IRAQI Academic Scientific Journals
العراقية المجلات الاكاديمية العلمية
مجلة كلية الكوت الجامعة
ISSN (E) : 2616 - 7808 II ISSN (P) : 2414 - 7419
www.kutcollegejournal.alkutcollege.edu.iq
عدد خاص لبحوث المؤتمر العلمي الخامس الدولي للعلوم الادارية والاقتصادية "نحو اتجاهات حديثة وادارة متطورة في بناء اقتصاد يواكب العصر" للفترة من 26 – 27 آذار 2022

السلوك القيادي للمديرين وتأثيره على الروح المعنوية للمرؤوسين

احمد عبد الامير ناصر [1] ، علي عبد المنعم مهدي [2] ، احمد رزاق عبد رمضان [3]

الخلاصة

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر (انماط السلوك القيادي للمديرين) على (الروح المعنوية لدى المرؤوسين) في المنظمة ، إذ تستمد الدراسة اهميتها من اهمية موضوع القيادة وانماط السلوك القيادي المعتمد من قبل المديرين وتأثيره وطبيعة العلاقة والارتباط على الروح المعنوية للمرؤوسين . ولغرض التحقق ما تقدم تم اختيار عينة مجتمع الدراسة من مديرين الاقسام الادارية والموظفين في كليات جامعة واسط والبالغ عددها (14 كلية) . وتم الاعتماد على الادبيات والمراجع الاكاديمية العلمية و الشبكة العنكبوتية من قبل الباحثين في الجانب النظري ، اما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على اسلوب (الاستبانة البحثية عن طريق استخدام الوسائل الإحصائية مثل التكرار والوسط الحسابي واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من الاستنتاجات أبرزها وجود تأثير للسلوك القيادي المستخدم من قبل المديرين على الروح المعنوية للمرؤوسين في المنظمة فضلاً على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ان القادة الناجحين هم الذين يركزون على التوجه للمهمة والانجاز من جانب والعلاقات الانسانية من جانب اخر .

الكلمات المفتاحية: السلوك القيادي، المديرون، المرؤوسون

انتساب الباحثين
[3،2،1] كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، واسط، 52001

[1] alamer2015x5@gmail.com
[2] ali.alrekiby79@gmail.com
[3] ahmedrazzaq@uowasit.edu.iq

[2] المؤلف المراسل

معلومات البحث
تأريخ النشر : آب 2022

Leadership Behavior of Managers and its Impact on the Morale Sprit of Subordinates

Ahmed Abdel Amir Nasser [1], Ali Abdel Munem Mahdi [2] , Ahmed Razak Abd Ramadan [3]

Abstract

The study aims to identify the effect of (leadership behavior patterns of managers) on (the morale of subordinates) in the organization, as the study derives its importance from the importance of the topic of leadership and patterns of leadership behavior by managers and its impact and the nature of the relationship and association on the morale Sprit of subordinates . For the purpose of verifying the foregoing, a sample of the study population was selected from the directors of administrative departments and employees in the Colleges of Wasit University, which numbered (14 College).

The literature, academic scientific references and the web were relied upon by researchers in the theoretical aspect. on the practical aspect, it was relied on the research questionnaire method by using statistical means such as repetition, arithmetic mean, and using the statistical analysis program (SPSS).

The results of the study showed a set of conclusions, most notably the existence of an effect of the leadership behavior used by managers on the morale of subordinates in the organization, as well as the existence of a statistically significant correlation between them, The study was presented a set of recommendations, the most prominent of which is that successful leaders are the ones who focus on task orientation and achievement on the one hand, and human relations on the other hand.

Keywords: leadership behavior, managers, subordinates

Affiliation of Authors
[1,2,3] College of Administration and Economics, Wasit University, Iraq, Wasit, 52001

[1] alamer2015x5@gmail.com
[2] ali.alrekiby79@gmail.com
[3] ahmedrazzaq@uowasit.edu.iq

[2] Corresponding Author

Paper Info.
Published: Aug. 2022

المقدمة:

ان هذا الموضوع ذو اهمية للباحثين في مختلف المجالات، فالقيادة عملية مهمة وأساسية في كل المنظمات بسبب دورها في تحقيق اهداف المنظمة ونجاحها وتميزها ، كما تُعد القيادة الإدارية إحدى أهم الطرائق الضرورية والفعالة في توجيه المرؤوسين والوصول الى اهداف أي منظمة بكفاءة وفاعلية . فضلا عن وجود الموارد البشرية من اصحاب المهارات العالية أصبح يشكل تحديا جديدا للقادة والمديرين على اختلاف مستوياتهم ، واصبح نجاح المنظمات الحديثة لا يتم إلا بوجود قادة ناجحين ومديرين متفوقين . وأدى هذا الاهتمام إلى ظهور عدد من النظريات حول القيادة . مثل نظريات القيادة المهتمة السلوك العاملين و النظريات الحديثة في القيادة .

أن موضوع الروح المعنوية من المواضيع المهمة والمعقدة بسبب ارتباطه بالموارد البشرية الذي يعد اهم عنصر في المنظمة , وتعمل الادارات في معظم المنظمات على رفع مستوى الروح المعنوية (العاطفية او الاجتماعية) لمرؤوسيهم لغرض دفع او اعطاء قوة للعاملين وخلق الشعور لديهم بأهميتهم في المنظمة , ومن هذه الاهمية انطلقت هذه الدراسة لمعرفة اثر السلوك القيادي للمديرين على الروح المعنوية للمرؤوسين حيث هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين سلوك القيادي للمديرين وتأثيره على الروح المعنوية للمرؤوسين في المنظمة عينة البحث من خلال الاجابة على مجموعه من التساؤلات والتي كانت ابرزها هل هناك تأثير للسلوك القيادي المستخدم على الروح المعنوي للمرؤوسين في المنتظمة عينه البحث ؟ وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في كليات جامعة واسط , إذ شملت العينة مجموعة من مديري الاقسام الادارية والموظفين في كليات الجامعة وقسمت الدراسة الى اربعة مباحث حيث تناول المبحث الاول منهجية الدراسة ، في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة , اما المبحث الثالث فاستعرض الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال التحليل الاحصائي للاستبانة التي تم اعدادها لهذا الغرض , واخيرا تم ادراج اهم الاستنتاجات والتوصيات للدراسة من خلال المبحث الرابع .

المبحث الاول : منهجية الدراسة

اولا : مشكلة الدراسة

تناول الكثير من الباحثين العلاقة بين سلوك القائد ومرؤوسيه وآثارها الايجابية او السلبية على الاداء والانتاجية . ان دراسة السلوك القيادي للمديرين وتأثيره على الروح المعنوية يطرح الكثير التساؤلات الآتية :

- ما الاسلوب القيادي السائدة لدى المديرين في المنظمة عينة البحث ؟
- طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ومستويات الروح المعنوية (المنظمة، والرؤساء، وعلاقات العمل) في المنظمة عينة البحث ؟
- هل هناك تأثير للسلوك القيادي المستخدم على مستويات الروح المعنوي للمرؤوسين في المنتظمة عينة البحث ؟

ثانيا: اهمية الدراسة

1- يستمد البحث اهميته من اهمية موضوع القيادة وتأثيرها على روح المعنوية وبالنتيجة انعكاسه على كفاءة وفاعلية اداء المرؤوسين حيث تُعد القيادة لدى بعضهم السبيل الوحيد لتنمية وتطوير منظماتهم .
2- يلعب موضوع القيادة دورا كبيرا على مستوى المنظمات كونه الأساس في تميز المنظمة ولكون القيادة لها دور اجتماعي وثقافي وانساني ومن خلالها يقوم القادة في السعي لتحقيقه وبلوغ الأهداف المخطط له من قبلهم .
3- يوفر معلومات للقادة حول طبيعة السلوك القيادي الذي يؤدي إلى زيادة الرضا والفاعلية عند المرؤوسين ، ما يساعد في إعادة النظر في سلوكهم القيادي وتطويره من أجل تحقيق التميز بالأداء .

ثالثاً: اهداف الدراسة

1- هدفت الدراسة إلى معرفة السلوك القيادي للمديرين واثرة على المرؤوسين في كليات جامعة واسط .
2- معرفة العلاقة التي تربط ما بين القيادة والروح المعنوية للمرؤوسين في جامعة واسط .
3- معرفة أسلوب القيادة للمديرين العاملين في جامعة واسط .
4- معرفة العلاقة القائمة بين القادة والمرؤوسين في جامعة واسط.

رابعاً: فرضيات الدراسة

هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين السلوك القيادي والروح المعنوية للمرؤوسين في المنظمة عينة الدراسة .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الاتية :

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي المتوجه نحو المهمة والروح المعنوية للمرؤوسين .

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي المتوجه نحو العلاقات الانسانية والروح المعنوية للمرؤوسين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسلوك القيادي المتوجه نحو المهمة في الروح المعنوية للمرؤوسين.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للسلوك القيادي المتوجه نحو العلاقات في الروح المعنوية للمرؤوسين.

خامساً: مجتمع الدراسة

تم اختيار عينة مجتمع الدراسة من مديري الاقسام الادارية والموظفين العاملين في كليات جامعة واسط إذ شملت العينة مديري الاقسام الادارية ومسؤولي الشعب الادارية والموظفين في كليات الجامعة والبالغ عددها (14 كلية).

سادساً: أدوات الدراسة

وتم الاعتماد على الادبيات والمراجع الاكاديمية العلمية و الشبكة العنكبوتية من قبل الباحثين في الجانب النظري ، اما في الجانب العملي فقد تم الاعتماد على اسلوب الاستبانة البحثية عن طريق استخدام الوسائل الإحصائية مثل التكرار والوسط الحسابي واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) .

سابعاً : حدود الدراسة

1- الحدود المكانية : كليات جامعة واسط .
2- الحدود الزمانية : تمت الدراسة خلال المدة (من 25-11-2021 ولغاية 25-1-2022) .

المبحث الثاني : الجانب النظري للدراسة

اولا : مفهوم القيادة والسلوك القيادي

ان القيادة Leadership من اكثر الموضوعات التي لاقت اهتمامًا من قبل الباحثين في مجال الادارة فالقيادة هي عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين في المنظمة .[1].

ويكمن جوهر عملية القيادة في القدرات الذاتية للفرد والذي يخلق من خلالها تأثيرات في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد. إذ يمتلك الفرد القيادي إمكانية التأثير في الافراد (المرؤوسين) من خلال دوره بصفته قائدًا , ويتميز عن سواه من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك الخصائص التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الأثر الاجتماعي الذي يتركه على الافراد العاملين في المنظمة .[2].

أن القيادة بحسب المفهوم الإداري تعني (القدرة على التأثير على سلوك الآخرين والأفراد المرؤوسين وتوجيههم نحو تحيق الأهداف المنشودة) وهي أيضا تحفيز الأفراد وكسب تعاونهم من اجل الوصول إلى الأهداف .[3].

يشير[4] ان القيادة في اي منظمة هي بالأساس عملية انسانية واجتماعية من خلال تعاون جميع الاطراف في المنظمة واستخدام كل الامكانات المادية والبشرية الموجودة فيها بكفاءة وفاعلية .

اما [5] فيشير الى مفهوم السلوك القيادة هو السلوك المرتبطة بممارسة السلطة . حيث يتم قياس فعالية السلوك القيادي في المنظمة على قدرة القائد في التأثير على الآخرين من خلال حل المشكلات وتحقيق الأهداف. ويعتبر السلوك القيادي محورا رئيسا للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس، كما تؤثر تأثيرا مباشرا على الإنتاجية كهدف أساسي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بأعلى كفائه .

ويعرف [6] السلوك القيادي بانه سلسلة من الخصائص والمهارت التي يستخدمها المدير في حالات مختلفة وفقاً للقيم الفردية والتنظيمية واستخدام المديرين سلوكيات مختلفة في حالات مختلفة مع مختلف المرؤوسين لتحفيزهم على اداء أقصى إمكاناتهم في العمل .

اما [7] عرف السلوك القيادي بانه مجموعة من الممارسات السلوكية التي ينظم بها القائد أو المدير إجراءاته في التعامل مع الموظفين والإدارة في المنظمة .

ويرى كل من [8] [9] أن السلوك القيادي هو العمل الذي يظهر بشكل مرئي أو غير مرئي في وظائف المدير مثل (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاشراف والتنفيذ) على موارد المنظمة والعمل بشكل فردي أو جماعي لتحقيق الأهداف .

واخيراً يمكن القول إن السلوك القيادي هو النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعاً وظيفياً على رأس الهرم الوظيفي ويتيح له الموارد اللازمة للقيادة, أي إنهم في الواقع يظهرون ما يمكن تسميته القيادة المسؤولة. وإن هؤلاء الناس يمارسون القيادة من موقعهم الوظيفي، على مجموعه واسعة من المرؤوسين. [10]

ثانيا: العوامل المؤثرة في السلوك القيادي للمديرين

اشار كل من [11] الى مجموعة من العوامل او خصائص التي تؤثر في السلوك القيادي ومنها:

1- الصفات او الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه : وهي شخصية المدير التي تتعلق بمقدراته على الاستجابة لضغوط المنظمة والمرؤوسين .

2- صفات او خصائص المرؤوسين : وهم مجموعة المشاركين في العمل مع القائد او المدير ومعرفة دوافعهم في هذه المشاركة هل بقناعة حقيقية لأداء المهام ام بدوافع مادية .
3- اهداف المنظمة: يقصد بها البناء التنظيمي للمنظمة , وهرمية السلطة , المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار .
4- مجموعة الأساليب والسياسات والنظم والوظائف المرتبطة في المنظمة ومتطلباتها مثل التوظيف والتدريب , والاجور والرواتب .

ثالثاً: مصادر الشخصية القيادية

حدد كل من [12] انواعًا مختلفة للمصادر التي تستمد القيادة القوة منها وهي :

1- السلطة الشرعية
2- سلطة منح الحوافز والمكافآت
3- سلطة امتلاك مصادر المعلومات
4- سلطة او قوة الاعجاب

رابعا: نظريات وانماط السلوك القيادي :

للقيادة نظريات و أساليب عدة ومن ابرز واشهر الدراسات التي ظهرت في تفسير نظريات القيادة هي سلوك القائد في مجال العمل ومع العاملين (المرؤوسين) :

1- القيادة الكاريزمية:

إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على الهام وتحفيز العاملين للحصول على أداء عالي غير متوقع . والقائد من هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء للمرؤوسين بحيث يستخدمون أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال تجاوز المصالح الشخصية لهم ومضحين من اجل هذه المنظمة .

والقائد الكاريزمي لديه مجموعة من الصفات منها :(ثقة عالية بالنفس , رؤية مستقبلية , قدرة على جعل الرؤية مفهومة للآخرين, قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها , سلوك وخارق غير معتاد , يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار , حساسية عالية للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث). [13]

2- القيادة التحويلية :

ان القائد التحويلي يفكر بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وانه يظهر مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي ويتمتع بثقة كبيرة . هذا القائد يستخدم الأساليب (الإلهامية) والاستثارة العقلية لأن يستثير تابعيه عقليا ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة و ورؤية جديدة اي انه يستثير فكر المرؤوسين باهتمام ورعاية خاصة على المستوى الفرد والمجموعة .[14].

3- القيادة التبادلية :

القيادة التبادلية هي قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الافراد من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل التنظيمي. [15]

وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين . [16]

إن هذا الاسلوب في تناول المنفعة للمرؤوسين في مقابل الحصول على العمل يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود ألـلازم لتحقيق النتائج المتوقعة وهو يشعر بحاجة ورغبات المرؤوسين وكيف سيتم إشباعها عندما يقومون ببذل الجهود لتحقيق مستويات النتائج المطلوبة منهم .[17].

4- النظريات السلوكية في القيادة :

يشير [18] الى اهتمام اغلب الباحثين بالسلوك الفعلي للقادة ،من خلال ما يفعله القادة وطريقة تصرفهم مع العاملين في المنظمة ، أن القادة المؤثرين يستخدمون نمطا أو أسلوبا محددًا في قيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، ورفع الروح المعنوية فيهم .ومناهم الدراسات هي :

أ- **دراسات جامعة إيوا (Iowa) :** وتضمنت ثلاثة انماط قيادية هي :

– **القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية)** : يكون القائد فيها متسلطا في علاقته مع مرؤوسيه فهو يحتفظ بمعظم السلطات ويركزها بيده ولا يفوض السلطة الى مساعديه فهو الذي يضع الخطط ويحدد السياسات ويتخذ القرارات.[12]

ويصف [19] القائد الديكتاتوري بكونه (يحدد بنفسة الأهداف والسياسات ويحتفظ ويتفرد بحق اتخاذ القرارات والاستبداد بالراي, ويراقب , ولا يهتم بالمشاعر والاحاسيس ولا يعترف بالخطاء ولا يتحمل المسؤولية .

– **القيادة الديمقراطية** : يشير [20] ان هذا الاسلوب من القيادة يعتمد على مشاركة الافراد المرؤوسين في اتخاذ القرار ويتم توزيع السلطة وحل المشاكل من خلالهم . حيث يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين على الاشتراك في المناقشات ويساعدهم على اتخاذ القرارات من خلال توجيههم وارشادهم للهدف الذي يسعون الى بلوغه. [12] ويضيف [21] ان القائد يقوم بأخذ أرائه مرؤوسيه والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض جزء من السلطة إليهم . ان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم للعمل بكفاءة وفاعلية ويتيح الفرصة للعمل الجماعي بصفة فريق واحد.

– **القيادة المتحررة أو المتسيبه** : أي القائد الذي يستخدم جزءًا بسيطًا فقط من سلطته , من خلال عدم قيامه باي مجهود في توجيه أو متابعة او مراقبة عمل المرؤوسين ويمنحهم مطلق الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرار. [22]

ويشير كل من [19] (ان هذا الاسلوب من القيادة يكون فيه المناخ الاجتماعي السائد مناخ فوضوي لا تحكمه ضوابط معينه وليس لديه سياسة واضحة) .

ب- دراسة جامعة ميشغان(Michigan) تم اجراء الدراسة في اربعينات القرن الماضي حيث شملت العاملين في المنظمات الخدمية والصناعية تم تحديد نمطين او سلوكين للقائد من قبل الباحثين هما القائد المهتم بالعمل و القائد المهتم بالعاملين (المرؤوسين) و حددت الدراسة الى وجود نمطين للقيادة هما:

– **الاهتمام (التركيز) على العمل** : وهو السلوك القيادي الذي يعطي اهتمامًا كبيرًا للعمل واجراءاته وطرائق انجازه .[23]

إن القادة الذين يعتمدون سلوكيات تهتم وتركز على العمل يولون اهتماما كبيراً لكيفية أنجاز الاعمال من قبل المرؤوسين من خلال (توضيح إجراءات العمل والتركيز على الاداء العالي) . وينطوي هذا السلوك على تحديد دور كل من القائد والمرؤوسين لمعرفة كل طرف بالواجبات المطلوب منه ، وتحديد قنوات اتصال رسمية , ان الصفة الغالبة لهذا السلوك هو اهتمام القائد بتوجيه المرؤوسين لغرض تحقيق اهداف المنظمة . من خلال قياس وتقويم الأداء ، ومكافاة العامل وفقًا لمستوى أدائه، ويكون الأشراف مباشرًا ومحكمًا، مع استخدام مبدا الثواب والعقاب [22].

– **الاهتمام (التركيز) على العاملين** : وهو السلوك القيادي الذي يهتم بالمرؤوسين والعلاقات الانسانية بينهم , ويركز على فريق العمل في المنظمة ويسعى الى تحقيق رضا العاملين , من خلال تطوير مجاميع العمل وان من أهم أولويات القادة هي رفاهية المرؤوسين . [24]

وفي إطار هذه الدراسة (تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا إن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب ألآخر, و ينطوي هذا السلوك على الاهتمام بالعاملين (المرؤوسين) ومحاولة أيجاد مناخ تنظيمي تسوده الصداقة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، وزيادة دعم القائد للعاملين وتشجيعهم على أضافة جو من العلاقات الإنسانية في المنظمة) [25].

ج- دراسة جامعة اوهايو(Ohio) تشبه هذه الدراسات دراسة جامعة ميشيغان في بعض النواحي وكانت مقاربة لها بالمدة الزمنية . بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية حيث حددت الدراسة الى وجود نمطين للقيادة:

– **التوجه للمهمة** : يشير مفهوم القيادة الموجهة للمهمة او (المهام) من خلال تركيز القائد على المهام لتحقيق مستوى اداء معين , حيث يهتم القائد بتحقيقي اهداف المجموعة عن طريق تحديد معايير محددة للأداء ووضع اجراءات العمل وتحديد الواجبات بدقه اي الاهتمام (بهيكلية العمل) وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تحديد كيف يتم انجاز العمل. [24] أي مدى قيام القائد بتنظيم مهام العمل المطلوب أدائه من قبل العاملين وتقييم ادائهم أي انه موجه نحو المهام . [18]

ويشير [26] الى بعد المهام بـ(بعد الإنتاج), ويتمثل في سلوك القائد الذي يحدد اسلوب العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على انتاجية المرؤوسين بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينة وبين العاملين معه .

اما [19] فيصف القائد الموجه نحو المهمة بانه يركز على مظاهر العمل الفنية (والمهماتية) ويحدد ادوار المرؤوسين ويميل الى توجيه نشاط التابعين له ويضع معايير للأداء بما يؤدي الى الوصول للكفاءة.

ويضيف [27] ان القادة غالبا ما يكون أقل اهتماما لتلبية احتياجات العاملين ، وفي الوقت نفسة يتم التركيز من قبلهم على محاولة ايجاد الحلول اللازمة لتحقيق الهدف خطوة بخطوة, وغالبا ما يحددون العمل ويوزعون الأدوار المطلوبة بنشاط، ويضعون هيكليه للعمل قيد التنفيذ، ويخططون وينظمون ويراقبون التقدم المتحقق داخل فريق العمل .

- **التوجه للعلاقات :** يشير مفهوم التوجه نحو العلاقات الى تركيز القائد على ارضاء المرؤوسين وتحفيزهم وتوفير الرفاهية لهم , أي الاهتمام بشعور واحساس العاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة مع المرؤوسين .[24].

ويتميز القائد بعلاقات اجتماعية قوية مع المرؤوسين ودرجة عالية من الثقة بينهما . [28]

ومشاركة المعلومات مع المرؤوسين والتركيز على استشارتهم والاستفادة من أفكارهم والاحترام المتبادل والاهتمام بحاجاتهم. [29]

ويشير [30] الى مفهوم الاعتبارية , التي تأخذ بمراعاة مشاعر الآخرين، وتتضمن سلوك القائد الذي يشير إلى الاحترام المتبادل بين القائد وفريق العمل . ويشير هذا البعد ايضا إلى وجود جو من الود والثقة بين القائد والمرؤوسين، اي ان القائد يأخذ مشاعر العاملين تحت قيادته ويحترم أفكارهم ووجود الثقة المتبادلة بين الطرفين.[26]

اما [27] فيشير الى امكانية القائد على إثارة ودعم دوافع للمرؤوسين وتشجيع التعاون والعمل الجماعي والتفاعل بين اعضاء الفريق داخل المنظمة من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية والتواصل الجيد بينهم ، ويعطي القادة المهتمون بالعلاقات أولوية لتوفير الرفاهية لهم ، وتخصيص الوقت وبذل الجهد لتلبية احتياجاتهم لكافة العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية ، ومعالجة المشاكل التي تظهر في أماكن العمل , أي شعور المرؤوسين بانتمائهم الى قيادة رشيدة .

خامساً: مفهوم الروح المعنوية

هو الشعور النفسي الذي يسيطر على الفرد او المجموعة ويحدد نوع او ردود الفعل للعوامل والمؤثرات المحيطة به في المنظمة . [31]

يشير [32] الى حقيقة مهمة يجب ان تدركها الإدارة الحديثة في الوقت الحاضر وهي أن الافراد العاملين (المرؤوسين) يكونون أكثر العوامل اهمية وخطورة في العملية الإدارية, وان معرفة كيف عمل الأفراد وكيفية التفاعل والتعاون مع بعضهم وغرس روح الفريق , والتأثير في سلوكهم , كلها تمثل وظائف ذات اهمية كبيرة للإدارة في أي منظمة , وأن القادة الإداريين هم المسؤولون عن توافر الروح المعنوية لدى مرؤوسيهم. [33]

سابعاً: اهمية الروح المعنوية للإدارة

1- ان ادارة المنظمة تدرك أهمية الروح المعنوية للعاملين فيها, وأن القائد الاداري الذي يدرك هذه الأهمية يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد العاملين يختلفون في احتياجاتهم ويجب على القادة في المنظمات ان يهتموا بهذا الجانب من خلال دراسة الأوضاع النفسية للعاملين لغرض تحديد مشكالهم والعمل على علاجها بشكل فعال ومؤثر . [34]
2- أن الروح المعنوية والإنتاجية عاملين مهمين لدى ادارة أي منظمة , فالإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وادارية في المنظمة , والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين , وتفاعلهما مع بعضها بعضًا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية في المنظمة . [35]
3- أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في مقياس فاعلية العاملين وجدوى وجودهم في المنظمة . لذلك أصبَح الاهتمام بالروح المعنوية وعلاقتها بأداء العاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس ردود أفعال العاملين تجاه ظروفهم والإدارية المادية والنفسية. [32]

ثامناً: مستويات الروح المعنوية في المنظمة

يشير كل من **[**36**]** [37] الى وجود ثلاثة مستويات اساسية للروح المعنوية:

1- **بين العامل وعمله**: وهو علاقة العامل مع العمل الذي يؤديه من حيث الرضا والحماس أي وجود روابط إنسانية وعاطفية ونفسية بينه وبين عمله , مثل محبته لجو العمل في المنظمة وشعوره بأهميته في عملية الانتاج وفي نفس الوقت إحساسه بالاحترام والعدالة في التعامل معه اثناء العمل , وفي حالة وجود شعور او احساس سلبي لعلاقة العامل بعمله فانه يشير لإدارة المنظمة بوجود روح معنوية متدنية لدى العامل وتسعى الادارة الى معالجه هذا الشعور ورفع الروح المعنوية لدية من خلال البحث عن المشكلة ومعرفة السبب ومعالجته .
2- **بين العامل وزملائه :** أي علاقة العامل بزملائه , حيث ان لهذه العلاقة اهمية كبيرة في رفع او تدني الروح المعنوية لدية

, فكلما كان هناك جو من التسامح والتعاون والتقارب احس العامل بالطمأنينة والراحة في عمله، ما يرفع روحه المعنوية ويحسن مستوى انتاجيته فضلا عن دور عملية التفاهم بين العاملين بشكل عام على عملية الانتاج والكفاءة في العمل .

3- **بين العامل والادارة** : اذا كانت العلاقة جيدة مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين ما ينعكس على معنويات العامل وترفع مستوى أدائه وانتاجيته في المنظمة ، اما اذا كانت العلاقة مع الادارة تمتاز بالقسوة واستخدام القوة واعتبار العامل آلة للإنتاج فقط دون مراعاة للجوانب الإنسانية لديه سوف ينعكس سلبيا على مستوى أدائه وتنخفض انتاجيته ويتخذ موقفا معاديا ,كون العامل هو انسان (كائن اجتماعي) لديه كرامته وعلاقته الاجتماعية والانسانية يهتم بها واذا ما شعر ان ادارة المنظمة تحقق اهدافها على حساب هذه العلاقات سوف يتعامل معها بشكل سلبي حتى وان كان العمل يحقق له مردودًا ماديّا .

تاسعاً: تأثير السلوك القيادي على الروح المعنوية للمرؤوسين

يشير [38] الى أهمية المرؤوسين ودورهم في نجاح أو فشل القيادة أو الإدارة في عملها فضلا على دورهم في تحديد أسلوب ممارسة القيادة والخطوات التي يجب على القائد او المدير اتباعها لغرض تحقيق اهداف المنظمة .

وقد اشار [39] الى دور القائد في بناء الروح المعنوية من خلال مجموعة من الخطوات منها:

1- الأمن الوظيفي: من خلال توافر الأمن الوظيفي للعاملين وازالت الشعور بالقلق ، وترسيخ الاطمئنان لديهم بالاستمرار في الوظيفة .
2- اثراء العمل : من خلال منح العاملين فرصة بتحمل المسؤولية بشكل .
3- المكافأة والحوافز : التي يجب ان تمنح بشكل عادل ويجب ان تتناسب مع مهارات العملين وقدراتهم .
4- المشاركة : من خلال معاملة الافراد العاملين بصفته مصدرًا ومورِدًا له أهميته وليس كأداة للعمل فقط ، والسماح لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة .
5- استشارة العاملين : من خلال مساعدة العاملين لغرض وضعهم على المسار الصحيح ومعالجة المشاكل الخاصة بسلوكهم والعمل على معالجتها فورا مثل التأخر او التغيب عن العمل والاهمال التي تؤثر على الروح المعنوية .
6- الهيكل التنظيمي : ان تأثير الهيكل التنظيمي على الروح المعنوية للعاملين كبير , فاذا كان الهيكل التنظيمي للمنظمة (عمودي) يعتمد على زيادة المسافة او العقبات بين المدير والعاملين فيصبح الاتصال صعب والسيطرة اصعب في العمل, والعكس صحيح في حالة وجود هيكل تنظيمي(افقي) يؤدي الى تقريب المسافات وسهولة الاتصال والمناقشة وتبادل الافكار ما يؤدي الى مناخ ايجابي داخل المنظمة .

المبحث الثالث : الجانب العملي للدراسة

لغرض الوصول الى اهداف الدراسة واختبار فرضياتها يعرض هذا المبحث الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة عن طريق مجموعة من التحليلات الاحصائية لبلورة فرضيات الدراسة واختبارها والتحقق من اهدافها .

اولاً : فحص واختبار أداة القياس

1. الصدق الظاهري للأداة

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة القياس، وقد تم استطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من ناحية المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحهُ من العبارات مع إضافة ما يراه المحكم أو حذفهُ من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكّمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها بنسبة (90%) من المحكّمين، وتعديل بعض العبارات وصياغتها التي رأى المحكّمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً .

2 . معامل إلفا كرونباخ لثبات وصدق الاستبانة

Cronbach's alpha coefficient for reliability and sincerity the questionnaire

يستخدم معامل إلفا كرونباخ لغرض قياس ثبات وصدق بيانات الاستبانة إذ إن قيمته تقع بين (0 ،1) ففي حالة (0) يدل ذلك على عدم وجود ثبات وصدوق اما في حالة كلما كان قريبًا (1) زاد ثباتًا وصدقًا وثبات اسئلة الاستبانة ودل ذلك على ان الاستبانة تمثل الظاهرة المدروسة تمثيلا دقيقا ، وهنا تم الحصول على نتائج قيم الثبات والصدق لمتغيري الدراسة وكما موضح في جدول (1) :

جدول (1) يبين نتائج ثبات وصدق بيانات الاستبانة (Reliability Statistic)

Cronbach's Alpha	N of Items
.679	3

* المصدر: من اعداد الباحثين

بعد استخراج معامل الفا كرونباخ لتحديد ثبات وصدق اسئلة الاستبيان لنمطي السلوك القيادي (المتوجه نحو المهمة ، والمتوجه نحو العلاقات الانسانية) تبين ان مقداره مساوي الى (0.679) وهي قيمة مرتفعة جداً ما يدل على صدق وثبات اسئلة الاستبانة.

وكذلك تم حساب معاملات الارتباط لحساب الاتساق الداخلي باستعمال مصفوفة الارتباطات بيرسون وكما موضح في جدول (2) :

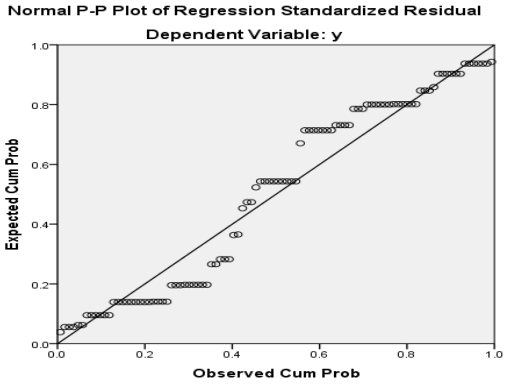
جدول (2) : يبين نتائج حساب معاملات الارتباط لحساب الاتساق الداخلي باستعمال مصفوفة الارتباطات بيرسون

		Y	x1	x2
Pearson Correlation	Y	1.000	.786	.793
	x1	.786	1.000	.810
	x2	.793	.810	1.000

* المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من مصفوفة الارتباطات ان الارتباطات بين جميع المحاور جاءت معنوية عند مستوى معنوية (0.05) الامر الذي يؤكد صدق الاتساق الداخلي وبالتالي الوثوق بالاستبانة ككل للاستخدام والتطبيق.

والشكل (1) يوضح أنتشار قيم البواقي القياسية للسلوك القيادي على الروح المعنوية للمرؤوسين الذي يدل على أن انموذج الانحدار المستخدم ملائم للبيانات كما موضح في الشكل (1) :



شكل (1) : يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي انموذج الانحدار

ثانيا : تحليل السلوك القيادي وتأثيره على الروح المعنوية للمرؤوسين :

تم حساب متوسط الاجابات وبعض التحليلات الاحصائية للمتغير المستقل (السلوك القيادي) بعناصره (x_1 ، x_2) والمتغير التابع (الروح المعنوية Y) .

حيث ان x_1 يمثل اتجاه القائد نحو المهمة بمتغيراته الإثني عشر متغيرًا التي تمثلت ($x_1 , x_2, \dots , x_{12}$).

وان x_2 يمثل اتجاه القائد نحو العلاقات الانسانية بمتغيراته الإثني عشر متغيرًا التي تمثلت ($x_1 , x_2, \dots , x_{12}$) .

وان (Y) يمثل المتغير التابع الروح المعنوية للمرؤوسين بأبعاده الثلاثة على (مستوى المنظمة ، ومستوى الرؤساء ، ومستوى علاقات العمل) والمتمثلة (Y1,Y2,Y3) .

1- السلوك القيادي :

أ. القائد المتوجه نحو المهمة (X1)

تم استخراج بعض التحليلات التي تبين اتجاهات عينة الدراسة والجدول (3) يوضح الاحصاءات الخاصة بنمط القائد المتوجه نحو المهمة ضمن محور السلوك القيادي وقد تضمن الوسط الحسابي وتحديد اتجاه ومستوى الاجابة لكل فقرة من فقرات النمط القيادي وكما موضح في جدول (3):

جدول (3) : يبين نتائج حساب الوسط الحسابي وتحديد اتجاه ومستوى الاجابة الخاصة بنمط القائد المتوجه نحو المهمة

السلوك القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
X1: القائد المتوجه نحو المهمة	4.01	0.386	اتفق	مرتفع

* المصدر: من اعداد الباحثين

عن طريق الجدول (3) نلاحظ اجابات عينة الدراسة نحو النمط الرئيس الاول (القائد المتوجه نحو المهمة) بشكل عام تتجه نحو (اتفق) وبمستوى اجابة (مرتفع) وكان الوسط الحسابي له (4.01) ويشير هذا الى فاعلية هذا النمط في بعض المواقف الادارية .

ب. القائد المتوجه نحو العلاقات (X2)

اما بما يتعلق بالتحليلات التي تبين اتجاهات عينة الدراسة والجدول (4) يوضح الاحصاءات الخاصة بنمط القائد المتوجه نحو العلاقات الانسانية ضمن محور السلوك القيادي وقد تضمن ايضاً الوسط الحسابي وتحديد اتجاه ومستوى الاجابة لكل فقرة من فقرات النمط القيادي وكما موضح في جدول (4) :

جدول (4): يبين نتائج حساب الوسط الحسابي وتحديد اتجاه ومستوى الاجابة الخاصة بنمط القائد المتوجه نحو العلاقات الانسانية

السلوك القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
X2:القائد المتوجه نحو العلاقات الانسانية	3.91	0.301	اتفق	مرتفع

* المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح لنا عن طريق الجدول (4) نلاحظ اجابات عينة الدراسة نحو النمط الرئيس الاول(القائد المتوجه نحو العلاقات الانسانية) بشكل عام تتجه نحو (اتفق) وبمستوى اجابة (مرتفع) وكان الوسط الحسابي له (3.91) وهذا يدل على كفاءة هذا النمط في مواقف ادارية اخرى.

2- الروح المعنوية للعاملين (Y)

الجدول ادناه يبين الاحصاءات المتعلقة بالمتغير التابع الروح المعنوية للمرؤوسين (العاملين) بأبعاده الثلاثة على (مستوى المنظمة ، ومستوى الرؤساء ، ومستوى علاقات العمل) وكان اتجاه الاجابة فيها هو (اتفق بشدة) وبمستوى اجابة مرتفع جداً وكان الوسط الحسابي له (4.69) وهذا يبين تأثر الروح المعنوية للمرؤوسين في المنظمة وكما موضح في جدول (5) :

جدول (5): يبين نتائج تأثر الروح المعنوية للمرؤوسين بأبعاده الثلاثة على (مستوى المنظمة ، ومستوى الرؤساء ، ومستوى علاقات العمل)

السلوك القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
Y: الروح المعنوية للمرؤوسين	4.69	0.2664	اتفق بشدة	مرتفع جدا

* المصدر: من اعداد الباحثين

وبعدها تم حساب دالة الانحدار المتعدد وكما موضح في جدول (6) :

جدول (6): يبين نتائج حساب دالة الانحدار المتعدد (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.857[a]	.731	.719	.83942	.731	36.001	2	95	.000	1.903

* المصدر: من اعداد الباحثين

ان المتغيرات المستقلة تمثل فقرات المحور الاول (السلوك القيادي) بعناصره (x_1 ، x_2). حيث ان x_1 يمثل اتجاه القائد نحو المهمة وهو عبارة عن المتوسط لاثني عشر متغير تمثلت بالمتغيرات آنفة الذكر ($x_1, x_2, \dots, x_{12}$) .

وان x_2 يمثل اتجاه القائد نحو العلاقات الانسانية وهو عبارة عن المتوسط لاثني عشر متغير تمثلت بالمتغيرات آنفة الذكر ($x_1, x_2, \dots, x_{12}$).

والمتغير التابع (y) يمثل فقرات المحور الثاني (الروح المعنوية للعاملين) بعناصره (y_1, y_2, y_3)

حيث ان y_1 يمثل الروح المعنوية على مستوى المنظمة وهو عبارة عن المتوسط لثمانية متغيرات تمثلت بالمتغيرات آنفة الذكر ($y_1, y_2, \dots, y_8$) حيث ان y_2 يمثل الروح المعنوية على مستوى المرؤوسين (رؤساء الاقسام والشعب) وهو عبارة عن المتوسط لثمانية متغيرات تمثلت بالمتغيرات آنفة الذكر ($y_1, y_2, \dots, y_8$) .

حيث ان y_3 يمثل الروح المعنوية على مستوى علاقات العمل مع زملاء العمل وهو عبارة عن المتوسط لثمانية متغيرات تمثلت بالمتغيرات آنفة الذكر ($y_1, y_2, \dots, y_8$) .

فبعد قياس تأثير متغيرات المحور الاول على المتغير التابع (y) (الروح المعنوية للعاملين) واختيار الانموذج الافضل للبيانات تبين ان قيمة ($R^2 = 0.731$) والذي يعني (معامل تحديد افضل انموذج) الموضح في الجدول (6) وهذا يعني ان المتغيرات المستقلة فسرت (73%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (y_1) وما تبقى والذي نسبته (27%) يعدّ من الاخطاء العشوائية في اختيار الاجابة المحددة او يعزى الى متغيرات اخرى غير محددة في الانموذج . وتم اختبار الارتباط الذاتي باستعمال اختبار (**Durbin-Watson**) حيث كانت قيمة الاختبار (1.903) وهو يدل على انعدام وجود المشكلة وبالتالي إمكانية استخدام نموذج الانحدار .

والجدول (7) يوضح نتائج تحليل التباين ويوضح مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضية العدم التي تنص (خط الانحدار يلائم البيانات المعطاة) حيث كانت قيمة (F) المحتسبة (36.001) وهي قيمة معنوية كما وقد بلغ مستوى المعنوية (0.000^b) وهو اقل من (0.05) ما يدل عدم وجود فروق معنوية وان الانموذج يمثل الظاهرة المدروسة ثميلا دقيقا وان خط الانحدار يلائم البيانات المعطاة اي قبول فرضية العدم وكما موضح في جدول (7) :

جدول (7) : يبين نتائج تحليل التباين[a] ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.734	2	25.367	36.001	.000[b]
	Residual	66.939	95	.705		
	Total	117.673	97			

a. y: الروح المعنوية للمرؤوسين

b. Predictors: (Constant), x2, x1

* المصدر: من اعداد الباحثين

بينت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (8) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS V.21) وباستعمال انموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير كل فقرة من فقرات المحور الاول (السلوك القيادي) (x_1 ، x_2) المرتبة على التوالي على المتغير التابع (y) الخاصة (بالروح المعنوية للعاملين) ، حيث جاءت معاملات المتغيرات كافة (ايجابية) والتي تؤكد نسب تأثير المتغيرات المستقلة (x_1 ، x_2) عناصر السلوك القيادي على المتغير التابع (y) الروح المعنوية للمرؤوسين ، وبمعنى آخر هناك ارتباط طردي، يعني اي تغير في المتغيرات المستقلة بمقدار المعلمة المقدرة الخاصة به بفرض ثبات المتغيرات الاخرى فإن المتغير التابع (y) سيتغير بمقدار تلك المعلمة زيادة او نقصانًا ، ، كذلك يتضح لنا من خلال الجدول انّ هذه المعالم كافة بينت معنوية احصائية من خلال قيم اختبار (t) لكل معلمة حيث كانت قيمها تحت مستوى دلالة (0.05) . وكما موضح في جدول (8) :

جدول (8) : يبين نتائج تحليل Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.668	.341		1.958	.043
	x1	.426	.117	.357	3.653	.000
	x2	.384	.100	.375	3.841	.000

a. y :الروح المعنوية للعاملين

* المصدر: من اعداد الباحثين

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج الدراسة وجود السلوك القيادي (المتوجه نحو المهمة) و السلوك القيادي (المتوجه نحو العلاقات الانسانية) في كليات جامعة واسط عينة الدراسة .
2. اثبتت نتائج التحليل الاحصائي هناك ارتباط ذات دلالة احصائية بين السلوك القيادي للمديرين والروح المعنوية للمرؤوسين.
3. اكدت نتائج التحليل الاحصائي بوجود تأثير ذي دلالة احصائية للسلوكين القياديين (المتوجه نحو المهمة) و (المتوجه نحو العلاقات الانسانية) في الروح المعنوية للمرؤوسين بجميع مستوياته (المنظمة، والرؤساء، وعلاقات العمل).
4. أوضحت نتائج التحليل الاحصائي بوجود درجات مرتفعة من الروح المعنوية .
5. بينت الدراسة ان ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية هو انعكاس لنوع السلوك القيادي المتبع من قبل المديرين في المنظمة .

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على القادة تبني السلوك القيادي الذي يتناسب مع الموقف الاداري أي ان الموقف الاداري هو الذي يحدد طبيعة السلوك المستخدم والتركيز على السلوك المتوجه نحو المهمة والسلوك المتوجه نحو العلاقات .
2. الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين لدورها الاساس في زيادة وجودة انتاجية الفرد .
3. تطوير مهارات المديرين في استخدام السلوكيات القيادية المناسبة خاصة في جانب العلاقات الإنسانية عن طريق برامج التنمية المختلفة .
4. تعزيز العلاقات الانسانية بين المديرين والمرؤوسين.
5. ضرورة المحافظة على درجة عالية من الروح المعنوية للعاملين عن طريق الاخذ بآرائهم ومقترحاتهم .

ثالثاً : المقترحات

-1 العمل على وضع برامج لتدريب العاملين, وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال العمل والعلاقة مع والمنظمة حيث يسهم برفع الروح المعنوية لهم.

-2 اعادة النظر في الاساليب المتبعة في اختيار الادارات العليا والاعتماد على الكفاءة والجدارة والخبرة كأساس في اختيار القيادات الادارية .

-3 اشراك المستويات الادارية المختلفة وبحسب التخصص في عمليات اتخاذ القرارات .

المصادر

[1] دوسة , طالب اصغر ,حسين, سوسن جواد (2008) .القوة التنظيمية للقادة الاداريين وأثرها في السلوك القيادي . مجلة كلية الادارة والاقتصاد العدد 75 , العراق .

[2] الشماع ، خليل , حمود, خضير (2005) . نظرية المنظمة .ط1 ، دار المسيرة , عمان , الاردن

[3] Daft, Richard l. (2000) . Management. USA, Dryden Press ,. (p503)

[4] Maccoby, Michael (2001) "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence" Research technology management, Vol 44, No 3.(15-32)

[5] Marytess,. A (2014) . De Sagun-Simara , Leadership Behavior of BATELEC I Department and Area Office Managers: Basis for Enhancement. Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences , Vol. 1, No. 3,(89-108) University Batangas , PHILIPPINES, from http //www.apjeas.apjmr.com .

[6] Malik , S. H., (3013). Relationship between Leader Behaviors and Employees; Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 7 (1) . (p210-223)

[7] رشيد, معاذ غسان اسماعيل (2018) . تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة العراقية , بغداد. ص27

[8] Makaske , I. (2015). The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness . University of Twente , AE Enschede The Netherlands

[9] Abdul Hamid , Marwan Zainuddin, (2016). Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior , Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh. Journal of Humanities and Social Science, Vol. 21, Issue 4(37-50)

[10] جرينت, كيث (2013) .القيادة. ترجمة حسين التلاوي ,كلمات عربية للنشر والترجمة , القاهر, مصر .

[11] Chandan,J.S.,(1998).Management :Conceptst &Strategies . Vikas publishing. Ltd,New Delhi. P398

[12] البارودي ,محمود نظام ,الديوجي , محمد موفق(2020). السلوك القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالانحرافات التنظيمية من وجهة نظر المعلمين , مجلة دراسات تربوية العدد 49 , ص 115 - 128 , العراق

[13] Daft, Richard L .(2001) .Organization Theory and Design ., U.S.A, southwestern college publishin .p402

[14] Paulus, P .B Groups (2000). teams and creativity : the creative potential of idea-generating groups. Applied psychology. p237

[15] المطهر، محمد بن محمد؛ والشامي، أحمد بن محمد (2003) . استراتيجيات التمييز في الأداء الحكومي. عدد خاص بالمؤتمر السنوي الرابع في الإدارة الإبداعية ، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، سوريا ص294

[16] Bass, B. M. (2007). Concepts of leadership(2nd ed.). , University of Notre Dame Press, Notre , US.

[17] Shermerhorn , johns (2005) . management(8 Ed) . Edition ,willey & new jersey.

[18]عبد الوهاب , ميروح(2010) . السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال. دراسة ماجستير غير منشورة , جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر .ص(70-69)

[19] Kreitner, Robert ,and Kinick,Angelo.(2010). Organizational Behavior ,Text and Cases(4 Ed). India , Tata McGraw Hill Publishing company limited,.

[20] هاشم , علاء عبد الرزاق (2010) . القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي . عمان , الاردن .

[21] Jay, A. tony (1997). Management and Machiavell . Rinehart and win stone, New York.

[22] بابكر, كمال الدين حسن علي(2012) . القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري. اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة النيلين ,السودان .

[23] Robbins, S. P., (2003), Organizational Behavior (10th Ed), Prentice Hall, Inc., New Jersey.

[24] العمري, قاسم شاهين (2009). انماط القيادة الادارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية . أطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة البصرة , العراق

[25] الدرة ، عبد الباري (1994). الإدارة الحديثة ، المفاهيم والعمليات . مطبعة جامعة الإسراء ، عمان .

[26] الفهيدي , عبد الله عبده محمد (2009) . أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم . رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا , الاردن .

[27] Griffin, Ronald J,and Ebert, Ricky W. (2010). Business essentials (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. P136-137

[28] عبد علي , جلال حبيب (2012) .انماط القيادة. مجلة ديالى عدد 56 ص 7 , العراق .

[29] ثابت، عادل (2008) . سيكولوجيا الإدارة المعاصرة . ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن . ص263

[30] المسد , محمود (2003) . الإدارة الفاعلة . مكتبة لبنان ناشرون، بيروت .

[31] الخواجا, عبد الفتاح (2009) . تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. , دار الثقافة للنشر والتوزيع, الأردن.

[32] النخالة , محمد رضوان (2015). القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية .رسالة ماجستير ,جامعة الاقصى , فلسطين.ص 35-38 .

[33] كنعان, نواف(2009).القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان ,الأردن.

[34] عودة, هديل(2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط, عمان ,الأردن.

[35] الرفاعي, محمد(2009).الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة سانت كليمانس, بريطانيا.

[36] المشعان , عويد (1994) .علم النفس الصناعي . مكتبة الفلاح للنشر ، الكويت .

[37] أرفيس, مريم (2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة , اطروحة دكتوراه غير منشورة , جامعة محمد خضير –بسكرة , الجزائر .

[38] طشطوش, هايل عبد المولى (2008) .أساسيات في القيادة والإدارة . ط1 ' دار الكندي للطبع والنشر , عمان , الاردن

[39] Yasaswy , N.J. FCA. Ficwa (2001). Human Resource Management : Text and Cases. 2Ed , EXCEL BOOKS, New Delhi,.