

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي

-دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي(مؤسسة الخبر)-

Relationship between leadership style and job performance A case study of the editorial management of Al-Khobar Al-Youm newspaper (Al-Khobar Corporation)

أ. امال خليل

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعلام والاتصال

rosa.blanca42@yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2020-11-24 تاريخ القبول: 2021-12-18 تاريخ النشر: 2021-12-31

الملخص:

تجدر الإشارة إلى إن هناك عدة عوامل ومتغيرات تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، ومن أهم المتغيرات التنظيمية القيادة الإدارية حيث اختلفت الدراسات في تبيان مدى تأثيرها على الأداء، والقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر في العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وان يعطي المعلومات الضرورية لقراراته كلمات مفتاحية: الأداء الوظيفي، النمط القيادي، مؤسسة الخبر

Abstract:

The progress and prosperity of the institutions depends on the acquisition of human resources with intellectual skills and creative capabilities, which have an effective role in raising the level of performance on the one hand, and leaders of administrators can invest these capabilities and the necessary support on the other hand

Keywords : Leadership style, Functionality, Establishment

*المؤلف المراسل: أمال خليل rosa.blanca42@yahoo.fr

مقدمة:

تعد القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات. ذلك أن بالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة.

ويمثل النمط القيادي الذي يمارسه المديرين سببا مهما إلى جانب العديد من الأسباب المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كونه يحتل موقعا مهما على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي الرسمي للمنظمة وفقا لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام في المنظمة، وبعد اعتماد المديرين لأحد الأنماط القيادية الثلاثة (النمط القيادي الاوتوقراطي، الديمقراطي، و الحر) من العوامل المهمة لإنجاح عمل إدارة المنظمات، وذلك لما يحدثه النمط القيادي لدى مديري المنظمات من تأثير (سليبي او ايجابي) على أداء العاملين داخل المنظمة.

فالأداء الوظيفي للعاملين يعد الناتج النهائي الذي تسعى لتحقيقه جميع المنظمات وهو مؤشر يدل على أداء المنظمة او فشلها، كما أن الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين يتوقف على عدة عوامل تؤثر عليه منها: عوامل بيئية وأخرى شخصية ووظيفية، من بينها وكما نكرنا سابقا النمط القيادي، وما نسعى للتعرف عليه من خلال هذه الدراسة العلاقة التي تربط النمط القيادي بالأداء الوظيفي، وهذا بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر).

وتتعدد الأنماط القيادية، أولها النمط القيادي الأوتوقراطي، القائم على أساس مركزية السلطة واتخاذ القرارات، وممارسة الرقابة الصارمة على المرؤوسين. يقوم النمط القيادي الثاني والمسمى بالديمقراطي على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية. أما النمط القيادي الحر فيترك للمرؤوسين حرية التصرف دون أي تدخل للقائد.

ويجدر التنويه هنا إلى أن دور وأسلوب كل نمط قيادي، يؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، على اعتبار أن الأداء الوظيفي ما هو إلا تنفيذ العنصر البشري لمختلف المسؤوليات المرتبطة بوظيفته والتي تكلفه بها المنظمة لتحقيق أهدافها

أ. أمال ظليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

المنشودة من جهة والمرتبطة بدافعيته للعمل من جهة أخرى، هذه التي يعمل النمط القيادي السائد في المنظمة على تحفيزها أو تثبيطها .

وعلى غرار المنظمات الأخرى، تتبنى مؤسسة الخبر مفهوم القيادة الإدارية في تسيير شؤونها، قياساً بمواردها المادية والبشرية، بغية الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها. وفي هذا السياق يأتي الاهتمام بطرح الإشكال المحوري التالي : ما علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) ؟

و تتفرع عنه جملة التساؤلات التالية:

- 1- ماهي الأنماط القيادية السائدة في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، من وجهة نظر العاملين حسب متغيري الجنس والرتبة الوظيفية ؟
- 2- ما هي محددات الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، حسب متغيري الجنس والرتبة الوظيفية ؟
- 3- كيف للأنماط القيادية أن تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، من وجهة نظر العاملين حسب متغيري الجنس والرتبة الوظيفية ؟

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في جملة النقاط التالية :

- 1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر).
- 2- الوقوف عند أهم محددات الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر).
- 3- الوقوف عند علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر).

أهداف الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي الأكثر سيادة في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

الكلمات المفتاحية:

من اهم المصطلحات التي ركزت عليها الدراسة: مصطلح القيادة، القيادة الادارية، الانماط القيادية، الاداء، والاداء الوظيفي.

1- القيادة:

كلمة القيادة لغة "مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيره، فهو يقوده قودا .

ويرى طارق سويدان أن مفهوم القيادة جاء من لغة العرب واصل القود هو عكس السوق..ساق الدابة: دفعها من الخلف، قاد الدابة: جرها من الأمام فالقائد يأتي في المقدمة وليس في المؤخرة لكن الكثير من الكتاب يرجعون أصل كلمة القيادة إلى أصول يونانية ولاتينية وهي مشتقة من الفعل اليوناني "أرشين" ويعني "يقود" وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (اجاي) ومعناه "يقود" ويرجع أصلها إلى كلمة (ارجون) أي الارخون وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة ". (1)

ويرى جوردن أنها: "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير". (2)

وذهب رأي آخر لتعريفها على أنها: "عملية التأثير من قبل المديرين على المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة". (3)

يتبين من هذا أن القيادة، عملية تفاعل بين القائد وأعضاء الجماعة بهدف التأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة.

2- القيادة الإدارية:

تعرف على أنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين." (4)

وعرفها كونتر ودونال على أنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون." (5)

تتمثل القيادة الإدارية أيضا في: "مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادر على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين، وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم." (6)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير تربط القائد الإداري بمرؤوسيه في مجالات الإشراف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر على غرار إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) بهدف مساعدتهم على تخطي العقبات وتطوير أدائهم وقدراتهم من اجل المساهمة الفعالة لتحقيق أهداف ذات الإدارة.

3- النمط القيادي:

يعرف على انه: "السلوك المتكرر للقائد في التأثير على الآخرين من اجل تحقيق أهداف معينة." (7)

كما يعرف أيضا على أن: "مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته." (8)

ويعبر النمط القيادي أيضا عن: "مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية وتترك أثرها المباشر على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا." (9)

ومما سبق يتبين أن النمط القيادي هو النشاط الذي يمارسه القائد في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) للتأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

4-الأداء:

الأداء في اللغة هو "مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي قام به:أدى الأمانة". (10)

يعرف الأداء في الاصطلاح: "الفعل بمعنى انه عبارة عن عملية وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن، وهو مجموعة من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل محصلتها في الأداء ". (11)

وهو أيضا: "النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال". (12)

ويعرف الأداء كذلك انه: "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به ". (13)

يفهم من هذا أن الأداء هو النشاط أو العمل أو جملة المهام المسندة إلى شخص أو مجموعة من العاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) للقيام به .

5-الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على انه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم إثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية". (14)

وهو إضافة إلى ذلك: "عبارة عن سلوك تنظيمي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، وإنما نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به". (15)

ومن خلال هذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي، هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف العاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، سواء كان عضليا أو فكريا من اجل إتمام مهام الوظائف الموكلة إليهم، والذي يمكن تحديده عند العاملين انطلاقا من أربعة محددات أساسية هي: الجهد المبذول من قبلهم ، إدراكهم للدور المنوط بهم، قدراتهم وسماتهم الشخصية ، إضافة للدعم التنظيمي؛ بحيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفاعلية يتحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل ذات الإدارة.

وقد حدد المجال المكاني لإجراء الدراسة الميدانية بمقر جريدة الخبر اليومي ممثلة في إدارة التحرير .

توفيقا بين الظروف العلمية والاجتماعية ومقتضيات الدراسة، تم اختيار ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، حيث مجتمع البحث الأصلي قدر ب70 موظفا منهم المرسلون والمتعاقدون، والصحفيون العاملون بالمكاتب الجهوية، ولاعتبارات مرتبطة بعدم استقرار هؤلاء بمكان الدراسة اكتفى التوزيع على المفردات المتواجدة بالمقر والمقدر عددها ب 34 مفردة، وتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية والتي اعتمدنا فيها على منهج دراسة الحالة.

وعليه فإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) تعد وحدة سنقوم بالتعمق في دراسة علاقة الأنماط القيادية فيها بالأداء الوظيفي ،انطلاقا من جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بذلك، فهي دراسة حالة من ضمن الادارات الأخرى بمؤسسة الخبر، والنتائج المتوصل إليها ليست بالضرورة معممة على كل الادارات بذات المؤسسة .

ولأن دراسة الحالة تقتضي وصف الظاهرة وذلك بالاستقصاء حول تفاصيل الظاهرة كما هي في الواقع قصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها.

انطلاقا من هذا سيتم في هذه الدراسة وصف النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي بإدارة التحرير في جريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، وذلك بتحليل خصائصه والعوامل المؤثرة فيه على الأساس الذي هو عليه في الواقع.

واقترضت طبيعة الدراسة توظيف أكثر من أداة بحث ومنها الملاحظة بالمشاركة، والتي من خلالها تمكنا من طرح بعض الأسئلة والاستفسار حول بعض المعلومات الخاصة بالأنماط القيادية كما حاولنا ربط الصلة بين هذه والأداء الوظيفي .

كما تم الاعتماد ايضا على استمارة الاستبيان كاداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم بناء استمارة الاستبيان الخاصة بهذا البحث من اجل جمع البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة، والمتعلق أساسا بالنمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي، في ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)؛ وقد وزع هذا النموذج الأولي على مجموعة من الاساتذة المحكمين بكلية علوم الاعلام والاتصال ،جامعة الجزائر 03 ،وبعد مراجعة الملاحظات المقدمة من تعديل وإعادة صياغة وإلغاء لبعض الأسئلة، تم الوقوف على التصميم النهائي الذي ضم 30 سؤالاً وزعوا في مجملهم على أربعة محاور، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية للمبحوثين ضم سؤالين اثنين، واحتوى المحور الثاني المعنون بالأنماط القيادية السائدة في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) على 06 أسئلة، في حين يضم المحور الثالث 10 أسئلة تمت صياغتها للتعرف على محددات أداء العاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، اما المحور الرابع والأخير فقد شمل 12 سؤالاً حول تأثير النمط القيادي على مستوى اداء العاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر). ونظرا لخصوصية ومقتضيات الموضوع تم التركيز على الاسئلة المغلقة.

تعريف القيادة الادارية:

القيادة الإدارية فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين. وهي ممارسة القائد الإداري لسلطاته في اعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والتسويق والرقابة قصد اهداف معينة.

أهمية القيادة الإدارية:

تتجلى اهمية القيادة الادارية في النقاط التالية:

- تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.

أ. أمال خليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.
- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
- تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

الأنماط القيادية

ان النمط القيادي هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بان تحقيق اهداف المنظمة، هو تحقيق لأهدافهم والمتمثلة في تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة .

أنواع الانماط القيادية والسمات الشخصية لكل نمط:

هناك 03 أنماط (16) للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي :

أولاً: القيادة الدكتاتورية او الاوتوقراطية:

يقوم القادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء الى أسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز .

ان هذا النمط القيادي وان كان سائدا في الماضي الا انه بدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ومنو قوة النقابات العمالية وزيادة فعاليتها في العمل .

وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تشمل فيها أساليب القيادة الأخرى الا ان له مساوئ كثيرة أهمها :

- 1-انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضى الوظيفي لديهم.
- 2-تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين للقائد .
- 3-يؤدي الى عدم ولاء التابعين للقائد .
- 4-قتل روح المبادرة والابداع لدى المرؤوسين .
- 5-انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل .
- 6-يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .
- 7-ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل .
- 8-"يصعب تحقيقه في الواقع العملي حيث يتطلب ان يكون القائد على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة والمعرفة تمكنه من القيام بكل المهام المعقدة .

وتعتمد الاوتوقراطية في الاشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون او التفويض والتي تخول القائد فرض العقوبة او منح المكافاة دون ان تولي اهتماما لتنمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول ان القيادة الاوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين. وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر ودائما تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والامور الموجهة الى المرؤوسين". (17)

ثانيا: القيادة الديمقراطية او المشاركة :

يقوم هذا الأسلوب من القيادة على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من اعمال، وافساح المجال للمبادرة والابداع، وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد اشرافا عاما

أ. أمال خليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

للحفز الافراد على زيادة الإنتاجية، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين بين القائد والتابعين .

ومن مزايا هذا النمط القيادي مايلي :

1-رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط .

2-تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .

3-تعميم الإحساس بالانتماء للجماعة.

4-تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي:

1-انها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.

2-ان استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء .

3-اثبتت بعض الدراسات ان السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة الى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية، فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك اثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى انتاجيتهم .(18)

اذن يمكن اعتبار هذا النمط كنمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين.

ثالثا : القيادة الحرة او قيادة عدم التدخل : في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وانما يمثل رمزا للمنظمة ويترك .حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وبموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم اذ يزودون

بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفاعلة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فان تأثيره على سلوك الافراد محدود. (19)

ومن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

1- قد يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي الى تشجيع الافراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض الى المرؤوسين الاكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

2- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الافراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث .

وما يؤخذ على النمط القيادي ما يلي :

1- انه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على الهروب من المسؤولية.

2- يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة. فقد ثبت ان الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عماءه، فعلى الرغم من ان الجماعة قد يقل فيها التوتر الا ان السلوك العدواني هو الذي يشيع بين افرادها، وهذا سيؤدي الى ضعف حرية العاملين وانخفاض مستوى الجودة حيث يحاول كل فرد السيطرة على زملائه ويرجع السلوك العدواني الى عدم إحساس افراد الجماعة بالأمن .

3- ان هذا الاسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير والاستمالة . ولكن في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فان المجموعات العاملة تقتقر الى ضبط والتنظيم، مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة. (20)

أ. أمال خليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

يعني انه في هذا الأسلوب "يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده ان ذلك يجعله محبوبا من افراد المجموعة او لعدم قدرته على إدارة المجموعة، او لنوع من اللامبالاة". (21)

السمات الشخصية لكل نمط:

يتميز كل نمط من الأنماط القيادية الثلاث بمجموعة من السمات الشخصية (22) التي تميزه عن كل نمط وهي:

1- النمط المستبد الاولوقراطي: دائما مايجبر رؤوسيه متى وكيف وأين يؤدون أعمالهم ويتبع رؤوسيه تعليماته بكل بساطة دون أي استفسارات او تساؤلات وهو يقوم بصنع القرارات ويهتم بالعمل ويركز على النتائج لذلك تجده ممتازا في عمله ومستوى انتاجيته ولكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية. يكون منفرد في اتخاذ القرار، وقليل الثقة في رؤوسيه، يحاول المحافظة على مركزه، ويفهم ان السلطة هي أداة ضغط وتهديد للحصول على العمل.

2- النمط الديمقراطي: "يناقش المشروعات مع رؤوسيه وينظر الى مقترحاتهم بعين الاعتبار ثم يتخذ القرار النهائي وفقا لذلك، كما يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه ويسعى دائما لحلها ويهتم كثيرا بالعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق، وهو متفهم لمشاعر رؤوسيه ووجهات نظرهم ومشاكلهم.

3- النمط الحر: يمتاز القائد هنا بالشخصية المرحة المتواضعة ويترك حرية اصدار القرارات واتخاذ المهام التي يراها الاتباع ملائمة لهم". (23)

اختيار النمط الفعال في القيادة:

يتوقف اختيار القائد (24) بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

- حجم المنظمة ونوعها: لأنه يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود مجموعة من المرؤوسين الذين يساندونه.

-موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مختلف عن وجودها في منطقة نائية اوغير مكتظة بالسكان.

-نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدروه يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز ام مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات؟ وعلى سبيل المثال فان مشكلة استخدام معدات مستهلكة واسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948 ضد الصهاينة في فلسطين وما ترتب على ذلك من اثار قد خلقت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952.

-نوع العاملين ومدى ايمانهم بمشكلاتهم: أي مدى معرفتهم بأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والاذى الذي قد يلحق بها.

-المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الالتفاف حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة، اما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات ويحد من ممارستها لمهامها، ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

-الوقت المناسب: فكما ان المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فان الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا .

-مقدار الوقت المتاح: حيث يؤثر هو الاخر في صنع القيادات وظهورها. ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات .

العوامل المؤثرة في النمط القيادي:

تؤثر على اختيار النمط القيادي عوامل(25) عدة،منها ما تخص القائد نفسه وأخرى تتعلق بالمرؤوسين، والثالثة تخص الموقف والبيئة. وعي على النحو التالي:

1-عوامل تخص القائد: ان سلوك القائد يتأثر في اية لحظة بمجموعة من العوامل التي تتفاعل داخليا في شخصيته الذاتية من بينها:

أ. أمال خليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

-نظام القيم الذي يؤمن به: حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المؤسسة والنمو الشخصي للمرؤوسين لتحقيق اهداف المؤسسة.

-مدى ثقته في مرؤوسيه: فالقادة يختلفون في مدى الثقة التي يوليها للآخرين بصفة عامة وبالتالي ينطبق ذلك على مدى ثقتهم بمرؤوسيهم الذين يشرفون على أعمالهم في فترة ما.

-ميوله القيادي الشخصي: يختلف ميول القادة الى نمط معين من الأنماط

القيادية بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.

-مدى شعوره بالأمان في المواقف الغامضة بحسب البيئة.

2-العوامل الخاصة بالمرؤوسين:

قبل اختيار القائد للنمط القيادي لمجموعة معينة من الافراد، فانه يجب ان يأخذ في اعتباره أيضا مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك مرؤوسيه، ويمكن القول انه كلما توافرت الشروط التالية كلما امكن القائد الى إعطاء حرية اكبر للمرؤوسين:

-ازدياد حاجة المرؤوسين الى الاستقلالية والاعتماد على النفس.

-توفر الاستعداد لدى المرؤوسين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار .

-توفر درجة كافية من القدرة على تفهم المواقف الغامضة .

-توفر الاهتمام لدى المرؤوسين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها .

-توفر درجة كبيرة من الفهم تجاه اهداف المؤسسة.

-توفر درجة كبيرة من القدرة والمعرفة الخاصة بمعالجة المشاكل .

-توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرار، فلو كان النمط المستخدم هو النمط الاوتوقراطي فان التحول الفجائي الى طلب مشاركة المرؤوسين عادة ما يقابل بنوع من الريبة واحيانا الرفض.

وبطبيعة الحال فان غياب العناصر السابقة تؤدي الى لجوء القائد الى سلطته المباشرة بل هناك ظروفًا تفرض مبدأ التصرف الفردي للقائد.

ويلاحظ انه بزيادة درجة ثقة المرؤوسين في قائدهم فان حريته تزداد في تغيير سلوكه دون تخوف من سوء تأويل ذلك من المرؤوسين.

3-العوامل الخاصة بالموقف:

هناك مجموعة أخرى من العوامل ترتبط بالبيئة التي يعمل في اطارها القائد والتي تؤثر على سلوكه وتتمثل في تلك العوامل التي تستمد كيانها من المؤسسة، ومن جماعات العمل ومن طبيعة المشكلة ومن أهمها:

-نوعية اليم والتقاليد السائدة في المؤسسة.

-كفاءة الجماعة: فقبل ان يفوض القائد سلطات اتخاذ القرارات الى الجماعة، فانه عادة ما يأخذ في اعتباره مقدار كفاءة الجماعة التي تقاس عادة بالفترة الزمنية التي قضتها في العمل كفريق، وكلما اشترك افراد الفريق في مجموعة من الصفات الشخصية مثل الخبرة، المستوى التعليمي، الاهتمامات، كلما زادت فاعليتها.

-طبيعة المشكلة ذاتها: بازدياد تعقد المشروعات الحديثة وتقدم التكنولوجيا المستخدمة يمكن القول بان المشاركة في صنع واتخاذ القرارات أصبحت في حكم الضرورة، حيث يتطلب الامر اشترك عدد كبير من الاخصائيين في حل المشاكل المعقدة، وتمثل الضغوط تأثيرا على القائد، فكلما كان الوقت قصيرا لاتخاذ القرار كلما اعتمد القائد على نفسه في ذلك الوقت وقل اشراك المرؤوسين والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة بان نجاح القائد يعتمد بصفة أساسية على مدى مساهمته في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

1-رفع المستوى التحفيزي للمرؤوسين.

2-زيادة قابلية المرؤوسين لتقبل التغيير.

أ. أمال خليل

علاقة النمط القباحي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

3-تحسن مستوى كفاءة القرارات الإدارية.

4-تنمية روح الفريق ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.

5-المساهمة نحو تقدم التنمية الذاتية للمرؤوسين.

تعريف الاداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد، بحيث:(26)

1-الجهد:

ويشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2-القدرات:

وتشير إلى الخصائص الشخصية للفرد، والتي يستخدمها ويستغلها أثناء أداءه لوظيفته أو مهامه، كالذكاء وسرعة التعلم والإبداع والابتكار...الخ.

3-إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، والشعور بأهميته في أداءه.

فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد تتوقف على قدرات الفرد وخصائصه الشخصية وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.(27)

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود قائمة ويكون لديهم قدرات متوقعة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يتم تقييم مستوى أداءه بالمنخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن يكون للفرد القدرات اللازمة والفهم اللازم لعمله، لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل ليكون تقييم أداءه أيضا منخفضا. (28)

هذا وتجدر الإشارة إلى تطرق بعض علماء الإدارة إلى محدد آخر للأداء لا يقل أهمية عن ما سبقه، ألا وهو: (29)

4-الدعم التنظيمي:

ويشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة أو المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. مما يشعر الأفراد باهتمام المنظمة وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، وكل هذا يخلق لديهم مشاعر الإلتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية كالإلتزام والمواطنة وزيادة الدافعية للإنجاز، ويشمل الدعم التنظيمي بدوره عناصر محددة له يتمثل أهمها في:

- مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية.
- دعم القيادة لجهود العاملين.
- توافر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين.
- دعم العلاقات الوظيفية.

النتائج العامة المتوصل إليها في الدراسة:

أ. أمال خليل

علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

- نسبة العاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي من الذكور أعلى من نسبة الإناث، وعدد الصحفيين أكثر من عدد رؤساء الأقسام، والذي يعد عددهم أكبر من عدد رؤساء التحرير المساعدين.
- كلما ارتقى السلم الوظيفي بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، كلما قل عدد الإناث العاملين به.
- النمط القيادي السائد بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، من وجهة نظر العاملين بصفة عامة، ومن وجهة نظر العاملين من الجنسين سواء كانوا ذكورا أو إناثا، ومن وجهة نظر العاملين، من كل الرتب الوظيفية المدروسة، سواء كانوا صحفيين أو رؤساء أقسام أو رؤساء تحرير مساعدين، هو النمط القيادي الديمقراطي.
- محددات أداء العاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، هي:
 - الجهد المبذول من قبل الفرد هو الذي يقاس من خلال التزام العاملين بأداء المهام في الوقت المحدد لها، مع البقاء لساعات إضافية في حالة عدم الانتهاء منها، الالتزام بالأوامر والتعليمات الصادرة عن المسئول.
 - إدراك الفرد للدور المنوط به، والذي يقاس من خلال الالتزام بأداء المهام دون إشراف المسئول، ومعرفة ما يجب القيام به في حالة غياب تعليمات محددة من المسئول.
 - القدرات الشخصية للفرد، والتي تقاس من خلال خبرات الفرد وعمله المسبق في المجال الإعلامي.
 - الدعم التنظيمي، من جانبي المادي الذي يقاس من خلال توفير الإمكانيات المادية اللازمة لأداء المهام وفرص التدريب والتكوين، وأيضا من خلال نظام الترقية الحوافز. والدعم المعنوي الذي يقاس من خلال تشجيع وثناء المسئول على العاملين عند أدائهم الجيد للعمل.
- الجهد المبذول من قبل العاملين بإدارة التحرير في جريدة الخبر اليومي، بصفة عامة يعد مرتفعا، مع التنويه الى أن الجهد المبذول من قبل الذكور يعد أعلى مقارنة من الجهد المبذول من قبل الإناث، والجهد المبذول من قبل رؤساء التحرير المساعدين أعلى من الجهد المبذول من رؤساء الأقسام، والذي يعد بدوره أعلى من الجهد المبذول من قبل الصحفيين بذات الادارة.

- كلما ارتقى السلم الوظيفي أكثر، كلما زاد الجهد المبذول من قبل العاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، والعكس صحيح.
- يدرك العاملون بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، الدور المنوط بهم بشكل لا باس به على العموم، مع التنويه الى أن العاملين من الذكور، يدركون الدور المنوط بهم بدرجة أعلى من إدراك الإناث، والعاملون من رتبة رؤساء التحرير المساعدين يدركون الدور المنوط بهم أكثر من العاملين من رتبة رؤساء الأقسام، الذين يدركون دورهم أكثر من العاملين من رتبة الصحفيين.
- كلما ارتقى العامل السلم الوظيفي أكثر، كلما زاد إدراكه للدور المنوط به، والعكس صحيح، بحيث انه كلما زاد إدراكه لدوره ارتقى السلم الوظيفي أكثر.
- أغلبية العاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، يمتلكون خبرة في ميدان العمل الإعلامي بعد إن سبق لهم العمل في هذا المجال قبل الانتقال للعمل في المؤسسة، مع التنويه الى أن خبرة الذكور تبقى اكبر مقارنة بخبرة الإناث، وخبرة رؤساء التحرير المساعدين، اكبر من خبرة العاملين برتبة رؤساء الأقسام، الذين يعدون بدورهم أكثر خبرة من العاملين برتبة صحفيين.
- دعم المسؤولين المعنوي للعاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، بصفة عامة مرتفع، واكثر مقارنة بالدعم المادي الذي يعد الذكور أكثر رضا عليه من الإناث، ورؤساء التحرير المساعدين، أكثر رضا عليه من العاملين برتبتي رؤساء الأقسام والصحفيين.
- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي بالإيجاب بصفة عامة، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، وهذا يجمع كل الإناث وأغلبية الذكور، و يجمع العاملين بكل الرتب الوظيفية المدروسة بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، سواء كانوا صحفيين أو رؤساء أقسام أو حتى رؤساء تحرير مساعدين.
- يؤثر النمط القيادي الحر سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، وهذا من وجهة نظر الإناث والذكور، و الصحفيين و رؤساء الأقسام .
- ليس للنمط القيادي الحر، أي تأثير يذكر على الأداء الوظيفي للعاملين برتبة رؤساء تحرير مساعدين، بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي.

- يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي سلبا، بصفة عامة على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، ، وهذا بإجماع الإناث والذكور، بإجماع العاملين بكل الرتب الوظيفية، سواء كانوا صحفيين أو رؤساء أقسام، أو رؤساء تحرير مساعدين.

خاتمة:

تشكل القيادة الناجحة التي تمثل حجر الزاوية في إنجاح العملية الإدارية، والتأثير الإيجابي على الجماعة وفق أهداف المؤسسة، محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واجتماعية واقتصادية، لا بد من وجود قيادة واعية تسير على مناهج تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومنها الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للأفراد باعتبارهم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية، وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها، والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد، الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق الأهداف المسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة، وهذا تحت إشراف قادة إداريين يعتمدون في ذلك على أنماط قيادية مختلفة، لتحقيق هدف أوحد وهو الرفع من مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

وعليه يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن للنمط القيادي علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعاملين، ويبرز هذا من خلال مسؤولية القيادة في تحقيق التكامل بين الجوانب

التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية، مما يرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، الذي يقودها بالضرورة إلى تحقيق أهدافها .

فإذا كانت هذه هي علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر)، ترى:

- ما علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي للعاملين، بالإدارات الأخرى بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) ؟

- ما علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارات التحرير بجزائر، ومؤسسات إعلامية أخرى؟

الهوامش:

(1)-شهيناز، دريوش: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص36.

(2)-شهيناز، دريوش، المرجع نفسه، ص 36.

(3)-يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي: الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الخاصة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص16.

(4)-رفيق، مرزوقي: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة ندوة، ص 02

(5)-عبد الله، ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة السانبة، وهران، 2009-2010، ص 10.

(6)-عاطف، عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، ط1، القاهرة، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، 2013، ص12.

(7)-يحيى، بن موسى، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(8)-شهيناز، دريوش، مرجع سبق ذكره، ص 10.

أ. أمال خليل

علاقة النمط القبايلي بالأداء الوظيفي - دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي (مؤسسة الخبر) -

- (9)- محمد، بن احمد بن محمد جبرة: الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1426هـ ، ص09.
- (10)- جلال الدين، بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص72.
- (11)- عمار، كيرد: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، منشورة، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة، 2015/2014 ، ص80.
- (12)- جلال الدين، بوعطيط، المرجع السابق ، ص72.
- (13)- اسعد، احمد محمد عكاشة: اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص32.
- (14)- جلال الدين، بوعطيط ، المرجع السابق ، ص72.
- (15)- المرجع نفسه، ص73.
- (16)- فريدة، مفتوح: دور الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، ص62.
- (17)- محمود، سلمان العميان ، المرجع السابق، ص260، 259. بتصرف.
- (18)- عاطف، عبد الله المكاوي: المرجع السابق، ص13.
- (19)- محمود، سلمان العميان ، المرجع السابق، ص260. بتصرف.
- (20)- عاطف، عبد الله المكاوي، المرجع السابق، ص15. بتصرف.
- (21)- سلمان، محمود العميان، المرجع السابق، ص262. بتصرف.
- (22)- بشير، العلاق، المرجع السابق، ص22.
- (23)- نواف، كنعان ، القيادة الإدارية، ط5، عمان-الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1995، ص156، 157. بتصرف.
- (24)- محمد، حسنين العجمي، المرجع السابق، ص174، 173.

- (25)- بشير، العلق، المرجع السابق، ص31،30. بتصرف.
- (26)- شهيناز، دريوش، المرجع السابق، ص95،94. بتصرف
- (27)- جلال الدين، بوعطيط، المرجع السابق، ص74.
- (28)- مصلح، حمدان البقمي، المرجع السابق، ص41.
- (29)- زيد، صالح حسن سميح، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، د.س.ن، جامعة حلوان، اليمن، ص122.