

دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل *

The Role of Visionary Leadership in Performance Teams Work

دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية

م.م محمد ياسين التميمي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

أ.د علي حسون الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على دور القيادة الرؤيوية في أداء فرق العمل للمنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) ومن اجل معرفة ذلك فقد طبق البحث على مجتمع البحث المتمثل بالقيادات الادارية والمكون من (42) فرداً موزعين حسب الهيكل التنظيمي (رئاسة الديوان، المدراء العاميين ومعاونيهم، والسادة الخبراء)، واعتمد الباحث عدداً من الاساليب البحثية الرصينة لاختبار العلاقة بين المتغيرين، ولمعرفة لإجابات عن التساؤلات الفكرية والتطبيقية ومستوى علاقات الارتباط والتأثير والاستفادة منها من خلال تعميم نتائج البحث على الميدان المبحوث.

وقد تم استخدام (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات مضافاً اليها المقابلات الشخصية، وقد تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قام عليها البحث والمتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير لأجل الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث والوصول الى الاهداف المراد تحقيقها، وقد تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية ،اضافة الى استخدام عدد من الاشكال والمخططات التوضيحية لتوضيح وبيان العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية.

وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من بينها ان هناك علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث مع وجود اثر معنوي بين متغيرات البحث ، وهذا ما يؤكد ان النتائج جاءت متقاربة مع ماتم افتراضه مسبقا من فرضيات البحث.

وبعد تحليل النتائج وقراءتها تم التوصل الى عدد من التوصيات ، وانتهى البحث الى تقديم عدد من المقترحات الهدف منها اجراء البحوث والدراسات المستقبلية للمنظمة.

* بحث مستل من اطروحة الدكتوراه

Abstract

Current research aims to highlight the role of visionary leadership in performance teams work for the Organization discussed (financial audit) and to see that applied research to the research community of the leadership of (42) personnel by organizational structure (the Presidency organization, directors and their assistants, and experts), and adopted a number of forms research scholar pedigree to test the relationship between the variables, and to learn to answer questions the intellectual and practical level of link relationships, influence and benefit from it through the dissemination of the results of research on the field wanted.

Using (questionnaire) as Chairperson for the collection of data and information, plus interviews, has been Chairperson and hypothesis testing that the search and link relationships and influence in order to answer questions concerning the problem and reach the goals to be achieved, and were used statistical methods, adding to use a number of forms and explanatory diagrams to illustrate the statement of the relationship between research variables and dimensions.

The search came to a set of conclusions was that there is a direct correlation and moral significance between research variables with moral impact between the search variables, this confirms that the results came close with the research hypotheses was assumed.

Through the results obtained were a number of recommendations based on the results of the statistical analysis, and research to make a number of proposals intended to conduct studies and research for the future of the organization.

المبحث الأول

منهجية البحث وإجراءاته وأدواته

أولاً : مشكلة البحث

نظراً للتحديات التي تواجه المنظمات اليوم من ضعف في البرامج والمهارات والممارسات التي تختص بأداء فرق العمل في المنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية) وان تطوير فرق العمل يحتاج الى وجود قيادة حكيمة ذات رؤية بعيد الامد، وبما ان البيئة العراقية الحالية تشهد حالة من عدم الاستقرار، فقد دعت الحاجة الى وجود دراسات تطبيقية للتحقق من اداء فرقي عالي في ظل قيادة رؤيوية قادرة على ادارة تلك المنظمات لأداء اعمالها والقدر الذي يبين مدى امكانية تلك المنظمات من احتضان الاطر الفكرية والفلسفية لأداء فرق العمل ومدى القدرة على تطبيق الافكار والاساليب لتلك الفرق. ويسعى الباحث الى اكتشاف السبل التي من شأنها ان تعزز أداء فرق العمل.

وبالرغم من المساعي الحثيثة لتفسير متغيرات البحث وتحليل المضامين الفكرية لها من خلال ما جاء به الكتاب والباحثين من طروحات وافكار حول المضامين المعرفية الا ان الباحث يجد ان هناك عدد من الاشكاليات والتساؤلات التي مازالت تحتاج الى توضيح من خلال البحث والتقصي لها. وفي ضوء ما تقدم فأنا نطرح عدد من التساؤلات المؤشرة في أدناه والتي يمكن ان تسهم في بلورة وتوضيح مشكلة البحث.

1- ماهي المرتكزات الفلسفية والمفاهيم لمفهوم القيادة الرؤيوية , وما الذي تولفه من عناصر مهمة على مستوى الفكر التنظيمي. وهل لدى المنظمة (ديوان الرقابة المالية) المبحوثة تصور واضح عن نمط القيادة الرؤيوية وابعادها.

2- ما هو مستوى أداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية في ظل تصور المنظمة المبحوثة حول هذين المفهومين.

3- ما طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المنظمة عينة البحث.

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية ومن هذه الاهداف هو تشخيص وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث وبيان مضامين هذا الاثر من خلال العلاقة وحدودها على مستوى المنظمات عينة البحث وبشكل عام فإنه يمكن تحديد مجموعة من الاهداف سعى البحث الى تحقيقها ومن هذه الاهداف الاتي:

1. بيان الاطار النظري لمفهوم اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية من خلال عملية التشخيص في المنظمات المبحوثة.

2. بيان الدور الفاعل للقيادة الرؤيوية واثرها على اداء فرق العمل وما له الاثر الفاعل على المنظمات في تحقيق اهدافها.

3. تشخيص واقع المنظمات عينة البحث وفق ادائها الحالي ومن ثم تحديد المتطلبات اللازمة لغرض الارتقاء للمستوى الذي تكون فيه افضل ما يكون من حيث الاداء والخدمة والاستمرارية.
4. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي سيكون في ضونها صياغة التوصيات اللازمة واعطاء بعض المقترحات.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث انها تناولت موضوعات (اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية) والتي تعد من الموضوعات الحديثة نسبياً فقد تم اختيار (ديوان الرقابة المالية) لمعرفة اداء فرق العمل في الديوان والمشاكل التي تمر بها هذه الفرق وما هو الدور القيادي الذي من المؤمل ان تلعبه قيادات الديوان للفرق من خلال الاتي:

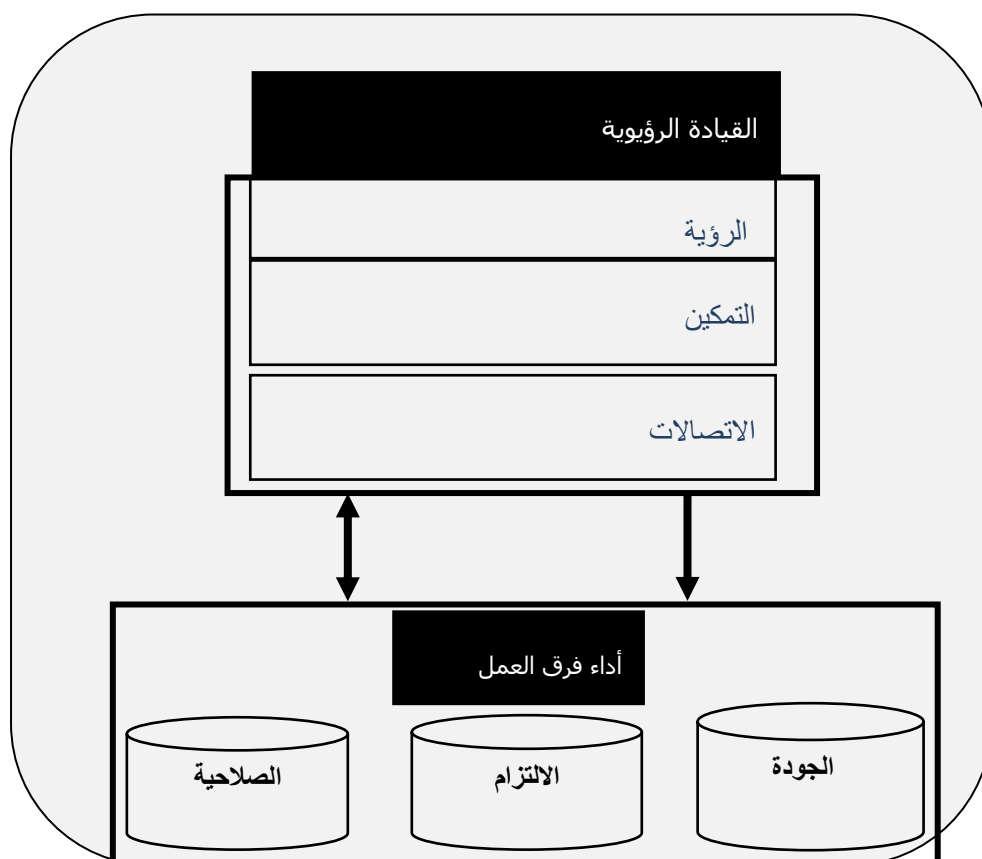
- 1- يسهم البحث في تسليط الضوء على مفهوم كل من اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية لتكتسب اهميتها بوصفها تضيف، امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- 2- يحاكي هذا البحث كلا من النظرية والتطبيق معاً فضلاً عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية من اجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الاحصائية.
- 3- من الناحية التطبيقية فإن البحث يفيد في زيادة قدرة المنظمات على توجيه رؤية قياداتها لتحقيق الافضل لإداء فرق العمل في ظل بيئة متغيرة المعالم ومتسارعة الاحداث.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث منهج المسح الاستطلاعي، وهو المنهج الذي اتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها من اجل استخلاص النتائج الخاصة بها ، وكونه يركز على استطلاع الآراء إذ يعتمد على تشخيص الحالة وتحليلها وصولاً إلى استخلاص النتائج ورصد المؤشرات الأساسية . وقد استخدم (الوصف) في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمتطلبات البحث.

خامساً: نموذج البحث

لقد أسفرت المراجعة الادبية للقيادة الرؤيوية وأداء فرق العمل إلى بلورة المخطط الفرضي الآتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية (الرؤية, الاتصالات, التمكين و اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة. وتنبتق عنها الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: تسهم القيادة الرؤيوية (الرؤية) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية: تسهم القيادة الرؤيوية (الاتصالات) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم القيادة الرؤيوية (التمكين) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة الرؤيوية (الرؤية, الاتصالات, التمكين) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة. وتنبتق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:
- الفرضية الفرعية الاولى: وجود اثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الاول (الرؤية) على اداء فرق العمل
- الفرضية الفرعية الثانية: وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعد (الاتصالات) على اداء فرق العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعد (التمكين) على اداء فرق العمل.

سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:

لغرض الإيفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتحقيق أهدافه، كان لابد من اختيار مجتمعاً للبحث يتفق مع ما يسعى إليه ويطمح لتحقيقه، لذا تم اختيار ديوان الرقابة المالية كمجتمع للبحث، اما عينة البحث فكانت (42) فرداً ، متمثلين بالقيادات العليا والمدراء العامين ومعاونيهم والسادة الخبراء في المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولاً: القيادة الرؤيوية

1- : مفهوم القيادة الرؤيوية

تعتبر القيادة الرؤيوية مهمة وفاعلة في المنظمات اليوم وان هذه الاهمية تكون من خلال الاسهام الذي يقوم به القادة داخل هذه المنظمات في ادارة عملياتها ومن الواضح ان القيادة الرؤيوية تأخذ حيزاً من افكار الباحثين والكتاب جاء نتيجة التغيرات السريعة والمذهلة في عالم اليوم وما صاحبها من منافسة كبيرة ادت الى ضرورة ان تكون هناك قيادة قادرة على قراءة المستقبل والتوقع بما سيكون عليه.

والقيادة الرؤيوية هي احدى التوجهات الحديثة والفاعلة في بيئة اليوم وتكمن فعاليتها في ما يحمله قادتها من رؤى وافكار مستقبلية متجسدة في بناء الافكار والالهام والمشاركة في القرارات بين القائد والتابعين مما يولد رؤية مشتركة في قراءة المستقبل , تساعد على تحديد الاتجاه الواضح وقدرة القائد على تحديد الوجهة الصحيحة نحو القادم من الايام وتفهم التابعين ومنحهم الدور في تحقيق هذه الرؤية Mony_Zine.Com (Copyrigut-2010-2015) وتعتبر القيادة الرؤيوية القائد احد القيادات الناجحة في المنظمات لما يتمتع به من افكار ورؤى تعكس قدراته على ادراك المستقبل بصورة واضحة ودقيقة من خلال تخيل وتصور التحديات المستقبلية ووضع الاحتمالات لتجاوزها بناءً على قدرة القائد في ربط الواقع بالمستقبل من خلال وضوح الرؤية من حوله كونها تمثل الصورة الذهنية والمثالية للمستقبل المرغوب به (Rawoll,2010:3) فالقيادة الرؤيوية هي عملية خلق وتوضيح صورة واقعية وجذابة للمستقبل يمكن الاعتماد عليها من خلال تطويرها استناداً الى الواقع الذي نعيشه وتكوين رؤية مستقبلية مرغوبة قادرة على ايصالها الى التابعين وحثهم للالتزام بها والعمل على تحقيقها (Robbins & Coulter ,1999 :531) كذلك هي القدرة على وضع وتطوير رؤية استراتيجية فعالة ومنسجمة مع اهداف المنظمة واتجاه قيم واضحة ومرنية ومبادئ توجيهية وتوقعات عالية توازن حاجات اصحاب المصالح وتتبنى تمكين الآخرين والمنظمة للإنجاز وفق امكانياتهم الكاملة من اجل التغيير والتجديد ومنهم من يرى القيادة الرؤيوية ماهي الا عملية خلق وتواصل رؤى دافعية صادقة جذابة لمستقبل المنظمة او الوحدة التنظيمية التي تكون اكثر حداثة وتطوراً من الحاضر وهذه الرؤى اذا تم اختبارها بالشكل الصحيح

وتطبيقها فأنها تجدد الطاقات وتحفز للبدء عن طريق استنهاض المهارات والقابليات والموارد لتحقيق ذلك المستقبل (زيباري, 2010: 32) ومنهم من يرى ان القيادة الرؤيوية تتمثل بالقائد ذي الرؤية وصاحب ايقاع بعيد المدى ويمتلك نظرة ممتدة الى افاق المستقبل البعيد ويتميز بربط الحاضر والمستقبل ويشجع العاملين على الالتزام (السويدان, 2004: 242) كذلك القيادة الرؤيوية لها القدرة على نقل الاحلام الى الواقع وذلك من خلال اخراج القوى والقابليات البشرية الكامنة وبناء روح التحدي للحالة الراهنة وضرورة تغييرها نحو الافضل (3: 2002, Jami's Bio) ومنهم من يرى القيادة الرؤيوية ماهية لا عملية اختيار القائد الاتجاه الصحيح للمنظمة وفق الرؤية المستقبلية كون الرؤية هي انشاء صورته ذهنية للمستقبل المرغوب للمنظمة وان النقطة الجوهرية هي ان القائد يفصح عن وجهة نظرة الواقعية والموثوقة والجذابة لمستقبل المنظمة والتي تعبر عن الحالة او الظرف الذي يكون افضل في طريقة مما عليه في الحاضر (Lynch, 2000: 444) ويراها اخرون على انها القدرة على بناء رؤية مستقبلية ثابتة وواضحة وطموحة ومشتركة لما ستكون عليه من تنظيم يدعم مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية بهدف التأثير في الآخرين (حمود واللوزي, 2008: 336) ويرى أن الرؤية القيادية تعكس تصور القيادة لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل. وتؤكد منهجية إدارة الجودة على ضرورة مشاركة أصحاب المصالح من الأفراد العاملين والزبائن والموردين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية (حبتور, 2004: 88).

ويرى الباحث ان القيادة الرؤيوية هي عملية تأثير وتأثر بين القائد والتابعين وفق نظرة مبنية على روح التفاهم والتناغم فيما بينهم لصياغة رؤية بعيدة الامد من خلال ما يتمتع به القائد من فراسة لقراءة المستقبل والتنبؤ به ورسم وتحديد الاتجاه وفق عملية خلق وصياغة رؤية تناسب الوضع القائم.

2:- خصائص القيادة الرؤيوية

القائد الرؤيوي يمتلك مهارات جيدة من خلال التواصل وكيفية التعبير عن اراءه واهدافه وكيفية تفسيرها وتوصيلها الى التابعين وبناء الرؤى المشتركة بين القائد والتابع ويمتلك قدرة كبيرة على الاستماع ولأكثر عدد من التابعين ودمج الافكار المشتركة بينهم وكيفية الوصول الى الاهداف , ويرى بأن خصائص القيادة الرؤيوية تكون من خلال الاتي :

أ- تحديد الطريق، ويكون من خلال ايضاح السمات والخصائص للقيادة الرؤيوية وقدرة القائد على الانجاز للأهداف من خلال الايمان وثقة.

ب- الاهتمام بالقيم الثقافية ومدى التأثير للقائد وعكس القيم وإعطائها الدور الواضح من خلاله.

ت- يهتم القائد بالتابعين من خلال اشراكهم في الرأي والاهتمام بالجودة وضمان افضل انتاجية وخدمة.

ث- ضرورة أشعار التابعين بالانتماء للمنظمة العاملين بها وانهم والقائد على حد سواء فيها كونهم جزء منها.

ج- يضع القادة الرؤيويين معايير ذات اهمية كبيرة من خلال ايمانهم بالعمل وأهميته.

ح- يعمل القادة الرؤيويين على تشجيع التابعين واعطائهم الثقة والحرية من اجل الابتكار والابداع. إدراك.

خ- القادة الرؤيويين عليهم الاعتماد على النفس وان يتحلوا بالصبر في اداء اعمالهم بفعالية. (Dawson, 1996: 214-231)

3-: اهمية القيادة الرؤيوية

تكمّن اهمية القيادة الرؤيوية ومزاياها من خلال الواقع الفعلي والعملي ومن خلال المهام والتطبيقات التي يمارسها قادتها يمكن ايجازها وحسب وجهة نظر الكتاب والباحثين (إبراهيم وآخرون، 2004) (طه، 2008: 44) (www.khayma.com) بالاتي:

أ- يهتم الأفراد العاملون إلى جانب الإدارة العليا بنجاح منظماتهم، وأساليب تطوير أدائها من خلال تشخيصهم للمشاكل وإيجاد الحلول لها، ومن ثم تصبح هذه المهام من مسؤوليات وواجبات أعمالهم التي يؤدونها بوعي تام وتلقائي.

ب- تجعل الأفراد العاملين أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة بتكامل مع استراتيجية المنظمة.

ت- تحقق وحدة اللغة والهدف من خلال تحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المنظمة، وهذا يتأتى من أن الإدارة بالرؤية تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية. إن وجود رؤية مشتركة للجهازين الإداري والتنفيذي تنمي أسلوب الرقابة الذاتية. وحينما تسود هذه الرؤية فإن الجميع يتمتعون بحرية التجريب واكتشاف الجديد، ومن هنا تكمن أهمية القيادة بالرؤية في أنها تساعد على صياغة المناخ الملائم والمناسب للابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

ث- تنمية روح الولاء والالتزام لدى العاملين، وهذا يتأتى من شعورهم بالمشاركة في الإنجاز، الذي يزداد كلما اتصف هذا الإنجاز بالابتكارية والإبداع.

ج- تخفيض مستويات التوتر والصراع بين العاملين والإدارة نتيجة الثقة المتبادلة بينهما، فثقة الإدارة بالعاملين تتمثل في إتاحة المعلومات أمامهم جميعاً كل وفق اختصاصه، وهذه تحقق سرعة وجدية في تقديم المنتج، وتقلل من تكلفة أنظمة الإشراف والرقابة.

ح- تعتمد القيادة الرؤيوية أسلوب التحفيز والمكافآت مع العاملين، وتشجيعهم بتوفير العمل الذي يتوافق مع طاقاتهم وقدراتهم وتقديرهم عن طريق المشاركة، وهذا ما يميزها عن غيرها من الأنماط.

خ- ايجاد بيئة عمل يسودها المناخ الديمقراطي الذي بات ضرورة حتمية لرؤية المستقبل. إذ أن تشخيص الواقع بأكثر من رؤية من أفضل أساليب التنبؤ بالمستقبل، وبالطبع لا يمكن تحديد الأهداف بدقة دون رؤية مستقبلية دقيقة وتزليها.

د- تعمل القيادة الرؤيوية على رفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال الأفقي والعمودي التي تزيح الحواجز المعنوية بين العاملين والإدارة.

ذ- بما أن القيادة الرؤيوية تعني التفويض والتمكين بدرجات عالية، لذلك فهي تعمل على مستويين، الأول هو محاولة الاستفادة من الإمكانيات القائمة لدى الأفراد، والثاني هو العمل على إخراج الطاقات الكامنة

وتوليدها داخل الأفراد. وفي ذلك تمييز لهذا الأسلوب عن الأساليب الأخرى التي تعتمد التحفيز المادي دون المعنوي، إذ أن الفرد مخلوق عاطفي يحتاج التقدير والامتنان حينما يحقق إنجازاً أو أداءً متميزاً.

ر- تساعد على جعل التغيير جزءاً من ثقافة المنظمة، إذ أن القيادة الرؤيوية تجعل منظمة المستقبل تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات المنظمة.

4-: دور القائد الرؤيوي

من الضروري ان يمتلك القائد الرؤيوي خصائص ومواصفات تكون قادرة على ان تؤهله وتمنحه القوة والمقدرة على شغل المكان الذي يناط به وهذا لا يكون الا من خلال اكتسابه للمعرفة والمهارات السلوكية والفنية والادارية اضافة الى ما يتمتع به من مؤهلات ذاتية والتي من شأنها ان تجعل القائد يشغل المنصب بكفاءة وادارة المنظمة والتابعين على افضل حال وسيتم ايضاح تلك المهارات ويؤكد كل من (Robbins, 2002,) (145) (Twelves,2001:4) (Sekiguchi,2005:81) (Kantabutra, 2008:42) (Waldman et.al) (2006:827) على أن من متطلبات القيادة الرؤيوية ضرورة امتلاك القادة مهارات تمكنهم من تشخيص وتعريف الرؤيوية، لذا لابد من وجود خصائص ذات صلة بالفاعلية التي تظهر في أدوارهم الرؤيوية والجدول(1) يبين لنا ذلك وهي:

جدول (1) يبين ادوار القائد الرؤيوي

ت	الباحث	السنة	الدور	المصدر
1	Starratt	1986	_ينير الرؤية للمجموعة بشكل مثير وذو معنى. _يوضح الرؤية بطريقة مقنعة بحيث تصبح مشتركة. _يغرس الرؤية في الهياكل والعمليات التنظيمية ويرسخها بالذهن،يصنع القرارات اللازمة يوم بيوم	Twelves,2001:4
2	&Kirkpatrick Locke	1996	_ايصال الرؤية. _تطبيق الرؤية عبر نماذج المهام. _اظهار اسلوب الاتصال المؤثر	Sekiguchi 2005 :81

Kantabutra 2003:42	_ يصيغ الاستراتيجيات والخطط لتحقيق الرؤية. _ يوصل الرؤية لتشجيع التغيير والدعم الواسع للرؤية. _ ترتيب الأفراد والنظم الداعمة لتناسب مع الرؤية. _ تمكين المرؤوسين من التصرف بما يتناسب مع الرؤيا الجديدة. _ تحفيز المرؤوسين لزيادة الرغبة للوصول اليها.	2003	Kantabutra	3
Waldman eett..aall 2006: 827	_ تحسين الإحساس بالمهمة والغرض. _ وضع رؤيا ملهمة تتحدى الوضع الراهن. _ اظهار التصميم على انجاز الهدف او التعبير عنه	2006 2008	Waldman et.al	4

المصدر: الطائي وكاظم وطه، 2013 : 101.

ومن الجدول أعلاه يرى الباحث ان الادوار التي يجب على القائد الرؤيوي ان يعمل على الاخذ بها من الممن ان توجز بالاتي:

- أ- القدرة على إيضاح وتفصيل الرؤية إلى الآخرين، إذ يتوجب على القادة أن يجعلوا من الرؤية واضحة وما تتطلب من أفعال وإجراءات وان يستوضح ذلك كتابة وشفاهاً، أي بالاتصال المكتوب والشفهي.
- ب- أن يكون قادراً على التعبير عن الرؤية ولا يقتصر على التعبير الشفهي ولكن من خلال سلوكه (سلوك القائد). وان هذا الأمر يتطلب التصرف بطرق تتغير وتتحوّل باستمرار وتعزز من الرؤية.
- ت- أن يكون قادراً على توسيع وامتداد الرؤية إلى بيئات قيادية مختلفة، وان هذه القدرة تعاقب النشاطات وبذلك سيتمكن تطبيق الرؤية في أوضاع مختلفة.

خامساً: أبعاد القيادة الرؤيوية

من خلال الاطلاع على الادبيات نجد في بعض الكتابات اتفاق من قبل بعض الباحثين حول أبعاد محددة واختلاف حول أبعاد أخرى، لهذا دأبت الدراسة الحالية البحث عن هذه الأبعاد وبما يخدم هذه الدراسة والتي يعتقد وفق تصوراتنا للدراسة إمكانية توظيف هذه الأبعاد لبناء قيادة رؤيوية.

إذ نجد اتفاق كل من (Kouzes & Posner, 1995, 96) و (Safi, 2003) و (Admes, 2005) و (Wofford, 2004) و (Vandenberg & Sadmann, 1995) على الأبعاد التي جاء بها (Mintzberg, 1989, 292-304). ونلاحظ اتفاق (Kouzes & Posner, 1995, 96) و (Admes, 2005) على الأبعاد المحددة كافة من قبل منزبرخ واتفاق (Safi, 2003) حول الأبعاد الثلاثة مع إضافة بعد رابع، إذ حدد الباحث (Mintzberg, 1989, 292-304) أبعاد القيادة الرؤيوية من خلال , الرؤية , والاتصالات , والتمكين وسنوضح ذلك من خلال الجدول (2) الآتي:-

جدول (2) يبين ابعاد القيادة الرؤيوية وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	الباحث	تحمل المخاطرة	الإجراءات	استباق الأحداث	بناء الفرص	المعرفة التعلم	الاستشراف البيني	الرؤية المستقبلية	الاتصال الفعال	تمكين العامل
1	Colton 1985				*		*	*		*
2	Mintzberg, 1989							*	*	*
3	Nanus 1992				*			*	*	*

1. الرقابة: قياس الاداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث اثناء العمل.

4	Vandenberg & Sadmann, 1995		*			*		*	*	*
5	Kouzes & Posner, 1995							*	*	*
6	Darling 1997	*						*	*	*
7	Richard 1998				*		*	*	*	*
8	Fullan 2002							*	*	*
9	SethKlan 2002			*				*	*	*
10	Safi, 2003		*					*	*	*
11	السويدان 2004							*	*	*
12	Admes, 2005							*	*	*
13	Habil 2006							*	*	*
14	Bohmer 2006						*	*	*	*
15	Corinner 2007	*		*	*	*		*	*	*

أ. الرؤية:

هي الرؤية المستقبلية والضوء الذي يبين اتجاه اي جهد وعندما تكون هذه الرؤية واضحة وبارزة فأنها تجذب الانتباه اليها وتحفز التابعين على الاهتمام بالجهد من خلال المدراء الذين يصنعون الرؤية المستقبلية لتابعهم ومروسيهم ويؤدون بعيدا عن المردود المالي والاجتماعي (woken, 1997: 91) كذلك هي تعني الرؤية الجذابة والواضحة والحقيقية الاعمال لمستقبل المنظمة او الوحدة التنظيمية والتي من خلالها يتحقق النمو والتحسين للوضع الحالي من خلال النظر الى الواقع الى ابعد من الحالة الانية عبر ايجاد الرؤية عن

المستقبل وتحقيق تلك الرؤية التي تتسم بالواقعية والاعتمادية والجاذبية من خلال توليد الافكار التي تمكن المنظمة من الوصول الى المستقبل بناء على ما تم من المرحلة الحالية والمستقبلية (Robbins & David, 12: 2004). وعرفت الرؤية على انها الاتجاه المستقبلي الذي تسير فيه المنظمة نحو التطور والتقدم وهي مفهوم يوجه المنظمة لما تريد ان تفعله وان تصبح عليه (Thompson & Strickland, 1996: 20) وهي وصف لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل (Whelan & Hunger, 2010: 108) ومنهم من يرى انها القوة المرشدة او الموجه للمنظمة وهي الحلم الذي تسعى الية المنظمة لتحقيق الاهداف من خلال رسم الطريق كونها المصباح البعيد الذي يرشد المنظمة الى اتجاهها الصحيح وباسمرار وكل ما يخص المنظمة من رسم للسياسات والاجراءات والموارد المخصصة التي تسعى لا دراك تلك الرؤية (Go etch, 2010: 53) ومنهم من يرى انها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريب من خصائصها من حيث طبيعة الحلم الانساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والتابعين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك كما انها تتضمن عادة اكثر المعاني اتساعا واكثر الافاق اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (ياسين, 1998: 41) وكان التعريف الاكثر شمولية هو انها صورة في الذهن وتدل الرؤية على رسم صورة المستقبل ذات الابعاد الثلاثية وبالألوان ويجب ان تحمل الرؤية معنى يتعدى تقديم الخدمات والمنتجات المستقبلية التي تقدمها المنظمات اليوم وايضا ايضاح كيف تعمل المنظمات ككيان واحد في المستقبل وماذا سوف تكون عليه قيمتها ومجال عملها الذي تعمل به (M.C. Millen & Tampico, 2000: 70). الرؤية هي إدراك عقلي لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الرؤيوي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع، كذلك الظروف والمتغيرات التي تحقق هذا الإدراك (Thompson, 2001, 212) الرؤية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعا عن المستقبل المرغوب على أن تكون هذه الرؤية على وفق مستوى أنشطة المنظمة كلها وأعمالها.

ويرى الباحث ان الرؤية عملية استبصار وقراءة للمستقبل البعيد مستندة في قراءتها الى الاحاسيس والتأثيرات وفق تصور عقلي مبني على الدروس والمواقف التي مرت بها المنظمة وكيفية الاستفادة منها في رسم البرامج والسياسات المستقبلية من اجل تحقيق ما تصبوا اليه المنظمة في ادارة عملياتها الادارية.

ب . الاتصالات:

الاتصال عملية هادفة بين طرفين او أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في نفوس التابعين داخل المنظمة ومدى مساهمة الاتصال في انجاح المواقف والاتجاهات (عشوي، 1991: 131) ومنهم من يرى انه الوسيلة لتحقيق الذات عند الفاعلين كونه يمثل مجمل النشاطات والاعمال المتخذة لاقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف الى انجاز مشروع موحد وبلوغ اهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المنظمة ان يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهاره ومن ثم ضمان حماية حياته وفعاليته فيها ويتم هذا الاتصال وفقا للهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة (بدوي: 1985: 44) وهي عملية هدفها تدفق المعلومات والبيانات بصورة حقائق بين وحدات المنظمة في مختلف الاتجاهات

(تصاعدية وتنازلية وافقية)، في التوجه نفسه يرى (العديلي، 1995، 501) وأن الاتصالات ما هي إلا نشاط أنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار بين الأفراد أو الجماعات والمنظمة على حد سواء، (Lawrence, 2007, 107) وتبرز أهمية الاتصالات التي يستوجب أن تكون اتصالات تتسم بالوضوح، والبساطة، واستخدام الوسيلة واللغة المناسبة، واستخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال، والمرونة والسرعة لضمان تنفيذ الرؤية وفق ما هو مرسوم لها والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات. وعرف كذلك على أنه يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات (Alex muchielli, 2001: p 67) فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها (الهاشمي، 2006: 214).

ج . تمكين العاملين:

التمكين مشاركة إدارية ومنح السلطة للتابعين في المستويات الدنيا لاتخاذ وتنفيذ القرارات وهذا التعريف يتسق مع وجهة النظر الوظيفية للتمكين، فوفقاً لهذه النظرة يعمل القائد على منح المزيد من صلاحياته الى التابعين لتخفيض حجم الاشراف المباشر ولتقديم رؤيا شاملة عن رسالة المنظمة، فالتابعين يتمتعون بالمزيد من توصيفات العمل المرنة وبالتالي فإن القيادة بإمكانها ببساطة ان توزع سلطاتها عبر الهيكل الهرمي الى التابعين فبموجب هذه الطريقة يصبح بإمكان المنظمة تحقيق غايات تمكين التابعين وخلق نتائج أعمال أفضل وقوة عاملة أكثر استعداداً وتحفيزاً (Robbins, 2005:379) ومنهم من يرى ان يكون المديرون أكثر فاعلية كمسهل بدلاً عن كونه قائداً مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة فالتمكين الحقيقي هو في الحقيقة أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية والرأي الآخر يرى ان التمكين هو اعطاء دور حقيقي للعاملين يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العملية الوظيفية او مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس واطر ارشادية محدودة. (المدھون، 1999: 78) كذلك ينظر البعض الى التمكين على انه يعكس النواحي النفسية والسلوكية والتمكين في ظل هذا المنظور له تأثير في دوافع الأفراد ومواقعهم تجاه العمل , ولكن لكي يكون التمكين فعالاً لابد من استجابة الفرد وقبوله لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه حيث يرتبط ذلك بمشاعر الفرد وإدراكه (الطائي، 2008: 243) ويرى ان المنظمة إذا ما أرادت أن يكون التمكين فاعلاً ومؤثراً فمن الواجب منحه للأفراد الذين يفهمونه تماماً وليس معنى ذلك منح الحرية للتابعين من دون إشراف القيادة وتقييمها للقرارات المتخذة ممن جرى تمكينهم، لأن التمكين لا يعني قطع الصلة مع القيادة بل يعني في حقيقته وجود اتصال مباشر بين التابعين والقيادة العليا (Daft, 2001 :505) ويشار إلى أن التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة وشاملة للتعامل مع العاملين في المنظمة لأن يتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء

الأفراد التابعين وتعزيز اندفاعهم نحو العمل عن طريق زيادة مستويات مشاركتهم في تحليل المشكلات التي تواجهها المنظمات والإسهام الفاعل في تقديم الحلول الناجحة لها فضلاً عن منح العاملين مساحات واسعة من حرية التصرف والرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات في مراحل وضعها واتخاذها (الملوك، 2002، 79) ويشار إلى أن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات تحفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها (Ivancevich, et al., 1997: 220). وعرف بأنه إعادة تشكيل العلاقة بين القادة وأولئك الذين هم مسئولون عن قيادتهم، وغالباً ما يطلق على القادة في ضوء هذه العلاقة مصطلحات مثل (الناصحون والمدرّبون والراعون أو المنسقون) ويطلق على التابعين في ضوء ذلك بالمشاركين. وتتميز هذه العلاقة بعدم وضوح الحدود بين أدوار القادة والعاملين، وأكد روبنس أن صنع القرار قد تم تحويله في هذه العلاقة من الأدنى نحو الأعلى وباتجاه مستوى التشغيل إذ يعطى العاملين حرية صنع القرارات والمشاركة في اتخاذها وحل المشكلات فيما يخص العمل (Robbins, 2002, 9).

ثانياً: أداء فرق العمل

1- : مفهوم اداء فرق العمل

الاداء يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات حيث يختلف مفهومه من باحث إلى آخر تبعاً لمعطيات وأهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الاداء فقد عرف على أنه الاستخدام الأمثل والافضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية (سكاران و أوما، 1978) ويرى (البغدادى) أن الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم الاداء من حيث تأطير وتأصيل الاساس والفلسفي له وبالتالي اصبحنا امام اختلافات في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للاداء (البغدادى، 2007: 159) ومن خلال ما سبق سيتم عرض بعض الآراء لمفكرين وباحثين في مفهوم الاداء حيث ويرى أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في اداء اعماله وتحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل (Jowett & Rothwell, 1988, 2) فالاداء يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت من أجلها من خلال رسالتها من خلال انفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء للمنظمة لأطول فترة ممكنة (Lusthaus, et al., 2002, 21) كذلك الاداء يعني نشاط يمكن الموظف من انجاز المهام أو الاهداف المحددة له بنجاح ومن خلال الاستخدام المعقول للموارد وعليه الاداء هو انجاز أو مخرجات العمل الفعلية وهو ما يكون قياسه في نهاية العمل كلك نجد أن الاداء يعني تحقيق المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2003: 209) كذلك ينظر إلى الاداء من وجهة نظر سلوكيه فهو التفاعل بين السلوك والانجاز أي مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003: 25) ومنهم من يرى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة حيث كان ولازال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه

البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16) والبعض يرى الاداء انعكاس لكيفية الاستخدام الامثل من قبل المنظمة للموارد البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادره على تحقيق اهدافها (الخطيب، 2002: 79) كذلك عرف الاداء على انه بناء معرفي تراكمي يعكس مستوى نجاح ادارة المنظمة وقدرها على التكيف مع البيئة والنمو وتمثله مقاييس ومعايير اداء مشتقة من رسالة المنظمة واهدافها الاستراتيجية، وهناك من يرى الاداء على انه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات الى مخرجات ذات جودة عالية تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا من خلال الوقت والجهد وباقل كلفة (الخليفة، 2007: 34) ويرى الباحث ان اداء فرق العمل هو الجهد المبذول من قبل الفريق من خلال توظيف القدرات والطاقات البشرية في المنظمة عبر الاستخدام الامثل للوسائل المادية المتمثلة بالعدد والآلات التكنولوجية الحديثة مع توظيف كامل للمعرفة التي تم اكتسابها حول مفهوم الاداء لفرق العمل وعليه فان الاداء هو المحصلة النهائية التي حققها الفريق من خلال التضافر والتعامل بين الاعضاء في الفريق وعليه الاداء هو انعكاس لأداء الافراد في الفريق نحو تحقيق الاهداف المخطط لها من قبل المنظمة.

2- : أهمية أداء فرق العمل

يحتل الاداء مكانة داخل اي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وذلك لان المنظمة تكون اكثر استقرارا واطول بقاء حين يكون اداء العاملين اداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام الادارة في المنظمة وقادتها بمستوى الاداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها وعلى ذلك فانه يمكن القول بأن الاداء على اي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي اي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة ايضا لذا تكون أهمية الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفخر ومرحلة التميز ثم الريادة وعليه فان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم انما يتوقف على مستويات الاداء بها (الشريف، 2004: 82).

وعلى مراقبة عمليات المنظمة وتشخيص ادائها مسألة في غاية الأهمية لا دراك كيفية عمل المنظمات وتصحيح انحرافات وتصميم الهيكل بالشكل الذي يكون فيه فاعلا وكفوا فضلا عن امكانية التعرف على مدى الحاجة الى التغيير وكيفية اجرائه في المنظمة

كذلك تكمن أهمية الاداء في كونه يمثل مجموعة من الاساليب والطرق لقياس اداء العاملين ليتم من خلالها الحصول على حقائق وبيانات محددة لمرحل اداء العمل وكل مرحلة على حدة بحث يقاس اسلوب العامل في اداء لمهامه وكذلك سلوك من خلال هذا الاداء ومدى تعامله الفني والعملي في النهوض بأعباء المستويات والواجبات الملقاة على عاتقه (الكعبي والسامرائي، 1990: 217) ويمكن قياس اداء الفرد من خلال الاهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الاداء وتكمن أهمية قياس أداء فرق العمل من خلال الاتي:

2. التنظيم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات , ومنع الاخطاء, وتحديد الكفاءة, والفعالية للعمليات وفرص التحسين.

4. تقييم الادارة : بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من ان المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها او ان المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية (شاويش، 1996: 86) .

3- : محددات اداء فرق العمل

لمعرفة مستوى اداء الفرد كان او منظمة او فريق عمل يتوجب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وان هذا الامر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة اضافة الى ان دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الاداء غير معروف وليس هذا كل شيء حيث نجد ان ظاهرة الاداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال , وان اداء الفرد او فريق العمل يقترب بالجهد المبذول سواء كان ما يتعلق بالإنتاجية او الربحية او القدرة التنافسية او انجاز المهام المطلوبة وبذلك يمكن الحكم على الاداء للأفراد او الفرق من خلال معايير مختلفة لكنها متكاملة من حيث الملئمة والفعالية والكفاية. أما (السلمي) فيرى ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء اي ان تأثير الشخص في العمل وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

مستوى الاداء = المقدرة على العمل * الرغبة في العمل (السلمي، 1985: 27)

كذلك ذهب البعض من الباحثين الى تحديد الاداء من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيه والتي تتمثل في ثلاثة متغيرات وهي:

1. الجهد: الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل طبيعة درجة الدافعية للفرد وهذا يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل فبمقدار ما يكتف الفرد جهدا بمقدار ما يعكس هذا درجة الدافعية لأداء العمل.

2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير او تتغلب خلال فترة زمنية معينة كما انها تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3. يشير الى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقدم الانشطة والسلوك الذي يفيد الفرد بأهميته في اداء مهامه وادراك الدور الذي يحقق مستوى مرضي من الاداء لابد من الاتفاق في كل مكون من مكونات الاداء (الحربي، 2003: 51) و (عاشور، 2005: 39) و (محمد، 2001: 210).

من ما عرض نجد ان الاداء هو الجهد المبذول من الفريق او الفرد من قدرات عالية ومن خلال الفهم الكبير للدور الذي مارسه الافراد داخل الفريق عند تأديتهم لمهامهم وهذا حصل نتيجة لامتزاج العلاقة بين الجهد المبذول والدور الذي ادركه الافراد عند تأدية العمل المناط بهم في ظل ظروف بيئية معقدة وكثيرة التعقيد ولذلك لازال الاهتمام بفرق العمل والعمل على تقديم الافضل دائما حيث تعمل المنظمات اليوم على تحسين قدراتها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري في اداء الاعمال ومن خلال تشكيل فرق العمل.

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

يتناول هذا المبحث تحليل وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط الرتبى (PEARSON)، من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى ولتحقيق أهداف هذا المبحث، تم اعتماد التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين المتغيرات المذكورة وعناصرها على وفق المخطط الفرضي للبحث على مستوى المنظمة المبحوثة، كذلك يسعى هذا المبحث إلى اختبار فرضية البحث المتعلقة بقياس علاقات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار البسيط (Simple Regression).

أولاً: الترميز والتوصيف

تتكون استبانة البحث من جزأين أساسيين هي (أداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية)، وكل جزء يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، والجدول الآتي يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وعدد الفقرات التي تمثل كل بعد: وعدد الفقرات للأسئلة والتي تمثل كل بعد:

جدول (3) وصف وترميز متغيرات البحث وابعادها الفرعية وعدد الفقرات لكل بعد

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	الرمز
1	PTW أداء فرق العمل	الجودة	6	PTWQ
		الصلاحية	6	PTWV
		الالتزام	6	PTWC
2	VL القيادة الرؤيوية	الرؤية	6	VLV
		الاتصالات	6	VLC
		التمكن	6	VLE

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1- الفرضية الرئيسية الأولى: تتربط متغيرات البحث (إداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية) ترابطاً معنوياً ذو دلالة احصائية على مستوى المنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، وتنبثق عن هذه الفرضية، الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تسهم القيادة الرؤيوية (الرؤية) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: تسهم القيادة الرؤيوية (الاتصالات) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تسهم القيادة الرؤيوية (التمكين) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

جدول (4) علاقات الارتباط بين أداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية	
معامل ارتباط بيرسون	اداء فرق العمل
القيادة الرؤيوية	(0.660**)
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

يشير الجدول (4) الى علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى حيث صيغت بالفرضية الصفرية null hypothesis الاتي:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية.

ومن خلال عمية التحليل يتبين من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (اداء فرق العمل والقيادة الرؤيوية) وهي كالآتي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية واداء فرق العمل اذ بلغت (0.660**) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني ان زيادة في متغير القيادة الرؤيوية يؤدي إلى تغيير في الاتجاه ذاته في اداء فرق العمل مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الرئيسة.
- اما بخصوص الفرضيات الفرعية للارتباط بين المتغيرات الفرعية فكانت كما يأتي:

جدول (5) علاقات الارتباط بين القيادة الرؤيوية (الرؤية , الاتصالات , التمكين) وأداء فرق العمل			
القيادة الرؤيوية			معامل ارتباط بيرسون
التمكين	الاتصالات	الرؤية	
0.501**	0.508**	0.582**	اداء فرق العمل
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

يشير الجدول (5) الى علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للقيادة واداء فرق العمل.

1- تنص الفرضية الفرعية الاولى: ان هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الرؤيوية (الرؤية) وأداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث صيغت بالفرضية الصفرية (null hypothesis) الاتي:

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية (الرؤية) وأداء فرق العمل.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية (الرؤية) وأداء فرق العمل.

ومن خلال عمية التحليل يتبين من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين (الرؤية) وأداء فرق العمل وهي كالاتي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الاول (الرؤية) وأداء فرق العمل بلغ (**0.582) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد الرؤية يؤدي إلى الزيادة في أداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الثاني (الاتصالات) وأداء فرق العمل بلغ (**0.508) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد الاتصالات يؤدي إلى الزيادة في أداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعي الثالث (التمكين) وأداء فرق العمل بلغ (**0.501) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد التمكين يؤدي إلى الزيادة في أداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

من خلال النتائج انفة الذكر وقبول الفرضيات الفرعية مما يشكل نسبة 100% والذي يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الاولى قبولاً تاماً.

ويتضح من خلال تحليل العلاقات الارتباط بين القيادة الرؤيوية وأداء فرق العمل، واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها وتحقق ثلاث فرضيات فرعية لعلاقة ارتباط أي ما يشكل نسبة 100% مما يعطي مبرر قوي بقبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها، هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل بصورة منفردة ومجتمعة " كذلك فرضياتها الفرعية، اذ ظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الاجمالي او على مستوى الابعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة.

وان النتائج اعلاه تشير الى اهمية العلاقة بين متغيرات البحث، وان هذه النتائج تؤكد ما جاء به البحث من خلال التساؤلات المطروحة والفرضيات التي بني عليها.

ثالثاً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث.

سيتم تناول قياس أثر المتغيرات القيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل، وقياس مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل.

ضد الفرضية البديلة

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار القيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (6) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار t وقيمة F ومعنويتها للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
1.602	0.596	25.996	5.099	معنوي	0.394

تشير النتائج المشار اليها في الجدول اعلاه إلى ان اداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (1.602) غير ان زيادة القيادة الرؤيوية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة اداء فرق العمل بما نسبته (0.596) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.394) مما يعني ان القيادة الرؤيوية تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات الحاصلة في اداء فرق العمل اما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (25.996) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (5.099) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 1.602 + 0.596X$$

مما يعطي مبرر كافي لقبول الفرضية الرئيسة الاولى قبولاً تاماً. وسيتم تناول قياس أثر أبعاد القيادة الرؤيوية (الرؤية, الاتصالات, التمكين) على أداء فرق العمل وقياس مدى صحة فرضيات البحث الرئيسة المتعلقة بهذا الجانب على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى للقيادة الرؤيوية (الرؤية) على أداء فرق العمل, وحسب الفرضية الآتية:
فرضية العدم

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الاول الرؤية (للقيادة الرؤيوية) على اداء فرق العمل.

ضد الفرضية البديلة

H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الاول الرؤية للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الاول الرؤية للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل وحصلنا على

النتائج الآتية:

جدول (7) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الاول الرؤيوة للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
2.108	0.444	20.530	4.531	معنوي	0.339

تشير النتائج المشار اليها في الجدول اعلاه إلى ان اداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (0.108) غير ان الزيادة في البعد الاول (الرؤيوة) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة اداء فرق العمل بما نسبته (0.444) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R2 الذي بلغت نسبته (0.339) مما يعني ان بعد (الرؤيوة) يفسر ما نسبته (34%) من المتغيرات الحاصلة في اداء فرق العمل اما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل اخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (20.530) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (4.531) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثالثة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.108 + 0.444X1$$

مما يعطي مبرر كافٍ لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسية الثانية قبولاً تاماً.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للقيادة الرؤيوية (الاتصالات) على اداء فرق العمل, وحسب الفرضية الآتية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الثاني الاتصالات للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الثاني الاتصالات للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (8) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الثاني الاتصالات للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R2
2.363	0.395	13.950	3.735	معنوي	0.259

تشير النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.363) غير أن الزيادة في البعد الثاني (الاتصالات) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.395) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R^2 الذي بلغت نسبته (0.259) مما يعني أن بعد (الاتصالات) يفسر ما نسبته (40%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وأن النموذج بشكل عام معنوي أكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (13.950) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط أكدت قيمة t معنوية النموذج إذ بلغت (3.735) وهي أكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة وهذا يعني أن معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.363 + 0.395X_2$$

مما يعطي مبرر كافٍ لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية قبولاً تاماً.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للقيادة الرؤيوية (التمكين) على أداء فرق العمل، وحسب الفرضية الآتية:

H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الثالث التمكين للقيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الثالث التمكين للقيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (9) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنويتها للبعد الفرعي الثالث التمكين للقيادة الرؤيوية على أداء فرق العمل

الثابت	معلمة الانحدار B	F المحسوبة	T المحسوبة	مستوى المعنوية	R^2
2.220	0.446	13.468	3.670	معنوي	0.252

تشير النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن أداء فرق العمل يتوافر في المنظمة المبحوثة بمقدار (2.220) غير أن الزيادة في البعد الثالث (التمكين) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة أداء فرق العمل بما نسبته (0.446) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R^2 الذي بلغت نسبته (0.252) مما يعني أن بعد (التمكين) يفسر ما نسبته (25%) من المتغيرات الحاصلة في أداء فرق العمل أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وأن النموذج بشكل عام معنوي أكدته قيمة F المحسوبة والبالغة (13.468) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط أكدت قيمة t معنوية النموذج إذ بلغت (3.670) وهي أكبر من

الجدولية مما يعطي مبرراً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثالثة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالآتي:

$$Y = 2.220 + 0.446X_3$$

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية من البحث الحالي والتي مفاده تؤثر القيادة الرؤيوية بأبعادها (الرؤية، الاتصالات، التمكين) تأثيراً معنوياً ذو دلالة احصائية في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتخصص هذا المبحث في تحديد الاستنتاجات المستنبطة من الجانب النظري لموضوعات البحث، فضلاً عن النتائج التي توصل إليها من خلال الجانب التطبيقي، ومن ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وعلى النحو الآتي:

أولاً : الاستنتاجات

1. تزايد الاهتمام بفرق العمل ليس وليد اللحظة وانما ترجع بداياته الى القرن الماضي من خلال الدراسات الانسانية لـ (Alton Mayo) حيث أكدت تلك الدراسات على ان حجم العمل الذي يؤديه الافراد لا يكون من خلال الكفاءة فقط وانما من خلال العلاقات الانسانية والانتاجية وهذا ما عزز الهوية الجماعية للفريق وان العمل بروح الفريق الواحد يبين ان للعلاقات الانسانية الدور والاثر الكبير والواضح في تحسين اداء عمل الفريق، وهذا ما تؤكد عليه الفلسفة الحديثة القائمة على ثقافة العمل الفرقي الجماعي.
2. من خلال العرض النظري لموضوع أداء فرق العمل، فقد أكدت الدراسات والبحوث على أهميتها، وما لها من دور فاعل وكبير في مجال الاعمال، كونها وسيلة علمية ادارية ناجحة، تعمل على توافق عمل الفريق واهداف المنظمة، من خلال الدور التكاملي في اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجه عمل الفريق.
3. تدرج مسميات فرق العمل من خلال الاعمال التي يقوم بها الفريق، فمنها الوقتية، والمستقلة، والهيكلية، والتخصصية اي ان مسمياتها تكون ناتجة من الهدف الذي شكلت من أجله.
4. من خلال ما تم طرحه من رؤى وافكار حول مفهوم القيادة بشكل عام نجد انها تعود الى زمن بعيد يكاد يكون قدم البشرية الا ان مفهوم القيادة الرؤيوية، مازال الغموض يكتنفه في الادبيات الحديثة، كونه يعد مفهوماً حديثاً لازال الكتاب والباحثين، يحاولون كتابة الصيغة النهائية والتعريف المناسب والشامل لها.
5. القيادة في المنظمات ركيزة مهمة من خلال الدور التوجيهي والارشادي الذي تقوم به، فالقيادة الرؤيوية تشكل احد التوجهات الحديثة والفاعلة في مجال الادارة في عالم اليوم.

6. تمكن فاعلية القيادة الرؤيوية عبر السمات والخصائص التي يمتاز بها قادتها والمتجسدة عبر الافكار والرؤى المستقبلية التي يتمتع بها الافراد، من خلال تخيل وتصور بعيد الى ما ستؤول اليه الاحداث مستقبلاً.
7. تعمل القيادة الرؤيوية على ان يكون العمل بروح الفرد الواحد بين الاعضاء وكذلك تطوير الاساليب وتشخيص المشاكل، والعمل على تحقيق وحدة الهدف من خلال عملية التكامل والترابط بين اجزاء المنظمة.
8. استنادا إلى عمليات التحليل تبين ان القيادات في المنظمة المبحوثة فكانت اعلى قيم للوسط الحسابي للمتغير الاول اداء فرق العمل وان البعد الفرعي له (الالتزام) سجل اعلى وسط حسابي ومن ذلك نستنتج ان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تعتبره احد السمات الاساسية لفرق العمل وان القيادات تدعو الى العمل والاخذ به .
9. بينت نتائج التحليل ان هناك تقارباً في وجهات النظر والرؤى بين افراد مجتمع البحث حول مفهوم اداء فرق العمل والأسئلة الموجهة لهم.
10. من خلال عملية التحليل للمتغيرات الرئيسية اظهرت النتائج ان هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عالية بين المتغيرات، وهذا ما يدعوا الى قبول الفرضية الرئيسية الاولى مما يشير الى ان هناك حالة من الفهم والوعي لأهمية المتغيرات المبحوثة وما لها من دور على المستوى الكلي للمنظمة.
11. تساهم القيادة الرؤيوية بشكل جيد في اداء الاعمال لفرق العمل وعبر ابعادها الفرعية من خلال النتائج التي ظهرت اذ تبين ان هناك تأثيراً للقيادة الرؤيوية على اداء فرق العمل وهذا ما يفسر لنا توجه القيادات في الميدان المبحوث على نشر الافكار والرؤى من خلال رسم الخطط ووضع السياسات والبرامج والتي تعكس ملامح رؤية ورسالة المنظمة عبر وسائل الاتصال الفعالة والناجحة والتي تهدف الى تمكين المنظمة والعاملين فيها من تحقيق افضل الاداء حيث سجل بعد الرؤية اعلى نسبة تأثير من بين الابعاد الثلاثة.

ثانياً : التوصيات

9. من الضروري ان تتمتع القيادات الادارية العليا واصحاب القرار فيه بالسمات والخصائص القيادية وبما يتناسب والمرحلة الحالية، كونها تمتاز بالتقلبات المفاجئة وعدم الاستقرار.
10. تعزيز دور الإدارات العليا في الديوان من خلال تعيين اصحاب الشهادات العليا، وهذا مطلب مهم، وخصوصاً الشهادات التخصصية في المجال المحاسبي وبما يتناسب والاعمال التي يقوم بها.
11. العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي، بين العاملين من قبل قيادة الديوان والتأكيد على الهوية الجماعية في اداء الاعمال مما يعزز الدور الذي يقومون به في انجاز الاعمال الموكلة اليهم.
12. على القيادات الإدارية العليا في (الديوان) ان تعمل على نشر ثقافة الجودة والمشاركة بالمسؤولية وان تكون النتائج النهائية لعمل الفرق هي للديوان والبلد بأكمله.

13. التركيز على الافراد الذين يحملون افكارا ورؤى قادرة على التنبؤ وقراءة المستقبل , من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المشاركين بها.
14. على القيادات الادارية بالديوان ان تقوم بمراجعة دورية لعمل الفرق لديها وتوجيههم، وبما يتناسب وحجم المهمة، والتخصص بالعمل وبما يتلاءم ونوع المشكلة المكلف بها الفريق.
15. ضرورة الحياد والابتعاد عن حب الذات والتسلط في القيادة والعمل على ان تكون المسؤولية والقيادة تشاركية يكون فيها الجميع.
16. تعزيز دور عملية الاتصال بين الافراد في الفريق والقيادات العليا وبما يسهل ويبسط عمل الفريق ويمنحه المرونة الكافية في الاداء.
17. تعزيز مبدئ الالتزام في عمل الفريق والذي من شأنه تحقيق اداء متميز وفاعل يعود بالنهاية بالفائدة للديوان.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

- 1- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم، "لسان العرب"، الطبعة الرابعة، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان، 2005.
- 2- البغدادي، عادل هادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي"، دراسة في عينة من الشركات الصناعية العامة، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 65 لسنة 2007
- 3- الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية، 2007
- 4- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية " أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
- 6- الكعبي، نعمة شليبة، السامرائي، مؤيد عبد سعيد، (1990)، ادارة الافراد، مطبعة المعاهد الفنية، عمان.
- 7- اللهبي، ميادة حياوي مهدي، "تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، 2009
- 8- العارضي، جليل كاظم مدلول، " التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، 2001.

- 9- زيباري، جعفر خانو بابا حسين(2010)، "مهارات القيادة الادارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء اقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى " كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل.
- 10- المدهون , موسى توفيق,(1999), " نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة لإدارة الجودة الشاملة " , مجلة جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد والادارة مجلد (13) العدد(2), ص 73.
- 11- ياسين، سعد غالب، (1998) ،الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 12- عشوي، مصطفى (1992) : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- 13- الهاشمي لوكيا، (2006) نظريات المنظمة، جامعة منثوري قسنطينة، الجزائر.
- 14- الطائي، رعد عبد الله ; وقادة، عيسى , (2008) ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان , الاردن.
- 15- المدهون , موسى توفيق,(1999), " نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة لإدارة الجودة الشاملة " , مجلة جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد والادارة مجلد (13) العدد(2), ص 73.
- 16- الملوك، جلال سعد، (2002) ، "أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي"، دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 17- سيكران، أوما، (1998) طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة علي بسيوني وعبدالله سليمان العزاز، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
- 18- الخطيب، سمير كامل، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي، اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، العراق 2002.
- 19- حسن، راوية (أ) (2003) ادارة الموارد البشري، رؤيا مستقبليا الدار الجامعية.
- 20- درة، عبد الباري(2004م) العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة) عمان دار الفرقان للنشر والتوزيع- ط1.
- 21- المدهون , موسى توفيق,(1999), " نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة لإدارة الجودة الشاملة " , مجلة جامعة الملك عبد العزيز, الاقتصاد والادارة مجلد (13) العدد(2), ص 73.
- 22- خليفة ،محمد عبد الطيف , محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة : دراسة تحليلية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة , المجلة العربية للعلوم الإدارية , المجلد الخامس , العدد الأول , 2007.
- 23- الشريف، طلال عبد الملك(2004) الانماط القيادية وعلاقتها بالإداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية : الرياض.
- 24- شاويش، مصطفى نجيب،(2000) ادارة الموارد البشرية، دار الشروق ،عمان.

25- الحربي، خالد حمدي، (2003) اثر العلاقات الانسانية على اداء العاملين في الاجهزة الامنية: دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.

26- السلمي، علي، (1985) ادارة الافراد والكفاية الانتاجية: القاهرة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

27- محمد، راوية، (2001)، "ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية القاهرة : الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

28- عاشور، احمد، (1985) "ادارة القوى العاملة- الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي"، القاهرة، جدار المعرفة الجامعية.

29- بدوي، احمد زكي ومحمد كمال مصطفى، (1985) معجم مصطلحات القوى العاملة الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

30- السويدان، طارق، وفيصل عمر باشراحيل، (2004)، "صناعة القائد: فنون ومهارات وسلوكيات إدارية وتربوية وتاريخية لمنهجية صنع القادة برؤية إسلامية مستفيدة من النظريات الحديثة، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، رياض، المملكة العربية السعودية.

31- حبتور، عبد العزيز صالح، 2004. الإدارة الاستراتيجية، إدارة جيدة في عالم متغير جامعة عدن، ط1.

ثانياً: المصادر الأجنبية.

1-Daft,R.L..(2001), 'Organization Theory and Design', 2nd Ed., West pub., San Francisc

2 -Jowett. P. and M. Rot will.(1988) performance Indicators in the public sector London: Macmillan Press.

3-Thompson , Arthur A. & Strickland , A. J. (1999) , Strategic Management : Concepts & Cases , Eleventh Edition , Printed in Singapore.

4- Goetsch , D. and Davis , B. (2010): Quality management , introduction to total quality management for production, processing and services 15th ed , Pearson prentice Hall.

5- Lawrence, P.,(2007), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, IL: Irwin., www. Lawrence.com.

6- Mintzberg, Haney & et. al., (1998), The Strategy Process, Revised European Edition, Prentice-Hall, Inc., London.

- 7-Lynch, Richard.(2000), Corporate strategy, second Education, Printed and bound in spin by Grahams, S.A.
- 8-Robbins, Stephen p & Coulter, Marry(1999),"Management" (6th ,ed), New Jersey, Prentice – Hill ,Inc.
- 9- Robbins , Stephen. & Decenzo , David A., (2004) , Fundamentals of Management : Essential concepts and applications , 4thed ,Prentice Hall , New Jersey
- 10- Adam.G.Al-Otaibi,(2003) The influence of Organizational Justice on Employee Attitudes in Public Organizational State of Kuwait , Journal of Administrative Science, University of Kuwait , Vol. (10) , No.(3)
- 11 -Palmer, R. F. (1996). The Relationship between Principals Leadership Style and Faculty Perception of Principals Effectiveness. Dissertation Abstract International, A56(09),p:3400
- 12- Stogdill,Rm.Handbook Of Leadership:Asurvey Of theory and research. New York.Free pree (1974)
- 13- Li, Fang; Yun Feng, 2011: “Thinking styles and eriksonian stages”, The University of Hong Kong, P.7-10.17.
- 14- Alex ,et al 2001,"who am I? Beyond" I think, therefore I am", P134, new york academy of sciences.
- 15 -yuki, G. A., Leadership in Organizations, 2nd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- 16- Thompson, jr. Arthur a., & Strickland III, a. j., (2001), strategic management: concepts and cases, 12th. ed., McGraw-hill/Irwin. U.S.A
- 17- Robbins ,Stephen ,P .,(2002), Essentials Of Organizational Behavior , New Jersey, Prentice Hall.
- 18- Ivancevich, John M., Peter Lorenzo & Steven J. Skinner , (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd ed., McGraw-Hill companies, Inc., Chicago .

- 19- Ivancevich, John M. & others,(1997), Human Resources management , 6th ed ,Homewood ,Iinois, Richard ,Irwin ,Inc.
- 20 - Wheelen, T.L., & Hunger, J. D., (2000), “Strategic Management and Business Policy”, 7th ed, USA, Addison Wesley Longman.
- 21- Evans,et al. 2003, “Total Quality Management, Organization & strategy”, 3rd/Ed, Thomson- south western.
- 22- Daft , R.L. , Organizational theory add Desingn , 17thed South – western College publishing , 2001.
- 23-MaCmillan, H., & Tampo, M., (2000), Strategic Management, Process, Content and Implementation, Oxford Univ. Press, U.K.
- 24-Wheelen, L. T. & Hunger, D. D. "Strategic management" AdditionsWesley, Longman prentice-hall, New Jersey(2000)
- 25 - McMillan,Hugh&Tampoe,Mahen(2000) Strategic management) " Oxford University press , New York .
- 26 - Luthaus , C.et,al (2002) , "organizational Assessment : A Framework for Improving performance" washiagton . D.C . Inter American Development Bank & Ottawa . Canada . International Development Research center .
- 27- Wheelen , Thomas & Hunger m J. David , (2004) , Strategic Management & Business policy , New York : Addison - Wesley Pub co .
- 27- Evans, J.(2008) :Quality and performance excellence , management organization and strategy, 15th ed , pearson printice Hall.
- 28- Mohamed Mostafa, (2005),"Factors affecting organisational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation", Journal of Management Development, Vol. 24 Iss: 1 pp. 7 – 33
- 29- Kantabutra, S. & Avery, G., (2003), "Investigating Relationships between vision compound and Hospital performance :proposal model, international business and Economics Research Journal Vol. 22, No. 2.
- 30- Adams, John, (2005), Integrated Leadership A balance of essence and form: Wilson Learning point of effective Leadership, www.wilsonleadrning.com

- 31-Jamie's Bio,(2002), Ive Sea Online: what does it takes to be a truly visionary leader? www.ivyseas.com/pages/**
- 32- Safi,Louay,(2003),VisionaryLeadership, www.i5inisght.org/articles/current**
- 33-Wofford, Jerry C., (2004), Transforming Christian Leadership, www.xpostor.org**
- 34-Vandenberg , Lela, & Sadmman, Lorilee, (1995), A Framework for 21st Century Leadership, Journal of Extension, December, Vo(33), No(6), www.joe.org**
- 35-Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., (2002), The Leadership Challenges, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, CA.**
- 36- Hui, Liu, Qingfeng, Shen, Shuang, Hao, (2010)" Research on Psychological Contract Questions in Human Resources Management", U.S. Government work not protected by U.S. copyright.**