

دور القيادية الرؤوية 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 الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

أ.د علي حسون الطائي
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تسلیط الضوء على دور القيادة الرؤوية 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 (رئيسة الديوان، المدراء العامين ومعاونיהם، والساسة الخبراء)، واعتمد الباحث عدداً من الاساليب البحثية الرصينة لاختبار العلاقة بين المتغيرين، ولمعرفة لاجبات عن التساؤلات الفكرية والتطبيقية ومستوى علاقات الارتباط والتأثير والاستفادة منها من خلال تعميم نتائج البحث على الميدان المبحوث.

وقد تم استخدام (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات مضافاً اليها المقابلات الشخصية، وقد تم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قام عليها البحث وال المتعلقة بعلاقة 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 مسبقاً من فرضيات البحث.

وبعد تحليل النتائج وقرائتها تم التوصل الى عدد من التوصيات ، وانتهى البحث الى تقديم عدد من المقترنات 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 فرقى عالي في ظل قيادة رؤوية 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 اداء فرق العمل.

وبالرغم من المساعي الحثيثة لتفصير 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 فأننا نطرح عدد من التساؤلات المؤشرة في أدناه والتي يمكن ان تسهم في بلورة وتوضيح مشكلة البحث.

1- ما هي المركبات الفلسفية والمفاهيم لمفهوم القيادة الرؤوية ، وما الذي تؤلفه من عناصر مهمة على مستوى الفكر التنظيمي، وهل لدى المنظمة (ديوان الرقابة المالية) المبحوثة تصور واضح عن نمط القيادة الرؤوية وابعادها.

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

3ما 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 فأنه يمكن تحديد مجموعة من الاهداف سعى البحث الى تحقيقها ومن هذه الاهداف الاتي:

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

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

3. تشخيص واقع المنظمات عينة البحث وفق ادائها الحالى ومن ثم تحديد المتطلبات الازمة لغرض الارتقاء للمستوى الذى تكون فيه افضل ما يكون من حيث الاداء والخدمة والاستمرارية.
4. التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي سيكون في صورها صياغة التوصيات الازمة واعطاء بعض المقترنات.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من طبيعة الموضوع الذي تناولته حيث انها تناولت موضوعات (اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية) والتي تعد من الموضوعات الحديثة نسبيا 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 لفرق من خلال الاتي:

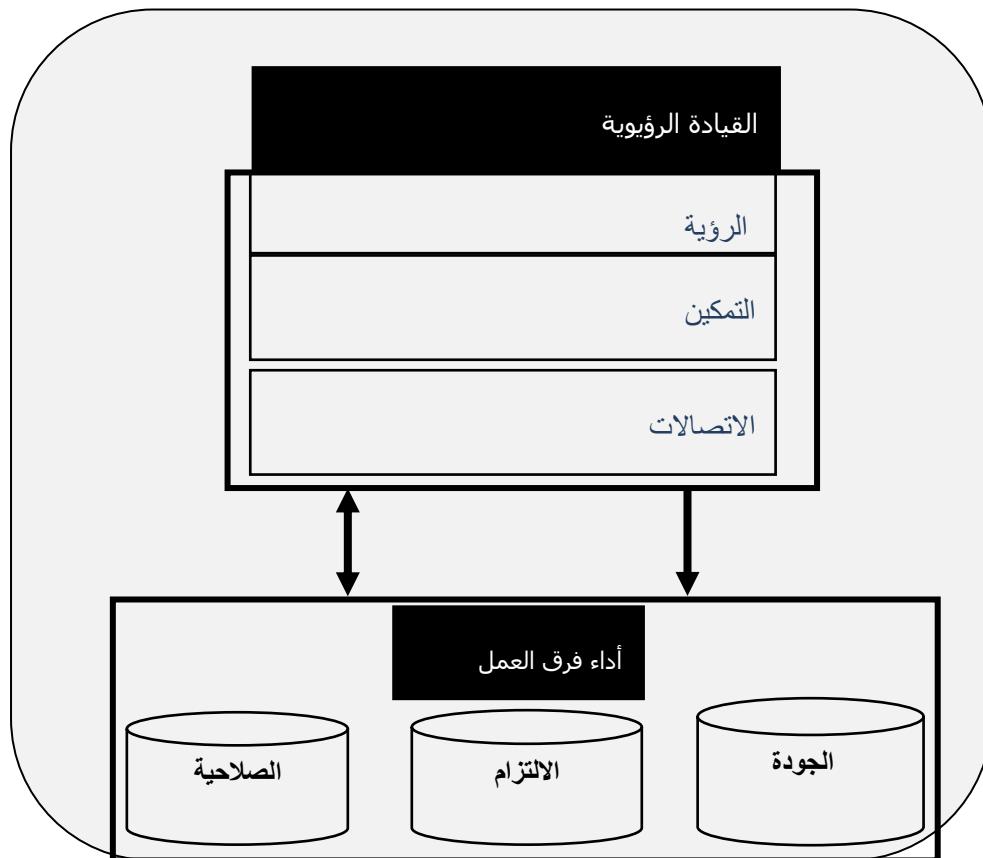
- 1- يسهم البحث في تسليط الضوء على مفهوم كل من اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية لكتسب اهميتها بوصفها تضييف، امتدادا وتراما معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- 2- يحاكي هذا البحث كلا من النظرية والتطبيق معا فضلا عما تقدم من محاولات للربط والتفاعل بين اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية 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 في اداء فرق العمل في ظل بيئة متغيرة المعلم ومتسرعة 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 الازمة لمتطلبات البحث .

خامساً: نموذج البحث

لقد أسفرت المراجعة الادبية لقيادة الرؤوية 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 الرؤوية (الرؤية، الاتصالات، التمكين و اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة. وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الاولى:** تسهم القيادة الرؤوية (الرؤية) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثانية:** تسهم القيادة الرؤوية (الاتصالات) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** تسهم القيادة الرؤوية (التمكين) اسهاما فاعلا في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة

- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر القيادة الرؤوية (الرؤية، الاتصالات، التمكين) تأثيراً معنواً ذو دلالة احصائية في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة. وتنبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الاولى:** وجود اثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعى 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 بعد (التمكين) على اداء فرق العمل.

سابعاً: وصف مجتمع وعينة البحث:

لفرض 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، ممثلين بالقيادات العليا والمدراء العامين ومعاونيهما والساسة الخبراء في المنظمة المبحوثة.

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

اولاً: القيادة الرؤوية

1- مفهوم القيادة الرؤوية

تعتبر القيادة الرؤوية مهمة وفاعلة في المنظمات اليوم وان هذه الامامية تكون من خلال الاسهام الذي يقوم به القادة داخل هذه المنظمات في ادارة عملياتها ومن الواضح ان القيادة الرؤوية 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 الرؤوية هي احدى التوجهات الحديثة والفاعلة في بيئه اليوم وتكمم 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 القادر من الايام وفهم التابعين ومنهم الدور في تحقيق هذه الرؤية Mony_Zine.Com (Copyrigut-2010-2015) وتعتبر القيادة الرؤوية 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 الرؤوية هي عملية خلق وتوضيح صورة واقعية وجذابة للمستقبل يمكن الاعتماد عليها من خلال تطويرها استناداً الى الواقع الذي نعيش 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 ومرئية ومبادئ توجيهيه وتوقعات عالية توازن حاجات اصحاب المصالح وتبني تمكين الاخرين والمنظمة للإنجاز وفق امكانياتهم الكاملة من اجل التغيير والتجديد و منهم من يرى القيادة الرؤوية ماهي الا عملية خلق وتوصل رؤى دافعية صادقة جذابة لمستقبل المنظمة او الوحدة التنظيمية التي تكون اكثراً حداً وتطوراً من الحاضر وهذه الرؤى اذا تم اختبارها بالشكل الصحيح

وتطبيقها فأنها تجدد الطاقات وتحفز للبدء عن طريق استنهاض المهارات والقابليات والموارد لتحقيق ذلك المستقبلي (زيباري, 2010: 32) ومنهم من يرى ان القيادة الرؤوية تتمثل بالقائد ذي الرؤية وصاحب ايقاع بعيد المدى ويمتلك نظرة ممتدة الى افق المستقبل البعيد ويتميز بربط الحاضر والمستقبل ويشجع العاملين على الالتزام (السويدان, 2004: 242) كذلك القيادة الرؤوية لها القدرة على نقل الاحلام الى الواقع وذلك من خلال اخراج القوى والقابليات البشرية الكامنة وبناء روح التحدى للحالة الراهنة وضرورة تغيرها نحو الافضل (Jami's Bio, 2002: 3) ومنهم من يرى القيادة الرؤوية ماهية لا عملية اختيار القائد الاتجاه الصحيح للمنظمة وفق الرؤية المستقبلية كون الرؤية هي انشاء صوره ذهنية للمستقبل المرغوب للمنظمة وان النقطة الجوهرية هي ان القائد يفصح عن وجهة نظره الواقعية والموثوقة والجذابة لمستقبل المنظمة والتي تعبّر عن الحالة او الظرف الذي يكون افضل في طريقة مما عليه في الحاضر (Lynch, 2000: 444) ويراهما اخرون على انها القدرة على بناء رؤية مستقبلية ثاقبة وواضحة وطمودة ومشتركة لما ستكون عليه من تنظيم يدعم مخرجات نظم المعلومات الاستراتيجية بهدف التأثير في الاخرين (حمود واللوزي, 2008: 336) ويرى ان 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 وال媧دين وغيرهم في وضع الرؤية القيادية (جبور, 2004: 88).

ويرى الباحث ان القيادة الرؤوية هي عملية تأثير وتأثير بين القائد والتابعين وفق نظرية 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 الرؤوية

القائد الرؤوي يمتلك مهارات جيدة من خلال التواصل وكيفية التعبير عن اراءه واهدافه وكيفية تفسيرها وتوصيلها الى التابعين وبناء الرؤى المشتركة بين القائد والتابع و يمتلك قدرة كبيرة على الاستماع ولاكثر عدد من التابعين ودمج الافكار المشتركة بينهم وكيفية الوصول الى الاهداف ، ويرى بأن خصائص القيادة الرؤوية تكون من خلال الاتي :

أ- تحديد الطريق، ويكون من خلال ايضاح السمات والخصائص للقيادة الرؤوية وقدرة القائد على الانجاز للأهداف من خلال الایمان ولثقة.

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 الرؤويين معايير ذات اهمية كبيرة من خلال ايمانهم بالعمل وأهميته.

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

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

3- اهمية القيادة الرؤوية

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

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

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

ت- تحقق وحدة اللغة والهدف من خلال تحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المنظمة، وهذا يتأنى من أن الإدارة بالرؤية تخاطب جميع المستويات الإدارية والتنفيذية. إن وجود رؤية مشتركة لجهازين الإداري والتنفيذي تتمي 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 لابتكار الذي يشكل مفردات لغة المستقبل.

ث- تنمية روح الولاء والالتزام لدى العاملين، وهذا يتأنى 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، فنقاء 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 الرؤوية أسلوب التحفيز والمكافآت مع العاملين، وتشجيعهم بتوفير العمل الذي يتواافق مع طاقاتهم وقدراتهم وتقديرهم عن طريق المشاركة، وهذا ما يميزها عن غيرها من الأنماط.

خ- إيجاد بيئه 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 وتزيلها.

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

ذ- بما أن القيادة الرؤوية تعنى التفويض والتمكين بدرجات عالية، لذلك فهي تعمل على مستوىين، 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 الرؤوية تجعل منظمة المستقبل تعطي قيمة كبيرة للتغيير في محتوى ووسائل العمليات المنظمة.

4- دور القائد الرؤوي

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

جدول (1) يبين ادوار القائد الرؤوي

المصدر	الدور	السنة	الباحث	ت
Twelves,2001:4	<p><u>ينير الرؤية للمجموعة بشكل مثير وذي معنى.</u></p> <p><u>يوضح الرؤية بطريقة مقتعة بحيث تصبح مشتركة.</u></p> <p><u>يغرس الرؤية في الهيكل والعمليات التنظيمية ويرسخها بالذهن، يصنع القرارات الازمة يوم بيوم</u></p>	1986	Starratt	1
Sekiguchi 2005 :81	<p><u>ايصال الرؤية.</u></p> <p><u>تطبيق الرؤية عبر نماذج المهام.</u></p> <p><u>اظهار اسلوب الاتصال المؤثر</u></p>	1996	&Kirkpatrick Locke	2

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

المصدر: الثاني وكاظم وطه, 2013 : 101.

ومن الجدول أعلاه يرى الباحث ان الادوار التي يجب على القائد الرؤويي 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 وشفاها، أي بالاتصال المكتوب والشفهي.

ب- أن يكون قادرا على التعبير عن الرؤية ولا يقتصر على التعبير الشفهي ولكن من خلال سلوك القائد. وان هذا الأمر يتطلب التصرف بطرق تغير وتحول باستمرار وتعزز من الرؤية.

ت- أن يكون قادرا على توسيع وامتداد الرؤية إلى بيئة قيادية مختلفة، وان هذه القدرة تعاقب النشاطات وبذلك سيمكن تطبيق الرؤية في أوضاع مختلفة.

خامساً: أبعاد القيادة الرؤوية

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 رؤوية.

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

جدول (2) يبين أبعاد القيادة الرؤوية وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

الباحث	المحاطرة	تحمل	الإجراءات	استباق الأحداث	بناء الفرص	التعلم	البني	الاستشراف	الرؤوية المستقبلية	الاتصال الفعال	تمكين العامل
Colton 1985					*		*		*		*
Mintzberg, 1989									*		*
Nanus 1992					*						*

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

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

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 يصنون الرؤية المستقبلية لاتباعهم ومرؤوسيهم ويؤدون بعيدا عن المردود المالي والاجتماعي (woken, 1997: 91) كذلك هي تعني الرؤية الجذابة والواضحة والحقيقة الاعمال لمستقبل المنظمة او الوحدة التنظيمية والتي من خلالها يتحقق النمو والتحسين للوضع الحالى 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 , 2004:12). 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) و هي مفهوم يوجه المنظمة في المستقبل (Whelan & Hunger , 2010:108) ومنهم من يرى انها القوة المرشدة او الموجه للمنظمة وهي الحلم الذي تسعى اليه 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 الفلسفى والقريب من خصائصها من حيث طبيعة الحلم الانساني وهي منظور مستقبلي للادارة والتبعين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك كما انها تتضمن عادة اكثرا المعانى اتساعا واكثرا افاق اتساعا في الزمن وفي الاتجاه نحو المستقبل (ياسين , 1998:41) وكان التعريف الاكثرا 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 اياضها كيف تعمل المنظمات ككيان واحد في المستقبل وماذا سوف تكون عليه قيمتها ومجال عملها الذي تعمل به (70 : 2000 , M.C. Millen & Tampico). الرؤية هي ادراك عقلي لنوع البيئة او 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 قرائتها 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 عمليتها 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 لا قامة علاقه بين الفاعلين ويهدف الى انجاز مشروع موحد وبلغ اهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل داخل المنظمة ان يكون معروفا بشخصه ومهنته فيها ويعمل على ازدهاره ومن ثم ضمان حماية حياته وفعاليته فيها ويتم هذا الاتصال وفقا للهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وقسم العمل وال العلاقات الوظيفية داخل المنظمة (بدوي : 1985, 44) وهي عملية هدفها تدفق المعلومات والبيانات بصورة حقيقة بين وحدات المنظمة في مختلف الاتجاهات

(تصاعدية وتنازلية وافقية)، في التوجه نفسه يرى (العديلي، 1995، 501) وأن الاتصالات ما هي إلا نشاط إنساني يستهدف تحقيق مستلزمات التوازن والاستقرار بين الأفراد أو الجماعات والمنظمة على حد سواء، (Lawrence, 2007, 107) وتبين أهمية الاتصالات التي يستوجب أن تكون اتصالات تتسم بالوضوح، والبساطة، واستخدام الوسيلة واللغة المناسبة، واستخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال، والمرنة 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، و تستعمل 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 وب بواسطته 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 يتسم مع وجها النظر الوظيفية للتمكين، فوفقاً لهذه النظرة يعمل القائد على منح المزيد من صلاحياته إلى التابعين لتخفيض حجم الإشراف المباشر ولتقديم رؤيا شاملة عن رسالة المنظمة، فالتابعين يتمتعون بال المزيد من توصيفات العمل المرنة وبالتالي فإن القيادة بإمكانها ببساطة أن توزع سلطاتها عبر الهيكل الهرمي إلى 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 أن يكون المديرون أكثر فاعلية كمسهل بدل عن كونه قائدًا مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة فالتمكين الحقيقي هو في الحقيقة أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية والرأي الآخر يرى أن التمكين هو اعطاء دور حقيقي للعاملين يمنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات نهائية لتحسين العملية الوظيفية أو مواجهة ظروف طارئة ومستجدة ضمن مقاييس واطر ارشادية محددة. (المدهون, 1999: 78) كذلك ينظر البعض إلى التمكين على أنه يعكس النواحي النفسية والسلوكية والتمكين في ظل هذا المنظور له تأثير في دوافع الأفراد و مواقعهم تجاه العمل ، ولكن لكي يكون التمكين فعالاً لابد من استجابة الفرد وقبله لتحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه حيث يرتبط ذلك بمشاعر الفرد وإدراكه (الطاني، 2008: 243) ويرى أن 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 من جری 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 بحواجز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حواجز ذاتية تنبع من ذات الأفراد العاملين، كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها (Ivancevich, el at., 1997: 220). وعرف بأنه إعادة تشكيل العلاقة بين القادة وأولئك الذين هم مسؤولون عن قيادتهم، وغالباً ما يطلق على القادة في ضوء هذه العلاقة مصطلحات مثل (الناصحون والمدربون والراعون أو المنسقون) ويطلق على التابعين في ضوء ذلك بالمشاركين. وتميز 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 أداء فرق العمل

الاداء يعد مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات حيث يختلف مفهومه من باحث إلى آخر تبعاً لمعطيات واهداف البحث وتبعاً للمدخل الذي ينظرون من خلاله إلى الاداء فقد عرف على انه الاستخدام الامثل والأفضل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق اهداف المنظمة وديمومتها والمحافظة على ميزتها التنافسية (سكاران وأوما، 1978) ويرى (البغدادي) ان الباحثين قد اختلفوا في تحديد مفهوم الاداء من حيث تأثيره وتأصيل الاساس والفلسفي له وبالتالي اصبحنا امام اختلافات في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للاداء (البغدادي، 2007: 159) ومن خلال ما سبق سيتم عرض بعض الآراء لمفكرين وباحثين في مفهوم الاداء حيث ويرى انه انعكاس لمدى نجاح الفرد او فشله في اداء اعماله وتحقيق الاهداف المتعلقة بعملة ايا كانت طبيعة هذا العمل (Jowett & Rothwell, 1988,2) فالاداء يعني تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت من اجلها من خلال رسالتها من خلال اتفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية وذلك من اجل تحقيق هدف الاستثمارية والبقاء للمنظمة لأطول فترة ممكنه (Lusthaus,et.al,2002,21) كذلك الاداء يعني نشاط يمكن الموظف من انجاز المهام او الاهداف المحددة له بنجاح ومن خلال الاستخدام المعقول للموارد وعليه الاداء هو انجاز او مخرجات العمل الفعلية وهو ما يكون قياسه في نهاية العمل كذلك نجد ان الاداء يعني تحقيق المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة (حسن، 2003: 209) كذلك ينظر إلى الاداء من وجهاً نظر سلوكيه فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز اي مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس (درة، 2003: 25) ومنهم من يرى ان هناك ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة حيث كان ولازال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلاً عن كونه

البعد الاكثر اهمية 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 ل القيام 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- اهمية اداء فرق العمل

يحتل الاداء مكانة داخل اي منظمة كانت باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الاتشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وذلك لأن المنظمة تكون اكثرا 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 اهمية الاداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهي مرحلة الظهور ومرحلة البقاء والاستمرارية ومرحلة الاستقرار ومرحلة السمعة والفسر ومرحلة التميز ثم الريادة وعليه فأن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة اكثرا تقدم انما يتوقف على مستويات الاداء بها (الشريف، 2004: 82).

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

كذلك تكمن اهمية الاداء في كونه يمثل مجموعة من الاساليب والطرق لقياس اداء العاملين ليتم من خلالها الحصول على حقائق وبيانات محددة لمراحل اداء العمل وكل مرحلة على حدة بحث يقياس 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 وتكون اهمية قياس اداء فرق العمل من خلال الاتي:

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

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

4. تقييم الادارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية (شاوיש، 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 لتنوع 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 للتضارب النتائج التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال ، وان اداء الفرد او فريق العمل يقترن 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 الملائمة والفعالية والكفاية. أما (السلمي) فيرى ان المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء اي ان تأثير الشخص في العمل وبالعكس فأن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مدى قدرة الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الاداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل} \quad (\text{السلمي، 1985: 27})$$

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 بمقدار ما يكتسب 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 وتقديم الانشطة والسلوك الذي يفيد الفرد بأهميته في اداء مهامه وادرار 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 المناظب لهم 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 بالعصر البشري في اداء الاعمال ومن خلال تشكيل فرق العمل.

المبحث الثالث

الإطار العلمي 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 الإحصائى 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

ت تكون استبانة البحث من جزأين أساسيين هي (اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية)، 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

الرمز	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
PTWQ	6	الجودة	اداء فرق العمل PTW	1
PTWV	6	الصلاحية		
PTWC	6	الالتزام		
VLV	6	الرؤوية	القيادة الرؤوية VL	2
VLC	6	الاتصالات		
VLE	6	التعkin		

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1-الفرضية الرئيسية الاولى: ترتبط متغيرات البحث (اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية) ترابطاً معنواً ذو دلالة احصائية على مستوى المنظمة المبحوثة (ديوان الرقابة المالية)، وتنبع عن هذه الفرضية، الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: تسهم القيادة الرؤوية (الرؤوية) اسهاماً فاعلاً في تعزيز اداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة.

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

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

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

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

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

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

ومن خلال عملية التحليل يتبيّن من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث (اداء فرق العمل والقيادة الرؤوية) وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤوية واداء فرق العمل اذ بلغت (*0.660**) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني ان زيادة في متغير القيادة الرؤوية يؤدي إلى تغيير في الاتجاه ذاته في اداء فرق العمل مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الرئيسية.

اما بخصوص الفرضيات الفرعية لارتباط بين المتغيرات الفرعية فكانت كما يأتي:

جدول (5) علاقات الارتباط بين القيادة الرؤوية (الرؤية ، الاتصالات ، التمكين) وأداء فرق العمل			
القيادة الرؤوية			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 هناك علاقة ارتباط بين القيادة الرؤوية (الرؤية)، واداء فرق العمل على مستوى المنظمة المبحوثة، حيث صيغت بالفرضية الصفرية (null hypothesis) الاتي:

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

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

ومن خلال عملية التحليل يتبين من الجدول أعلاه ان هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين (الرؤوية) وأداء فرق العمل وهي كالتالي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعى الاول (الرؤوية) وأداء فرق العمل بلغ (0.582^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد الرؤوية يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى قبولا تاما.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعى الثاني (الاتصالات) وأداء فرق العمل بلغ (0.508^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد الاتصالات يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى قبولا تاما.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البعد الفرعى الثالث (التمكين) وأداء فرق العمل بلغ (0.501^{**}) عند مستوى دلالة معنوية (0.01) بمعنى ان الزيادة في بعد التمكين يؤدي إلى الزيادة في اداء فرق العمل بالاتجاه ذاته مما يدعو إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى قبولا تاما.

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

ويتضح من خلال تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الرؤوية وأداء فرق العمل، واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها وتحقق ثلاثة 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 الرؤوية على اداء فرق العمل بصورة منفردة و مجتمعة " 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 الرؤوية على أداء فرق العمل، وقياس مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها:

$H0$: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل.
ضد الفرضية البديلة

$H1$: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل.

وقد تم حساب دالة انحدار القيادة الرؤوية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (6) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار t وقيمة F ومعنىتها لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل

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

تشير النتائج المشار إليها في الجدول أعلاه إلى أن اداء فرق العمل يتواافق في المنظمة المبحوثة بمقدار (1.602) غير أن زيادة القيادة الرؤوية بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة اداء فرق العمل بما نسبته (0.596) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R^2 الذي بلغت نسبته (0.394) مما يعني أن القيادة الرؤوية تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات الحاصلة في اداء فرق العمل أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكده قيمته F المحسوبة وبالبالغة (25.996) عند مستوى معنوية (0.01) فضلاً عن ذلك فقط اكدت قيمة t معنوية النموذج اذ بلغت (5.099) وهي أكبر من الجدولية مما يعطي مبرراً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالتالي:

$$Y = 1.602 + 0.596X$$

مما يعطي مبرراً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة الاولى قبولاً تاماً.

وسيتم تناول قياس أثر أبعاد القيادة الرؤوية (الرؤوية، الاتصالات، التمكين) على اداء فرق العمل وقياس مدى صحة فرضيات البحث الرئيسية المتعلقة بهذا الجانب على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى لقيادة الرؤوية (الرؤوية) على اداء فرق العمل، وحسب الفرضية الآتية:
فرضية العد

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الاول الرؤوية (لقيادة الرؤوية) على اداء فرق العمل.
ضد الفرضية البديلة

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الاول الرؤوية لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل.
وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الاول الرؤوية لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (7) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنىتها للبعد الفرعى الاول الروائية لقيادة
الروائية على اداء فرق العمل

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

تشير النتائج المشار إليها في الجدول اعلاه إلى ان اداء فرق العمل يتواافق في المنظمة المبحوثة بمقدار (0.108) غير ان الزيادة في البعد الاول (الروائية) بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة اداء فرق العمل بما نسبته (0.444) وهذا ما يؤكد معامل التحديد R^2 الذي بلغت نسبته (0.339) مما يعني ان بعد (الروائية) يفسر ما نسبته (%)34 من المتغيرات الحاصلة في اداء فرق العمل اما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الاختبار وان النموذج بشكل عام معنوي اكده قيمته F المحسوبة وبالبالغة (20.530) عند مستوى معنوية (0.01) فضلا عن ذلك فقط اكده قيمته t معنوية النموذج اذ بلغت (4.531) وهي اكبر من الجدولية مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثالثة وهذا يعني ان معادلة الانحدار سوف تكون كالتالي:

$$Y = 2.108 + 0.444X_1$$

مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية قبولا تاما.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية لقيادة الروائية (الاتصالات) على اداء فرق العمل، وحسب الفرضية الآتية:
 H_1 : يوجد اثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعى الثاني الاتصالات لقيادة الروائية على اداء فرق العمل.
 وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعى الثاني الاتصالات لقيادة الروائية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (8) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنىتها للبعد الفرعى الثاني الاتصالات لقيادة
الروائية على اداء فرق العمل

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

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

$$Y = 2.363 + 0.395X2$$

مما يعطي مبررا كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثالثة قبولا تاما.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة لقيادة الرؤوية (التمكين) على اداء فرق العمل، وحسب الفرضية الآتية: $H1$: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للبعد الفرعي الثالث التمكين لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل. وقد تم حساب دالة انحدار البعد الفرعي الثالث التمكين لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل وحصلنا على النتائج الآتية:

جدول (9) معامل التحديد وقيمة معلمة الانحدار T وقيمة F ومعنىتها للبعد الفرعي الثالث التمكين لقيادة الرؤوية على اداء فرق العمل

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

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

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

$$Y = 2.220 + 0.446X3$$

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

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يختص 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 وإنما ترجع بداياته إلى القرن الماضي من خلال الدراسات الإنسانية لـ (Alton Mayoo) حيث أكدت تلك الدراسات على أن حجم العمل الذي يؤديه الأفراد لا يكون من خلال الكفاءة فقط وإنما من خلال العلاقات الإنسانية والانتاجية وهذا ما عزز الهوية الجماعية للفريق وإن العمل بروح الفريق الواحد يبين أن للعلاقات الإنسانية الدور والاثر الكبير الواضح 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 تواجهه عمل الفريق.
3. تدرج مسميات فرق العمل من خلال الاعمال التي يقوم بها الفريق، فمنها الوقتية، والمستقلة، والهيكلية، والشخصية اي ان مسمياتها تكون ناتجة من الهدف الذي شكلت من آجله.
4. من خلال ما تم طرحة من رؤى وافكار حول مفهوم القيادة بشكل عام نجد انها تعود الى زمن بعيد يكاد يكون قدم البشرية الا ان مفهوم القيادة الرؤوية، مازال الغموض يكتنفه في الابدبيات 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 الرؤوية تشكل احد التوجهات الحديثة الفاعلة في مجال الادارة في عالم اليوم.

6. تكمن فاعلية القيادة الرؤوية عبر السمات والخصائص التي يمتاز بها قادتها والمتجلدة عبر الافكار والرؤى المستقبلية التي يتمتع بها الافراد، من خلال تخيل وتصور بعيد الى ما ستؤول اليه الاحداث مستقبلاً.
7. تعمل القيادة الرؤوية 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. استناداً إلى عمليات التحليل تبين ان القيادات في المنظمة المبحوثة كانت اعلى قيم للوسط الحسابي للمتغير الاول اداء فرق العمل وان بعد الفرعي له (الالتزام) سجل اعلى وسط حسابي ومن ذلك نستنتج ان الادارة العليا في المنظمة المبحوثة تعتبره احد السمات الاساسية لفرق العمل وان القيادات تدعوا الى العمل والاخذ به .
9. بینت 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 الرؤوية بشكل جيد في اداء الاعمال لفرق العمل وعبر ابعادها الفرعية من خلال النتائج التي ظهرت اذ تبين ان هناك تأثيراً للقيادة الرؤوية 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 الرؤوية 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 بالتقديرات المفاجئة وعدم الاستقرار.
10. تعزيز دور الإدارات العليا في الديوان من خلال تعين 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 والتأكد 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 يتاسب وحجم المهمة، والتخصص بالعمل وبما يتلاءم ونوع المشكلة المكلف بها الفريق.
15. ضرورة الحياد والابتعاد عن حب الذات والسلط في القيادة والعمل على ان تكون المسؤلية والقيادة تشاركية يكون فيها الجميع.
16. تعزيز دور عملية الاتصال بين الافراد في الفريق والقيادات العليا وبما يسهل ويبسط عمل الفريق وينحه المرونة الكافية في الاداء.
17. تعزيز مبدأ الالتزام في عمل الفريق والذي من شأنه تحقيق اداء متميز وفاعل يعود بالنهائية بالفائدة للديوان.

المصادر

أولاً: المصادر العربية.

- 1- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم، "السان العربي"، 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- القربي، 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" اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
- 6- الكعبي، نعمة شلبيه، السامرائي، مؤيد عبد سعيد، (1990)، ادارة الافراد، مطبعة المعاهد الفنية، عمان.
- 7- الهبيبي، ميادة حياوي مهدي، "تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" ، رسالة ماجستير، مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة، 2009
- 8- العارضي، جليل كاظم مدلول، " التحليل الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، 2001

- 9- زبياري، جعفر خاتو 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 مقترن لتمكين العاملين كأداة لإدارة الجودة الشاملة " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة مجلد (13) العدد(2), ص 73.
- 11- ياسين، سعد غالب، (1998) ،الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن.
- 12- عشوبي، مصطفى (1992) : أسس علم النفس التنظيمي الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- 13- الهاشمي لوكيا، (2006) نظريات المنظمة، جامعة منثوري قسنطينة،الجزائر.
- 14- الطاني، رعد عبد الله ؛ وقدادة، عيسى ، (2008) ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن.
- 15- المدهون ، موسى توفيق.(1999)، " نموذج مقترن 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- سيكاران، أواما، (1998) طرق البحث في الادارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة علي بسيوني وعبدالله سليمان العزار ،الرياض ،مطبع 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 مقترن 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 بإدارة 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 الاجهزه الامنية: دراسة على العاملين بادارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك نايف العربية للعلوم الامنية: الرياض.
- 26-السلمي ،علي، (1985) ادارة الافراد والكافية 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 و محمد كمال مصطفى،(1985) معجم مصطلحات القوى العاملة الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- 30-السويدان، طارق، وفيصل عمر باشراحيل، (2004)، "صناعة القائد: فنون ومهارات وسلوكيات إدارية وتربيوية وتاريخية لمنهجية صنع القادة برؤى إسلامية مستفيدة من النظريات الحديثة، الطبعة الثالثة، قرطبة للنشر والتوزيع، رياض، المملكة العربية السعودية.
- 31- حبتور، عبد العزيز صالح، 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 ,Illinois, 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.ivysea.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, & Sadmann, 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.