

القيادة الإدارية وأثرها في تطوير الأداء  
المؤسسي ( بالتطبيق على وزارة المالية الليبية 2024 )  
د.مصباح احمودة مصباح الغناي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية  
جامعة بني وليد  
الاميل:msbahalghnay78@gmail.com

**Administrative leadership and its impact on developing institutional performance (applied to the Libyan Ministry of Finance 2024)**

**Abstract**

The study aimed to demonstrate the extent of the ability of authoritarian leadership to develop institutional performance, study the ability of chaotic leadership to institutional performance, and then know the relationship between democratic leadership and institutional performance. The study followed the descriptive analytical approach, the historical and deductive approach. The most important results of the study are that authoritarian leadership has a significant negative impact on the development of institutional performance, chaotic leadership does not have the ability to develop institutional performance, and democratic leadership has a significant positive impact on building institutional performance. The study recommended a number of recommendations, including holding development and training programs for employees at all administrative levels, through holding seminars and training courses, the topics of which are related to the content of administrative leadership and institutional performance and setting ethical standards and values that lead to strengthening the organizational culture towards it, the necessity for the ministry in particular, and various institutions in general, to prepare a clear and specific strategic plan announced for administrative leadership methods that follow scientific and practical foundations that can be taken as a basis for administrative and institutional development. Keywords: Administrative leadership, institutional performance..

**الملخص:**

هدفت الدراسة لبيان مدى قدرة القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي، ودراسة قدرة القيادة الفوضوية على الأداء المؤسسي، ثم معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي والاستنباطي، ومن أهم نتائج الدراسة :  
- تؤثر القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي بصورة سلبية بصورة كبيرة . -  
لا تمتلك القيادة الفوضوية القدرة على تطوير الأداء المؤسسي .  
- للقيادة الديمقراطية أثر ايجابي كبير على بناء الأداء المؤسسي.

كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها : عقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية، التي تتصل بموضوعاتها بمحتوى القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ووضع معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية تجاهها، ضرورة قيام الوزارة بصورة خاصة ومختلف المؤسسات بصورة عامة بإعداد خطة استراتيجية واضحة ومحددة معلنة لأساليب القيادة الإدارية تتبع الأسس العلمية والعملية يمكن اتخاذها كأساس للتطوير الإداري والمؤسسي.

### الكلمات المفتاحية : القيادة الإدارية، الأداء المؤسسي. المقدمة:

تشكل القيادة محوراَ مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية ، فهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، ولا يمكن تحقيق النجاح في أي مؤسسة دون قيادة إدارية فعالة، فالقائد الإداري هو الشخص الذي يحدّد القيادة الفوضوية والأهداف المؤسسية، ويوجّه الموظفين نحو تحقيقها بطريقة فعالة ومنهجية. ولتحقيق هذه الأهداف، يتطلب الأمر من القائد الإداري التحلي بمهارات قيادية عالية، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والاستماع والتواصل. وهذه المهارات القيادية يمكن تنميتها وتحسينها من خلال دراسة وتطبيق مبادئ القيادة الإدارية، وعند تناول أساسيات القيادة الإدارية وكيفية التطبيق الفعال لها، يجب النظر إلى الأنواع المختلفة من القيادة الإدارية وأهميتها في إدارة المؤسسات. كما يجب النظر إلى التحديات التي يواجهها القادة الإداريون وكيفية التعامل معها بطريقة فعالة.

يعد الأداء المؤسسي عنصر أساسي في بيئة العمل اليوم، حيث تتعرض المؤسسات لتحديات متنوعة وغير متوقعة قد تهدد استمراريتها وسمعتها، ويعتبر الأداء المؤسسي جزءاً لا يتجزأ من دورة الحياة التجارية، وهذا يجعل بناء الأداء المؤسسي أمراً حيويًا للمؤسسات في كل الأحوال.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

إنّ الأداء المؤسسي نتاج لكلّ ما يحدث في بيئة العمل، وهو يؤثر على سير العمل بشكل إيجابي، مما يتطلب استجابة فورية للتعامل معه، وعلى الرغم من ذلك فإن هنالك قصور في تطبيق أسلوب الأداء المؤسسي من قبل القيادة التنفيذية نتيجة الاختلاف في المهارات والقدرات والخبرات، وإذا كانت الإدارة هي جوهر نجاح المؤسسات فإن القيادة هي جوهر نجاح العملية الإدارية بل هي قلبها النابض، وقد يؤثر فشلها في عدم القدرة على تطوير الأداء المؤسسي. وتأسيساً على ما سبق تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما هو دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية الليبية؟ وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى قدرة القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية؟
- 2- هل تمتلك القيادة الفوضوية القدرة على تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية؟
- 3- ما العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي في وزارة المالية؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لتحديد دور القيادة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي بوزارة المالية من خلال الأهداف التالية:

- 1- بيان مدى قدرة القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية.
- 2- دراسة قدرة القيادة الفوضوية على تطوير الأداء المؤسسي في وزارة المالية.
- 3- معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي في وزارة المالية.

## فرضيات الدراسة:

من خلال المشكلة والأهداف تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في وزارة المالية، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي في وزارة المالية.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي في وزارة المالية،
- 3- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي في وزارة المالية،

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال مجالين: العملي والعلمي، وذلك كما يلي:

1- **الأهمية على المستوى العملي**: تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المطبق عليه وهو وزارة المالية والتي تؤثر أنماط القيادة عليها بشكل ايجابي او سلبي وتؤثر في تحقيقها لأهدافها، ومن ثم فإن تطبيق نوع معين من القيادة يُمثل هدفاً أساسياً لصانعي القرار في الدولة، للنهوض بالدولة وتقوية مكانتها على المستوى المحلي والمستوى العالمي.

2- **الأهمية على المستوى العلمي**: تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات بصفة عامة وفي الوقت الراهن بصفة خاصة، إذ جاءت لتوضح وتسلط الضوء على دور القيادة في الأداء المؤسسي بوزارة المالية حيث تساهم القيادة الفعالة في ترشيد وتطوير الأداء المؤسسي عبر إيجاد الحلول الناجحة من أجل الحفاظ على المؤسسات وضمان بقائها واستمرارها.

## منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحديد المعالم الرئيسية لمجتمع البحث وخصائصه والربط بين متغيراته، بالإضافة إلى المنهج التاريخي والاستنباطي.

## الدراسات السابقة:

1- **دراسة**: أحلام سعود الريشي، (2021م) (1): هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات دراسة حالة على جامعة أم القرى ومن خلاله تم تأثير النمط القيادي الحديث المتمثل بالنمط القيادي "التحويلي والتبادلي" في إدارة الازمة في المنظمات اعتمادا على قدرتها في التكيف لئسنى المواقف والأزمات بما ينعكس إيجابياً على المنظمة والمجتمع. وبناء على ذلك يهدف البحث قياس مدى تأثير متغير النمط القيادي الحديث في إدارة الأزمة حيث ان القيادة هي أساس العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأنها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غني عنه لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تكون القيادة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة؛ وذلك لأنها تحفز الأفراد على العمل الجاد والكفاح من أجل تحقيق هذه الأهداف.

**2-دراسة :** عطية عبد الواحد سالم، (2020م) (2): هدفت الدراسة لتحليل دور القيادة الإدارية لعملية التغيير والتطوير في ظل التحديات المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال العامة والخاصة على حد سواء، بالإضافة إلى بحث لمفهوم ومقومات عملية التغيير، والمعوقات والتحديات التي تواجه العديد من المؤسسات عند تنفيذها لعملية التغيير، ومحاولة إيجاد أفضل الطرق للحد من تلك المعوقات. كما تم التطرق لواقع مؤسسات ومنظمات الأعمال الليبية في الوقت الراهن، ومدى الحاجة إلى قيادات إدارية فاعلة لديها القدرة على مواجهة التحديات المختلفة. هذا كما توصل البحث لنتائج من أهمها أن هناك نقصاً واضحاً في توفر القائد الإداري الفاعل القادر على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة، وبالتالي فإن قدرة المؤسسات ومنظمات الأعمال العربية والليبية خاصة على الاستمرار في العمل والمنافسة في ظل التحديات المستجدة العالمية، أمر مشكوك فيه. وقد تبني البحث بعض التوصيات، أهمها إيجاد رؤية مستقبلية تستطيع من خلالها القيادات الإدارية العربية وفي ليبيا خاصة، إدراك مدى الحاجة للتغيير وخطورة التحديات المختلفة التي تواجهها منظمات الأعمال.

**3-دراسة :** محمد عبد الرؤوف، (2019م) (3): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات، والتعرف على مبادئ ومهارات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية في مراحل مواجهة الأزمة (قبل، أثناء، بعد الأزمة)، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام استمارة استبيان للمسؤولين من إعداد الباحثة، طبقت على المسؤولين بوزارة النقل والمواصلات من رؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنيين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات اللازمة لممارسة القيادات الإدارية للوعي التخطيطي عند مواجهة الكوارث والأزمات في وزارة النقل والمواصلات.

**4-دراسة:** محمد انس شمسي، (2018م) (4): هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمؤسسات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرؤوسيه من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد من مجتمع الدراسة. كما توصلت إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغيير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، نمط القيادة

البيروقراطية يفسر ما نسبته 13.9% من التغيير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تناسب احتياجات السوق مما يسهم في تطوير ونمو بيئة العمل. أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.

**5- دراسة :** سهير إدريس، (2015م) (5): تمثلت المشكلة في ضعف قياس القيادات الإدارية بمصرف الصحاري والفروع التابعة له بالالتزام وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتكمن أهمية الدراسة في انها تتناول قطاعا مهما من قطاعات الاقتصاد الليبي وكذلك التعرف على الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية عند تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة وبذلك تم عرض الخلفية النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث كما تناولت الدراسة الجوانب التحليلية للبيانات واختبار الفرضيات من خلال جمع البيانات على استمارة الاستبيان وتم إجراء اختبار (أ) واختبار سبيرمان للتوصل الى اختبار الفروض واستخلاص النتائج والتي من أهمها ضعف قدرة القيادات الإدارية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بسبب انخفاض القدرات الفكرية والفنية والانتاجية والسلوكية مما يتطلب عدة توصيات منها الاهتمام بتنمية القدرات المهنية والفكرية وسبل تطويرها وكذلك الاهتمام باحتياجات العاملين وعملاء مصرف الصحاري .

## الإطار النظري :

### المحور الأول - القيادة الإدارية:

**مفهوم القيادة :** مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات، ولهذا يصعب إيجاد تعريفاً موحداً للقيادة الإدارية، ومن أهم هذه التعريفات: القيادة مشتقة من الفعل ( قاد ) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها<sup>(6)</sup>، وعرف كون الذي يرى أن القيادة هي نوع من المقدره أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في

أداء أو انجاز ما يحدده القائد<sup>(7)</sup> ، بينما (روبرت ليفجستون) يعرفها على أنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات<sup>(8)</sup> ، ويعرفها ليكرث بأنها: " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>(9)</sup>.

**أهمية القيادة الإدارية:**

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط التالية<sup>(10)</sup>:-

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

**وظائف القيادة الإدارية:** يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي<sup>(11)</sup>:-

- 1- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.

2-**التنظيم**: ويعني اختيار الموظفين والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والأشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ...

3-**التوجيه**: ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

4-**الرقابة**: وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقويم الاعوجاج ومحاسبة سيئ النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

**أنماط القيادة الإدارية**: من أهم أنماط القيادة الإدارية ما يلي(12):

1- **القيادة الاستبدادية**: وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الأوتوقراطية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف. وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بان عليهم إجبار العاملين على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم.

2- **القيادة المتساهلة**: وتسمى - أيضاً - بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

4- **القيادة المشاركة (التعاونية)**: وتسمى - أيضاً - القيادة الديمقراطية، وهي أيضاً ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلى القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

## تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

تتمثل تنمية وتطوير القيادات الإدارية في النقاط التالية<sup>(13)</sup>:

**1- تأهيل القيادات الإدارية :** يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة ولكي يكون قادراً قيادياً في المجتمع يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم، ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم التعرف على الأشخاص من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية.

**2- تطوير وتدريب القيادات الإدارية :** يكون ذلك من خلال إلحاق الموظف ببرامج قوية تساعده في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وكذلك إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم.

**3- اختيار وتعيين القيادات الإدارية:** بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة، فإنه ينبغي بذل الجهد للبحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، وهذا الاختيار ينبغي أن يقوم على الأسس التالية<sup>(14)</sup>:

أ- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.

ب - اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.

ج - اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

د- تفويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

### خصائص القيادة:

1. القيادة عملية تحدث بين الأفراد حيث يقوم المدير بالتأثير على العمال وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

2. القيادة توضح بعض الصفات التي يجب أن تكون موجودة في الشخص لكي يصبح قائداً، ومن هذه الصفات الذكاء والنضج والشخصية.

3. القيادة عملية جماعية. إنها تنطوي على شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم بعضاً.

4. يشارك القائد في تشكيل وصياغة سلوك المجموعة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. القيادة مقيدة بالوضع القائم، فلا يوجد أسلوب واحد للقيادة يصلح في جميع المواقف.

### مهارات القيادة:

**1- حل المشكلات:** يعد حل المشكلات أحد أهم مهارات القيادة، ويقضي القادة وقتاً طويلاً في حل المشكلات للعملاء وللشركة ولفريق العمل، فالقادة هم الأشخاص الذين يتطلع إليهم الزملاء للحصول على المشورة والمساعدة، وغالباً ما يكون لهم القول الفصل في مسار العمل. ويحتاج القادة إلى معرفة كيفية التفكير خارج الصندوق، وتخيل حلول جديدة، والتنبؤ بالعواقب، واختبار النظريات بطرق منخفضة المخاطر، وهذه الصفات تفصل القادة عن بقية القوى العاملة. وحتى بدون السلطة الوظيفية الرسمية، يأتي القادة لمساعدة زملائهم في العمل، وطرح الأفكار، ومحاولة التوصل إلى حلول للمشكلات وطرق أفضل للعمل.

**2. صنع القرار:** يتخذ القادة العديد من القرارات، وغالباً ما يكون للقادة القول الفصل في القرارات الصعبة؛ وفي كثير من الأحيان، يضطرون إلى اختيار مسار به معلومات ناقصة أو غير كاملة، وتميل هذه القرارات إلى تضمين ميزانيات كبيرة أو التأثير على العمليات أو الموظفين. والقادة العظام لديهم الثقة والكفاءة لاتخاذ قرارات سليمة بسرعة، ويعرف هؤلاء القادة متى ينتظرون المزيد من المعلومات، وكيفية الحصول على مزيد من المعلومات، وكيفية تقييم الخيارات واختيار الخيار الأفضل.

**3. الحل الوسط:** يعتقد معظم الناس أن القادة هم رأس سلسلة القيادة، وفي الواقع هذا ليس بصحيح. لا يوجد قائد لديه سلطة كاملة أو سيطرة كاملة، حتى الرؤساء والمديرون التنفيذيون يجب أن يخضعوا للقوى الخارجية مثل المستثمرين وأعضاء مجلس الإدارة، وظروف السوق والعالمية، والصناعة بشكل عام. ويجد القادة أنفسهم باستمرار في مواقف يتعين عليهم فيها التوسط في الصفقات بين الأطراف المختلفين وإيجاد حلول ذات فائدة أفضل لكل الأطراف؛ وتقديم التنازلات وإيجاد حلول وسط هي مهارة إدارية أساسية يجب عليك إتقانها، فيجب أن يعرف القادة كيفية إيجاد اتفاق بين المصالح المتنافسة وكيفية التعامل مع النزاعات بطرق ترضي جميع الأطراف المعنية.

**4. الإرشاد:** الاستثمار في الآخرين هو مهارة قيادية مهمة. ابحث عن طرق لمساعدة أعضاء فريق عملك على التقدم في مسارات حياتهم المهنية؛ ويمكن أن يساعد الإرشاد Mentoring والذي هو فعل أو عملية الغرض منها المساعدة وتقديم

النصيحة لشخص أصغر أو أقل خبرة لمعرفة المزيد عن نقاط قوتهم والطريقة التي يمكن بها تطبيق نقاط قوتهم في حياتهم المهنية.

**5. معرفة الذات :** إذا كنت تريد أن تكون قائداً فعالاً، فأنت بحاجة إلى فهم البيئة التي تؤدي فيها بشكل أفضل، والمهارات التي تمتلكها والمناطق التي تحتاج إلى مساعدة إضافية فيها؛ وهذا يتطلب فحصاً لبيئات عملك السابقة، خاصة تلك التي ازدهرت فيها أو حيث عانيت. ويمكن أن يساعدك تطبيق هذه المعرفة على فهم أفضل طريقة يمكنك من خلالها القيادة؛ ويمكنك مراجعة التقييمات السابقة لعملك لمعرفة المزيد عن أدائك.

### نظريات القيادة:

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمروّوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجر العالية مستخدمة الحافز المادي المرتبط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية. وأخذت نظرية السلوك نفس المنحى في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتداءً من خلالها البحث العلمي في دور القيادة : أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنى لأحدهما عن الأخرى؛ إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة، ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية (15):

**نظرية السمات:** ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية :

**أ - الصفات الفسيولوجية:** مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

**ب - الصفات الاجتماعية :** مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

**ج - صفات الشخصية :** مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

**د- الصفات الذاتية:** مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة.

**النظرية السلوكية:** تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

**النظرية الموقفية:** بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخالصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

**النظرية التفاعلية:** وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف. وبيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة

#### العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لا شك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل(16):

1- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

2- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.

3- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

4- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

### المحور الثاني - الأداء المؤسسي:

**مفهوم الأداء المؤسسي :** يُعرف الأداء المؤسسي بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها علي تحقيق أهدافها ويقصد هنا بقدرة المنظمة، قدرتها علي استخدام مواردها والعمل علي تدنيتهما وهذا يعني الفعالية، في حين يشير تحقيق الأهداف إلى الكفاءة، كما يعرف أحد الباحثين الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية" في هذا التعريف يتبين لنا أن الأداء يتكون من أداء العنصر البشري وأداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة ككل في إطار البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، وتم تعريفه علي أنه: "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها علي التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة تبعاً لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"، فالأداء المؤسسي يجمع بين كل من الفعالية والكفاءة في جميع أنشطة المؤسسة بصفته أداء الأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح (17)، ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، عرف الأداء بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها(18)، يعرف بأنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة، وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلباً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة، أي أن أداء

المؤسسة يتجسد في الشائبة (تكلفة - قيمة)، وهذه الثنائبة يمكن أن تعبر كذلك عن إحدى الثنائبات التالية: (جودة - سعر، منفعة - سعر، كفاءة - فعالية، تميز - تكاليف) (19)

على ضوء التعاريف السابقة يتضح للباحث أن الأداء المؤسسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وأنشطتها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها المرجوة في ظل تأثير بينتها الداخلية والخارجية، مما يضمن لها البقاء والاستمرارية وخلق مزايا تنافسية ويُعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنواتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها، فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.

**أهمية الأداء المؤسسي:** يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنواتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بينتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية (20):

1- يشمل الأداء المؤسسي أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

2- الأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية عليهما.

3- نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها؛ كأن لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

4- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

5- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

6-الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات.

7-يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة ؛ بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.

8-استثمار القدرة لدي الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة لأداء عمله.

**أبعاد الأداء المؤسسي :** يُسلط الضوء على الأداء المؤسسي من أربعة أبعاد، وهي المالية والزيائن والعمليات الداخلية والابتكار، ويحدد المنظور المالي الدوافع المالية الرئيسية لتحسين الأداء، ويصف التركيز علي الزيائن الأداء من حيث صورة العلامة التجارية ، ورضا الزيائن ، والاحتفاظ بالزبون ، وربحية الزبون ، والعمليات الداخلية التي تنطوي علي كفاءة وفاعلية جميع الأنظمة في المؤسسة في حين أن الابتكار معني بتقديم التسهيلات التي تجعل الشركة قادرة علي التكيف مع الظروف المتغيرة وغالبا ما يستخدم مصطلح الأداء لوصف قضايا الكفاءة أو الفعالية أو التحسين أو "الملاءمة"، ويبدو أن معظم الباحثين يستخدمون مصطلح الأداء لوصف مجموعة من القياسات بما في ذلك كفاءة المدخلات وكفاءة المخرجات وكفاءة التعاملات في بعض الحالات ويمكن قياس الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد هي(21):

**1- رضا العاملين :** يُعرف رضا الأفراد العاملين بأنه حالة عاطفية إيجابية بين الفرد في وظيفته والمنظمة، ويرى أحد الكتاب بأن رضا الأفراد العاملين يمثل مزيج من ردود الفعل العاطفية على التوقعات التفاضلية لما يحتاجه الأفراد العاملين في الحصول عليه مقارنة بما يتلقونه في مكان العمل، كما أشار أحد الكتاب إلى أن رضا الأفراد العاملين يشير إلى نظرة الموظف والتفاؤل ومفهوم الذات والإيمان المؤكد بأنفسهم ومنظمتهم ورسالتها وأهدافها والمسار المحدد والقرارات اليومية وتقدير العامل.

**2- تحسين الإنتاجية:** إن تحسين الإنتاجية يعتمد على استكشاف الفرص الانتاجية المشتركة في المنظمة من أجل احداث التطورات على المنتجات، فإنتاجية الأفراد العاملين تمثل النسبة بين العمل المنجز وساعات العمل المستغرقة في تنفيذ مشاريع المنظمة.

**3- النمو:** يمثل النمو المرتكز الأساس الذي يعكس نية الشركة لتحقيق النمو البسيط وزيادة قيمتها الجزئية من تخصيص الموارد والاهتمام باستمرار بهدف زيادة استراتيجيات نمو الشركة، فضلا عن ذلك انه يهدف باستمرار إلى تحقيق حصة أعلى من المتوسط في السوق والمبيعات والحجم (في أعداد الموظفين)، اضافة إلى تقديم مساهمة فوق المتوسط لأداء السوق في الشركة، فممارسة التنفيذ المتزامن للاستراتيجيات الموالية للربح والمؤيدة للنمو تزيد من القيمة الإجمالية للشركة، فمعدل النمو يعد من الأسس المهمة في اتخاذ القرارات الادارية والمالية في مختلف الشركات، إذ إن معدل النمو لذي الشركة يسهم في احداث تغيير في مهارات ومعرفة الشركة واستثمار الفرص وتجنب التهديدات التي تواجهها .

**4- الابداع والابتكار :** الإبداع والابتكار ظاهرتان معقدتان ومتعددا المستويات وظاهرتان تتزايدان بمرور الوقت وتتطلبان قيادة ماهرة من أجل تعظيم فوائد طرائق العمل الجديدة والمحسنة، ومن خلال الدراسات، إذ إن الإبداع والابتكار في مكان العمل هما عملية ونتائج ومخرجات محاولات تطوير وتقديم طرائق جديدة ومحسنة للقيام بالأشياء، تشير مرحلة الإبداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار والابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل، ويمكن أن يحدث الإبداع والابتكار علي مستوي الفرد أو فريق العمل أو المنظمة أو علي أكثر من واحد من هذه المستويات مجتمعة، ولكن سيؤدي دائما إلى فوائد يمكن تحديدها علي مستوي واحد أو أكثر من مستويات التحليل هذه.

**5- الكفاءة والفاعلية:** المقاييس الشائعة للأداء المؤسسي هي الكفاءة والفاعلية، إذ تقوم معظم المؤسسات بتقييم أدائها من حيث الفاعلية، إذ ينصب تركيزهم الرئيس علي تحقيق مهمتهم وأهدافهم ورؤيتهم، في الوقت نفسه هناك وفرة من المؤسسات التي تقيس أدائها من حيث كفاءتها، والتي تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الناتج المطلوب.

**6- تحسين الخدمة :** إن مفهوم تحسين الخدمة هو مصطلح يستخدم بشكل متكرر في أدبيات تصميم الخدمة، وهناك عدة تعريفات لمفهوم الخدمة، إذ يعرفون مفهوم تحسين الخدمة على أنه الطريقة التي ترغب المؤسسة من خلالها أن ينظر زبائنها وموظفيها وحملة أسهمها والمقرضون إلى خدماتها، أي عرض عمل المؤسسة، إذ يقصد بتحسين الخدمة جعل المؤسسات العامة تتصف بالكفاءة والفاعلية، وتكون قادرة على خدمة الجماهير بجودة عالية.

## مستويات الأداء المؤسسي:

تُصنف المؤسسات الأداء إلى مجموعة من المستويات، والتي تكون على أساس نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة والتي تحدّد استدامة أدائها من جهة والوضع المالي للمؤسسة من جهة أخرى، وهذا التصنيف يمكن تلك المؤسسات من التعرف على مستوى أدائها، وهي على النحو الآتي(22):

**1-الأداء الاستثنائي :** وهي المؤسسات ذات الأداء المتفوق على المدى البعيد، وهي المؤسسات التي تمتلك نقاط قوة في جميع المحاور تكاد تنهي نقاط ضعفها، وتتمتع بوضع مالي مزدهر ووفرة في السيولة، فضلاً عن التزام ملحوظ من قبل الموارد البشرية والثقة المتبادلة مع المؤسسة.

**2-الأداء البارز :** وهي المؤسسات التي تمتاز بالأداء العالي على المدى البعيد، وتمتلك نقاط قوة تغلب على نقاط ضعفها، بالإضافة إلى المركز والوضع المالي المتميز.

**3-الأداء الجيد جداً :** وهي المؤسسات التي تتصف بصلاية الأداء، وتمتلك استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة، مع وجود نقاط قوة قادرة على مواجهة نقاط ضعفها، فضلاً عن المركز المالي الجيد جداً.

**4-الأداء الجيد:** في هذا المستوي تكون فيه المؤسسات تمتاز بالأداء المتوازن مع المعدلات الدارجة في نفس الصناعة، مع امتلاكها مركز مالي متذبذب.

**5-الأداء المعتدل:** تكون المؤسسات في هذا المستوي ذات أداء منخفض دون المعدل المطلوب، وتتغلب فيه نقاط الضعف على نقاط قوتها، مع وجود عسر مالي يهدد بقاء المؤسسة ونموها.

**6-الأداء الضعيف:** وهو الأداء دون المستوي المطلوب بكثير، مع وجود نقاط ضعف تكاد تسيطر على جميع المحاور، فضلاً عن وجود مشاكل مالية تهدد وجود المؤسسة. وبرغم احتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا أنه يختلف عن كل واحد منها منفردة، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن أداء الوحدات التنظيمية لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما. فكما أن للفرد في أي منظمة أداء يمكن قياسه عبر مجموعة من المقاييس تمكن من تقييم أدائه وصولاً لتحديد ما أنجزه من الأهداف المحددة، فإن للوحدات التنظيمية المخصصة في أية منظمة أداء يمكن قياس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير سواء أكان هذا الأداء تخطيطية أم تنظيمية أو توجيهية أم رقابية كذلك فإن للمنظمة بشكل كامل أداء، وتجري المحاولات لدراسته وتقييمه وامكانية قياسه.

**مؤشرات الأداء المؤسسي:** يمكن تصنيف مؤشرات الأداء المؤسسي إلى كل من الآتي(23):

**1- الفلسفة والرسالة:** يعبر هذا المؤشر عن الإطار القيمي للمؤسسة، من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي.

**2- الحوكمة والإدارة :** يتعلق مؤشر الحوكمة والإدارة بالقيادة التي تدير المؤسسة ، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها ، وذلك في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة تنظم العمل داخل المنظمة ، وهياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم، ويتطلب أن تكون بيئة العمل متناسبة مع طبيعة أعمالها وذات ثقافة تنظيمية تسهم في توحيد اتجاهات العاملين نحو رؤية ورسالة المؤسسة ، وربط عناصر الحوكمة والإدارة بمنظومة رقابية تهدف إلى تقويم المسار وتحسين الأداء وتطوير بنية العمل التنظيمي.

**3-النطاق المؤسسي :** يشير مؤشر النطاق المؤسسي إلى جوهر عمل المؤسسات ودورها الرئيس لارتباطه بقياس مدى فاعلية المؤسسة في تقديم برامجها وخدماتها التعليمية والبحثية ولا بد أن تتفق هذه البرامج والخدمات مع رسالة المؤسسة، كما يتم تحديد علاقة المؤسسة بالمجتمع، والتأكد من تحقيق المنفعة المتبادلة وقياس سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي.

**4-الموارد والخدمات :** يشير هذا المؤشر إلى الموارد البشرية والمادية والمالية والتعليمية وخدمات الطلاب والتطوير المؤسسي الذي يساعد المؤسسة على القيام بمهامها التي تضمنتها رسالتها وأهدافها، وذلك للوصول إلى درجة من التميز الذي يمكنها من تحسين أدائها.

#### **خصائص الأداء المؤسسي:**

وبناء علي ما سبق تتضح ملامح وخصائص الأداء المؤسسي الذي تنتشده المنظمات علي اختلافها وتنوعها، بل تتجلي أهميته في الوصول إلى التميز الإيجابي من خلال النقاط التالية (24) :

- 1- المحافظة على العمل واستمراريته من خلال الخبرات التراكمية والتجارب التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
  - 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
  - 3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين
  - 4- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
  - 5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للخدمات التي تقدمها المؤسسي.
  - 6- التركيز على المورد البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات في التوظيف.
  - 7- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
  - 8- ضمان خلق قيادات بديلة واثابة المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
  - 9- عدم قبول القصور في العمل الجماعي علي عكس العمل الفردي.
- ويستنتج الباحث مما سبق أن خصائص الأداء المؤسسي تتمثل في المحافظة علي ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، والاعتماد علي جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرارات المحافظة علي الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة واستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف واختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة علي مستوي الخدمات المقدمة ، التركيز علي العنصر

البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.

### المحور الثالث - الدراسة الميدانية:

**مجتمع وعينة الدراسة:** اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في وزارة المالية، حيث تم استخدام العينة الميسرة في اختيار أفراد عينة الدراسة، وقد بلغ حجمها (170) فرد. وتم توزيع عدد (170) استبانة على أفراد العينة، وتم استرجاع (144) استبانة بنسبة 84.7%، ويعتبر معدل الاستجابة من المعدلات العالية باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها (75%).

**وصف أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء اشتملت على قسمين:

**القسم الأول :** يحتوي على عدد(5) فقرات تناولت السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

**القسم الثاني:** يقيس محاور الدراسة الأساسية يتكون من 3 فرضيات. تحليل البيانات الشخصية:

#### 1. النوع:

جدول (1) التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة	التكرار	النوع
63.9%	92	ذكر
36.1%	52	أنثى
100%	144	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول أن النوع لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 63.9% لفئة الذكور، ونسبة 36.1% للإناث. من ذلك يلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الذكور. ولعل ذلك يعود إلى النظام الإداري بالوزارة، والذي يعتمد بصورة أساسية على الذكور.

#### 2. العمر:

جدول (2) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
43.8%	63	أقل من 30 سنة
6.9%	10	30 وأقل من 40 سنة
29.2%	42	40 وأقل من 50 سنة

20.1%	29	50 سنة فأكثر
100%	144	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول أن العمر لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 43.8% لفئة أقل من 30 سنة، ونسبة 6.9% لفئة 30 وأقل من 40 سنة، ونسبة 29.2% لفئة 40 وأقل من 50 سنة، ونسبة 21.1% لفئة 50 سنة فأكثر.

### 3. المؤهل العلمي:

جدول (4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
43.8%	63	بكالوريوس
6.9%	10	دبلوم عالي
29.2%	42	ماجستير
20.1%	29	دكتوراه
100%	144	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2024م

من الجدول يلاحظ أن المستوى التعليمي لأفراد العينة كان بنسبة 43.8% بكالوريوس، ونسبة 6.9% دبلوم عالي، ونسبة 29.2% ماجستير، ونسبة 20.1% دكتوراه. مما يدل على وجود مؤهلات علمية كبيرة ضمن عينة الدراسة. مما يمكنهم من فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بموضوعية ودقة.

### 4. المسمى الوظيفي:

جدول (5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
12.5%	18	مدير
25.7%	37	رئيس قسم
54.2%	78	موظف
7.6%	11	أخرى
100%	144	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول أن مجال العمل لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 12.5% مدراء إدارات، ونسبة 25.7% رؤساء أقسام، ونسبة 54.2% موظفين، ونسبة 7.6% للمسميات الوظيفية الأخرى. وذلك يعني وجود علاقة بين المسميات الوظيفية وتحقيق الأهداف المطلوبة من الاستبانة والوصول لنتائج جيدة.

## 5-سنوات الخبرة:

جدول(6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة العملية
13.9%	20	من سنة وأقل من 5 سنوات
21.5%	31	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
22.9%	33	من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
27.8%	40	من 15 سنة وأقل من 20 سنة
13.9%	20	20 سنة فأكثر
100%	144	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، بيانات الاستبيان 2024م

يتضح من الجدول أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة جاءت كالتالي، 13.9% لفئة "من سنة وأقل من 5 سنوات"، ونسبة 21.5% لفئة "من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات"، ونسبة 22.9% لفئة "من 10 سنوات وأقل من 15 سنة"، ونسبة 27.8% لفئة "من 15 سنة وأقل من 20 سنة"، ونسبة 13.9% لفئة "20 سنة فأكثر". يلاحظ توفر الخبرة لعدد كبير من أفراد عينة الدراسة، مما يمكنهم من فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بموضوعية ودقة.

### اختبار الفرضيات:

تناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض. وفي ضوء مشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي: الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي بوزارة المالية. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (القيادة الاستبدادية) والمتغير التابع ويمثله (الأداء المؤسسي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي بالوزارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي	0.56	5.21	0.000
معامل الارتباط (R)	0.82		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.67		
F	34.2		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (7):

1. وجود ارتباط طردي قوى بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82). وقيمة معامل الانحدار (0.56) وهى قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي. وعليه فإن إحداث تغيير في القيادة الاستبدادية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (5.6) % مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (7) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الاستبدادية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغ معامل التحديد (0.67) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (القيادة الاستبدادية) يؤثر على الأداء المؤسسي بنسبة (67) %. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (33) %.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل (القيادة الاستبدادية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (5.21) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (34.2) بمستوى معنوية (0.007).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستبدادية والأداء المؤسسي بوزارة المالية) يعتبر فرض مقبول.

**الفرضية الفرعية الثانية :** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (القيادة الفوضوية) والمتغير التابع ويمثله (الأداء المؤسسي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الفوضوية الأداء المؤسسي بالوزارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي	0.71	6.87	0.000
معامل الارتباط (R)	0.87		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.76		
F	47.2		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (8): 1. وجود ارتباط طردي قوى بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) وقيمة معامل الانحدار (0.71) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي، وعليه فإن إحداث أي تغيير في القيادة الفوضوية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (7.1) % مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (8) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الفوضوية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغ معامل التحديد (0.76) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (القيادة الفوضوية) يؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة (76) % . بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (24) %.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل (القيادة الفوضوية) وفقاً لاختبار (t) واختبار

(F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (47.2) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفوضوية والأداء المؤسسي بوزارة المالية) يعتبر فرض مقبول.

**الفرضية الفرعية الثالثة :** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط والذي يقيس العلاقة بين المتغير المستقل ويمثله (القيادة الديمقراطية) والمتغير التابع ويمثله (الأداء المؤسسي) وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بالوزارة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية
العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي	0.86	8.60	0.000
معامل الارتباط (R)	0.91		
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.82		
F	74.05		
Sig F	0.000		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة، 2024م

يتضح من الجدول (9): 1. وجود ارتباط طردي قوى بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بالمجتمع موضع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

– بلغت قيمة معامل الارتباط (0.91). وقيمة معامل الانحدار (0.86) وهي قيمة موجبة وهذه دلالة على وجود ارتباط طردي بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي. وعليه فإن إحداث تغيير في القيادة الديمقراطية بنسبة 10% يعمل على تغيير مستوى الأداء المؤسسي بنسبة (8.6) % مع ثبات كافة المتغيرات الأخرى.

2. تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (9) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي) حيث بلغ معامل التحديد (0.82) وهذه النتيجة تدل على إن متغير (القيادة الديمقراطية) يؤثر في الأداء المؤسسي بنسبة (82) %. بينما المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج تؤثر بنسبة (18) %.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع

(الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.60) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (74.05) بمستوى معنوية (0.000).

وبناء على نتائج التحليل يستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي نصت: (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بوزارة المالية) يعتبر فرض مقبول.

### النتائج:

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والأداء المؤسسي بوزارة المالية.
2. تؤثر القيادة الاستبدادية على تطوير الأداء المؤسسي بالوزارة بصورة سلبية بصورة كبيرة.
3. لا تمتلك القيادة الفوضوية القدرة على تطوير الأداء المؤسسي بوزارة المالية.
4. للقيادة الديمقراطية أثر إيجابي كبير على بناء الأداء المؤسسي بوزارة المالية.
5. يؤثر نوع القيادة على قدرة الوزارة في تطوير الأداء المؤسسي بالوزارة بدرجة كبيرة.
6. تهتم الوزارة بتحليل أسلوب القيادة بها مما انعكس على زيادة القدرة في تطوير الأداء المؤسسي.
7. أسس وقواعد القيادة المعدة بشكل جيد من قبل الوزارة ساعدت على بناء علاقات واسعة مع مختلف مؤسسات الدولة.
8. يهتم العاملون بتطبيق رؤية الإدارة في القيادة، نسبةً لتعبيرها عن أداء الوزارة واتفاقها مع الأهداف.
9. وضعت الإدارة بوزارة المالية السياسات بأسلوب يتوافق مع أسس القيادة الديمقراطية، مما ساعد على القدرة في تطوير الأداء المؤسسي.
10. تسعى الوزارة باستمرار إلى تطوير استراتيجيات لتحديد الأهداف والغايات المرتبطة بالأداء المؤسسي وفق موجّهات القيادة.

### التوصيات:

بناءً على النتائج يوصي الباحث بالآتي:

- 1- التأكيد على تطبيق وممارسة أساليب القيادة الإدارية المناسبة بوزارة المالية بصورة عامة.
- 2- عقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الإدارية كافة، من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية، تتصل مواضيعها بمحتوى القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ووضع معايير وقيم أخلاقية تؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية تجاهها.
- 3- ضرورة قيام وزارة المالية بصورة خاصة، ومختلف المؤسسات بصورة عامة بإعداد خطة استراتيجية واضحة ومحددة معلنة لأساليب القيادة الإدارية تتبع الأسس العلمية والعملية يمكن اتخاذها كأساس للتطوير الإداري والمؤسسي.
- 4- العمل على ربط المقدر في تطبيق وإنجاح أسلوب القيادة الإدارية بتوفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتحقيق الأداء المؤسسي.
- 5- ضرورة اتباع أسلوب قيادة معين يسهم في رفع قدرة وزارة المالية في تطوير الأداء المؤسسي بدرجة كبيرة.
- 6- التركيز على تحليل أسلوب القيادة بها مما ينعكس على زيادة القدرة في تطوير الأداء المؤسسي بالوزارة،
- 7- ضرورة زيادة أو وضع أسس وقواعد القيادة للمساعدة على بناء أساس متين للأداء المؤسسي
- 8- العمل على اشراك العاملون في تطبيق رؤية الإدارة في القيادة، نسبةً لتعبيرها عن أداء المص واتفاقها مع الأهداف.

### الهوامش :

- (1) أحلام سعود الريشي، تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات دراسة حالة على جامعة أم القرى، مجلة جامعة أم القرى، العدد 13، 2021م.
- (2) عطية عبد الواحد سالم، دور القيادة الإدارية في عملية التغيير والتطوير، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة احمد دراية بالجزائر، العدد الرابع، 2020م.
- (3) محمد عبد الرؤوف ياسين، تخطيط القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات والكوارث، مجلة الإدارة والمحاسبة، العدد التاسع، 2019م.
- (4) محمد انس شمسي، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد العاشر، 2018م.
- (5) سهير إدريس أبو زيد، فاعلية القيادات الإدارية في إدارة الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، العدد الرابع، جامعة الزاوية، 2015م.
- (6) ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر للنشر، 1990م، ص 391
- (7) محمد عبد الرؤوف السيج، نظريات القيادة الادارية، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر، 2011م، ص 11
- (8) يوسف ابراهيم الناظر، إثر القيادة الادارية فى التطوير التنظيمي، المجلة العربية للإدارة والعلوم، العدد السابع، 2010م، ص 578
- (9) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع

- 2002، ص 41  
(10) أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات القيادة والإدارة الحديثة، الرياض، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2013م، ص 66  
(11) صوفي حسن أبو طالب، مبادئ القيادة الإدارية، بيروت، دار صفاء للنشر، 2002م، ص 50  
(12) عبير حسون كرماشة، القيادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد الرابع، 2010م، ص 203  
(13) محمد حسين، القيادة والتخطيط الاستراتيجي في الاقتصاد والعلوم السياسية، الخرطوم، دار عزة للنشر، 2006م، ص 57  
(14) محمد عبد الغني حسن هلال. مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار نشر مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، 2008، ص 84  
(15) مدحت محمد، مقومات القيادة والتفكير الاستراتيجي المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتدريب، 2009م، ص 40  
(16) علي الشرفاوي، العملية الإدارية ووظائف القيادة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002م، ص 38  
(17) محمد عبد الوهاب خميس، وعبد السلام محمد، الإدارة الحديثة نتائجها، والدروس المستفادة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2010م، ص 59  
(18) صلاح عباس، الأداء المؤسسي، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2007م، ص 329  
(19) سيد الهواري، الموجز في التطوير الإداري، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998م)، ص 77  
(20) محسن أحمد الخضير، الاداء المؤسسي-منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، (القاهرة: مكتبة مديولي)، 2003م، ص 34  
(21) محمد صدام جبر، الأداء المؤسسي استراتيجية وتكتيك؛ مجلة آفاق اقتصادية، مجلد 21، عدد 83، الإمارات العربية المتحدة، 2000م، ص 14.  
(22) ماجد محمد شهود، طرق الإدارة وكفاءة الأداء، (دمشق: دار الأوتل للنشر والتوزيع، 2002م)، ص 96  
(23) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الحديثة والأزمة التنظيمية، مفهومها، أسبابها، سبل معالجتها، مجلة الدراسات العليا جامعة الجزائر، العدد الثامن، 2000م، ص 203.  
(24) محمد محمد الشافعي، استراتيجيات الإدارة وتطوير الأداء، (القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، 2003م)، ص 113