

## أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية

أ/ قمبر عبد الرؤوف - جامعة المدية

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية، وأثرها على أداء الموارد البشرية في فرع صيدال للمضادات الحيوية، والتي تعتبر كأهم الوظائف التي تعتبر المورد البشري المورد الأساسي حتى تمارس المؤسسات نشاطها بنجاح ولمعالجة الإشكال المطروح، قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة كأداة للدراسة.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (140) إطار يعملون بفرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي بلغت (70) فردا، وتم استرجاع جميع الاستبانات، كما تم استخدام برنامج الـ (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة، أنماط القيادة، أداء العاملين.

### Abstract:

This study aims to identify the leadership styles, and their impact on employee's job performance, in Saidal's antibiotal branch, which -leadership- is considered as the most important function, that classify the human resource as the primary resource, and aims to keep the organizations practice their work correctly, and to address the confusion arises. We use to follow the descriptive analytical method and put a questionnaire as a tool for the study.

The study population has been consisted of (170) leaders who work in the antibiotal branch of Saidal, the questionnaire was distributed to a sample survey, reaching (70) individuals, and all of them were retrieved, and we used the software (SPSS) to analyze the study's data.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, employees' performance.

## مقدمة:

من المعروف أن موضوع القيادة من أحد أقدم المواضيع وأكثرها أهمية في كل المجتمعات وفي حياة كل منظمات الأعمال وأين نجد العمل الجماعي وفرق العمل، نجد كذلك قائدا لهذه المجموعة ولهذا الفريق، الذي يتولى مهمة توجيه قوى الموظفين بطريقة مثلى، ليس فقط لتحقيق أهداف تلك الجماعة، بل تحقيق أهداف المنظمة ككل.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، وبشكل أخص، تتركز هذه الدراسة على أربع أنماط للقيادة وهي: النمط التسلسلي، الديمقراطي، التحويلي، التبادلي، ونحاول من خلالها معرفة كيفية تأثير هذه الأنماط على أداء الموارد البشرية، هل لديها أثر إيجابي، أم سلبي، أو أنها ليس لديها أي تأثير على أداء الموارد البشرية في فرع صيدال للمضادات الحيوية بولاية المدية.

## 2- الدراسة النظرية:

### 2-1- الدراسات السابقة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة أو مشابهة لهذه الدراسة، وذلك من أجل تفادي التكرار وتفادي أخطاء الآخرين، واختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة، وقد أسفر جهدنا في الحصول على مجموعة من الدراسات، منها:

1- دراسة الباحثان **Tajammal Hussein & Wajid Ali** تحت عنوان:

### **Effects of servant leadership on followers job performance** <sup>(1)</sup>

#### أثر القيادة الخادمة على أداء التابعين

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى تأثير القيادة الخدمية على أداء التابعين، من خلال قياس تأثير خمسة أبعاد: حب التابعين لعملهم، التوظيف، الرؤية، التواصل والثقة، على أداء الموظفين، وقد تم تجميع المعلومات من عينة تتكون من 400 موظف في شركة الطيران لاهوري، بباكستان، باستخدام أداة الاستبيان، وقد تم الاعتماد على النموذج الرياضي في تحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- البعد الأول المتمثل في حب الموظفين لعملهم يؤثر بشكل قوي وإيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الثاني المتمثل في التمكين، يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.

- البعد الثالث المتمثل في الرؤية، ليس لديه أي تأثير على أداء الموظفين.
  - البعد الرابع المتمثل في التواصل، لديه تأثير ملحوظ وإيجابي على أداء الموظفين.
  - البعد الخامس المتمثل في الثقة، هو أيضا لديه تأثير ملحوظ وإيجابي على أداء الموظفين.
- ومن بين التوصيات المقترحة:
- تكوين القادة في مجال القيادة الخدمية حتى يتم ممارستها بطريقة فعالة.
  - تدريب الموظفين كذلك في آليات تسيير ضغوطهم، وعلاقتهم بقائدهم.
  - يستحسن جمع البيانات الخاصة بأداء الموظفين وسلوكاتهم من رؤسائهم المباشرين.
- 2- دراسة الباحث **Shukurat Moronke Bello** تحت عنوان:

### Impact of ethical leadership on employee job performance (2)

#### أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة من اختبار مفهوم القيادة الأخلاقية، خصائص القائد الأخلاقي، وكذا القيادة الأخلاقية وأثرها على أداء الموظفين، وكيف تقوم المنظمات بتطوير قادة، تستفيد منهم ليس بخصائصهم بل بحركاتهم وأعمالهم، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين إثنيين وهما: الثقة والالتزام لفهم القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين، ولم تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- يجب على القادة أن يوفروا مناخا أخلاقيا ملائما لكل الموظفين.
  - تساهم مشاكل الاتصال الأخلاقي في وضع نماذج وميكانيزمات فعالة لتعديل مسؤولية الموظفين.
  - القادة الذين يظهرون سلوكياتهم الأخلاقية، يكون لهم دور كبير في الاهتمام باحتياجات الموظفين ومعاملتهم بطريقة عادلة.
- ومن بين التوصيات المقترحة:
- يجب على المنظمات السعي لتوظيف أناس أخلاقيين، وأن يركزوا على المهارات الأخلاقية بالتوازي مع المهارات التقنية في أوقات المقابلات والتوظيف.

- يجب على المنظمات أن تفنن موظفيها بالمشاركة في البرامج التدريبية الأخلاقية، لأن ذلك سيمثل فرصة للموظفين لكي يتلقوا معارف جديدة في مجال نشاطات الأخلاقية وأثرها على الأداء.

- يجب على رؤساء المنظمات أن يكافؤوا السلوكات الأخلاقية، وأن يعاقبوا التصرفات الغير أخلاقية.

4- دراسة الباحث **Owen Sullivan** تحت عنوان:

### How leaders drive workforce performance<sup>(3)</sup>

#### كيف يوجه القائد أداء القوى العاملة

اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 28810 موظف يعملون في 15 بلد: أمريكا، كندا، أستراليا نيوزيلاندا، برازيل، بريطانيا فرنسا، ألمانيا، النرويج، السويد، الدنمارك، الصين، الهند، اليابان وكوريا الجنوبية.

وقد تم تجميع المعلومات منذ نوفمبر 2008 حتى جانفي 2009، وقد تم الاعتماد على

الأسلوب الرياضي في التحليل.

حيث أظهرت النتائج:

- يوجد تأثير ملحوظ وإيجابي بين القيادة وأداء القوى العاملة.

- الأداء الجيد للموظفين سيحسن من نظرة الزبائن لمنتجات المؤسسة.

- نجاح المنظمة من نجاح الموظفين.

ومن بين التوصيات المقترحة:

- إعطاء الفرصة للموظفين لإثبات أنفسهم.

- تسهيل التحاور مع الموظفين فيما يخص مساهمهم الوظيفي.

- إعطاء العاملين قيمتهم.

#### 2-2- الإطار النظري للقيادة الإدارية:

##### 2-2-1- مفهوم القيادة الإدارية:

هناك العديد من البدائل لإكمال العبارة الآتية "القيادة هي ....."، وفي الحقيقة كما قال

ستوجديل (Stogdill) في مراجعته للبحوث التي أجريت في القيادة، بأن هنالك تعاريف للقيادة

تقارب في عددها عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها، ومصطلح القيادة مثله مثل مصطلح الديمقراطية والحب والسلام، إذ إن كل واحد منا يدرك ما الذي يعنيه الشخص المتحدث عندما يستخدم هذه المصطلحات، إلا أن تلك المصطلحات لها مداوات مختلفة بين الناس وعندما نحاول تعريف القيادة نكشف في الحال أن هذا المصطلح له معان مختلفة. (4)

سيزلاجي واللاس (Cyzlagy & Wallas) عرفا القيادة بأنها: " الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجها على أفراد آخرين لتحقيق هدف أو أهداف معينة ". (5)

أما تيد (Ted) فقد عرف القيادة بأنها: "النشاط الذي يمارسه شخص معين للتأثير في الناس وجعلهم يتعاملون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (6)

ويعرف بشير العلاق القيادة على أنها: "عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة". (7)

ويتضح من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية بأنها علم وفن التعاون والتفاعل مع جماعة معينة ومساعدتها من أجل تحقيق هدف مشترك ومرغوب فيه، وأن الشخص الذي يوجه الجماعة ويرسم خطط سيرها هو القائد الذي يؤثر فيهم بواسطة اتصاله وتفاعله واجتماعه بهم، لأن القائد لا يكون جاف الطبع، بل يستحسن أن يكون حساسا يدرك شعور الآخرين ومشاعرهم ودوافعهم، لأن الاهتمام بهذه النواحي الاجتماعية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للجماعة والابتكار والإبداع لدى الجماعة وتنظيمهم وتوجيههم في المؤسسة بطريقة تعاونية شاملة لكل العمليات واعتمادها على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، لضمان تنفيذ الأهداف المحددة والتفاعل مع الأفراد بطريقة اجتماعية تضمن التعامل والتفاعل والمشاركة بين الأفراد.

## 2-2-2- تعريف النمط القيادي:

يُعرفُ النمط لغة بأنه الطريقة أو الأسلوب، وهو كناية عن منهج متسق ينطوي على أعمال المرء وأفكاره ونزعاته بحيث يمكن اتخاذه أساسا للقيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية، تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. أما اصطلاحا فالنمط هو الأسلوب الإداري الذي يمارسه المسير لإقناع العاملين وتحفيزهم على المحافظة على مستوى عال من الأداء في العمل، يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة. فالأنماط القيادية هي مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها مدير المؤسسة في إدارته لمؤسسته من جميع الجوانب الإدارية. (8)

## 2-2-3- تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية:

## 2-2-3-1- أثر النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية:

على الرغم من تركيز هذا النمط على تحقيق أكبر مستوى من الإنتاجية، فإنه غالبا ما يولد مواقف عدائية بين الموارد البشرية، صراعات إتصالات مشوهة، معدلات عالية فيما يخص الغياب ودوران العمل، مستوى منخفض من الإنتاجية وجودة العمل... إلخ، وبالتالي فاهتمام الموظفين في هذه الحالة ينصب حول اتباع القواعد والإجراءات والاهتمام بظروف العمل، ويصبح العمل في هذه الحالة يتميز بالروتين، مما يؤدي إلى تدمير مبادرة الأفراد ومحاولتهم للتقرب من رئيسهم بأية طريقة، من خلال تلبيتهم لأهوائهم. ويميل هذا النمط إلى خلق موظفين غير مستقلين وغير مبدعين، وخائفين من تحمل أية مسؤولية.<sup>(9)</sup>

بالإضافة إلى ذلك فالقائد المتسلط يقدم تركيزا منخفضا على الأفراد، وتركيزا عاليا على الأداء، وبما أنه هو القائد ففي نظره أنه هو الوحيد القادر على اتخاذ القرارات، التي تساهم في إنتاج أكبر قدر من المنتجات في أقصر وقت ممكن، وأنه لا يمكن أن يتسامح مع من يعصي أوامرهم، ويجب عليه أن يبدأ بتقديم قواعد وإجراءات العمل للموظفين من خلال تحديد لكل منهم ما يجب أن يعمل، ويجب عليه أن يشرف ويراقب كل موظف عن قرب، ودفعهم للعمل أكثر، وجعلهم يعيدون عمل أي شيء لا يعجبه، وعليه أن لا يظهر أي اهتمام بمشاعر الموظفين، ولا يتردد في توبيخ أي فرد يخطئ أو يتحدى سلطته، ولا يقدم أي اعتراف أو تقدير، ويجب أن يصب اهتمامه في طاعة المرؤوسين له. وبالتالي فالهدف الأساسي للقائد المتسلط هنا هو دفع أداء الموارد البشرية، والحفاظ على سلطته.<sup>(10)</sup> ويجب القول بأن الأفراد لا يفضلون القائد المتسلط لأنه لا يحفز المرؤوسين معنويا، ويجبرهم على تقديم ولائهم له رغما عن أنفسهم. دراسة حديثة أثبتت بأنه كلما كان القائد يوبخ ويعاقب مرؤوسيه، كلما أصبح هؤلاء يميلون إلى التهرب منه، وعدم إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة والتغيب عن العمل، وحتى تركه نهائيا، وبالتالي انخفاض معدلات الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران العمل.<sup>(11)</sup>

كذلك فالقيادة التسلطية يمكن أن تزيد من مستوى الضغط الوظيفي وهذا راجع لأسلوب القائد في عدم السماح بمناقشة أوامره، وبالتالي يصبحون غير راضين عن عملهم.<sup>(12)</sup> دراسة أخرى هدفها المقارنة بين النمطين الديمقراطي والتسلطي، توصلت إلى أن الموظفون الخاضعون للقيادة التسلطية لديهم مستوى ضغط وظيفي أقل مقارنة بالخاضعين للنمط الديمقراطي للقيادة، وهذا راجع إلى معدل ورغبة المرؤوسين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار.<sup>(13)</sup>

يجعل النمط التسلطي بعض العمال يحسون بالإحباط وعدم القدرة على المبادرة، لكنه يصلح في بعض الحالات التي تتميز بعدم فهم الموظفين للمشكل الذي يواجههم، أين يصبح هؤلاء ينفذون كافة أوامر قائدهم دون أي نقاش وعندما يروا بأن النتائج الإيجابية قد بدأت بالظهور سوف تزداد دافعيتهم للعمل.<sup>(14)</sup> من جهة أخرى فقد قام لوين (Lewin) وليبيت (Lippitt) بتقييم آثار هذا النمط على أداء الأفراد، فوجدا أن أعضاء فريق عمل تحت قيادة متسلطة، هم نشيطين جدا في عملهم، وأكثر جاهزية لتنفيذ الأوامر التي تصدر من قائدهم وبالتالي فلا يمكن القول بأن النمط التسلطي ليس نمطا محفزا، بل يمكن أن يقدم نتائج إيجابية في مواقف معينة وحسب لوين (Lewin) وليبيت (Lippitt)، توجد ثلاثة عوامل تجعل من النمط التسلطي نمطا محفزا:<sup>(15)</sup> سلوك المرؤوسين: إن كانوا بدورهم متسلطين.

- طبيعة العمل: بالنسبة للوظائف التي تتطلب يقظة عالية.
- التسلسل الهرمي: أسلوب الإشراف يجب أن يكون متجانسا.

## 2-2-3-2- أثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية

ينتج عن النمط الديمقراطي للقيادة مستوى عال من الإنتاجية، الرضا الوظيفي، التشارك، الالتزام، ويقوم هذا النمط بالتقليص من القواعد والإجراءات الرسمية، مما ينتج عنه انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، ويخلق موظفين يتميزون بالكفاءة، ويميلون لتقديم أفضل ما عندهم ويتشاركون في الآراء، ويتحملون المسؤولية.<sup>(16)</sup>

القائد الديمقراطي يقدم تركيزا مرتفعا على كل من الأفراد والأداء، ويهتم حقا بموظفيه، لكنه في نفس الوقت يتوقع منهم مستوى عال من الأداء فيما يخص كل من الكمية والجودة، وبأخذ هذا القائد وقته لوضع أهداف واضحة وتحديد المسؤوليات، وتقديم القيادة اللازمة للمرؤوسين من خلال الاتصال معهم بشكل جيد، وتحفيزهم وتطويرهم بغرض الحصول على أعلى مستوى من الرضا الوظيفي والإنتاجية. يبدأ القائد الديمقراطي عمله بعرض الأهداف على المرؤوسين، ويطلب منهم تحقيقها بطريقة مبدعة وذات جودة، ثم يتركهم يطرحون أسئلتهم حتى يضمن القائد بأنهم قد عرفوا ما يجب أن يعملونه، المشكل الأكثر أهمية الذي قد يصادف القائد الديمقراطي، هو محدودية الوقت المخصص لتحقيق تلك الأهداف، فهذا يتطلب منه تنظيم مرؤوسيه عن طريق فرق، وتحديد لكل فريق ماذا يريد أن يعمل، حتى يبقى محفزا لإنجازه، إن كان هناك من يرغب في العمل لوحده فليكن له ذلك، فإذا رأى القائد بأن هذا الفرد ذو مستوى عال من المعرفة، وقادر على

إنجاز العمل الموكل له لوحده، له حرية العمل دون فريق، وإذا رأى القائد بأنه لن ينجز العمل الموكل إليه في الوقت المحدد، ومع ذلك لم يقبل بالانضمام لأي فريق، فيمكن للقائد أن يجدد له أي فريق يلجأ إليه إذا ما احتاج للمساعدة، مع مراقبة القائد لهذا الفرد عن قرب، وبطريقة لا يحس بها بأن قائده يشك فيه، ويعتقد بأنه ليس أهلاً لإنجاز ذلك العمل، حتى تبقى معنوياته مرتفعة. بعد تأكد القائد من تنظيم الفرق، ومن أن كل فريق وكل موظف يعلم ما يجب إنجازه، عمله في هذه الحالة هو تبليغهم وإعلامهم كم تبقى من الوقت لإنجاز العمل، بالإضافة إلى مساندة كل من يحتاج إلى توجيهاته، وتشجيعاته، ويقوم القائد الديمقراطي بتقديم الاعتراف والتقدير، وحتى التصفيق لهم وجعل الآخرين يصفقون لهم كلما أنجزوا عملاً متميزاً. فالهدف الأساسي للقائد الديمقراطي هو تحقيق مستوى عالٍ لكل من معنويات الأفراد وإنتاجيتهم. (17)

كذلك فالنمط الديمقراطي يتمكن من بناء مرونة الأفراد، وجعلهم يحسون بالمسؤولية وهذا يمكنهم من إيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال بالإضافة إلى أن هدف القائد الديمقراطي من مشاركة رؤوسيه في ما يخص اتخاذ القرارات هو رفع مستوى أدائهم. (18)

ويجب القول بأن استخدام هذا النمط لا يعني ضعف القائد، بل يعني قوته، لأن كسب احترام المرؤوسين يعني الحصول على العديد من الطرق لإنجاز الأعمال. وعلى القائد الديمقراطي أن يوفر المناخ المناسب، الذي يجعل المرؤوسين يبدون آرائهم بحرية، وجعلهم يحسون بأنهم أطراف لا بد من وجودهم في عملية اتخاذ القرار، وجعلهم يحسون بأن لديهم أثر في تحديد ما سوف يحدث، وما يجب تجنب حدوثه، حتى تكون لديهم الدافعية اللازمة لإنجاز المهام بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد. (19) كذلك فالموظفون في النمط الديمقراطي، يفكرون بأن الأسئلة التي يطرحونها تتم الإجابة عنها واحتياجاتهم الاجتماعية سوف تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا يساهم في زيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى أن معدل دوران العمل سوف ينخفض، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه في بعض الأحيان المرؤوسون ليس لديهم الدافعية الكافية لتقديم كل ما عندهم، ما يتطلب على القائد أن يبقى قريباً منهم، وأن يشرف على كل ما يقومون به. (20)

حسب ليكرت (Likert) لكي يكون النمط الديمقراطي نمطاً فعالاً، وحتى تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرار عملية فعالة، يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل أساسية: (21) إذا كان القائد ذو مستوى معرفي جد مرتفع مقارنة بمستوى رؤوسيه، وأنه يتعمد إظهار ذلك، قد تصبح العملية غير منتجة، ولا فائدة منها.

- إذا كان الوضع يستلزم المرونة، فإبداع المرؤوسين سوف يكون حاضرا، ومعارضة التغيير تكون منخفضة.
- تكاليف المشاركة قد تزيد في بعض الأحيان عن العوائد، والقرارات التي تنتج عن مشاركة المرؤوسين قد تؤدي إلى ضياع الوقت.

بالإضافة إلى أن المؤسسات التي تتبع النمط الديمقراطي في القيادة للتعامل مع المشاكل، لديها أفضل تقييم في ما يخص صحة ورضا عمالها. (22)

ويجب القول بأن إذا رأى المرؤوسون بأن قائدهم ليس لديه أي فكرة عن ما يجب عمله، فقد يؤدي هذا إلى انخفاض معنوياتهم ودافعيتهم للعمل. (23)

## 2-2-3- أثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية

يرتبط هذا النمط بالقائد الذي لديه القدرة على الإثارة، الإلهام، وتحويل المرؤوسين، لكي يجتهدوا أكثر وينجزوا أعمالهم بالشكل المطلوب أو أفضل من ذلك، ويقصد بالإلهام جعل المرؤوسين يعتمدون ويثقون في قدراتهم حتى يكون لهم أمل ومستقبل باهر لتحسين أدائهم وأداء منظماتهم، من خلال جعل قائدهم كقدوة لهم ومنتظر من القائد التحويلي على أن يكون قادرا على تقديم نظرة واضحة للمهام الموكلة لموظفيه، وأن يجعلهم يرغبون في تحقيق ذاتهم، وريح ثقتهم واحترامهم له. (24)

والتحفيز من خلال الإلهام لديه درجة عالية في تحسين أداء الموظفين، فالقادة الذين يعتمدون على مثل هذا النوع من الأنماط يجعلون تابعيهم يتشجعون لاتباع السلوك الملائم للعمل، وبما أن سلوك القائد لديه أهمية كبيرة فيما يخص الدافعية لإنجاز الأعمال، فهؤلاء الموظفون يضعون الثقة والإيمان بقرارات قائدهم، ويجب على القائد في هذه الحالة أن يكون عند حسن ظن تابعيه. (25)

وبالتالي فالقيادة التحويلية لديها أثر إيجابي على دافعية المرؤوسين. (26)

ويهدف هذا النمط إلى زيادة احترام وثقة المرؤوسين بقائدهم، ويحاول هذا الأخير تطوير مهاراتهم ومعارفهم بهدف زيادة قدرتهم على إنجاز الأعمال، وهذا النمط من القيادة يجعل المرؤوسين يشعرون بأن رئيسهم بطل وخارق للعادة، من خلال السلوكات التي يعتمدها. (27)

والهدف الأساسي للقيادة التحويلية هو زيادة وعي الأفراد بالنجاح فقط من خلال تحفيزهم، ومن خلال ربح ثقتهم وجعلهم قادرين على مواجهة أي مشكل يعترضهم، وأن يكونوا أحرارا نسبيا حتى يزيد أداؤهم. (28)

وللقيادة التحويلية قدرة عالية على رفع الرضا الوظيفي، لأنها مرتبطة أكثر بتطوير المرؤوسين، وجعلهم يستعملون كافة طاقاتهم. (29)

إضافة إلى ذلك فالقيادة التحويلية لديها أثر سلبي على الضغط الوظيفي، أو بصيغة أخرى تساهم القيادة التحويلية في التخفيض من مستوى الضغط الوظيفي، لأن هذا النوع من القيادة يقدم اهتماما أكبر وتشجيعا أكثر للمرؤوسين وهذا يرجع بالإيجاب على أداء الموارد البشرية. (30) وأطلق على هذا النمط بالتحويلي، لأنه يُحوّل الأفراد والمؤسسات من حيث القيم، المبادئ، الأهداف الاحتياجات والأخلاق، وتحويل التابعين من فرد جد عادي إلى فرد أفضل، وتحويل نظرهم من قريب المدى إلى بعيد المدى. (31)

كذلك من بين العوامل الخاصة بالنمط التحويلي والتي تؤثر في أداء الأفراد مايلي: (32) يوضح القائد التحويلي مختلف خصاله وقيمه لمرؤوسيه، والتي تعد كمحفزات احترامية لإنجاز المرؤوسين لأعمالهم بالشكل المطلوب.

- يبين تفاؤله وتشوقه لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- لا يتردد في دفع المرؤوسين لاكتشاف طرق جديدة للقيام بالأعمال.
- يركز على تطوير أداء الأفراد وإشباع مختلف احتياجاتهم.

## 2-2-3-4- أثر النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية

يركز هذا النمط على مبدئ تبادل "قائد-تابع"، أين يقوم المرؤوسون من جهة بتأدية واجباتهم وإنجاز أعمالهم، ومن جهة أخرى يقوم القائد بتقديم المكافآت لهم لأنهم عملوا بشكل جيد، وإذا فشلوا في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو أنهم قاموا بأفعال غير مرضية، سوف يتم معاقبتهم. (33) وقد تكون هذه المكافآت في شكل اعتراف وتقدير، أو في شكل محفزات مادية، كذلك يمكن أن يتفاعل القائد مع مرؤوسيه من خلال التركيز على أخطائهم ومحاولة تصحيحها، عدم التأخر في اتخاذ القرارات، محاولة تجنب النزاعات بين المرؤوسين ... إلى غير ذلك. (34)

ويساهم هذا النمط في تشجيع المرؤوسين من خلال محفزات خارجية، بهدف استخراج دافعيتهم وتوجيهها لإنجاز الأعمال. (35)

وبالتالي فالنمط التبادلي لديه أثر إيجابي على دافعية المرؤوسين. (36)

ويقوم هذا النمط بإشباع مختلف حاجات المرؤوسين، والتي لديها علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي مثل: الزيادة في الأجر، الاعتراف والتقدير .... إلخ. (37)

وبالتالي فيساهم هذا الأسلوب كذلك في:

- التقليل من مستوى الضغط الوظيفي. (38)
- التخفيض من الغيابات ومعدل دوران العمل. (39)
- وكننتيجة نهائية تحسين الأداء. (40)

### 3-الدراسة الميدانية:

#### 3-1-مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة شيء مهم، إذ يتم اختياره بدقة لتكون جميع المفردات تتوفر على الخصائص المطلوب دراستها والتي تتلاءم مع موضوع البحث، فحسب الموضوع الخاضع للدراسة، فإن المجتمع يتمثل في مجموعة الإطارات العاملين في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)، عددهم 140 إطار.

#### 3-2-عينة الدراسة:

وهي سحب جزء من مجتمع الدراسة، يعرف باسم العينة، والعملية التي تتم هنا يطلق عليها باسم المعاينة ويتم تعميم النتائج المتحصل عليها من العينة على باقي مفردات المجتمع. وفي دراستنا تم اختيار العينة العشوائية البسيطة، حيث تعتبر أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي المتجانس، حيث يتم أخذ نسبة معينة من مجتمع الدراسة، ثم إخضاعها للدراسة وجمع المعلومات اللازمة حولها، ثم استخراج النتائج وتعميمها على باقي أفراد المجتمع.

#### 3-3-حجم العينة:

وقد تم حساب العينة الخاصة بالدراسة كالتالي:

أخذنا 50 بالمائة من مجتمع الدراسة كعينة، وبالتالي:

$$140 \times 0,5 = 70.$$

أي أن عينة الدراسة تشكلت من 70 إطار.

#### 3-4-صدق الاستبانة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach) لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة والتحقق من ثباتها، وامكانية الاعتماد على المقياس، عن طريق فحص تناسق واستقرار النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدامه، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية، إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6)، وقد تم حساب معامل

الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث كانت نتائج اختبار الثبات الإحصائي لمتغيرات الدراسة لعينة (70) فرد، موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: مواصفات مسؤولي المؤسسة	43	0.90	0.81
المحور الثاني: مواصفات الأعمال المنجزة	20	0.88	0.77
أنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية	63	0.94	0.88

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss)

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات للمحور الأول تحت عنوان مواصفات مسؤولي المؤسسة بلغ (0.9) فهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، وأن معامل الثبات للمحور الثاني تحت عنوان مواصفات الأعمال المنجزة بلغ (0.88)، فهو كذلك معامل مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية بلغ (0.94) مما يدل على الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة على مستوى الدراسة كلها، بمعنى أن الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة كانت مفهومة وواضحة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

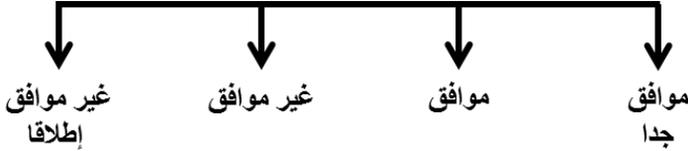
### 3-5- الأدوات المستعملة:

تم الاعتماد على مجموعة من التقنيات والوسائل لجمع المعلومات في جميع مراحل البحث، وقد تم الاعتماد في الدراسة النظرية على مجموعة من الكتب العامة والمتخصصة، إلى جانب الأبحاث والمقالات العلمية، بالإضافة إلى بعض من المواقع الإلكترونية.

وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) أو بتعبير آخر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، لمعالجة قوائم الاستبانات من إدخال البيانات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة بدقة ومصداقية، بالإضافة إلى برنامج Microsoft Excel، لعرض بعض الأشكال البيانية، ولقد تم حساب المتوسط

الحسابي للعبارة والانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات العينة لكل عبارات متغيرات الدراسة.

وللإشارة فإن تحديد الإجابة على العبارات هي باستخدام سلم ليكرت Likert الرباعي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول لأربع درجات مرتبة كالتالي:



ومن أجل معرفة آراء ومواقف الموظفين نستخدم درجات سلم ليكرت بعد القيام بتزجيحها، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، حيث تم حساب المدى وهو  $4-1=3$  ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي  $3/4=0,75$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كما يلي:

1	←	1,75	غير موافق إطلاقاً
1,76	←	2,50	غير موافق
2,51	←	3,25	موافق
3,26	←	4	موافق جداً

### 3-6- تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotic)

يعد نموذج الانحدار المتعدد أوسع وأشمل من نموذج الانحدار الخطي، فهو عبارة عن علاقة رياضية تجمع بين متغير ما تابع  $(Y_i)$  وعدة متغيرات مستقلة  $(X_i)$ . (41)

الجدول رقم (02): عناصر نموذج الانحدار المتعدد

معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة	t الجدولية	t المحسوبة	المعامل $\beta$	الثابت $\alpha$	النمط
0,899	0,002	1,96	3,162	0,212	0,246	التسلطي
	0,000		10,931	0,697		الديمقراطي
	0,264		1,126	0,062		التحويلي
	0,049		-	-		التبادلي
			2,006	0,175		

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على نتائج الاستبانة المستخرجة بواسطة أداة تحليل المعطيات الإحصائية spss).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن نموذج الانحدار الخاص بموضوع الدراسة هو في الصيغة التالية:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

مع العلم بأن:  $Y$ : يمثل المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

$X_1$ : يمثل النمط التسلطي.

$X_2$ : يمثل النمط الديمقراطي.

$X_3$ : يمثل النمط التحويلي.

$X_4$ : يمثل النمط التبادلي.

نقوم بتعويض قيم  $\alpha$  و  $\beta$  بالقيم المتحصل عليها في الجدول رقم 18، يصبح النموذج:

$$y = 0.246 + 0.212 x_1 + 0.697 x_2 - 0.062 x_3 + 0.175 x_4$$

وبما أن معامل التحديد  $R^2$  يقدر بـ 0,899، فهذا يعني بأن نموذج الدراسة يفسر 89,9% من العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية، أما 10,1% المتبقية فهي تمثل عوامل أخرى لا توجد في نموذج الدراسة، ولديها تأثير على أداء الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك فمستوى الدلالة الإحصائية يمثل نسبة رفض الفرضية  $H_0$  وهي صحيحة.

الفرع الأول: تأثير النمط التسلطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotical)

تتمثل الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التسلطي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط التسلسلي على أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : يؤثر النمط التسلسلي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، فإنه يتم رفض الفرضية  $H_0$  ويتم قبول  $H_1$  والعكس صحيح، لما تكون القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أقل من قيمة  $t$  الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية  $H_0$  ويتم رفض  $H_1$ .

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

$t$  المحسوبة قيمتها 3,162 و  $t$  الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن:  $|3,162| > 1,96$

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$ ، أي أن النمط التسلسلي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير ( إيجابي أم سلبي ) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_1$  والتي تقدر بـ 0,212، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط التسلسلي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,002.

**الفرع الثاني: تأثير النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotic)**

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط الديمقراطي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : يؤثر النمط الديمقراطي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

$t$  المحسوبة قيمتها 10,931 و  $t$  الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن:  $|10,931| > 1,96$

أي أن القيمة المطلقة لـ  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$ ، أي أن النمط الديمقراطي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير ( إيجابي أم سلبي ) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_2$  والتي تقدر بـ 0,697، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط الديمقراطي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,000. الفرع الثالث: تأثير النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotic)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التحويلي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : يؤثر النمط التحويلي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها (-1,126) و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن:  $1,96 < |1,126|$

أي أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  تقبل. ومنه فالنمط التحويلي ليس لديه أي تأثير على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,264.

الفرع الرابع: تأثير النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية في فرع المضادات الحيوية (Antibiotic)

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة الخاصة بدراسة النمط التبادلي على النحو التالي:

$H_0$ : لا يؤثر النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية.

$H_1$ : يؤثر النمط التبادلي على أداء الموارد البشرية.

للحكم على الفرضية (قبول أو رفض) نقوم بإجراء اختبار ستودنت (t-test).

بالرجوع إلى الجدول رقم (4-18) نجد:

t المحسوبة قيمتها 2,006 و t الجدولية قيمتها 1,96، ومنه نجد بأن:  $1,96 > |2,006|$  أي أن القيمة المطلقة ل t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، وهذا يعني بأن الفرضية  $H_0$  ترفض ويتم قبول الفرضية  $H_1$ ، أي أن النمط التبادلي يؤثر على أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة اتجاه هذا التأثير (إيجابي أم سلبي) نقوم بالرجوع إلى قيمة  $\beta_4$  والتي تقدر بـ 0,175، وبما أن لديها إشارة موجبة فهذا يعني بأن اتجاه التأثير إيجابي.

ومنه فالنمط التبادلي يؤثر إيجابا على أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,049.

## خاتمة:

تتطلب القيادة في وقتنا الحالي أن تتميز بكفاءة ومهارة عالية، والقدرة على تحمل المسؤولية، والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالدور القيادي المطلوب، والتأثير على أداء الموارد البشرية، خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد أدوارها، ومن هنا سنقوم باستعراض النتائج الخاصة بهذه الدراسة والتي تم تقسيمها إلى نتائج خاصة بالدراسة النظرية ونتائج خاصة بالدراسة الميدانية.

## نتائج الدراسة النظرية:

خلص الجانب النظري إلى النتائج الآتية:

- القيادة الإدارية تعني النجاح في التأثير وتوجيه الآخرين، من خلال مجموعة من الخصائص الشخصية الواجب توفرها لدى أي قائد إداري.
- توجد العديد من النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية، والتي تهدف إلى إيجاد أسلوب جيد لممارسة التأثير على المرؤوسين من جهة، والتكيف مع مختلف التغيرات التي تواجه المنظمة من جهة أخرى.
- لتقييم الأداء الوظيفي دور مهم في إيجاد نقاط القوة في أداء الأفراد وتدعيمها، ونقاط الضعف ومحاولة تصحيحها وتغطيتها.
- تعد إدارة الأداء أسلوبا فعالا، يساهم في تقديم قيمة مضافة للمنظمة، وكذا تحقيق أهدافها بنجاح.

## نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- النمط التسلسلي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- النمط الديمقراطي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.
- النمط التحويلي لا يؤثر على أداء الموارد البشرية.
- النمط التبادلي لديه أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية.

## التوصيات:

نقدم فيما يلي جملة من الاقتراحات المعتمدة على نتائج الدراسة، وذلك من أجل تعزيز التوجه إلى تأثير أمثل لأنماط القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، وهذه الاقتراحات هي:

- عقد دورات تنشيطية للقيادة الذين يعملون في المجمع، وكذا الملتحقين حديثا به، لتعريفهم بمفهوم القيادة وأنماطها ومدى أهميتها في رفع الروح المعنوية وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى زيادة حماس العاملين في تنفيذ تلك القرارات.

- يتوجب على القادة إعطاء الجانب الإنساني للموظفين الاهتمام اللازم، من خلال توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية للموظفين، لأن ذلك له أثر كبير على تطوير وتنمية قدرات الأفراد.

- يتوجب على القادة العدالة في تقديم الحوافز للمرؤوسين، لأن ذلك سيرفع من أدائهم، ويجعلهم يبذلون جهدا أكبر.

#### الهوامش :

- 1) Tajammal Hussein, Wajid Ali, **Effects of servant leadership on followers job performance**, Science technics and developpement, COMSATS institute of information technology, Vol 31, Lahore, 2012.
- 2) Shukurat Monronk Bello, **Impact of ethical leadership on employee job performance**, International Journal of Business and social science, Department of Business Administration and entrepreneurship, Kano, Vol 3 No 11, June 2012.
- 3) Owen Sullivan, **How leaders Drive workforce Performance**, Right management manpower group, Philadelphia, 2012.
- 4) بيتر ج. نورك هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض 2007، ص 19.
- 5) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص 138.
- 6) المرجع نفسه، ص 138.
- 7) بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 14.
- 8) جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد العشرون، الرياض، 2008.
- 9) D.D. Warrick, **Leadership styles and their consquences**, Journal of experiential learning and simulation 3-4, University of colorado, 155-172, 1981, p 162.
- 10) D.D. Warrick, **Opcite**, p 164.
- 11) Claude Levy Leboyer, **Note critique sur la motivation dans l'entreprise Modele et strategie**, editions d'organisations, 2001, p 03.
- 12) Koen Buisman, **The understanding of the moderating effect of leadership styles on the relationship between hierarchichal conflicts and employee satisfaction**, Master thesis Work and Organisational Psychology, University of Twente, Utrecht, Netherlands, December 2009, P 32,33.
- 13) Bunmi Omolayom **Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A**

- Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria**, Bangladesh e-Journal of Sociology. Volume 4 Number 2. Dhaka, Bangladesh, July 2007, P 35.
- 14) <http://www.bbhs-online.co.uk/depts/business/Unit%204.4%20Notes.pdf> 07:39 اطلع يوم 2017/04/27 على الساعة
- 15) Claude Levy Leboyer, **Ibid**, p 20.
- 16) D.D. Warrick, **Opcite**, p 162.
- 17) D.D. Warrick, **Opcite**, p 164.
- 18) Waqas Sikander, **Impact of leadership styles on employee's performance and their health in sme sector**, A Thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration, Superior University, Lahore, 2010, p 35.
- 19) Yusuf K.K. Nsubuga, **analysis of leadership styles and school performance of secondary schools in uganda**, A Thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Educationis, Faculty of Education, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth, 2008, p 73,74.
- 20) <http://www.blurtit.com/1485167/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-paternalistic-leadership-> ، تم التوثيق يوم 2017-04-27 على الساعة 09:45
- 21) Claude Levy Leboyer, **Ibid**, p 20.
- 22) Anna Nyberg, Peggy Bernin, Töres Theorell, **The impact of leadership on the health of subordinates**, SALTSA – JOINT PROGRAMME FOR WORKING LIFE RE SEARCH IN EUROPE, Stockholm, Sweden, 2005, P 28.
- 23) <http://www.bbhs-online.co.uk/depts/business/Unit%204.4%20Notes.pdf> ، تم التوثيق يوم 2017-04-27، على الساعة 10:04
- 24) Ahmad Jusoh, Choi Sang Long, Lee Yean Thean, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, **Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College**, World Applied Sciences Journal, Volume 19, Number 04, Pakistan, 2012, P 576.
- 25) Abu DaudSilong, Adekanye Temitope Busayo, Jamilah Othman, Jeffrey Lawrence D'Silva, Oladipo Kolapo Sakiru, **Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises**, International Journal of Business and Management, Volume 8, Number 13, Michigan, USA 2013, P 40.
- 26) Talat Islam, **The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation and Academic Performance of Students at University Level**, Journal of Educational and Social Research, Volume 2, Number 2, Rome, Italy, May 2012, P 240.
- 27) Dr. Mohamed Saad Mohamed, **Leadership Style Impact On Job Stress & Employee Turnover**, eselsca business school, Paris, France, 2014, P 07.
- 28) Ali Çağatay KILINÇ, Ferudun SEZGIN, Necati CEMALOĞLU, **Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers'**

- organizational commitment**, The Online Journal Of New Horizons In Education, Volume 2, Issue 2, Turkey, April 2012, P 54.
- 29) <http://www.scribd.com/doc/37683603/Study-Leadership-Style-Title> تم ،  
التوثيق يوم 27-04-2017، على الساعة 10:11.
- 30) Dr. Mohamed Saad Mohamed, **Opcite**, P 07.
- 31) Aida Azadi, Maryam Eslami Farsani, Rezvan Mirsafaei Rizi, Shahram Aroufzad, **Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees**, European Journal of Sports and Exercise Science, Volume 2, Number 1, Gurgaon, India, 2013, P 09.
- 32) Idah Naile, Jacob M Selesho, The Role of Leadership in Employee Motivation, Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Number 3, March 2014, P 177.
- 33) Ahmad Jusoh and al, **Opcite** P 576.
- 34) Koen Buisman, **Opcite**, P 09.
- 35) Dr. Mohamed Saad Mohamed, **Opcite**, P 07.
- 36) Ali Çağatay KILINÇ and al, **Opcite**, P 54, 55.
- 37) <http://www.scribd.com/doc/37683603/Study-Leadership-Style-Title> تم ،  
التوثيق يوم 27-04-2017، على الساعة 10:11.
- 38) Anna Nyberg and al, **Opcite**, P 26.
- 39) Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed, **Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation**, International Journal of Business and Social Science, Volume 3, Number 7, April 2012, Virginia, USA, P 264.
- 40) Talat Islam, **Opcite**, P 243.
- 41) مكيد علي، الاقتصاد القياسي -دروس ومسائل محلولة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011، ص 136.

المراجع المستعملة:

أولا: المراجع باللغة العربية

- [1]. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- [2]. بيتر ج. نورك هاوس، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض 2007.
- [3]. جاسم محمد الحمدان، خلود زيد الفضلي، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، المجلد العشرون، الرياض، 2008.
- [4]. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

[5]. مكيد علي، الاقتصاد القياسي -دروس ومسائل محلولة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- [1]. Abdul Qayyum Chaudhry, Husnain Javed, **Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation**, International Journal of Business and Social Science, Volume 3, Number 7, Virginia, USA, April 2012.
- [2]. Abu DaudSilong, Adekanye Temitope Busayo, Jamilah Othman, Jeffrey Lawrence D'Silva, Oladipo Kolapo Sakiru, **Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises**, International Journal of Business and Management, Volume 8, Number 13, Michigan, USA, 2013.
- [3]. Ahmad Jusoh, Choi Sang Long, Lee Yean Thean, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, **Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College**, World Applied Sciences Journal, Volume 19, Number 04, Pakistan, 2012.
- [4]. Aida Azadi, Maryam Eslami Farsani, Rezvan Mirsafaei Rizi, Shahram Aroufzad, **Relationship between leadership styles and job satisfaction among physical education organizations employees**, European Journal of Sports and Exercise Science, Volume 2, Number 1, Gurgaon, India, 2013.
- [5]. Ali Çağatay KILINÇ, Ferudun SEZGİN, Necati CEMALOĞLU, **Examining the relationships between school principals' transformational and transactional leadership styles and teachers' organizational commitment**, The Online Journal Of New Horizons In Education, Volume 2, Issue 2, Turkey, April 2012.
- [6]. Anna Nyberg, Peggy Bernin, Töres Theorell, **The impact of leadership on the health of subordinates**, SALTSA – JOINT PROGRAMME FOR WORKING LIFE RE SEARCH IN EUROPE, Stockholm, Sweden, 2005.
- [7]. Bunmi Omolayom **Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria**, Bangladesh e-Journal of Sociology. Volume 4 Number 2. Dhaka, Bangladesh, July 2007.
- [8]. Claude Levy Leboyer, **Note critique sur la motivation dans l'entreprise Modele et strategie**, editions d'organisations, 2001.
- [9]. D.D. Warrick, **Leadership styles and their consequences**, Journal of experiential learning and simulation 3-4, University of colorado, 155-172, 1981.
- [10]. Dr. Mohamed Saad Mohamed, **Leadership Style Impact On Job Stress & Employee Turnover**, eselsca business school, Paris, France, 2014.

- [11]. Idah Naile, Jacob M Selesho, The Role of Leadership in Employee Motivation, Mediterranean Journal of Social Sciences, Volume 5, Number 3, March 2014.
- [12]. Koen Buisman, **The understanding of the moderating effect of leadership styles on the relationship between hierarchical conflicts and employee satisfaction**, Master thesis Work and Organisational Psychology, University of Twente, Utrecht, Netherlands, December 2009.
- [13]. Talat Islam, **The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on the Motivation and Academic Performance of Students at University Level**, Journal of Educational and Social Research, Volume 2, Number 2, Rome, Italy, May 2012.
- [14]. Waqas Sikander, **Impact of leadership styles on employee's performance and their health in sme sector**, A Thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Master in Business Administration, Superior University, Lahore, 2010.
- [15]. Yusuf K.K. Nsubuga, **analysis of leadership styles and school performance of secondary schools in uganda**, A Thesis Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor Educationis, Faculty of Education, Nelson Mandela Metropolitan University, Port Elizabeth, 2008.
- [16]. <http://www.blurtit.com/1485167/what-are-the-advantages-and-disadvantages-of-paternalistic-leadership->
- [17]. <http://www.scribd.com/doc/37683603/Study-Leadership-Style-Title>  
<http://www.bbhs-online.co.uk/depts/business/Unit%204.4%20Notes.pdf>