكون غير فعالة في عالم التغيير المتسارع

القادة المحولون : وهم قادة التغيير عن طريق وضع أهداف وتوقعات بدرجة عالية من الثقة . وهم يتفاعلون مع المرؤوسين بطرح أفكارهم ومشاركتهم في مناقشتها ليكون قرارهم واعياً ليرفع من مستوى فاعلية المؤسسة .

القادة البناءة : وهم المحولون الملتزمون الذين يملكون وجهات نظر كافية عن المؤسسة ولديهم رؤيا جديدة للمستقبل ويواكبون الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة ويدعمون دعاة التغيير ويعملون على رفع سمعة المؤسسة وتميزها .

ويصنفها (الشماع ، 2004: 256) و (سيد مصطفى 2005: 316) الى :

القائد المعاملاتي (التبادلي) : وهو الذي يرفع أداء العاملين عن طريق مبادلة أدائهم بأنواع الحوافز الايجابية والسلبية

القائد التحويلي : وهو الذي يمتلك إمكانية رسم صورة مرتقبة لمستقبل المؤسسة أفضل من واقعها الحالي ، إضافة إلى عدم تدخله في شؤون العاملين طالما يراى بان العمل يسير بالشكل الصحيح وهذا يجعل العاملين يقدمون الأداء العالي .

ونظراً لأهمية وفاعلية الأنماط القيادية وتأثيرها على أداء العاملين فقد اعتمد الأنماط القيادية حسب تصنيف (Hellriegel , etal ., 1999: 529) وذلك لأنها تتسجم مع مضمون هذا البحث ومع طبيعة عمل البيئة العراقية . وهذه الأنماط هي (النمط المتسلط ، النمط الاديكراتي ، النمط الودي ، النمط الفوضوي) .

ثالثاً: نظريات القيادة :

ظهرت العديد من نظريات القيادة التي تناولت وبأسلوب علمي السلوكيات التي يمتاز بها القادة . وهذا جدول يوضح بايجاز اهم هذه النظريات .

جدول رقم (1)

النظرية	مفهومها
نظرية السمات	يذكر (Robbins , 2001 : 314 – 315 523 525) بان هذه - : (وسيد مصطفى ، 2005: 272-273) النظرية ركزت على الخصائص الشخصية الاجتماعية والذهنية كالثقة بالنفس والنشاط والهيمنة والذكاء والمعرفة ... الاخ . وبسبب صعوبة تكامل هذه الصفات في شخص واحد اضافة الى ان هذه النظرية لم تهتم بالجوانب السلوكية وتجاهلها للعوامل الموقفية ، الامر الذي ادى الى ضعف اعتمادها . فهي ركزت على القائد ولم تركز على المرؤوسين الذين هام طرف مهم في موضوع القيادة
النظرية السلوكية	اشار كل من (Daft & Noi ., 2001 :384) و (Gibson & Donnelly , 2003:305) بان هذه النظرية جاءت بعد عجز نظرية السمات في اعطاء صفات وخصائص مشتركة للقادة . واتجهت ابحاث المهتمين بهذه النظرية نحو السلوكيات التي يتصف بها القادة فظهرت عدد من الدراسات ضمن هذا المدخل منها دراسة جامعة (اوهايو) بقيادة (ستوكدل) ودراسة جامعة (ميشيكان) بقيادة (كاتز و كان) وهذه كانت تهدف الى تحديد سلوك القائد وفسرت نوعين من السلوك القيادي هما (القائد الذي يتوجه نحو العمل ويهتم به) و (القائد الذي يتوجه نحو العاملين ويهتم بهام) ، وأضافت بان القائد الناجح هو الذي يهتم بكلا البعدين لان الاهتمام بالإنجاز قد يحقق في بداية العمل تفوقا لكن سرعان ما ينخفض سبب التوتر والصراع الذي يحصل بين الأفراد وكذلك الحال مع النمط الثاني . وبالرغم من ان هذه الدراسة حققت انجازاً في تشخيصها للسلوك القيادي الا انها يؤخذ عليها بساطتها بوجود بعدين فقط للقيادة إضافة إلى عدم التطرق لعوامل الموقف على السلوك القيادي .
نظرية الشبكة الادارية	تركز هذه النظرية على القيادة المتوازنة ذات السلوك المتكامل (التي تهتم بالإنجاز وبالعاملين) حتى تصل الى مستوى الفاعلية لانها في هذا السلوك سوف تجعل الافراد ملتزمون ومتضامنون ولهم ارتباط عالي بالمؤسسة مما يؤدي الى خلق مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة فالقيادة ذات الاهتمام الضعيف بالإنجاز والعاملين تكون ضعيفة وتسمى (المسلوبة القوة) اما اذا كان اهتمام القيادة متوجهاً نحو بعداً دون اخر فان هذا يجعلها غير متوازنة (Daft & Noi., 2001:388) و (العميان، 2004:270)
النظرية الموقفية	تؤكد هذه النظرية على المرونة في سلوك القائد وعليه أن يمارس سلوكيات تتلائم مع الموقف ، وقد بنى (فدلر) فكرة النظرية على افتراض مفاده إن فعالية القيادة تتفاوت حسب شخصية القائد(المهتم بالعمل والمهتم بالعاملين) وحسب طبيعة العاملين (استخدام السلوك الذي يتلائم مع سلوك العاملين) وكذلك حسب خصائص الموقف(الظرف الذي تمارس في ظله القيادة مثل حجم السلطة ، وضوح الأعمال ، قبول المرؤوسين وإيمانهم بالأهداف ...الاخ) . (Nickels , etal , 2002:210) و (شاويش ، 160، 2006) فالقادة المتوجهون للعمل كما يرى (فادلر) يتفوقون حينما تكون المواقف تعطيهم درجة عالية من التحكم او درجة ضئيلة من التحكم ، وفي المواقف التي تكون غير واضحة تماماً حيث يمكن تطبيق رقابة معتدلة (ديسلر، 2002، 542) . والقائد الناجح لا يكون متميزاً وقوياً ولا متسامحاً وانما يكون قائداً يحافظ على معدل مرتفع من القوة في التخمين الدقيق لما يجب ان يكون عليا سلوكا الاكثر ملائمة في أي وقت وان يكون قادراً على التصرف طبقاً لذلك (Gibson & Donnelly , 2003:307)
نظرية المسار	ركزت هذه النظرية على الربط بين سلوك القائد الذي يتوجب ان يكون متفهماً للمرؤوسين ومؤثراً فيهم عن طريق اثارة دوافعهم ومشاعرهم نحو المسارات التي تتجه صوب الاهداف التي تريدها

المؤسسة (Gibson & Donnelly, 2003:311) . فمفهوم النظرية هو ان يكون سلوك القائد توجيهي يتضمن تعريف المرؤوسين بما هو مطلوب منهم تاديتهم من مهام ومسؤوليات ومعدلات اداء واساليب عمل (العميان ، 2004: 2074) وتقتض هذه النظرية ان يتعرف القائد على حاجات المرؤوسين ويوضح لهم طبيعة العمل المطلوب ويعمل على زيادة العائد لهم وازالة العوائق التي تعترض طريقهم او تحبط مشاعرهم (جربنبرج و بارون 2009: 604) و (عساف ، 2006 : 161)	الهدف
يوضح (Hellriegel , etal ., 1999:514- 515 092) و (المدهون والجزراوي 1992، 496) مفهوم هذه النظرية بان النمط القيادي يعتمد على النضج الوظيفي للعاملين ومعنى النضج هو رغبة وقدرة الموظف في انجاز العمل وكذلك خبرته ومؤهلاته واستعداده لتحمل المسؤولية ويؤكد على مرونة القائد ليتكيف مع الظروف المتغيرة، كما تقتض هذه النظرية ان العلاقة بين القائد والمرؤوسين تمر عبر مراحل وكل مرحلة لها النمط القيادي الذي يتلائم معها فهناك مرحلة النضج الاولي وفيها يحتاج الموظف للتوجيه كونه غير ملم بعمله، ومرحلة النضج الثانية وفيها يكون قد اكتسب خبرة بالعمل ، ومرحلة النضج الثالثة وفيها يكون اكثر تحملا للمسؤولية وقادراً على تادية العمل وبناء علاقات مع الاخرين، وفي مرحلة النضج الرابعة يكون الفرد قد استكمل مهاراته واستعداده لتادية العمل باكمل صورة.	نظرية النضج الوظيفي
تسعى هذه النظرية لتغيير الوضع الراهن بما يتناسب والتصورات الذهنية للقائد ، وهذا التغيير يدعمه بتعزيز وتوسيع ومصالح ورغبات العاملين بما يتلائم وطموحاتهم مما يجعل العملية التحويلية تأخذ مفعولها ، بمعنى ان التغيير يتحقق عندما يتمكن القائد من جعل اتباعه يرجحون مصلحة المؤسسة على مصالحهم الذاتية ، فالقادة التحويليون يصلون الى هذا المستوى عندما يتسمون بالموهبة والالهام والاهتمام باتباعهم وتنمية ادراكهم والقدرة على خلق رؤيا صحيحة لهم وحثهم واستنهاضهم ذهنيا ، والقادة التحويليون في المستويات العليا وفق هذا المفهوم هم قادة استراتيجيون يدركون ان تحويل المؤسسة لايجري الا عن طريق استعداد التابعين وتقبلهم لهذا التحويل وهم يختارون المؤسسات التي تعاني من ازمات او مشاكل والتي تكون بحاجة لهم (Bass , 1998:18-19) و (Robbins ,1998:375)	نظرية القيادة التحويلية

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة .

رابعا : مفهوم اداء العاملين:

يعد اداء العاملين من المفاهيم الاساسية بالنسبة لمؤسسات التعليمية ، لان نتائج هذا الاداء يتوقف عليها بقاء واستمرارية المؤسسة في بيئتها ، مما يجعل منه مؤشرا مهما يمكن عن طريق قياس مدى نجاح المؤسسة في استغلال مواردها البشرية بما يضمن تحقيق اهدافها (الحسيني والتأثيري ، 2000 : 221). كذلك فان متابعة وتشخيص اداء العاملين من قبل رؤساء العمل وجعل العاملين يطلعون عليه يكون هذا بمثابة الحافز لهم لان اطلاعهم على مستوى ادائهم سيكون منبه لهم اضافة الى انه سيبعث فيهم روح المنافسة لتكون النتيجة هي زيادة الاداء (Dessler , 2009:191). وضمن هذا المفهوم هناك ضرورة ملحة الى قيادة العاملين وكسب تعاونهم وجعلهم يؤدون العمل برغبتهم وبالنتيجة سوف يتجه هذا التصرف نحو رفع كفاءة ادائهم (حيدر : 2006: 78) وهذا يعني ان الافراد يتولد لديهم اعتقاد بان الادارة قابلت جهودهم بالاستحسان واهتمت بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وعملت على اشباعها ومن ثم فان النتيجة التي تحصل عليها الادارة الاداء العالي للعاملين (صالح :2006: 117) و (سيد مصطفى : 2005 ، 113-15)

وتشير ادبيات الادارة الى تعدد مفاهيم اداء العاملين بسبب تعدد الخلفيات الفكرية للباحثين فنجد (Beardwell & Claydon, 2010:464) يعرف اداء العاملين بانه ، نشاطات تقوم عن طريقه المؤسسة بتقييم العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين الاداء.

وعرفه (شاويش : 2005 ، 87) بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما انجزه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا وعلى شكل علاقة نسبية بين الوصفين القائم والمطلوب . وهنا يبين التعريف نوعين من الاعمال هي الاعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم والتي تكون على شكل مادي ملموس يمكن حصر وحداته وامكانية مطابقتها مع المواصفات المحددة ، وكذلك يشير التعريف الى الاعمال التي تعتمد على الجهد الذهني كاعمال التخطيط والتنظيم والاشراف والرقابة واعمال البحوث ، وهنا يصعب وضع معايير قياس واضحة ودقيقة حيث يعتمد قياس الاداء في الغالب على التقدير الشخصي.

كما عرفه (الجوهري ، 1992 : 35) بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى مخرجات بشكل سلعة او خدمة وبمواصفات محددة وباقل كلفة ممكنة.

وكمحاولة متواضعة للباحثة عن طريق المعرفة التي تكونت نتيجة دراسة هذا الموضوع يمكن تعريف اداء العاملين بأنه عبارة عن النتائج المتتالية من الجهود التي يؤديها الافراد والحاصلة عن وعي وادراك لانجاز عمل معين خلال فترة زمنية معينة .

خامسا : محددات اداء العاملين:

وضع كتاب الادارة عدد من المعايير التي تحدد اداء العاملين فقد ذكر (شاويش : 2005 ، 101-102) بان محددات الاداء تتكون من :

العناصر : وهذه منها ملموس مثل المواظبة على العمل ، المتمثلة باحترام وقت العمل والدقة وهذه تعرف عن طريق الاعمال المنجزة للفرد وخلوها من الاخطاء . ومنها غير الملموسة وتتعلق بالصفات الشخصية للفرد (كالذكاء ، الامانة ، التعاون ، ... الخ) .

معدلات الاداء : ويحدد اداء الفرد بمقارنة العمل المنجز مع المعدل المطلوب (المخطط له) ، فهناك المعدلات الكمية ، والمعدلات النوعية .

وقسمها (Harris , 2000 : 211) الى :

محددات اداء موضوعية : وتشمل الاعمال القابلة للقياس الكمي مثال المبيعات ، وعدد الوحدات المنتجة .

محددات اداء غير موضوعية : وتستخدم للاعمال التي لا يمكن قياسها كميأ مثل اعمال توجيه الخدمة المعتمدة على المعرفة.

ويشير (Forster , 2005 : 60) الى ان اداء الافراد تتأثر بـ (ضغط العمل ، ضعف فرص الترقية ، غموض الادوار ، الصراعات السلبية ، عدم توفر مستلزمات العمل ، البيروقراطية السلبية ، ضعف الاتصالات ، علاقات العمل السيئة) .

اما (Beardwell & Claydon , 2010 : 466 – 467) فقد ذكر مجموعة من المعايير التي لها علاقة باداء الافراد هي (خلق الثقة لدى الافراد ، القدرة على الاداء ، الدافعية لالاداء ، التوجه نحو التغيير ، التوجه نحو العاملين ، بناء العمل الجماعي) .

ويذكر (جاد الرب : 2009 ، 96) بان محددات اداء الافراد هي (القدرة على العمل ، الواقعية لاداء العمل ، الظروف الاقتصادية وانخفاض حجم المبيعات) .

اما (جرينير وبارون : 2009 ، 183-184) فيتطرق الى العوامل التي لها علاقة باداء الافراد وهي (المهارات والقدرات ، الدافعية نحو العمل ، الفرصة لاداء العمل)

كما تناول (الشماع : 2004 ، 245) محددات اداء الافراد بانها (القدرة على العمل ، الدافعية او الرغبة نحو العمل ، الفرصة لاداء العمل) .

المبحث الثالث (الجانب العملي)

تحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المبحث تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها فرضية الدراسة، ولقد استخدمت الباحثة لذلك تحليل الانحدار البسيط، من اجل قياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وسيكون في البدء اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، ومن ثم اختبارها بشكل كلي. الفرضية الفرعية الأولى:-

فرضية العد (H0) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين

فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين

يبين الجدول ادناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (2)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع
					B1	B0	
0.72	0.53	0.000	7.56	42.7	0.53	1.65	المتسلط

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (42.7) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقته (99 %) ، عليه تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتسلط وأداء العاملين
- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلاً برفض فرضية العدم ، فلن يكون هناك قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.53) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (53 %) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (72 %) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط .

الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واداء العاملين
- فرضية الوجود (H1) : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واداء العاملين.

يبين الجدول ادناه نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (3)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	اداء العاملين		المتغير التابع
					B1	B0	
0.80	0.64	0.00	7.56	69.6	0.51	1.83	الديمقراطي

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يلي:-

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (69.6) وهذا اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (1%) ودرجة ثقته (99 %) ، عليه تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي واداء العاملين .
- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلاً برفض فرضية العدم ، فلن يكون هناك اي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0.64) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (64 %) من التغيرات التي تطرأ على أداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج
- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة أداء العاملين بنسبة (68 %) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط .

الفرضية الفرعية الرابعة :-

فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي واداء العاملين
فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي واداء العاملين
يبين الجدول ادنا نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر .

جدول(4)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع
					B1	B0	
62	38	0.024	7.56	23	0.66	1.49	الفوضوي

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يلي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدر (23) وهي اعلي من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (5%) ودرجة ثقه (99%) ، عليه تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الفوضوي واداء العاملين .
- 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.024) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلا برفض فرضية العدم ، فسيكون هناك اي قرارين تقريبا يتضمنان رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد (0.38) مما يعني ان النموذج يفسر ما نسبته (38 %) من التغيرات التي تطرأ على اداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج .
- 4- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة اداء العاملين بنسبة (62 %) من وحدة انحراف معياري واحدة لهذا النمط.

بعد ان اختير الفرضيات الفرعية للدراسة وسيكون اختبار الفرضية الرئيسية بشكل كلي وعلى النحو الآتي:-

- فرضية العدم (H_0) : لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية واداء العاملين .
فرضية الوجود (H_1) : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية واداء العاملين .
يبين الجدول الاتي نتائج نموذج الانحدار المقدر بين المتغيرين انفة الذكر

جدول (5)

BETA	قيمة معامل التحديد	مستوى المعنوية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين		المتغير التابع
					B1	B0	
0.87	0.76	0.000	7.56	123	0.70	1	الانماط القيادية

يتبين من الجدول انفة الذكر ما يأتي:-

- 1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار المقدّر (123) وهي اعلى من قيمتها الجدولية بمستوى معنوقة (1 %) ودرجة حرية (38) ، عليه تستدل الباحثة على رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود ، بمعنى توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية واداء العاملين.
- 2- بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهذا يعني انه من بين كل (100) قرار مثلا برفض فرضية العدم ، فلن يكون هناك اي قرار يتضمن رفض فرضية العدم وهي صحيحة.
- 3- بلغت قيمة معامل التحديد (0.76) مما يعني إن النموذج يفسر ما نسبته (76 %) من التغيرات التي تطرأ على اداء العاملين وان النسبة الباقية تعود لمتغيرات غير داخلية في النموذج.
- 4- يشير المعامل المعياري للانحدار (BETA) انه يمكن زيادة اداء العاملين بنسبة (87 %) من وحدة انحراف معياري واحدة لأنماط القيادة.

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

أولا : الاستنتاجات:

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات هي :

1. وجود ادراك وتدني للأنماط القيادية في مجتمع الدراسة ، وهذا ما دل عليه ارتفاع الوسط الحسابي الموزون على الوسط الحسابي الفرضي .
2. ظهر بان هناك ادراك لاهمية الارتقاء باداء العاملين وذلك عن طريق ارفذاع الوسط الحسابي الموزون على الوسط الحسابي الفرضي .
3. هناك رغبة وميل لتبني القياديين مجتمع الدراسة للنمط القيادي الديمقراطي .
4. تبين من التحليل با هناك تقبل للنمط القيادي المتسلط من قبل مجتمع الدراسة ، اذ جاء بالمرتبة الثانية بعد النمط القيادي الديمقراطي .
5. اظهرت نتائج التحليل ميل مجتمع الدراسة الى اعتماد قواعد واجراءات عمل محددة وواضحة ، وهذا ادى الى ضعف اهتمامهم بالنمط القيادي الفوضوي .
6. اكدت نتائج تحليل الاثر بالاهتمام بالانماط القيادية يؤثر بشكل كبير في اداء العاملين .
7. على الرغم من اهمية الانماط القيادية في اداء العاملين ، الا انها كانت متبينة من حيث التأثير . اذ جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الاولى ، وجاء النمط القيادي المتسلط بالمرتبة الثانية ، يليه الودي ثم الفوضوي.
8. اثبت البحث صحة الفرضية الرئيسة ، حيث ظهر هناك علاقة تاثير للأنماط القيادية في اداء العاملين .

ثانيا : التوصيات:

- اعتماداً على الاستنتاجات التي جاءت في هذا البحث سيوضع مجموعة من التوصيات بهدف تطوير وديمومة المسيرة التعليمية وهي :
9. التاكيد على ادخال مفاهيم الفكر الاداري الحديث عند جميع القيادات في المدارس وتوضيفها بما ينسجم مع ظروف المرحلة الحالية التي يعيشها المجتمع ، عن طريق الاصدارات التثقيفية المتعلقة بتوعية وتوجيه سلوك القيادات نحو الاهتمام بتنمية الجوانب الفكرية والانسانية لهم .
 10. اعطاء حرية التصرف والاجتهاد المدروس المتأتي من الخبرة والمعرفة المتخصصة للقيادات الادارية في المواقف المختلفة في محاولة لاتاحة الفرص وخلق الابداع بالطريقة التي تسمح بالتوجه الديمقراطي المنشود .
 11. حث القيادات موضوع الدراسة باستثمار طاقاتهم الذاتية وتعبئة مؤهلاتهم الشخصية وتوضيفها نحو التعامل الذي يثمر عن رفع الاداء للعاملين عن طرق خلق اجواء فريق العمل كونه المصدر الذي لا ينضب في دعم الصلاحيات سيما اللارسمية والذي يفوق في تاثير المعنوي ما تعطيه لهم القوانين والنظم واللوائح من صلاحيات .
 12. اشاعة ثقافة احترام وتقبل افكار الطرف الاخر عن طريق اقامة الندوات التثقيفية التي تسهم في توعية المعنيين بانماط السلوك القيادي وكيفية التعامل معها . وكذلك الاشتراك بتأثيرات حقوق الانسان لمعرفة كيفية التعامل مع العاملين واحترامهم .

13. تشجيع العاملين لطرح افكارهم عن طريق .
14. تشجيع وتنشيط تأثير الجماعات الاسمية والاستفادة من افكارها في رفع اداء العمل .
15. عقد لقاءات تأثيرية معهم يكون فيها مناقشة الايجابيات والسلبيات التي يعيشونها .
16. استقبال افكار العاملين ومقترحاتهم بطريقة غير مباشرة كاسلوب صندوق المقترقات .
17. اشعارهم باهمية الافكار المطروقة من قبلهم وان لم تتبنى .
18. تعزيز الثقة عند العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن طريق زرع وتنمية ثقافة المنافسة المشروعة بين العاملين واسنادهم من قبل المسؤول المباشر ومنحهم صلاحيات اوسع في مجال عملهم .
19. اعتماد برامج استراتيجية تهدف الى ادخال المفاهيم الحديثة في الادارة كدرس تخصصي في جميع المدارس من اجل غرس وتنشيط هذه الثقافات لدى المدرسين وجعلها جزء من التخصصات التي يتسلحون بها سيما عند ممارستهم مسؤوليات قيادية .

المصادر:

- الشماع ، خليل محمد حسن ، وحمود ، خضير كاظم (نظرية المنظمة) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان - الاردن ، 2000 .
- الشماع ، خليل محمد حسن (مبادئ الادارة : مع التركيز على ادارة الاعمال) ، الطبعة الرابعة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الاردن ، 2004 .
- العطيات ، محمد بن يوسف النمران (ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير) ، الطبعة الاولى ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2006 .
- العميان ، محمود سلمان (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والاعلان ، عمان الاردن ، 2004 .
- المدهن ، موسى توفيق ، والجزراوي ، ابراهيم محمد علي (تحليل السلوك التنظيمي) ، الطبعة الاولى ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان الاردن ، 1992 .
- ال محو ، يونس ابراهيم حيدر (اساسيات الادارة) الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر ، دمشق - سوريا ، 2006 .
- جاد الرب ، سيد محمد (استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء) ، جامعة قناة السويس ، القاهرة ، 2009 .
- جرنبرج ، جيرالد ، وبارون ، روبرت (ادارة السلوك في المنظمات) ، دار المريخ للنشر ، القاهرة 2009 .
- ديسلر ، جاري (اساسيات الادارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة) دار الميخ للنشر ، الرياض - السعودية ، 2002 .
- سيد مصطفى ، احمد (ادارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس) ، دار الكتب ، القاهرة ، 2005 .
- شاويش ، مصطفى نجيب (ادارة الموارد البشرية) ، دار الشروق للطباعة والنشر ، عمان - الاردن ، 2005 .
- صالح ، محمد فالح (ادارة الموارد البشرية) ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، 2004 .
- عباس ، سهيلة محمد (ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي) ، الطبعة الثانية ، دار وائل . للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2006 .
- عساف ، عبد المعطي (السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة) ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن ، 2006 .

Bass ,B.M.,(Transformational Leadership : Industry , Military and Educational Impact),Mahwah , Nj.Lawerence Erbaum and Associates , 1998 .

Beardwell , Julie & Claydon , Tim (Human Resource management) 6th ed; prentice Hall , 2010 .

- Chmiel , N., (introduction to work and organizational psychology) 1st ed; newyourk, blackwel , 2000 .
- Daft , R. & Noi, R. A. (organizational theory behavior) , Harcourt Collage publisher , U.S.A , 2001 .
- Dessler , Gary (A frame work for humane resource management) 5th ed; prentice Hall , 2009 .
- Forster , Nick (Maximum Performance) , A practical Guid to leading and managing people at work , Edward Elgar , U.S.A ,2005.
- Gerto , Samvel C.(Modern management) 7th ed; New jersey , prentice Hall , International INC . 1997 .
- Gibson & Donnelly , (organizations behavior structure Processes) Mc Graw – Hill , Co., 2003 .
- Harris , M. (Human Resource Management) the drydan press , 2000 .
- Hellriegel , Don & Jackson , E. Susan , & Jr., Slocum , w, john (Management) 8th ed; South - western College publishing , Newyork , 1999 .
- Jones , R. Gareth & George , M.Jennifer & Hill m w. L. Charles (Contemporary Management) McGraw – Hill Irwin , New york , 2000
- Nickles , G. William & Mchugh , M. James & Mchugh , M.Susan (Understanding business) 6th ed; McGraw – Hill Irwin , New york ,2002 .
- Robbins , Stephen P.,(Organization Behavior) 8th ed., Newjersey : Printice – Hall , Upper Saddle River , 1998.
- Robbins , P. Stephen (Organizational behavior) 9th ed; Prentice – Hall of India , 2001 .
- Rose , S. Peter (Commercial Bank Management) 4th ed; McGraw – Hill , 1999 .