

مشروع تخرج بعنوان
أثر النمط القيادي في تحسين إنتاجية
الموظف
خطة ماجستير إدارة الموارد البشرية

المقدمة:

تُعد القيادة ركيزة أساسية في العملية الإدارية، سواء في القطاع العام أو الخاص، لما لها من دور محوري في تحقيق التميز والنجاح. فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير إيجابي يمارسها القائد على سلوك مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، أصبحت القيادة معيارًا حاسمًا لنجاح أي تنظيم إداري. وقد أدرك علماء الإدارة هذه الأهمية، فخصصوا لها حيزًا كبيرًا في دراساتهم ومؤلفاتهم. وتسعى القيادات الإدارية إلى تطوير أداء الموظفين من خلال تبني أنماط قيادية فعالة، حيث إن أسلوب القيادة المتبع له تأثير مباشر على أداء العاملين وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

ترتكز القيادة على العنصر البشري وعلى الافتراض القائل بأن فاعلية المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على تحفيز الأفراد العاملين، وعلى تظافر جهودهم واستثمار قدراتهم، وقد اختلفت المدارس الإدارية حول مسألة تحفيز الموظفين للارتقاء بالأداء الوظيفي لديهم، فنجد مثال مدرسة الإدارة العلمية ركزت على الظروف المادية للإنتاج وأهملت الجانب الإنساني للمؤسسة، وهو الأمر الذي أدى إلى انخفاض الإنتاجية، وانخفاض معنويات الأفراد، في حين ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الفرد والجماعة ودورهم في نجاح المؤسسة، مما أدى للاعتراف بالقيادة كعامل أساسي لتعزيز فاعلية المؤسسة، فالقائد ومن خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع الأفراد وتحفيزهم لتأدية أعمالهم بكل رغبة وتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (صلاح، ٢٠٢٣، ٢٠٧).

تتضح أهمية القيادة بشكل خاص في المؤسسات الثقافية، حيث يلعب النمط القيادي الذي يتبعه القائد دورًا حاسمًا في أداء العاملين. فالقائد في هذه المؤسسات يتبوأ موقعًا رفيعًا في الهيكل التنظيمي، ويتوقف نجاح المؤسسة على قدرته على اختيار النمط القيادي المناسب.

يمثل النمط القيادي الذي يمارسه القادة في المؤسسات الثقافية أحد أبرز الأسباب تأثيرا في أداء العاملين في تلك المؤسسات، كما أنه يحتل موقعًا على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي للمؤسسة وفقا لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام، ويتوقف مدى نجاح المؤسسة الثقافية في الارتقاء بالأداء الوظيفي لدى العاملين فيها على نوعية نمط القيادة المتبع فيها، والتي لا تعدو أن تخرج عن الأنماط الثلاثة الأساسية للقيادة المتمثلة في النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يعتمد على مركزية السلطة واتخاذ القرارات، والنمط القيادي الديمقراطي الذي يقوم على إشراك المرؤوسين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط القيادي الحر الذي يترك حرية

التصرف دون أي تدخل للقائد فيه، حيث إن لكل نمط من الأنماط الرئيسية الثلاثة للقيادة خصائصه ومميزاته التي تعتبر من العوامل المساهمة في نجاح العمل ونجاح الإدارة وبالرغم من الاختلاف بين الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات فإنها تعتبر العامل الرئيس في التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي داخل تلك المؤسسات. (الدوسري، ٢٠٢٣)

يتضح مما سبق أن القيادة هي عملية معقدة ومتشعبة، ولكنها في الوقت نفسه ضرورية لنجاح أي منظمة. ويتوقف نجاح القائد على قدرته على فهم طبيعة القيادة واختيار النمط المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة ويحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم.

مشكلة البحث:

تعتمد القيادة الإدارية بشكل كبير على مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه. هذا التأثير ليس ثابتاً، بل يعتمد على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد. هذه السمات تتغير وتتطور بحسب الحالة التي يمر بها القائد، حيث يستخدم السمة التي تتناسب مع متطلبات كل حالة. ليس جميع القادة متساويين في مقدار التأثير الذي يمارسونه، فهناك تباين واختلاف في الأساليب التأثيرية. هذا التباين يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العاملين، وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل. (بوختان، ٢٠٠٨)

فالقيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف المؤسسات، وهذا ما تكتسبه القيادة إذا ما توافرت فيها الشروط المطلوبة من قدرة على تحقيق التميز والنجاح في المؤسسات، وهو الأمر الذي لن يأتي إلا من خلال منحها الأولوية الخاصة باهتمامها بالعنصر البشري من خلال المحافظة عليه وتكوينه، علماً أن تلك الغاية للقيادة يمكن تحقيقها عبر بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (خليل، ٢٠٢١)

تعتبر الإنتاجية من الموضوعات الهامة والتي لها تأثير كبير ليس على المنظمة والأفراد العاملين بها فقط، وإنما على المجتمع وأفراده أيضاً أي على المستوى الاقتصادي العام. فهي بجوانبها ومتغيراتها المختلفة تعتبر شيء ضروري وهام لحياة الأفراد والشعوب، ولذا فأننا نجد أن قادة الأعمال والحكومات في كل دول العالم يهتمون اهتماماً شديداً بالإنتاجية وتحسينها، وتحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل والأداء ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة سليمة أو صحيحة، كما أن الكفاءة الإنتاجية لها درجة عالية من الاهتمام، على اعتبار أنها مؤشر للربحية ولكفاءة الأداء للعاملين في المؤسسات، فالكفاءة الإنتاجية هي عنصر أساسي من عناصر النمو

والتميز، ولذلك تعتبر الكفاءة الإنتاجية العالية هدفاً أساسياً للإدارة في المنظمات الحديثة، حيث تنعكس آثار الكفاءة الإنتاجية على كل من العاملين والمؤسسة والمجتمع (السلمي، ٢٠٠٤).

تتبلور مشكلة الدراسة حول تساؤل رئيسي: **هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة ومستوى إنتاجية الموظفين؟** الإجابة عن هذا التساؤل تتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير القيادة على الإنتاجية. القائد الذي يتمتع بمهارات قيادية عالية يستطيع تحفيز المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أعلى مستويات الأداء. على العكس، القائد الذي يفتقر إلى المهارات القيادية قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية. الأنماط القيادية المختلفة لها تأثيرات مختلفة على الإنتاجية. النمط القيادي الديمقراطي، على سبيل المثال، يشجع المشاركة والتعاون، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع.

القيادة الفعالة هي المفتاح لزيادة الإنتاجية، فالقائد الناجح يستطيع التأثير في مرؤوسيه وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، نلاحظ ان العلاقة بين القيادة والإنتاجية علاقة وثيقة ومباشرة، وتتطلب من القادة فهماً عميقاً لدورهم في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية

١. قد تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة من خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين.
٢. قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير النظريات القيادية الحالية من خلال تقديم أدلة تجريبية تدعم أو تدحض بعض الافتراضات والنماذج الموجودة.
٣. قد تساهم الدراسة في توسيع الفهم النظري حول دور القيادة في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية، مما يمكن الباحثين والأكاديميين من تطوير نماذج أكثر شمولية وتكاملاً للقيادة الفعالة.
٤. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق للبحوث المستقبلية في مجال القيادة، حيث يمكن للباحثين الاستفادة من النتائج والتوصيات لتصميم دراسات أخرى تتناول جوانب مختلفة من القيادة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى.

الأهمية العلمية

١. تقدم هذه الدراسة أدلة علمية حول العلاقة بين الأنماط القيادية والإنتاجية، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن اختيار وتطوير القادة.
٢. تساهم الدراسة في تطوير أدوات قياس جديدة أو تحسين الأدوات الحالية المستخدمة لقياس الأنماط القيادية ومستوى إنتاجية الموظفين.
٣. تساعد الدراسة في تحديد أفضل الممارسات القيادية التي يمكن أن تساهم في تحسين إنتاجية الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.
٤. تساهم نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية وورش عمل للقادة تهدف إلى تحسين مهاراتهم القيادية وزيادة فعاليتهم في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
٥. من خلال تطبيق نتائج هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها الكلي وزيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المؤسسات.
٢. تطوير مقاييس دقيقة لتقييم مستوى إنتاجية الموظفين.
٣. تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين.
٤. تحديد النمط القيادي الذي يؤدي إلى أعلى مستويات الإنتاجية في الموظفين.
٥. تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين أنماطها القيادية لزيادة إنتاجية الموظفين.

تساؤلات الدراسة:

١. ما هي الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المؤسسات؟
٢. كيف يتم قياس إنتاجية الموظفين؟
٣. ما هي العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين؟
٤. ما هو النمط القيادي الأمثل الذي يؤدي إلى أعلى مستويات الإنتاجية في الموظفين؟

٥. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها للمؤسسات لتحسين أنماطها القيادية لزيادة إنتاجية الموظفين؟

الدراسات السابقة:

اولا: الدراسات العربية:

دراسة صلاح (٢٠٢٣) بعنوان " النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية"

استهدفت الدراسة التعرف علي الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات التعليمية ودرجة تأثيرها في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة لأبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، خاصة في ظل الثورة الرقمية، والتي تعبر عن ضرورة دمج عناصر التكنولوجيا الحديثة في القيادة الإدارية للمؤسسات التعليمية، كما قصدت هذه الدراسة الي التعرف أيضا علي طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة التعليمية وبين مستويات الأداء الوظيفي، وتوصلت نتائج الدراسة الي أن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيرا في مساوي الأداء أن العلاقة ما بين هذا النمط ورفع مستوى الأداء هي علاقة طردية، كما بينت النتائج ان أسوء أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلسلي الاوتوقراطي.

دراسة الدوسري (٢٠٢٣) بعنوان " دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي"

سعت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي، والتعرف على أكثر الأنماط القيادية الإدارية تأثيرا في رفع مستويات الأداء الوظيفي. وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم الاعتماد على بيانات ونتائج الدراسات السابقة التي تم جمعها، ثم تحليلها بشكل دقيق للوصول إلى النتائج التي يمكن أن نعتمدها على الظاهرة المدروسة بأكملها، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها ان نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيرا في مستوى الأداء الوظيفي، وان العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية ، وان اسوء أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلسلي الاوتوقراطي ، والنمط المتسبب او المتساهل ، إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديرين من النمط

الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاما بمواعيد الدوام وتلاه النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي.

دراسة الاكلمي (٢٠٢١) بعنوان " القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واشتملت عينة الدراسة على (٥٢) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

دراسة عدلان وطيوش (٢٠٢١) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين "دراسة ميدانية ببلدية ودانة"

تناولت الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين وقد تمحورت مشكلة البحث حول هل توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟، وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التي يتيح للباحث جمع أكبر عدد ممكن من الحقائق والمعلومات ووصفها وتحليلها أما أدواته فقد تمثلت في الملاحظة والاستبيان وكذلك الوثائق والسجلات بالإضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي والكمي وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية وجانة حيث استخدمنا الحصر الشامل لجميع موظفي البلدية التي يبلغ عددهم ٣٨ موظف، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والتزام الموظفين الإداريين/ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين.

دراسة امال ونور الهدي (٢٠٢٠) بعنوان " النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين"

تناولت الدراسة النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، حيث تمثلت مشكلة البحث

في معرفة ما مدى تأثير النمط القيادي على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي المطبق في المؤسسة له تأثير مباشر على مستوى الأداء، فالنمط القيادي الفعال يؤدي إلى انضباط الموظفين، وتحسين سلوكهم ويزيد من أدائهم وبذلك يتحسن أداء المنظمة ككل.

دراسة (حمد النيل ٢٠١٩) بعنوان " دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، والتعرف على أنماط القيادة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (٦٠) استبانة على العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالسودان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة احتياجات العاملين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أنه يجب على القائد الإداري تحقيق الأهداف بتفاني، العمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وضرورة عمل القائد الإداري دون تمييز بين المرؤوسين..

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and (2014)

aliAbasaltian

بعنوان: (تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية على المعرفة الإدارية في مراكز البحوث المختارة)

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :الثقافة التنظيمية السائدة والنمط القيادي لهم تأثير واضح على أبعاد عمليات المعرفة الإدارية، حيث وجد أن ثقافة المشاركة لها تأثير إيجابي على عمليات المعرفة الإدارية، ثقافة الاستقرار لها عاقلة ايجابية موجبة بالمعرفة الإدارية، الأنماط القيادية لها تأثير كبير على عمليات إدارة المعرفة حيث ان نمط القيادة الديمقراطي له تأثير ايجابي على عمليات إدارة المعرفة.

Aripin1, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir(2013)

بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي لقطاع الشرطة في (Bandung, Cimahi, Garut- West Java) من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك أثر واضح للثقافة التنظيمية والنمط القيادي اتجاه الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي عمل وسيط مؤثر بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي وبين النمط القيادي والأداء التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، سواء في المؤسسات التعليمية أو الثقافية أو غيرها. تتفق معظم الدراسات على أهمية القيادة الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي، وتحديدًا الأنماط القيادية الديمقراطية والتشاركية. كما تشير الدراسات إلى أن الأنماط القيادية التسلطية والمتسببة لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- **مجتمع الدراسة:** تختلف الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة الذي تستهدفه. بعضها يركز على المؤسسات التعليمية، والبعض الآخر على المؤسسات الثقافية أو غيرها. الدراسة الحالية قد تستهدف مجتمعًا مختلفًا.
- **المنهجية:** تختلف الدراسات في المنهجية المستخدمة. بعضها يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، والبعض الآخر على المنهج التجريبي أو غيره.
- **الأدوات المستخدمة:** تختلف الدراسات في الأدوات المستخدمة لجمع البيانات. بعضها يستخدم الاستبيان، والبعض الآخر يستخدم المقابلة أو الملاحظة أو تحليل الوثائق.

إضافة الدراسة الحالية

تسعى الدراسة الحالية إلى إضافة قيمة إلى الدراسات السابقة من خلال:

- تستهدف الدراسة الحالية مجتمعًا لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- تعتمد الدراسة الحالية على منهجية مختلفة أو أدوات جديدة لجمع البيانات وتحليلها.

- تتوصل الدراسة الحالية إلى نتائج جديدة أو تقدم رؤى مختلفة حول العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي.
- تساهم الدراسة الحالية في تطوير نماذج جديدة للقيادة الفعالة أو تحسين النماذج الحالية.

منهجية البحث:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الخاصة، حيث يتم التركيز على قياس التأثير الإيجابي على إنتاجهم في بيئة العمل.

عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من بين الموظفين العاملين في القطاع الخاص

أداة الدراسة:

سيتم استخدام استبيان يتضمن أسئلة حول الأنماط القيادية ومستوى إنتاجية الموظفين، بالإضافة إلى أسئلة حول الخصائص الديموغرافية والوظيفية للموظفين.

فروض الدراسة:

١. توجد علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية الفعالة ومستوى إنتاجية الموظفين .
٢. توجد علاقة ارتباطية بين استخدام الأنماط القيادية الديمقراطية وزيادة إنتاجية الموظفين بشكل أكبر من الأنماط القيادية التسلطية .
٣. توجد علاقة ارتباطية بين خصائص الموظفين (مثل العمر، الجنس، التعليم، الخبرة) والأنماط القيادية والإنتاجية.

المراجع:

- الأكلبي، عايض مسعود. (2021). القيادة الفعالة المحفزة للمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. *المجلة العربية للنشر العلمي*، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، ع ٣٥.
- الدوسري، & ريسة عبد الله. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي. (Master's thesis)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- السلمي، على (٢٠٠٤). إدارة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للنشر.
- أمال، تفريج؛ نور الهدى، هادي. (٢٠٢٠). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، الجزائر.
- بوختان، سليمة (٢٠٠٨). التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥.
- حمد النيل، الحارث عبد المنعم احمد (٢٠١٩). دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، السودان، مجلة جامعة دنقال للبحث العلمي.
- خليل، آمال، ٢٠٢١، علاقة النمط القيادي بالأداء الوظيفي: دراسة حالة، المركز الجامعي علي تندرون، العدد ٢، المجلد ٥، الجزائر، ص. ٧٣.
- شهير، عدلان، لحو، طيوش، شتيوي، & ربيع (مشرفا). (2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين. (Doctoral dissertation)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- صلاح، ماهر طاهر. (٢٠٢٣). النمط القيادي وعلاقته برفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التعليمية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (٥)، عدد ٥١.
- Akhavan, Peyman, Zahedi, M. R., Dastyari, Akram, and aliAbasaltian (2014), The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations, International Journal of

Scientific Management and Development; Vol. 2, No. 9, pp. 432-440.

Aripin, Ubud Salim, Margono Setiawan, Djumahir (2013). Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java. Doctorate Program of Management Sciences -Faculty of Economics and Business - University Brawijaya, Malang, East Java, Indonesia.