

الانماط السلوكية للمدراء واثرها في تقويم اداء الموظفين



تقديم

د. عمر إسماعيل حسين

منال سلام عبدالرضا

المحتويات

ت	الموضوع	الصفحة
١	المحتوى	٢-١
٢	المقدمة	٣
٣	منهجية البحث	٤
١	القيادة مفهومها- وأهميتها- ونظريتها	١٤ - ٥
١,١	مفهوم القيادة	٥
٢,١	مفاهيم القيادة الادارية وفقاً لآراء الكتاب والباحثين	٦
٣,١	أهمية القيادة الادارية	٦
٤,١	تصنيف القيادة الادارية	٦
٥,١	المهارات التي يتمتع بها القائد :	٧
٦,١	معايير اختيار المدراء التنفيذيين	٨
٧,١	نظريات القيادة الادارية :	١٢ - ٩
٦,٧,١	مفهوم الأنماط القيادية ونماذجها	١٤ - ١٢
٢	تقويم الاداء	١٨ - ١٥
١,٢	مفهوم تقويم الاداء	١٥
٢,٢	أهمية تقويم الاداء	١٥
٣,٢	معوقات تقويم الاداء	١٥
٤,٢	مفاهيم تقويم الاداء وفقاً لآراء الباحثين	١٧
٥,٢	تقييم الاداء وتقويم الاداء	١٧
٦,٢	اهداف تقويم الاداء	١٩
	الاستنتاجات	٢٠
	التوصيات	٢٠
	قائمة المصادر والمراجع	٢٣ - ٢١

الاشكال

ت	الشكل	الصفحة
١	المهارات القيادية الاساسية	٨
٢	آراء الموظفين بمدرائهم	١٦

المقدمة

تعد القيادة الادارية المحرك الأساس لفعالية اي تنظيم وذلك لان القائد يستطيع تسخير الطاقات الموجودة لدى العاملين وحشدها معه لتحقيق الاهداف المطلوبة. ولا يتأتى ذلك بالضرورة. بحكم المركز الوظيفي أو درجة السلطة التي يتمتع بها المدير. إذ ان هناك العديد من المدراء يفتقرون للمهارات القيادية, مما يحد من قدرتهم على تحقيق الأهداف المنوطة بهم ذلك أن القيادة علاقة ذات شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد التبعية الطوعية. فاذا أحببت الجماعة المدير يمكن له عندها أن يسيرها وراءه في تحقيق الاهداف المحددة للعمل. وعلى العكس من ذلك فإذا لم يتمتع المدير بمهارات قيادية فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الحدود الدنيا من الاهداف التنظيمية, لان العاملين لا يتعاونون ولا ينفقون له, الا بالدرجة التي يجنبهم التعرض للعقوبات والقاعدة الشعبية معروفة بأن الانسان يبذع عندما يؤدي عمله عن رغبة وطوعية كما تعد القيادة الادارية واحدة من اهم عناصر السلوك الانساني فقد اصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدار العصور فمن اجل ان نفهم الماضي يجب ان ندرس عن القادة الذين وضعوا بصمة في التاريخ فعندما نستوعب الحاضر فأنا ننظر الى القادة السابقين والى القادة الحاليين الحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين.

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

نجد أن دراسة السلوك القيادي واثره في المتغيرات التنظيمية عامة قد اخذ حيزاً واسعاً من اهتمام العديد من الدارسين والباحثين في الادارة ولكن ما يميز مشكلة هذه الدراسة هو ندرة الدراسات الميدانية لاسيما على مستوى العراق التي تختبر اثر السلوك القيادي في بناء الثقة للعاملين تجاه المنظمة وبالمقابل تحليل مستوى ادراك العاملين بتلك الثقة لتحقيق الالتزام التنظيمي, وعلى الرغم من اهمية الموضوع بالنسبة لنجاح المنظمة واستمرارها فإنه لم يحظ إلا بالقليل من البحث والتحليل من قبل العديد من الباحثين.

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة الولاء للالتزام التنظيمي لدى الافراد وانتمائهم للمنظمة وبناء ثقتهم بها وزيادة العلاقات التنظيمية الجيدة والمحافظة على تنميتها, فالالتزام التنظيمي لدى الافراد لايمكن تحقيقه الا بوجود الثقة بالمنظمة ومن هنا تبرز المشكلة الاكثر تعقيداً هو أن البيئة العراقية عامة والمنظمات الادارية خاصة تمتاز بأنماط قيادية ادارية مختلفة عن واقع الدول المتقدمة نتيجة الظروف والازمات التي يعيشها العراق في الوقت الحاضر, وقصور نظرة الاداريين والقادة في تلك المنظمات من جانب نظرته لتلك المتغيرات بوصفها الجزء الاكثر أهمية في مكونات رأسمالها الاجتماعي والتنظيمي.

ثانياً : أهمية البحث

ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالاتي :

- 1- تناولها لمتغيرات حاسمة ودرجة متمثلة بالانماط القيادية الاكثر معاصرة كالنمط التحويلي والذي يؤشر استفزازاً ايجابياً وصريحاً لثقة العاملين مما يعكس على حاجة منظماتنا اليوم لبيئة مشجعة للالتزام العاملين .
- 2- تكمن أهمية الدراسة كونها تقدم أطراً علمياً لأنموذج متكامل تناولت متغيراته بنظرة تكاملية وشاملة امتدت من المسببات وانعكست في النتائج وكذلك من خلال استخدام مقاييس وأدوات عالمية معول عليها واختبارها في المنظمات العراقية وذلك بما يعزز بناء ثقافة الالتزام التنظيمي للمنظمات .

ثالثاً : أهداف البحث

في ضوء هذا البحث واهميته نسعى لتحقيق الاهداف الاتية :

- أ. تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الثقة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في الادارة.
- ب. تشخيص أي نمط من الانماط القيادية الأكثر تأثيراً في بناء الثقة التنظيمية .

رابعاً : فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية مفادها أن سلوك المدراء له دور مؤثر في أداء العاملين وإن له تأثيراً في حل المشاكل ومكافحة الفساد الإداري والمالي بخاصة إهدار أموال الدولة ومواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجهها , فضلاً عن الزيادة في التأثير في تطوير أداء الموظفين وزيادته سواء اكان ذلك ايجاباً أو سلباً .

خامساً : منهجية البحث

تعتمد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, الذي يقوم على وصف أسباب الظاهرة وتحليلها بصفة عامة وفي العراق بصورة خاصة, وذلك من خلال التعرض للجوانب النظرية ومحاولة ربط الظاهرة بأسبابها وإبعادها ونتائجها.

١. القيادة (مفاهيمها – أهميتها – نظرياتها)

١,١ . مفهوم القيادة :

القيادة الادارية هي النشاط الذي يمارسه المدير الاداري في مجال إتخاذ القرارات واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.(السكرانة, ٢٠٠٥ : ٢٣).

ظهر الاهتمام منذ القدم بموضوع القيادة وتزايد هذا الاهتمام من قبل منظمات الاعمال في الوقت الحاضر , وجاء هذا الاهتمام نتيجة للدور الذي تؤديه القيادة في التأثير على سلوك المرؤوسين من اجل تحقيق أهداف المنظمة فلكل مجموعة قائد يؤدي دوره بفاعلية ويسعى إلى تحقيق اهداف المجموعة.(محمود, ٢٠٠٢:٢٠).

القدرة على التأثير في الاخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام الى اداء مثمر يحقق أهداف المنظمة.

فالقيادة نشاط ديناميكي ينقل الجهاز الاداري من الحالة الراكدة الى الحالة المتحركة الديناميكية . كما أن القيادة هي علم وفن , وتختلف القيادة عن الإدارة من حيث عناصر المبدأ والنية والاجراءات التي قد يستخدمها القائد من اجل تحقيق أهداف المنظمة.(الطويل, ٢٠٠١:٤٧).

وتستند القيادة إلى مجموعة قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد ان يتسلح بها لغرض الوصول الى وضع قيادي يمكنه من التأثير على الاخرين وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب وتستند القيادة الى الخبرات والقدرات الذهنية , وابداع الفرد , وشهرته في مجال ما , والتي تجعل منه قائدا وقوة للاخرين , وتكسبه القدرة على التأثير في الاخرين.(القيوتي, ٢٠٠٠ : ١٨١-١٨٢)

٢,١. مفاهيم القيادة الادارية على وفق آراء الكتاب والباحثين

- سلوك من جانب فرد هو (المدير / القائد) الذي يؤثر في سلوك الاخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامرهم. (عباس وبركات:٢٠٠٠: ١٦٦)
- عملية اجتماعية تسعى للتأثير في أفعال الافراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق اهداف مشتركة مرغوبة. (حريم:١٩٩٧: ٢٦١)
- قدرة الفرد على التأثير في شخص او مجموعة من الاشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية. (المغربي:١٩٩٥: ١٦٣)
- القدرة او المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في اداء ما يحدده القائد وإنجازه. (الصران:٢٠٠١: ١٠٢)
- القدرة على التأثير في اتجاهات وقيم وسلوك الافراد والجماعات وتوجيههم بالاتجاه المرغوب. (ابو تايه:٢٠٠٧: ٣٧١)
- انها تفاعل متبادل بين القائد من جهة ومرؤوسيه من جهة أخرى وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع ومساعدة مرؤوسيه على العمل بحماس من اجل تحقيق الاهداف. (الراوي:٢٠٠١: ١١)

٣,١. أهمية القيادة الادارية

تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط الدائر لرسم صورتها المستقبلية , وتعد البودقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الادارية لتدعيم القوى الايجابية في المنظمة الادارية وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء لتنمية الافراد وتدريبهم ورعايتهم بوصفهم أهم مورد للمنظمة الادارية كما ان الافراد يتخذون من المدير الاداري قدوه لهم لمواكبه المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة الادارية. (السكرانة, ٢٠٠٥: ٢١)

٤,١. تصنيف القيادة الادارية

تصنف القيادة الى نوعين :

- ١- **القيادة الرسمية:** هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (اللوائح والقوانين) التي تنظم اعمال المنظمة بالمدير الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها .
- ٢- **القيادة غير الرسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الافراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الاداره المباشرة إلا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة بين زملائه وتكون قادرة على انجاز الخطط المرسومة من قبل المؤسسة (السكرانة ٢٠٠٥: ٢٨) .

٥,١. المهارات التي يتمتع بها القائد :

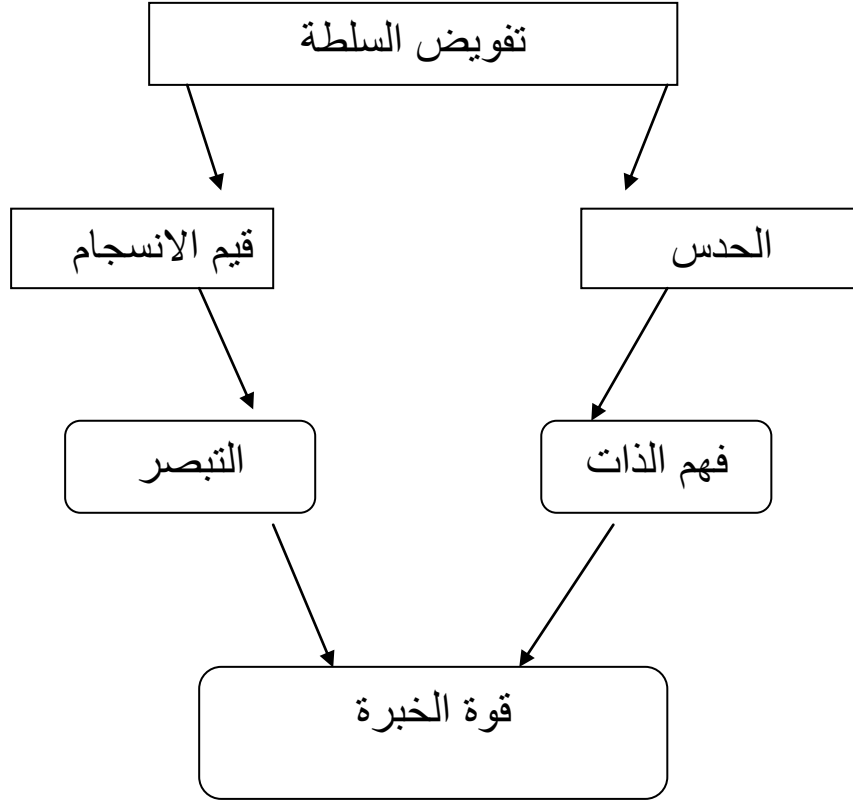
هناك مجموعة من المهارات والقدرات التي تتوفر في القائد الإداري والتي تتمثل بالآتي:
(البدان, ٢٠٠٤, ١٤٠) (العنبي, ٢٠٠٥: ١٨٤-١٨٥) (العباد, ٢٠٠٦: ٢)

- ١- مهارة التصور الكلي وتتطلب أن يكون لدى القائد فهم وتصور عام عن الأنشطة في المنظمة , وان يعمل القائد على خلق التفاعل والانسجام بين مكونات المنظمة والعلاقات الرئيسية كافة.
- ٢- المهارات الانسانية , وهي قدرة القائد في التأثير على الآخرين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم .
- ٣- مهارة الاتصال او ما يطلق عليها بمهارة الهام الآخرين , وهي ان يجيد القائد لغة العين والحوار والاستماع للآخرين .
- ٤- مهارات فنية وهي ان يكون القائد قادرا على تحديد المشكلات وايجاد الحلول لها, وقادرا على صنع القرارات السليمة واتخاذها .
- ٥- مهارة المبادرة , وهي ان يكون القائد نشطا في عمله وان يتمتع بدرجة عالية من المرونة والشفافية في تعامله مع الآخرين .
- ٦- مهارة النضج العاطفي , وهي ان يحكم القائد عقله في تعامله مع الآخرين .
- ٧- ان يكون القدوة الحسنة , وان يمثل مجموعته خير تمثيل , ويتعامل معهم بأفضل مايمكن , ويقدم المشورة اليهم , ويساعدهم على اكتساب المعرفة .

ويمكن ان نوضح المهارات القيادية الاساسية بالنقاط الآتية :

- ١- تفويض السلطة: ويقصد بها مشاطرة الاتباع ومقاسمتهم (أعضاء فريق العمل) أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين .
- ٢- الحدس: وهي القابلية على التوقع والتنبؤ بالتغيير ووقوع الاحداث الجديدة وتوسيع مدى الرؤية بعمق تفصيلي وتبني المخاطر وبناء الثقة .
- ٣- فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه .
- ٤- التبصر: وهي قابلية القائد على التصور والتخيل الى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جنى الايجابيات لصالحها
- ٥- قيم الانسجام: وهي قدرة القائد على فهم مبادئ المسيرة للمنظمة واستيعابها وقيم العاملين والعمل على أحداث الانسجام والتوافق بينهما والشكل (١-١) يوضح المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد .
- ٦- قوة الخبرة : وتعتمد على امتلاك المدير للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة، وان يكون على معرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة مما يشعر المرؤوسين دوما بأنهم بحاجة الى ذلك المدير لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته.(جواد, ٢٠٠٠: ٢٩٢-٢٩٣)

الشكل (١) المهارات القيادية الاساسية



٦,١. معايير اختيار المدراء التنفيذيين

- ١- التخصيص الدقيق في العمل مع النظرة الشاملة للعمليات الرئيسة الاخرى بالمنظمة .
- ٢- حسن المظهر والاخلاق والانضباط .
- ٣- القدرة على ادارة الاجتماعات والندوات والمؤتمرات .
- ٤- سعة الافق والنظرة الكلية الشاملة للمشاكل القومية والاقتصادية والاجتماعية .
- ٥- اتقان العمليات الرئيسية في الادارة / تخطيط - تنظيم - متابعة - رقابة - تدريب .
- ٦- نظرة متعمقة تحليلية لمشاكل المنظمة ومشاكل العاملين بها.
- ٧- اللياقة البدنية والنفسية.
- ٨- النضج العقلي والعاطفي.
- ٩- المقدرة على التحليل والتنبؤ والتخطيط.
- ١٠- العلم والمعرفة.(الغزاوي, ٢٠٠٩: ١٤)

٧,١. نظريات القيادة الادارية :

تؤدي القيادة دورا فاعلا في حياة الجماعة والمجتمع وقد بُذلت جهود علمية كبيرة ومتنوعة للبحث في الابعاد التي تنطوي عليها وظيفة القيادة مما دفع المتخصصون في مجال القيادة الى الخوض في تفسير وظيفة القيادة وتحليلها وعوامل نجاحها في ادارة المنظمة (محمود , ٣١:٢٠٠٢) وللقيادة الادارية نظريات عدّة تبلورت بعدد من المداخل والاتجاهات التي اختلفت بدراسة هذا الموضوع وبحث النتائج التي تمخضت عنها وعكست كل منها التركيز على متغير معين أو عدّة متغيرات مرجعة بذلك القيادة الى المتغير او تلك المتغيرات (النداوي ٢٧:٢٠٠٤).

فلكل نظرية من نظريات القيادة معاييرها والتي يمكن من خلالها اختيار الاشخاص الذين سيكونون أكثر قدرة على القيادة من الاخرين وفي ماياتي استعراض بعض هذه النظريات :

١,٧,١. نظرية السمات :

ظهرت هذه النظرية مع بداية القرن العشرين , إذ تدور فلسفة هذه النظرية حول تمتع القادة بسمات تميزهم عن سواهم حيث تفترض هذه النظرية أن هناك مجموعه من السمات او الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الافراد ومن هذه السمات مايكون ظاهريا ومنها مايكون باطنيا كالثقة بالنفس والقدرة على المبادرة والنضج الاجتماعي والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة (عباس , ١٥:٢٠٠٠) , ان هذه النظرية تحدد سمات عالمية للاشخاص الذين لديهم قدرة عالية على القيادة ابتداءً من الصفات الجسدية للقائد وانتهاءً بقدراته الذاتية، ومن الجدير بالذكر ان هذه النظرية ترى هناك ارتباط ما بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد (العتيبي , ١٨:٢٠٠٥) .

من اهم السمات التي تؤكد عليها هذه النظرية :

- أ- السمات الجسدية : وتتمثل بالصحة والطول والوزن والقوة والحيوية وقوة التحمل .
- ب- السمات الفكرية والعقلية : وتشمل الذكاء والفهم وتطبيق المعرفة وتقييم الامور والثقافة العالية وسرعة الادراك والقدرة على الاتصال والتفكير .
- ت- السمات السيكولوجية : وتشمل الثبات وقوة الشخصية وقوة الادراك والقدرة على الاقتناع ورفع الروح المعنوية وحسن التصرف .
- ث- السمات الاجتماعية : وتتمثل بمراعاة مشاعر الجماعة والقدرة على حفظ تماسك الجماعة والاحساس القوي بحاجات الجماعة ورغبات افرادها .

٢,٧,١ . النظرية السلوكية :

ركزت هذه النظرية على ان القيادة تعد وظيفة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة فبدلاً من التركيز على السمات والخصائص اصبح التركيز على سلوك وتصرفات وافعال القادة , ويعبر عن ذلك بأسلوب القيادة , وهي نماذج سلوكية تعتمد من قبل القائد لهذا ينطلق سلوك القائد من قاعدتين رئيسيتين (العتبي ١٨١-٢٠٠:١٨٠) .

- أ- قاعدة الاهتمام بالعمل والتركيز عليه في مهام القيادة وهنا يكون توجه القيادة واهتمامها منصب على العمل .
- ب- قاعدة الاهتمام بالعاملين , وتركز القيادة على وفق هذه القاعدة على العنصر البشري في منظومة القيادة وعلى اهتمامات ذلك العنصر وعلاقاته وتحاول دائما تطوير العلاقة معهم ورعاية مصالحهم وشعورهم لان ذلك في نظر القيادة الطريق الامثل الذي يقود الى تحقيق الاهداف من قبل هؤلاء وغالبا مايكون سلاح القائد متأرجحا ما بين هاتين القاعدتين .

٣,٧,١ . النظرية الموقفية :

تنسب اول نظرية موقفية في القيادة الى فريدريك فيدلر من جامعة الينوي في الولايات المتحدة الامريكية , تعد اول محاولة جادة لادخال متغيرات الموقف في اطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد حيث تتصل هذه النظرية بالموقف الذي يتواجد فيه الفرد فهي ترى بأن أي فرد حتى وان كان شخص عادي يمكن ان يصبح قائدا , اذا وجد نفسه في موقف أزمة وتتطلب منه ايجاد حل لتلك الازمة وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى بأن القيادة محصلة عوامل موقفية (العساف ٣:٢٠٠٤) وتهتم هذه النظرية بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد وتؤكد ايضا على ان القيادة الفاعلة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف اكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد او السلوك الذي يتمتع به. (التعبان ٢٠٠٦: ٣) .

١,٧,٤. النظرية الوظيفية :

بدأ الاهتمام بهذه النظرية بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين وكان الاهتمام منصباً في التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد فالقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالاعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها , فالقيادة ينظر اليها على انها وظيفة تنظيمية , وتكون القيادة لعضو واحد او اكثر من اعضاء الجماعة وتنطوي على العملية القيادية مجموعة من الوظائف التي لا تتغير مهما كانت المواقف وقد تم تجميع هذه الوظائف بثلاث مجاميع متميز هي (المصري, ٢٠٢-١٩٩٩:٢٠١).

- ١- **مجموعة الوظائف الاجرائية** : وهي تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والاعمال وتنظيمها .
- ٢- **مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي** : وهي تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدراتهم على التحرك باتجاه تحقيق الهدف .
- ٣- **مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على صيانة وحدة الجماعة** : وهي تتعلق بكيفية تحقيق التآلف والمعاشية المشتركة بين اعضاء الجماعة .

١,٧,٥. النظرية التفاعلية :

تفترض النظرية بان القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الابتكار والابداع وتصبح القيادة وظيفة تساعد افراد المنظمة على حل المشكلات وتحقيق الاهداف بمن خلال الاستفادة من تلك المواقف (القريوتي, ٢٠٠٠:٢٨٩).

وظهور القيادة ونشأتها رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي : شخصية القائد , افراد الجماعة , طبيعة الجماعة , خصائصها , والعوامل الموقفية والبيئية (ابو الفضل . ٢٠٠٤:٨).

ويمكن ان نوجز النظريات اعلاه وكمايلي :-

خصائص وسلبيات ونظريات القيادة

النظرية	خصائصها	سلبياتها
السمات	١- حدد خصائص وسمات يتميز بها القائد هي (جسمانية , فكرية عقلية , اجتماعية , سيكولوجية) ٢- القائد يولد ولايصنع	١- لا تستطيع ان تحدد عدد السمات ونوعها والموصفات التي يجب توفرها في القائد . ٢- اغفالها لدور البيئة المحيطة. ٣- اهمال دور المرؤسين والتابعين .
السلوكية	تركز هذه النظرية على سلوك القائد وان هذا السلوك متأرجح بين اهتمامه بالعمل والعاملين	١- اهمال القائد الاهتمام بالعاملين اذ ركز القائد اهتمامه بالعمل ٢- ان هذه النظرية لم تستطع ان تصل كسابقتها من النظريات الى نتائج محددة ومؤكدة عن امكانية تفسير القيادة عن طريق السلوك الملاحظ للقيادة
الموقفية	تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف اكثر مما تعتمد على السمات الشخصية للقائد والسلوك الذي يتمتع به	الموقف الذي يواجهه القائد هو المتغير الوحيد الذي يسيطر ويتحكم في سلوك القائد
الوظيفية	القيادة وظيفة تنظيمية للقيام بالاعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها	من الصعوبة ان يؤدي القائد كل هذه الوظائف في ان واحد
التفاعلية	القيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل بين المهارات الانسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الابداع والابتكار	صعوبة تحويل الامور النظرية الى توصيات للحياة العملية

١, ٧, ٦. مفهوم الانماط القيادية ونماذجها

١- مفهوم النمط القيادي :

ارتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة للنشاط التعاوني بين الافراد, وعليه فهو ليس بالشيء الجديد عند الكائن الحي , فقد وجد عند الانسان على انه عملية تأثير منذ أقدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية الا ان النمط القيادي لم يأخذ بعده الحقيقي في المجالات الإدارية إلا في النصف الثاني من القرن الماضي وبرز النمط القيادي مؤثرا في سلوك الافراد والجماعات ومحور دراسات علماء النفس والاجتماع.(باقر وحزمة , ١٩٩١: ٢٠١)

مفاهيم النمط القيادي على وفق آراء الكتاب والباحثين

المفهوم	الباحث
انه الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الاداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الاطار الذي يحدد علاقته بالمرؤوسين	البياح ٦٩:١٩٨٥
هو الاسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله مع الجماعة المدركة له والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي	علي جواد ٢٠:١٩٨٩
انه السلوك المتكرر للمدير والغالب عليه في طريقة أداء العمل	ياغي والذبيات ٧٧:١٩٩١
قدرة تأثير شخص ما على الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما الزام قانوني	القيوتي ١٠٤:٢٠٠٠
انه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين	محمود ٥٢:٢٠٠٢

٢- نماذج تحليل أنماط القيادة

أ- أنماط قريبة للسلوك الاوتوقراطي:

- ١- المدير الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار ويتخذ القرار ويعلمه على التابعين لتنفيذه من دون معارضة مستخدماً أكبر قدر من سلطاته للحصول على قبولهم للقرار .
- ٢- المدير الذي يقوم بجمع مراحل صنع القرار ويتخذ القرار ثم يحاول أقناع تابعيه بقوله .
- ٣- المدير الذي يقوم بجميع مراحل صنع القرار ويتخذ القرار ويقدمه للمرؤوسين الا انه يتيح لهم فرصة مناقشة القرار وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه .

ويتصف القائد على وفق هذا النمط بالنشاط والفاعلية , ويقوم القائد بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه ألا التنفيذ , وان هذا النوع من القيادة يتم التركيز فيه على الاهتمام بالعمل دون العاملين.(سالم ١٩٩٥:١٩١)

ب- الانماط القريبة للسلوك الديموقراطي:

- ١- المدير الذي يفكر في المشكلة ثم يعرضها على التابعين لإشراكهم في اقتراح بدائل لحلها ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك.
- ٢- المدير الذي يحدد لتابعيه حدود تصرفاتهم ومحددات القرار ويترك لهم حرية التفكير في البدائل وتقييمها واختيار افضلها في حدود لايتجاوزونها ثم اتخاذ القرار.
- ٣- المدير الذي يشترك مع متابعيه في صنع القرار في أطار الحدود التنظيمية.

في هذا النمط من القيادة فان القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين , ويشاركة في اتخاذ القرارات , وعلى الرغم من ان القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح إلا انه مسؤول عن القرار الاخير الذي يتخذه.(راتشمان واخرون : ٢٠٠١: ١٨٥)

وهناك أربعة أنماط أو نماذج للقيادة الادارية هي:

النمط الاول : القيادة التحكيمية المستغلة والمدير في هذا الاطار يتصف بالاتي:

- ١- اوتقراطي للغاية يعتمد صلاحيته الممنوحة له بالسلطة الرسمية.
- ٢- لا يثق في مرؤوسيه الا بنسبة ضئيلة للغاية.
- ٣- يعتمد مع مرؤوسيه على اسلوب التهديد والعقاب أساسا وقليل من التقدير.
- ٤- يعتمد في الاتصال على قناة واحدة هي من أعلى الى أسفل ولايسمح بالاتصال من أسفل الى أعلى.

النمط الثاني : القيادة التحكيمية المعتدلة والمدير في هذا النموذج يتصف بالاتي :

- ١- تتصاعد ثقته في مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير مع قليل من التهديد والعقاب.
- ٢- يسمح ببعض الاتصالات من أسفل الى أعلى.
- ٣- يسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.
- ٤- يسمح بتفويض السلطة في اتخاذ القرارات ولكن من خلال مراقبة قريبه ووثيقه.

النمط الثالث : القيادة الديموقراطية الاستشارية ويتصف المدير بهذا النمط بالاتي :

- ١- تتصاعد ثقته المدير في كفاءة مرؤوسيه ومقدرتهم ولكن الى حدود معينه اي ان الثقة ليست مطلقة وكاملة تماما.
- ٢- يحاول الاستفادة من آراء مرؤوسيه وافكارهم بطريقة بناءة.
- ٣- يستخدم لتحفيز مرؤوسيه كثيرا من الاساليب الايجابية.
- ٤- يسمح بالاتصال في اتجاهين.
- ٥- يخطط للسياسات العامة العريضة ويتخذ وحده القرارات المهمة ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمرؤوسيه.

النمط الرابع : القيادة الديمقراطية بالمشاركة ويتصف المدير في هذا النمط بالاتي :

- ١- لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه وفي جميع الاحوال.
- ٢- يشجع آراء مرؤوسيه وافكارهم ويستخدمها في طريقه بناءة.
- ٣- يمنح المكافآت لمرؤوسيه عند الاشتراك والمشاركة في مجالات مختلفه مثل تحديد الاهداف, تقويم نتائج الاداء.
- ٤- يتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه وفي جميع المستويات التنظيمية.
- ٥- يؤمن بالعمل كفريق واحد.
- ٦- يشجع الاتصالات في جميع الاتجاهات.

النمط الخامس : (الديمقراطية بالمشاركة) .

هو افضل النماذج جميعا واهمها للتطوير وذلك من حيث زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها كما ان المدراء يستخدمون هذا النموذج من الادارة في عملياتهم ونشاطاتهم لتحقيق أقصى حالات النجاح كمدراء اداريين كما ان بعض الاقسام الادارية والشركات التي استخدمت هذا الاسلوب الاداري في الادارة كانوا اكثر كفاءة في تحديد الاهداف وإنجاحها واكثر إنتاجيه ويعزى هذا النجاح الى اسلوب الاشتراك في الادارة والقرارات والى نوع العلاقات والثقة التي يمنحها المدير الى مرؤوسيه.

٣. تقييم الاداء

١, ٢. مفهوم تقييم الاداء:

هي عملية مستمرة تعمل على ضمان العمليات التنظيمية توضع لتعظيم إنتاجية العاملين والفرق والمنظمة بشكل عام وتقييم الاداء يلعب دورا في انجاز الاستراتيجية التنظيمية التي تضمن قياس وتحسين قيمة قوى العمل . ورغم ان كل وظيفة للموارد البشرية تساهم في تقييم الاداء لها أثر مهما في العملية. (المحنة, ٢٠١٢: ٤٣)

٢, ٢. أهمية تقييم الاداء :

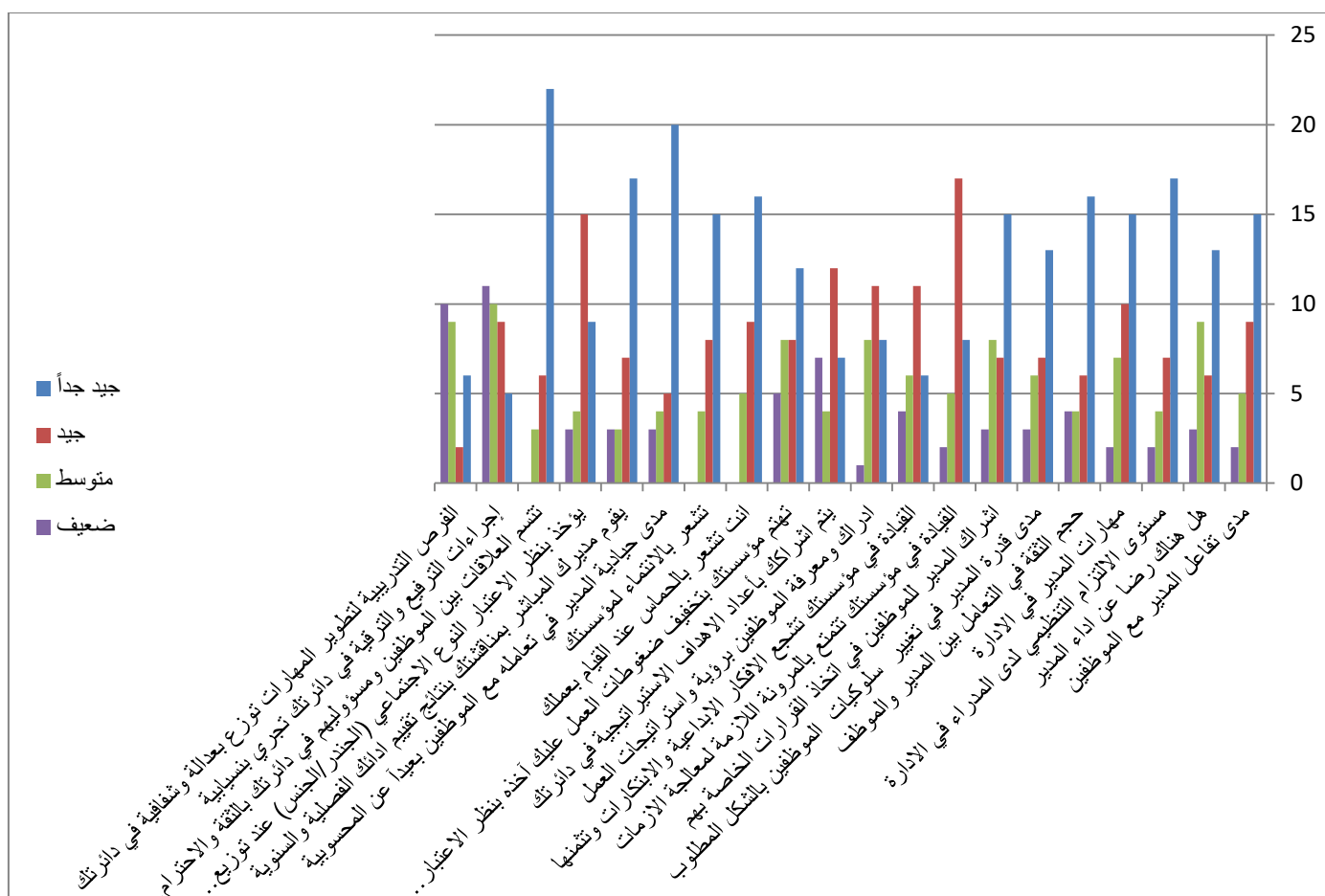
اهمية ادارة تقييم الاداء تكمن في تركيزها على تطوير العاملين بالمقدرة , الالتزام والعمل على انجاز الاهداف المشتركة ضمن المنظمة التي تدعم انجازهم وتشجعها . ان المنظمة ككل ستنتفع من تطبيق تقييم الاداء الفاعلة لانها تقدم طريقة جيدة لتحسين الاتصال بين المدير والعاملين وذلك لمعالجة المشاكل وتوضيح الاهداف والمعايير الوظيفية لهم , وتصبح اكثر فاعلية عندما ترتبط هذه الاهداف مباشرة بالاهداف المظمية الاستراتيجية الشاملة . (melo, ٢٠٠١, ٨٠٧)

٣, ٢. معوقات تقييم الاداء :

اهم المعوقات التي تعيق التوصل الى تحقيق تقييم اداء جيد للعاملين داخل التنظيم المعاصر هي :

- ١- التاكيد غير الكافي من جانب الادارة.
- ٢- عدم تحديد الاهداف بدقة ووضوح.
- ٣- التدريب غير الكافي للأفراد القائمين بعملية التقييم.
- ٤- وجود معايير غير عادلة لتقييم الاداء تتصف بعدم الدقة والتحيز الشخصي.
- ٥- التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الاخير الذي يجعل بعض الحكام المقيمين يميلون لا عطاء تقديرات (اوسطية) لاتمثل حقيقة مستوى الاداء.

الشكل رقم (٢) آراء الموظفين بمدرائهم



المصدر: من عمل الباحث

هذه كلها تمثل مناطق صراع ويجب الانتباه إليها من جانب الإدارة إذا ارادت ان تنمي روح التعاون وتقليل من التعارض بين المجموعات المتعددة داخل التنظيم لذا فإن التأييد من جانب الإدارة وتحديد الاهداف من انظمه تقييم الاداء ووجود المعايير المحددة مقدما بطريقه موضوعيه ومتفق عليها اضافه الى التدريب القائم على عملية التقييم والقياس الحقيقي للأداء اساسيات لنجاح نظام الاداء وتحقيقه للاهداف التي وضع من اجلها. (علي وجواد, ١٩٨٩: ٤٣)

٤, ٢. مفاهيم تقويم الاداء على وفق اراء الباحثين

ت	الباحث	مفهوم تقويم الاداء
١	mathis, jackson ١٩٩٩:٣٨٠	العمليات المستعملة لتحديد , وتحفيز , وقياس , وتقييم , وتحسين ومكافأة اداء العاملين
٢	السلمي ١٤٣:٢٠٠١	عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الاداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للاداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم
٣	الصرن, ٢٠٠٢:٢٨٦	انها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول اليه
٤	noe,etal , ٢٠٠٣:٣٢٧	العملية التي من خلالها يضمن المدراء بأن فاعليات ونشاطات ونواتج العاملين تتلائم وتنسجم مع احداث المنظمة
٥	الجمعية العربية للادارة	عملية تم تصميمها للربط بين اهداف المنظمة واهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان يتم توحيد اهداف العامل واهداف المنظمة قدر المستطاع
٦	اكرم علي, ٢٠٠٨:٣٩	انها العملية المتكاملة التي تحقق الاستراتيجية المنظمة من خلال تركيزها على عمليات تخطيط وتقييم اداء العاملين واليات تحسينه وتطويره وتضمن تلك العمليات في ابعاد تستثمر القدرات الذهنية والفكرية للموارد من خلال ربط اهداف العاملين واهداف المنظمة والاتصالات المستمرة بين المدراء والعاملين

٥, ٢. تقييم الاداء وتقويم الاداء :

احيانا يفترض ان تقييم الاداء هو تقويم الاداء نفسه . ولكن هناك اختلاف واضح , فتقييم الاداء يمكن ان يعرف على انه تقديرات رسمية وترتيب للأفراد من قبل مدراءهم خلال اجتماعات للمرجعية السنوية بالمقابل فان تقويم الاداء هو اكثر استمرارية واوسع من تقييم الاداء واكثر شمولية (armstrong Michael ٢٠٠٦,٥٠١) . ويؤكد على دعم دور المدراء والتوقع منهم ان يعملوا كمديرين وليسوا حكام ويعملون على التركيز على المستقبل ويوضح الجدول ادناه الفرق بين تقييم الاداء وتقويم الاداء.

الفرق بين تقييم الاداء وتقييم الاداء

ت	تقييم الاداء	تقييم الاداء
١	تقييم من اعلى الى اسفل	عملية مشتركة من خلال الحوارات
٢	اجتماعات تقييم سنوية	مراجعات مستمرة رسمية
٣	استعمل الترتيب (التصنيف)	الترتيب اقل شيوعا
٤	نظام مفرد	عملية مرنة
٥	يركز على الاهداف الكمية	يركز على القيم والسلوكيات والاهداف
٦	عمل مكتبي معقد – بيروقراطي	اقل مايمكن من استعمال المستندات والوثائق
٧	يقوم به قسم الموارد البشرية	يقوم به مدراء الخطوط اضافة الى قسم الموارد البشرية

المصدر : المحنة , رياض عبد الواحد (٢٠١٢) ادارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة بغداد , كلية الادارة والاقتصاد .

المزايا التي يحققها تقييم الاداء

ت	مزايا تقييم الاداء للمنظمة	مزايا تقييم الاداء للعاملين
١	تنسيق الاهداف وتوجيه الاداء في الاتجاه الصحيح	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الاداء
٢	الية مهمة لتخطيط الاداء والكشف عن معوقاته وسلبياته	اتاحة الفرص للعاملين المشاركين في تخطيط الاداء وابداء الراي في اتجاهات التطوير
٣	الية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الاداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الاداء	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الاهداف المشتركة
٤	اساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات او تعديل اوضاع العاملين	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الاداء وتقدير الادارة لها , واتاحة الفرصة

المصدر : السلمي , علي ٢٠٠١ , ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , صفحة ١٢١ .

٢, ٦. اهداف تقويم الاداء

ان الهدف الاساس لتقويم الاداء هو قيادة العاملين في المنظمة وتوجيه سلوكهم الوظيفي نحو انجاز النتائج المرغوبة في المنظمة على ان هناك هدفين رئيسيين لتقويم الاداء وهي.

١. تقويم الاداء وسيلة لتغيير الثقافة وخلق ثقافة مشتركة من اجل الحصول على ثقافة اداء عالي بحيث يأخذ الافراد والفرق مسؤولياتهم في التحسين المستمر لعملية المنظمة ومهاراتهم الخاصة اذ ان تقويم الاداء ناقل قوي جدا للثقافة وذلك لان العاملين والمنظمة يجتمعان كلاهما في نشاطات تقويم الاداء الرئيسية اذ سيكون التركيز في هذه النشاطات على الفرق وبالتالي ستكون الثقافة ثقافة الفريق. (waal ٢٠٠٦,٦٢)

٢. تعطي تقويم الاداء معلومات مفيدة لأنظمة الموارد البشرية الاخرى : تزويد ادارة الموارد البشرية المنظمة بالمعلومات المفيدة حول اداء العاملين وقابلياتهم ومهاراتهم وهذا يساعد كثيراً في وضع خطط لتقويم الاداء والأجور والمكافأة والتدريب. (nel ٢٠٠١,٥١٦)٤, (mclagan ٨-١٩٩٣,٧)

وبصورة عامة ان اهداف تقويم الاداء يمكن اجمالها بما يلي :

- ١- التحويل والتحفيز والترقية للعاملين من اجل ان يعملوا كل ما هو افضل .
- ٢- التركيز على انجاز الاشياء الصحيحة عند وصف مهام العاملين واصطفاف الاهداف الفردية للعاملين مع اهداف المنظمة.
- ٣- تحديد سلوكيات العاملين يقوم من خلالها المدراء بادارة الاداء للعاملين لديهم من اجل تحقيق افضل انجاز للمنظمة.
- ٤- تنظيم امكانية تحقيق المنافع للافراد والفرق والمنظمة من خلال التركيز على تحقيق اهدافهم.

الاستنتاجات :

- ١- القيادة الادارية هي نشاط يمارسه المدير الاداري في مجال اتخاذ القرارات واصدار الاوامر.
- ٢- القيادة الادارية هي حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المنشأة لتحقيق اهداف المنظمة.
- ٣- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار مابين الادارة والموظفين فيها.
- ٤- قلة اهتمام الادارة بتخصيص جوائز للافكار المبدعة او التي تساعد على نشرها.
- ٥- العمليات الرئيسية في الادارة (تخطيط , تنظيم , متابعة , تدريب , رقابة) لها دور واضح في زيادة فاعلية المنظمة.
- ٦- اتصاف المدير بالصفات المميزة تشكل مصدرا وسلوكاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه وتسهيل عملهم.
- ٧- هناك بعض المدراء يعتمدون في اسلوبهم في الادارة اسلوب التهديد والعقاب للمرؤوسين لجعلهم يتبعونهم.
- ٨- بعض المدراء يقودون السلطة الرسمية ويتخذون القرارات لوحدهم وما على المرؤوسين الا التنفيذ.
- ٩- هناك بعض المدراء يقودون السلطة الرسمية ويتخذون القرارات لوحدهم وما على المرؤوسين الا التنفيذ.

التوصيات :

١. تبني أساليب حديثة ووضع خطط مناسبة للتطوير الإداري يتم من خلالها التغلب على جميع الاشكالات الإدارية وتبني مفاهيم إدارية حديثة تساعد دوائرنا في التغلب على معوقات الإبداع الإداري.
٢. التخلص من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار ، والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف دوائرهم.
٣. عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لاتباع أساليب إدارية فعالة لا سيما خصائص القيادة الديمقراطية فضلاً عن تجنبهم أساليب القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة وأثر اتباعهم لتلك الأساليب على الإبداع ومستوياته داخل الدائرة.
٤. دراسة فعالية البرامج التدريبية في إتباع أنماط قيادية فعالة وتنمية مهارات القيادات الإدارية.
٥. الاهتمام بالإبداع الإداري في الدوائر وذلك من خلال تنمية قدرات الموظفين في عناصر الإبداع لا سيما في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول للمشكلات والخروج عن المألوف.
٦. استقطاب موظفين من ذوي المعارف والخبرات ووضع نظام تحفيزي يوفر لهم الدعم لمواصلة الإبداع.
٧. تبني نظام حوافز يقوم على اسس موضوعة سليمة يأخذ بنظر الاعتبار الامتيازات والحوافز التي تقدمها بعض الدوائر الاخرى.

قائمة المصادر

١. اكرم، علي، (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري واثره في ادارة اداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. باقر، عبد الكريم محسن وحمزة، كريم محمد، (١٩٩١)، علم النفس الاداري، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.
٣. البدران، عبد الاله جميل وطن، (٢٠٠٤)، مهارات القائد العصري ومتطلبات التغيير في ادارة المنظمات العربية لمواجهة تحديات العولمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (١) العدد(١)، القادسية.
٤. البياع، محمد حسن، (١٩٨٥)، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة بغداد.
٥. ابو تايه، سلطان نايف، (٢٠٠٣)، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، مجلة الدراسات العلوم الادارية، المجلد (٣٠) العدد(٢)، الاردن.
٦. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، ادارة الأعمال: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٧. حريم، حسين (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٨. الراوي، زوبع عبد العزيز،(٢٠٠١)، الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٩. رانتشان، دافيد وآخرون،(٢٠٠١)، الادارة المعاصرة ترجمة ومراجعة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٠. سالم، فؤاد الشيخ،(١٩٩٥)، المفاهيم الادارية الحديثة، الطبعة الخامسة، مركز الكتب الاردنية، الاردن.
١١. السكارنة، بلال،(٢٠٠٥)، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الاردن.
١٢. السلمي، علي،(٢٠٠١)، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
١٣. الصرن، رعد حسن،(٢٠٠١)، ادارة الابتكار والابداع: كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، الطبعة الاولى، دار الرضا للنشر، سوريا.

- ١٤ . الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، (٢٠٠١)، الادارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الافراد والجماعات في النظم، الطبعة الثالثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٥ . عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٦ . عباس، علي وبركات، عبد الله عزت، (٢٠٠٠)، مدخل الى علم الادارة، الطبعة الثانية، دار النظم للنشر، عمان، الاردن.
- ١٧ . العتيبي، صبحي جبر، (٢٠٠٥)، تطور الفكر والاساليب في الادارة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٨ . القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ١٩ . القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ٢٠ . العزاوي، نجم عبد الله، (١٩٨٦)، القيادة الادارية ودورها في التنمية الادارية، مجلة اقتصادي، المجلد (٢٧) العدد (١)، العراق.
- ٢١ . علي، حسين عبد الخالق وجواد، شوقي ناجي، (١٩٨٩)، انماط السلوك القيادي : بحث ميداني عن انماط السلوك للسلادة رؤساء الاقسام العلمية في معاهد مؤسسة المعاهد الفنية ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (١١) العدد (٢٨)، جامعة الموصل العراق.
- ٢٢ . كشمولة، عمر صبحي عبد الرزاق، (٢٠٠٧)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة : دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢٣ . المصري، سعيد محمد، (١٩٩٩)، التنظيم والادارة : مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- ٢٤ . محمود، حيدر خضر سليمان، (٢٠٠٢)، دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٢٥ . المحنة، رياض عبد الواحد موسى، (٢٠١٢)، ادارة الاداء واثرها في الفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٦ . المغربي، كامل، (١٩٩٥)، أساسيات في الإدارة، الطبعة الاولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة.

٢٧. النداوي، مريم مصطفى سلمان، (٢٠٠٤)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وادارة الازمات: دراسة ميدانية من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .
٢٨. ياغي، محمد عبد الفتاح والذنيبات، محمد محمود، (١٩٩١)، اثر المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة العملية على سلوك المديرين: دراسة ميدانية تحليلية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد(١) والعدد(١)، الأردن .
٢٩. العساف، احمد بن عبد المحسن، (٢٠٠٤)، مهارات القيادة وصفات القائد.
٣٠. العباد، سعد بن عبد الله، (٢٠٠٦)، مفاهيم ادارية.
٣١. ابو الفضل، عبد الشافي محمد، (٢٠٠٤)، القيادة الادارية في الاسلام.
٣٢. الجمعية العربية للإدارة.

33- Mclagan,patricia,1993,performance management can it work?

Mhlanga intern,inca tional

34- Mathis,Ropert L.& Jackson,Hohn H., (2003,Human Resource Management,10 Edition,Thomson,South-Western,USA

35- Nel,p,s.& Gerber,P.D&Vandyk,p.s&Haaabroek,G.D.,etal,2001 Human Resources Management,5,ED.,Cape Town: Oxford University press.

36- Melo, Henrique Rodriguez de,2001,Managing Individual Performance: The Missing Link to Organizational Success , Cultural and organization Issues for The British senior Civil Service, Dissertation for University Of Birmingham.

استبيان خاص بالموظفين

الدائرة

التحصيل الدراسي للموظف

التخصص الدقيق

ت	المحور	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
١	مدى تفاعل المدير مع الموظفين				
٢	هل هناك رضا عن أداء المدير				
٣	مستوى الالتزام التنظيمي لدى المدراء في الإدارة				
٤	مهارات المدير في الإدارة				
٥	حجم الثقة في التعامل بين المدير والموظف				
٦	مدى قدرة المدير في تغيير سلوكيات الموظفين بالشكل المطلوب				
٧	اشراك المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم				
٨	القيادة في مؤسستك تتمتع بالمرونة اللازمة لمعالجة الازمات				
٩	القيادة في مؤسستك تشجع الافكار الابداعية والابتكارات وتثمنها				
١٠	ادراك ومعرفة الموظفين برؤية واستراتيجيات العمل				
١١	يتم اشراكك بأعداد الاهداف الاستراتيجية في دائرتك				
١٢	تهتم مؤسستك بتخفيف ضغوطات العمل عليك أخذه بنظر الاعتبار أعباء الحياة				
١٣	انت تشعر بالحماس عند القيام بعملك				
١٤	تشعر بالانتماء لمؤسستك				
١٥	مدى حيادية المدير في تعامله مع الموظفين بعيداً عن المحسوبية				
١٦	يقوم مديرك المباشر بمناقشتك بنتائج تقييم ادائك الفصلية والسنوية				
١٧	يؤخذ بنظر الاعتبار النوع الاجتماعي (الجنس/الجنس) عند توزيع الادوار				
١٨	تتسم العلاقات بين الموظفين ومسؤوليهم في دائرتك بالثقة والاحترام المتبادل				
١٩	إجراءات الترفيع والترقية في دائرتك تجري بنسيابية				
٢٠	الفرص التدريبية لتطوير المهارات توزع بعدالة وشفافية في دائرتك				

الآراء والأقتراحات

❖ يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب