

## النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي-تبسة-

الطالبة/ هادي يسرى

طالبة دكتوراه دراسات عليا،

مخبر متعدد التخصصات للدراسات والبحث،

قسم علم المكتبات،

جامعة باجي مختار عنابة،

[yousrahadfi@gmail.com](mailto:yousrahadfi@gmail.com)

د/ عين أحجر زهير

أستاذ محاضر قسم -أ-،

مخبر بحث تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية،

قسم علم المكتبات،

جامعة باجي مختار عنابة،

[ainhadjarzouhir@yahoo.fr](mailto:ainhadjarzouhir@yahoo.fr)

### الملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي (الأوتوقراطي، الديمقراطي) والأداء الوظيفي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية قامت بها الباحثة على مستوى مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة-، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة- هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، أيضا توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة-، وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويتقبل اقتراحاتهم وآرائهم، ويسمح بالاتصال الصاعد. وعلى ضوء هذه النتائج نؤكد على زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة- لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، النمط القيادي، الأداء الوظيفي، المكتبات الجامعية، جامعة العربي التبسي تبسة.

## *The Leadership Style and its Relationship With Functionality Performance in the Universities Libraries:*

*Case of study the library of the faculty of laws and political  
science. University Larbi Tebessi -Tebessa-*

### Abstract :

The following article aims to clarify the relationship between the leadership style (Autocratic and Democratic) and the functionality performance from a field study conducted by the researcher at the library of the faculty of laws and political sciences

in Larbi Tebessi -Tébessa-university, Due to the nature of the subject we conduct a method case study, The most important results: Were that the leadership style at the library of the faculty of laws and political science at Larbi Tebessi -Tébessa-university is the democratic style followed by an autocratic style, There is also a positive relationship between democratic style and worker's functionality performance in the library of the faculty of laws and political sciences. This relationship is due to the leader the participation of subordinates in decision making, and accept their suggestions and opinions, allowing rookie liaison. In the light of these findings underline the growing practice of democratic style in the library of the faculty of laws and political sciences at the University of Larbi Tebessi -Tébessa- because of its positive impact on the worker's functionality performance.

**Key words:** Administrative leadership, Leadership style, Functionality performance, University libraries, University Larbi Tebessi Tébessa.

### مقدمة:

تعتبر المكتبة الجامعية من بين أهم المقومات الأساسية التي تسهم في رفع وتحسين جودة وأداء مؤسسات التعليم العالي، ذلك من خلال ما تقدمه من مصادر معلومات متنوعة لمختلف شرائح المجتمع الأكاديمي (الهيئة التدريسية، الطلبة، الباحثين) بهدف دعم العملية التعليمية والبحث العلمي إلى جانب تقديم الخدمات المعلوماتية، وقد تغيرت هذه الأخيرة بفعل التطورات التكنولوجية ولذلك أصبح لزاما على المكتبات الجامعية أن تواكب هذه التغيرات وهذا لن يتأتى إلا من خلال اعتماد مداخل إدارية حديثة (القيادة) هذه الأخيرة التي هي عملية التأثير على سلوك الأفراد ليقدّموا أفضل ما لديهم سعياً لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن هنا يكمن الفرق بين المدير الكلاسيكي الذي لا يعرف معنى للمخاطرة وبين القائد الذي يصنع الإبداع والتغيير في بيئة يسودها التنافس من أجل البقاء وعليه يقال المدراء يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة. وللقيادة أنماط وأساليب كثيرة فهناك النمط الديمقراطي والحر والأوتوقراطي والفوضوي...إلخ، ولابد للقائد أن يعرف كيف يختار النمط الذي يناسب بيئة العمل ويناسب أيضا ظروف العاملين، فتمط القيادة مهما كان نوعه هو العامل الأساسي في رفع أو تدني مستوى أداء العاملين. صحيح أن أداء العاملين من الممكن أن يتأثر بعوامل عدة، ولكن لا ننسى أيضا النمط القيادي لأن العديد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال تؤكد على أنه هناك علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي سواء بالسلب أو الإيجاب ويمكن تأكيد ذلك أكثر من خلال مفهوم القيادة التي يوضح أنها عملية تأثير على سلوك العاملين من أجل أن يقدموا أفضل ما لديهم وهذا التأثير إما يكون ثواب من خلال المكافآت

والترقية والشكر وبذلك ترتفع معنويات العاملين ويتحسن أداؤهم وإما يكون إكراه عن طريق المعاقبة وهذا يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم تحقيق الأهداف. وعليه تأتي هذه الدراسة بهدف معرفة العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

## أولاً/ الجانب المنهجي وإجراءات الدراسة:

### I. الإطار المنهجي:

#### 01. إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المكتبات الجامعية تواجه العديد من الصعوبات والتحديات في كيفية مواكبتها والتكيف معها. ولكي تتمكن هذه المكتبات من مواجهة التحديات المتنوعة في الوقت الراهن وفي المستقبل فهي تحتاج إلى القيادات الإدارية التي تعينها على تنمية الرؤية وتطويرها، والتعامل مع المنافسين بكفاءة، وتقديم خدمات المعلومات على نحو يتناسب مع التزايد المطرد في استخدام المستفيدين لتكنولوجيا المعلومات. ومن المتعارف عليه أن العاملين في هذه المكتبات هم المسؤولون عن تقديم خدمات المعلومات إلى مختلف شرائح المجتمع الأكاديمي (الهيئة التدريسية، الطلبة، الباحثين) حيث ترتبط جودة الخدمات المقدمة بمستوى أداؤهم ورضاهم الوظيفي، ولو نظرنا إلى واقع أداء العاملين في المكتبات الجامعية لوجدناه يتأثر بالكثير من الضغوطات والمؤثرات بعضها يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والبعض الآخر يؤدي إلى عكس ذلك. إن هنالك العديد من العوامل التي تتداخل وتتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي وفي هذا الجانب تشير العديد من الدراسات إلى أن أنماط القيادة الإدارية تؤدي دوراً هاماً في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من تحفيز العاملين إلى بذل المزيد من العطاء مما يحقق مستويات جيدة من الأداء. وعليه يمكن طرح التساؤل الآتي: ما علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي للعاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة؟

## 02. تساؤلات الدراسة:

- ما النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة؟
- هل يتم تقييم الأداء الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة؟
- ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة؟
- ما نوع العلاقة بين النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة والأداء الوظيفي؟

## 03. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوع النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي، حيث أن اختيار النمط القيادي الملائم أصبح ضروري من أجل تحقيق أهداف المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدماتية (المكتبات) خاصة في ظل تحديات البيئة الرقمية، ولذلك أصبحت القيادة الإدارية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك العاملين وتطوير قدراتهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تقديم خدمات في المستوى المطلوب.

## 04. أهداف الدراسة:

- التعرف على النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- الكشف عن مدى تقييم الأداء الوظيفي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- إبراز العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في مكتبات مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

- معرفة نوع العلاقة بين النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة والأداء الوظيفي.

#### 05. منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة حالة من أجل التعرف على النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة وعلاقته بالأداء الوظيفي.

#### 06. ضبط المفاهيم والمصطلحات:

تعرف مصطلحات الدراسة إجرائيا كما يلي:

أ. المكتبة الجامعية: من المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي والتي تدار من قبل الجامعة، هدفها تقديم المعلومات والخدمة المكتبية للمجتمع الأكاديمي (طلبة، أساتذة، باحثين)،

ب. النمط القيادي: وهو الأسلوب الذي يتبعه المدير لتسيير المكتبة وتوجيه العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وسيتم التركيز في هذه الدراسة على نمطين (البيروقراطي، الديمقراطي)،

ج. الأداء الوظيفي: ويقصد به قيام العاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة بتنفيذ المهام والأعمال الموكلة إليهم.

#### II. إجراءات الدراسة:

##### 01. حدود الدراسة:

- الحدود الجغرافية: تتضح الحدود الجغرافية للدراسة من خلال العنوان: النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة. بالتالي فالمجال المكاني للدراسة هو مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- الحدود البشرية: تتجلى الحدود البشرية في مجموعة الأفراد الذين ستطبق عليهم أداة البحث داخل المجال المكاني، وتشمل هذه الحدود البشرية جميع العاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة. والمقدر عددهم 28 عامل.
- الحدود الزمنية: وهو الوقت المستغرق لإنجاز هذه الدراسة، والمقدر بشهر ونصف.

##### 02. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة، والمقدر عددهم 28 عامل. وما تجدر إليه الإشارة فإننا اعتمدنا المسح الشامل أي اتخذنا المجتمع كاملا وهذا من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

### 03. أدوات جمع البيانات:

المقابلة المقننة: اعتمدنا على المقابلة المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بحيث جاءت في ثلاث محاور أساسية:

المحور الأول: النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة،

المحور الثاني: الأداء الوظيفي للعاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة،

المحور الثالث: علاقة النمط القيادي بأداء العاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة.

وقد تم إجراء المقابلة المقننة مع 28 عامل في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي -تبسة.

### ثانيا/ الإطار النظري للدراسة:

#### I. القيادة الإدارية وأنماطها:

##### 01. تعريف القيادة:

يعرفها (Hemphill) أنها " سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك".<sup>(1)</sup>

- أما (Stogdill) فيعرفها أنها " عملية تأثير يمارسها شخص على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ".<sup>(2)</sup>

- وعند (Prethus & Pffifner) تعرف بأنها " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحن همهم لبلوغ غاية منشودة".<sup>(3)</sup>

- وعرفت أيضا بأنها " القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء".<sup>(4)</sup>

## 02. تعريف القيادة الإدارية:

- تعرف القيادة الإدارية حسب (Koontz & Odonnel) بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون،<sup>(5)</sup>
- وهناك من يرى بأنها " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"،<sup>(6)</sup>
- وعند (Laotse) هي " عملية الوصول إلى ما في داخل أعماق الرؤوسين بهدف استخراج أفضل ما لديهم، والذي ربما لا يكونون على علم بوجوده في مكنون شخصياتهم، ويعتمد القادة إلى تشجيع أتباعهم على الوصول إلى الأهداف التي قد تكون بعيدة المنال بالنسبة إليهم، وتعمل القيادة كذلك على إيجاد البيئة التي يمكن للأشخاص من خلالها أن يصبحوا أجزاءً من المؤسسة وليسوا مجرد عاملين يؤدون مهام المؤسسة"،<sup>(7)</sup>
- ويعرفها مجلس المملكة المتحدة للتفوق في الإدارة والقيادة بأنها " تلك المهارات التي ترتبط بوضع الرؤية في البيئة السريعة التغير، وتحفيز فرق العمل وقيادتها أثناء عمليات التحول والتطوير، وإتباع أساليب مبتكرة في إعداد المنتجات وتقديم الخدمات، وفي جميع ما يتم تنفيذه من أعمال".<sup>(8)</sup>
- من خلال التعريفات السابقة يتبين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لوجود القيادة الإدارية وهي:<sup>(9)</sup> عملية التأثير التي يمارسها القائد على رؤوسيه -توجيه الرؤوسين وتوحيد جهودهم- تحقيق الهدف الوظيفي.

## 03. نظريات القيادة الإدارية:<sup>(10)</sup>

- أ. نظرية الرجل العظيم: من أسسها؛ يولد القادة ولا يصنعون \_ يتقلد القادة العظماء المناصب عندما يكون هناك حاجة ماسة لهم،

ب. نظرية السمات: من أسسها؛ يولد الأشخاص ولديهم سمات وراثية \_ تؤهل بعض السمات أصحابها لتبوء المناصب القيادية \_ يمتلك الأفراد القادرون على إعداد القادة الأكفاء مجموعة من السمات الفائقة،

ج. النظرية السلوكية: من أسسها؛ القادة يمكن صناعتهم ولا يولدون \_ تعتمد القيادة الناجحة على التحديد، والتعلم، والسلوك،

د. القيادة التعاونية: من أسسها؛ يؤدي التعاون في اتخاذ القرارات إلى استيعاب الموضوعات والقضايا بشكل أفضل من جانب أولئك المنوط بهم تنفيذ القرار \_ عندما يصنع الأشخاص القرارات بشكل جماعي، يكون المردود الاجتماعي أكثر تقبلاً لهذه القرارات،

هـ. القيادة الموقفية: من أسسها؛ يعتمد التنفيذ الجيد للقائد على العديد من العوامل الموقفية،

و. نظرية التوقع: من أسسها؛ تتوقف قدرة القائد على توقع العوامل الموقفية بما في ذلك النمط المفضل من جانب القائد وقدرات المرؤوسين وسلوكياتهم وأيضاً العوامل الموقفية المختلفة،

ز. القيادة التحويلية: من أسسها؛ يمكن للشخص الذي يمتلك رؤية شاملة أن ينجز أشياء جيدة \_ بث الحماس والعزيمة هما السبيل الذي يُحول الأهداف إلى واقع ملموس.

#### 04. أنماط القيادة الإدارية: (11)

النمط القيادي وهو الطريقة التي تسلكها القيادة في إدارتها للمنظمة أو الأفراد. ولقد اختلفت أنماط القيادة الإدارية باختلاف وسائل التأثير القيادي لتوجيه المرؤوسين، وهناك معيارين للتصنيف:

##### أ. المعيار الأول:

يقوم على أساس النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها في توجيه مرؤوسيه ومن حيث تعيينه، فالقائد الذي تعينه الإدارة أو الهيئة كمدير لها هو قائد رسمي يستمد قوة التأثير من سلطة المنصب، أما القائد الذي تختاره الجماعة فهو قائد غير

رسمي يستمد قوة التأثير من خلال شخصيته والقدرة على الإقناع وغيرها من أساليب العلاقات الإنسانية.

### ب. المعيار الثاني:

يقوم على تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في مرؤوسيه، وعلى هذا الأساس ينتج لنا حسب هذا المعيار ثلاثة أنماط للقيادة وهي: القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والحرية.

- القيادة الأوتوقراطية: يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك.<sup>(12)</sup>

- القيادة الديمقراطية: يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، وتشجيع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة. ومن مزايا هذا النمط رفع معنويات المرؤوسين، وخلق الثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج.<sup>(13)</sup>

- القيادة الحرة: يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد مشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.<sup>(14)</sup>

### ج. الأداء الوظيفي

- مفهوم الأداء الوظيفي:

✓ الأداء بصفة عامة هو " تحويل المدخلات التنظيمية، كالموارد الأولية والموارد النصف مصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية"، (15)

✓ أما الأداء الوظيفي فهو " محصلة تفاعل ثلاث عوامل وهي القدرة والدافعية والإمكانات (فرص النمو) فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادرا على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل. لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك أو إذا لم تتوفر لديه الفرصة لذلك"، (16)

✓ وهو أيضا " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة"، (17)

✓ ويعني أيضا "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب". (18)

#### - العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي: (19)

هناك العديد من العوامل التي تتكامل وتتداخل مع بعضها وتؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في أي مؤسسة، والتي نوردتها في النقاط التالية: غياب الأهداف المحددة، عدم المشاركة في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء، مشكلات الرضا الوظيفي، التسبب الإداري، القيادة الإدارية.

#### د.تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: (20)

✍ الآثار المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يوفر الظروف الملائمة لتحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي،

✍ الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: حيث تؤثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة بين التوتر ومستوى الأداء، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية على

الأداء، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الأداء. ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر على الأداء من عدة سبل منها: أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلباً على أدائهم، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط.

### ثالثاً/ الإطار الميداني للدراسة

#### I. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

#### 01. النمط القيادي السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي-تبسة:

- السؤال الأول: هل ترى أن القيادة الإدارية في مكتبتكم؟

| الخيارات   | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| ضرورية     | 28        | 100%           |
| غير ضرورية | 00        | 00%            |
| المجموع    | 28        | 100%           |

جدول رقم (01): يمثل ضرورة القيادة الإدارية في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% أكدت أن القيادة الإدارية في مكتبتهم أمر ضروري وهذه النتيجة متوقعة كون المكتبات الجامعية اليوم تواجهها جملة من التحديات (تحدي المنافسة، تحدي العولمة، التحديات التكنولوجية، تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير، تحدي الجودة الشاملة) كل هذا يؤكد على ضرورة وجود قائد يؤمن بإدارة التغيير وروح العمل الجماعي، بالإضافة إلى ذلك أن التطورات المتلاحقة في خدمات المكتبات الجامعية تتطلب وجود قيادات جريئة وهذا ما أكده شريبير وشانون *Schreiber & Shannon* (21) "نؤمن بوجود قدرات فائقة وغير محدودة في مهنتنا، كما أننا نؤمن بوجود اتجاهات إبداعية يتعين السير نحوها بعزم".

- السؤال الثاني: هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في تحديد أهداف المكتبة؟

| الخيارات | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| نعم      | 28        | 100%           |
| لا       | 00        | 00%            |
| المجموع  | 28        | 100%           |

جدول رقم (02): يوضح مشاركة مجتمع الدراسة في تحديد أهداف المكتبة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% من مجتمع الدراسة تقرأ أن قائدهم يسمح لهم بالمشاركة في تحديد أهداف المكتبة وهذا يدل على أن قائد المكتبة يثق في قدرات مرؤوسيه ويشجع آرائهم وأفكارهم، أضاف إلى ذلك أن مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف يساهم في رفع روحهم المعنوية مما يولد لديهم الدافع للعمل والمبادرة وزيادة فاعلية الأداء، ويمكن إرجاع ذلك أيضا إلى أن هناك وعي بأهمية إدارة الأهداف التي تقوم على أساس إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم وبالتالي يحدث قدر من الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه حول الأهداف والنتائج المطلوبة.

- السؤال الثالث: ما هي طريقة قائدك في اتخاذ القرارات؟

| الخيارات                              | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------------------------|-----------|----------------|
| يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين به | 00        | %00            |
| يتخذ القرار ثم يعلنه على المرؤوسين    | 00        | %00            |
| يستشير المرؤوسين ثم يتخذ القرار       | 28        | %100           |
| المجموع                               | 28        | %100           |

جدول رقم (03): يمثل طريقة اتخاذ القرارات من طرف قائد مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% تؤكد أن قائدهم يستشير المرؤوسين ثم يتخذ القرار وهذا يدل على أن قائدهم يؤمن بأهمية الشورى التي حث عليها الدين الإسلامي حيث قال الله تعالى (وَأْمُرْهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ)، وهذا الأمر يجعل المرؤوسين يتمسكون بالقرار ويعملون على تنفيذه على أحسن وجه، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري يساعد القائد على معرفة العناصر المميزة والتي من الممكن أن تشغل المناصب العليا (القيادة) مستقبلا. كما تدل هذه النتيجة على أن قائد المكتبة ديمقراطي فهو يتيح الفرصة

للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل وهذا يساعد القائد على فهم مرؤوسيه وحسن قيادتهم.

#### - السؤال الرابع: هل يفوض قائدك جزء من سلطته؟

| الخيارات | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| نعم      | 28        | %100           |
| لا       | 00        | %00            |
| المجموع  | 28        | %100           |

جدول رقم (04): يمثل تفويض السلطة في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

الملاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 100% تقرأ أن قائدهم يفوض جزء من سلطته وهذا يدل على وعي قائدهم بأهمية التفويض الذي يعتبر أسلوب لاستثمار الطاقات البشرية وتنمية القدرات والتحفيز للمشاركة بفاعلية في تحقيق الأهداف من خلال توفير بيئة محفزة للإبداع، أضف إلى ذلك أن تفويض السلطة ينمي القرارات القيادية لدى المرؤوسين ويشعرهم بديمقراطية الإدارة.

#### - السؤال الخامس: ما نوع الاتصال السائد في مكتبكم؟

| الخيارات        | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|-----------|----------------|
| نازل            | 28        | %50.90         |
| صاعد            | 27        | %49.09         |
| أفقي            | 00        | %00.00         |
| متعدد الاتجاهات | 00        | %00.00         |
| المجموع         | 55        | %100           |

جدول رقم (05): يمثل نوع الاتصال السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 50.90% تقر بأن الاتصال النازل هو السائد في مكتبهم وهذه النتيجة متوقعة كون هذا النوع من الاتصال ضروري من أجل توضيح الأهداف وتنفيذ المخططات والبرامج المسطرة حيث يشير كل من كاتروكاكن إلى أن الاتصال

النازل ينحصر في: التعليمات الخاصة بأداء العمل وطبيعته، المعلومات الخاصة بالعمليات الأساسية والقوانين والسياسيات المتعلقة بالتنظيم، ردود الفعل تجاه عطاءات العاملين، الرسائل التي تخص الحوافز والدوافع التي تعزز الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه الإدارة،<sup>(22)</sup> في حين أكدت نسبة 49.09% أن الاتصال الصاعد هو السائد في المكتبة وهذا يدل على الوعي بأهمية هذا النوع من الاتصال الذي يمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم مما يحقق لهم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويمكن الإدارة من التعرف على مدى تقبل العاملين لأهداف المكتبة ودرجة الرضا عنها، أضف إلى ذلك أنه يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

وتواجد هاذين النمطين من الاتصال لا بد أن يكون في جميع المكتبات دون استثناء ولكن درجة تواجدها يتوقف على طبيعة القادة هل يميلون إلى الاستبداد أم إلى الاعتماد على مشاركة الآخرين.

#### - السؤال السادس: ما هو أسلوب الرقابة الذي يستخدمه قائدك؟

| الخيارات         | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------|-----------|----------------|
| الرقابة الدائمة  | 28        | 100%           |
| الرقابة الذاتية  | 00        | 00%            |
| الرقابة بالأهداف | 00        | 00%            |
| المجموع          | 28        | 100%           |

جدول رقم (06): يمثل أسلوب الرقابة المستخدم في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% تؤكد أن أسلوب الرقابة السائد هو الرقابة الدائمة وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن قائد المكتبة يميل إلى الرقابة البيروقراطية التي تهتم بجميع الإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال، وتركز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة، أضف إلى ذلك أن هذا النوع من الرقابة يحدّ من شعور العاملين بالراحة أثناء أداء العمل.

#### 02. الأداء الوظيفي للعاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي-تبسة:

#### - السؤال السابع: ما مستوى قدرتك على أداء الأعمال الموكلة إليك ؟

| الخيارات                     | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------------------------|-----------|----------------|
| قدرتك على انجاز الأعمال جيدة | 28        | 36.36%         |

|                                                   |    |        |
|---------------------------------------------------|----|--------|
| يتناسب مستوى تأهيلك العلمي مع الواجبات المناطة بك | 23 | 29.87% |
| نوع الوظيفة التي تشغلها يتلائم مع قدراتك الذاتية  | 26 | 33.76% |
| المجموع                                           | 77 | 100%   |

جدول رقم (07): يوضح مستوى قدرة مجتمع الدراسة على أداء الأعمال الموكلة إليهم.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 36.36% أكدت أن قدرتها على إنجاز الأعمال جيدة، في حين تقرر نسبة 33.76% أن نوع الوظيفة التي تشغلها تتلائم مع قدراتها الذاتية، أما نسبة 29.87% فتؤكد أن مستوى تأهيلها العلمي يتناسب مع الواجبات المناطة بها. وهذه النتائج تدل على وجود اتجاهات إيجابية من طرف العاملين نحو الأداء الوظيفي، وأن أداء العاملين الناجم عن القدرة في مستوى جيد.

#### - السؤال الثامن: ما مستوى الدافعية لأداء الأعمال الموكلة إليك ؟

| الخيارات                    | التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-----------|----------------|
| تحظى بتقدير قائئك عندما     | 00        | 00%            |
| توزع العمل بين العاملين يتم | 28        | 100%           |
| يمنحك قائئك حوافز           | 00        | 00%            |
| المجموع                     | 28        | 100%           |

جدول رقم (08): يمثل مستوى الدافعية لدى مجتمع الدراسة لأداء الأعمال الموكلة لهم.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 100% تقرر أن توزيع العمل بين العاملين يتم بعدالة، بينما انعدمت نسبة كل من: تحظى بتقدير قائئك عندما تحقق مستوى عال من الأداء، يمنحك قائئك حوافز تشجيعية مناسبة. وهذه النتائج تدل على أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الناجم عن الدافعية ضعيف وذلك راجع إلى جهل القائد بأهمية دوافع العمل التي توقظ الحماس والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الكفاءة.

#### - السؤال التاسع: هل يتم تقييم أدائك؟

| الخيارات | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------|-----------|----------------|
| نعم      | 28        | 100%           |
| لا       | 00        | 00%            |
| المجموع  | 28        | 100%           |

جدول رقم (09): يمثل تقييم الأداء الوظيفي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% تؤكد أن هناك تقييم للأداء الوظيفي وهذا يدل على أهمية هذه العملية (التقييم) كونها من بين الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك أن التقييم يكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين من أجل استغلالها وتوظيفها لزيادة مستوى الأداء.

#### - السؤال العاشر: ما هي العوامل التي تؤثر على أدائك الوظيفي؟

| الخيارات                | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| غياب الأهداف المحددة    | 00        | 00%            |
| عدم المشاركة في الإدارة | 00        | 00%            |
| الأنماط القيادية        | 28        | 100%           |
| المجموع                 | 28        | 100%           |

جدول رقم (10): يمثل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% تؤكد أن الأنماط القيادية من بين العوامل التي تؤثر على أدائها الوظيفي وهذه النتيجة منطقية كون النمط القيادي (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر،... إلخ) يستطيع أن يجعل العامل شخصا كئيبا يائسا وبأداء منخفض، ومن جانب آخر يستطيع النمط القيادي أن يشعل حماس العامل ودفاعيته وولائه حتى في حالة عدم توفر الحافز المادي.

#### 03. علاقة النمط القيادي بأداء العاملين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي-تبسة:

#### - السؤال الحادي عشر: فيما يتجسد تأثير النمط الأوتوقراطي على أدائك الوظيفي؟

| الخيارات                                     | التكرارات | النسبة المئوية |
|----------------------------------------------|-----------|----------------|
| غياب الحوافز أدى إلى انخفاض أدائي            | 26        | 33.76%         |
| أسلوب الرقاب الدائمة ساهم في انخفاض أدائي    | 28        | 36.36%         |
| غياب العلاقات الإنسانية أسهم في انخفاض أدائي | 23        | 29.87%         |
| المجموع                                      | 77        | 100%           |

جدول رقم (11): يمثل تأثير النمط الأوتوقراطي على الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36.36% تؤكد أن أسلوب الرقابة الدائمة من بين تأثيرات النمط الأوتوقراطي على أدائها الوظيفي، في حين تمثلت نسبة 33.76% غياب الحوافز أدى إلى انخفاض أدائي، أما نسبة 29.87% فهي تجسدت في غياب العلاقات

الإنسانية أسهم في انخفاض أدائي. وهذه النتائج تدل على أن النمط الأوتوقراطي له تأثير سلبي على الأداء الوظيفي فهذا النمط يجلب بيئة غير مناسبة للعمل تحدّ من مبادرات العاملين ومساهماتهم الفعّالة، كما أنه يؤثر على الروح المعنوية للعاملين تأثيراً كبيراً.

## - السؤال الثاني عشر: فيما يتجسد تأثير النمط الديمقراطي على أدائك الوظيفي؟

| الخيارات                | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|-----------|----------------|
| المشاركة في اتخاذ       | 28        | 35%            |
| نظام الاتصال في المكتبة | 28        | 35%            |
| تقبل مقترحاتي وأرائي    | 24        | 30%            |
| المجموع                 | 80        | 100%           |

جدول رقم (12): يمثل تأثير النمط الديمقراطي على الأداء الوظيفي لمجتمع الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 35% تؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات من بين تأثيرات النمط الديمقراطي على الأداء الوظيفي، وهي نفس النسبة لنظام الاتصال في المكتبة أدى إلى رفع أدائي، في حين تمثلت نسبة 30% في تقبل مقترحاتي وأرائي ساهم في تحسين أدائي. وهذه النتائج تدل على أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي فهذا النمط يساهم في تحسين جودة الحياة داخل العمل وزيادة الثقة بالنفس والاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية للعاملين مما يترتب عليه تحسين في مستوى الأداء، أضف إلى ذلك أن هذا النمط يوفر مناخ إداري وبيئة عمل تعزز مبادئ الشفافية والاحترام المتبادل للحقوق وتوفير فرص للإبداع.

## II. النتائج العامة للدراسة:

- إن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي،
- يعد تفويض السلطة للمرؤوسين، ومشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف المكتبة، واستشارة المرؤوسين عند اتخاذ القرارات، والاتصال الصاعد من أهم المؤشرات التي تدل على وجود النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة،

- تعد الرقابة الدائمة، وغياب الحوافز، وفتور العلاقات الإنسانية من أهم المؤشرات التي تدل على وجود النمط الأوتوقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة.
- تبين أن مستوى الأداء الوظيفي الناجم عن القدرة (القدرة على انجاز الأعمال بطريقة جيدة، نوع الوظيفة يتلائم مع القدرات الذاتية، مستوى التأهيل العلمي يتناسب مع الواجبات) مرتفع، أما الناجم عن الدافعية (غياب الحوافز التشجيعية، عدم اهتمام القائد في حالة تقديم مستوى عال من الأداء) فهو منخفض،
- يتم تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة، وهذا ما أكدته جميع أفراد مجتمع الدراسة،
- تعد الأنماط القيادية من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وهذا ما أكدته جميع أفراد مجتمع الدراسة،
- توجد علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة. وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويتقبل اقتراحاتهم وآرائهم، ويسمح بالاتصال الصاعد،
- توجد علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي والأداء الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة. وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد لا يقدم أي نوع من الحوافز للمرؤوسين، ويستعمل أسلوب الرقابة الدائمة، ولا يشجع العلاقات الإنسانية،

### الخاتمة:

- تناولت الورقة البحثية علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة. وبناءً على النتائج المتوصل إليها تقدم بعض الاقتراحات، والتي تتمثل في:
- ✓ زيادة ممارسة النمط الديمقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين؛
  - ✓ التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة العربي التبسي تبسة لما له من أثر سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين؛

✓ تشجيع العلاقات الإنسانية وذلك لتعزيز ثقافة الديمقراطية مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء وهذا من شأنه أن يؤدي لرفع درجة الكفاءة والوصول لتحقيق الأهداف المرجوة؛

✓ تشجيع العاملين وتقدير المجهودات الشخصية التي يقومون بها لتطوير الأداء؛

✓ الاهتمام بتوفير نظام للحوافز لما له من أثر إيجابي على الأداء الوظيفي؛

✓ الحرص على تنمية الرقابة الذاتية لبث الثقة في روح العاملين.

### قائمة المراجع باللغة العربية:

#### 01. الكتب:

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007.
- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2008.
- ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 2013.
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، العلمية، 2010.
- محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

#### 02. مقالات الدوريات:

- سميرة صالح وعبد الناصر موسي، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية" بجاية، مجلة الباحث، ع 14، 2014.
- وداد بلكرمي، "أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 40، 2013.

#### 03. الرسائل الجامعية:

- أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، علم اجتماع، قسنطينة، 2010.
  - أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، 2008.
  - الحاج عيسى حلاي وإلياس حريزي، أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "شريف محمد" القرارة ولاية غرداية، مذكرة ليسانس، اتصال وعلاقات عامة، 2013.
  - ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، العلوم القانونية، 2011.
04. **الويبوغرافيا:**

- أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي. [على الخط المباشر]. تمت الزيارة يوم: 2017/11/20. متاح على الرابط الآتي:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
- عبد الكريم بن رزوق، الأداء الوظيفي، [على الخط المباشر]، تمت الزيارة يوم، 2017/11/20، متاح على الرابط الآتي:  
<http://www.oujdacity.net/nationalarticle61706ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html>

**المراجع باللغة الأجنبية:**

### **Ouvrage :**

- Saubou Yves, *Tableaux de bord pour décideurs de qualité*, édition Afnor, Paris, 2004.
- Stephen R Covey, *The 8<sup>th</sup> Habit: from Effectiveness to Greatness*, Free Express, New York, 2004.

### **Mémoires :**

- Brett Anthony Hayward, *Relationship between employee, performance, leadership and emotional intelligence in a South*

*African parastatal organization, Thesis of master, commerce, Rhodes university, 2005.*

### Articles des périodiques :

- *Jon Cullon, " LIS Labour Market Research: Implications for Management Development", Library Management, Vol. 25, No 3, 2004.*

### Webography:

- *Xuemao Wang & Chang Su, Develop Future Library Leaders With Global Literacy in the Context of Cultural Intelligence. [En ligne]. 21/12/2017. Disponible sur : <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl22WangSu.htm>*

### الهوامش:

- 
- (1) عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان، العلمية، 2010، ص33
- (2) سميرة صالحى وعبد الناصر موسى، "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤسين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية" بجاية، مجلة الباحث، ع 14، 2014، ص291
- (3) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص14
- (4) *Brett Anthony Hayward, Relationship between employee, performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organization, Thesis of master, commerce, Rhodes university, 2005, p21.*
- (5) ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دارزهران، عمان، 2013، ص17
- (6) محمد إبراهيم حسن محمد، القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010، ص1
- (7) *Stephen R Covey, The 8<sup>th</sup> Habit: from Effectiveness to Greatness, Free Express, New York:, 2004, PP 122- 217*
- (8) *Jon Cullon, " LIS Labour Market Research: Implications for Management Development", Library Management, Vol. 25, No 3, 2004. P,334*
- (9) محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 42-38.
- (10) *Xuemao Wang & Chang Su, Develop Future Library Leaders With Global Literacy in the Context of Cultural Intelligence. [En ligne]. 21/12/2017. Disponible sur : <http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl22WangSu.htm>*
- (11) وداد بلكرمي، "أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 40، 2013، ص496.
- (12) زيد منير عويو، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2008، ص153

- (13) رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2007، ص 27.
- (14) Saubou Yves, *Tableaux de bord pour décideurs de qualité*, édition Afnor, Paris , 2004, P153.
- (15) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 33
- (16) أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير، علم اجتماع، قسنطينة، 2010، ص 107
- (17) ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، العلوم القانونية، 2011، ص 41
- (18) عبد الكريم بن رزوق، الأداء الوظيفي، [على الخط المباشر]، تمت الزيارة يوم، 2017/11/20، متاح على الرابط التالي:  
<http://www.oujdacity.net/nationalarticle 61706-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%80%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A.html>
- (19) أحمد السيد كردي، ماهية الأداء الوظيفي، [على الخط المباشر]، تمت الزيارة يوم: 2017/11/20، متاح على الرابط التالي:  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123651>
- (20) سميرة صالح وعبد الناصر موسى، مرجع سابق، ص 294
- (21) محمد إبراهيم حسن محمد، مرجع سابق، ص 3
- (22) الحاج عيسى حلالي وإلياس حريزي، أساليب التسيير الإداري وأنماط الاتصال: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "شرفي محمد" القارة ولاية غرداية، مذكرة ليسانس، اتصال وعلاقات عامة، 2013، ص 52