

## أنماط القيادة ودورها في تبني الهيكل التنظيمي

” دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة “<sup>1</sup>

المدرس. عرفات ناصر جاسم

الاستاذ الدكتور. طاهر محسن منصور الغالبي

كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال

كلية شط العرب الجامعة

جامعة البصرة

البصرة

## المستخلص :

يهدف البحث الى تحديد دور أنماط القيادة (الداعمة ،التشاركية ، التوجيهية ،التحويلية والمعاملات ) في التعامل مع الهيكل التنظيمي ، ومن ثم اثره في الأعمال . وكانت عينة البحث مجموعة المديرين ومعاونهم ومديري الشعب ووكلائهم في الشركة العامة لموانئ العراق-البصرة ، إذ بلغت العينة (309) فرداً. وتم تصميم استبانة لهذا الغرض استناداً الى الدراسات السابقة ، والى مخطط الدراسة المكون من متغيرين (أنماط القيادة ،الهيكل التنظيمي) . واسست على اثرهما فرضية البحث، وعمل الباحثان على تناول منهجية البحث ومن ثم الاطار النظري والعملي واستخدما تحليل المسار في اختبار فرضية البحث واستناداً الى النتائج التي توصل اليها التحليل الاحصائي استنتج الباحثين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية لدور أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي في تحسين بيئة العمل في الشركة ، من خلال عمل القادة ضمن هذا المسار . لذلك اوصى الباحثان بضرورة التعامل مع الهيكل التنظيمي ، من قبل القادة والسير ضمن هذا المسار بتقديم اكثر متابعة للتطورات للشركات المشابهة للشركة العامة لموانئ العراق . للنتائج الايجابية التي يحققها القادة في عملهم .

**الكلمات الدالة :-** أنماط القيادة، الداعمة ،التشاركية ،التوجيهية ، القيادة التحويلية والمعاملات الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> **بحث مستقل من اطروحة الدكتوراه الموسومة بـ**”دور أنماط القيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكل التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية “ (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لموانئ العراق -البصرة)

## **Leadership styles and their role in adopting the organizational structureAn applied study at the General Company for Ports of Iraq in Basra**

teacher, Arafat Nasser Jassim,

Professor Dr. Taher Mohsen Mansour Al-Ghalbi

College of Administration and Economics

Shatt Al-Arab University College

Department of Business Administration

Basra

University, Basra

### **Abstract :**

The research aims to determine the role of leadership styles (supportive, participatory, directive, transformational and transactional) in dealing with the organizational structure, and then its impact on business. The research sample was a group of managers and their assistants, people managers and their agents in the General Company for Ports of Iraq - Basra, as the sample amounted to (309) individuals. A questionnaire was designed for this purpose based on previous studies, and on the study plan consisting of two variables (leadership styles, organizational structure). And based on the research hypothesis, the researchers worked on the research methodology and then the theoretical and practical framework and used path analysis to test the research hypothesis and based on the results of the statistical analysis, the researchers concluded the existence of a positive, statistically significant impact of the role of leadership patterns on the organizational structure in improving the work environment In the company, through the work of leaders within this path. Therefore, the researchers recommended the necessity of dealing with the organizational structure, by the leaders, and proceeding within this path by providing more follow-up to the developments of similar companies to the General Company for Ports of Iraq. For the positive results that leaders achieve in their work.

**Keywords:** leadership styles, supportive, participatory, directive, transformational leadership and organizational structure transactions.

## المقدمة :

لا يمكن أن تستقيم حياة البشر والمنظمات والمشاريع بدون قيادة توجه جهود العاملين وتدفعهم لاداء المهام وفق الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف (بسام، 2019:25). مما جعل الاكتفاء بالأساليب النمطية في القيادة أمرا غير مجدي، بل استلزم الأمر من القادة، أن يطوروا من افكارهم وأساليبهم المعتمدة (عبد الحكيم وصالح الدين، 2016:3). وتعددت مداخل الاهتمام بالقيادة في فروع البحث العلمي سواء في مجال علم الاجتماع، النفس، السياسة، والميادين (العسكرية، الإدارية) (علي، 2020:10)، وأصبحت المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرص نفسها في اقتصاد السوق والمنافسة، في ظل الظروف البيئية المحيطة شديدة التعقيد والتغير المستمر والتطور السريع للاعمال (ملائكة، 2012:30)، مما يستوجب وجود قادة ملهمين متمكنين محفزين لمؤسسيهم للتغيير واستغلال الفرص والنجاح (Akpaprep, Jengre, & Mogre, 2019:2)، وهؤلاء القادة الناجحين يولدون بشكل طبيعي ولديهم بعض الصفات الداخلية الخاصة التي تجعلهم يختلفون عن أتباعهم، الذين يؤمنون بما يفعله قائدهم، وهناك وجهة نظر أخرى حول القيادة هو أن "القادة مثل رجل الثلج البغيض، الذي توجد آثار أقدامه في كل مكان ولكن من هو لا يمكن رؤيته في أي مكان" (Luthra & Dahiya, 2015:42)، يمكن أن يكون أي شخص، مثل الذي لديه موقع تحمل المسؤولية (رئيس وزراء لأي دولة أو مسؤول تنفيذي يعمل في منظمة) (Oberer & Erkollar, 2018:2)، انهم يكونوا متصلين جيدين، فالاتصالات تمكنهم بمشاركة ما لديهم وما يتوقعونه من الآخرين (Luthra & Dahiya, 2015:42, Al-Qura'an, 2015:1, Hao & Yazdanifard, 2015:2). من خلال عالم الاعمال اليوم والانتشار الواسع للمنظمات في البيئة وضرورة تحديد المهام وتنسيق العمل (Ogbo et al., 2015:1278). لان هياكلها قادرة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير (Alawamleh & Kloub, 2013:82). (الحميري وبريس، 2016:24). ويعد الهيكل التنظيمي هو الناظم لخطوط السلطة بين عناصر التنظيم ويوضح سلسلة الأوامر بين المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث تعد الأوامر هي احدى المدخلات التي يتم في هذا الاطار، للحصول على مخرجات تشمل قرارات سليمة ومناسبة تدفع نحو النمو والازدهار (Kiani & Kahnoog, 2013:1071).

## المنهجية

### مشكلة البحث :-

ان الاساس لفهم العناصر الأساسية و الممارسات تأتي من تشجيع القادة على توضيح قيمهم الخاصة ثم ترسيخ القيم المشتركة داخل شركة الموانئ، ولنمذجة السلوك الذي يتوقعونه من الآخرين بشكل فعال، يجب أن يكون القادة بها واضحين أولاً حول مبادئهم التوجيهية (Calkins, 2013:20)، وتمكين تحسين التنفيذ لها، أو القدرة على توقع التحديات من خلال إشراك المتابعين، حيث تؤثر القيادة الكاريزمية التشاركية على نتائج الأداء الإدراكي (قهيبي، 2019:56)، على سبيل المثال موقف العمل الإيجابي للمرووسين وربحية الشركة العامة لموانئ العراق، وهذا يدعم قدرة المنظمة على الملائمة في ظروف عدم اليقين البيئي وقدرة قادتها على التأقلم والبقاء وإحراز التقدم لفعاليتها (Mwai et al., 2018:55)، من خلال البيانات والتوصيات القيمة للقيادة لدعم التغيير المستمر، بالإضافة إلى ذلك،

يجب على قادة الفرق بالشركة. التميز حول فهم كيفية القيام بذلك بشكل فعال لإدارة التغييرات في سياسة المعلومات وتعيين فريق عمل للامد القصير والامد وطويل لتحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية (Meraku,2017:336). وتم إنشاء هذه المعرفة التنظيمية من قبل عمال المعرفة من خلال التعلم في المنظمات القائمة على المعرفة أو أثناء تنفيذ الاستراتيجيات. التفاعل هو تحدٍ بسبب دوري داخل شركة الموان أي ان التغييرات البيئية السريعة تأثرت بقوة على المنظمات ودفعها الى تغيير في الهيكله (Amah et al.,2013:116)، والطبيعة الديناميكية والغامضة للتعاون تنشأ المجموعات بسبب التعقيد الإداري، سيكون موقع البحث المثالي موقعاً لاختيار افضل الهياكل لا دارة عمليات الشركة وتحقيق الفعالية التنظيمية في ظل الهيكل التنظيمي (Lambert et al,2006:24)، ولكن يحدث في سياق العالم الحقيقي بحيث يتم الحفاظ على الصلاحية الخارجية (Oražem,2014:27) في مثل هذا السياق ، يسمح لمجموعة العمل بتعديل هياكلها في بداية المهمة بمعالجة الاختلاف في النماذج حول الهياكل القابلة للاعتماد من قبل شركة الموان (Kiani & Kahnoog,2013:1072) ، او تسمح لمجموعة العمل ، بإجراء تعديلات صغيرة وهامة على حد سواء بمعالجة الاختلافات في النماذج حول مقدار ودرجة التكيف للأفراد العاملين ( غفوري، 2018:18)، والتي يُسمح لها بإجراء تغييرات خلال عملية إنجاز المهمة تؤدي الى معالجة الاختلافات في النماذج حول التغيير المستمر وغير المستمر- Abu (Nahleh,2013:33).

تأسيساً على ما سبق ذكره تم التوصل الى مشكلة الدراسة ممثلة بالتساؤل الآتي :-  
( ( الى اي مدى يؤثر دور أنماط القيادة في التعامل مع الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لموان العراق -البصرة ؟ ) )

#### اهداف البحث :-

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

- 1- اختبار علاقة التأثير بين انماط القيادة والهيكل التنظيمي ، من خلال المقياس الذي اعتمده الباحثان.
- 2- التعرف على القادة الاكثر تعاملًا مع الهيكل التنظيمي وما هو دوره في تسير إجراءات العمل في الشركة .
- 3- الكشف عن اسهامات القادة في التعامل مع الهيكل التنظيمي، لتحقيق اهداف الشركة.
- 4- تقديم توصيات للشركة المبحوثة بشأن ابعاد البحث ذات العلاقة لتحسين الاداء المستهدف.

#### اهمية البحث :-

تكمن اهمية البحث بالآتي :-

- 1- التعرف بأنماط القيادة في الشركة العامة لموان العراق في البصرة .
- 2- توضيح نوعية الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل الشركة العامة لموان العراق.
- 3- ابراز العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة في زيادة التعامل مع الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لموان العراق .
- 5- يسهم في اغناء الجانب المعرفي والبحثي للباحث العراقي في مجال دور أنماط القيادة في التعامل مع الهيكل التنظيمي في الشركات الخدمية التجارية وما هي الاثار الايجابية من الاستخدام وهل وصلت الى مستوى الطموح وغطت الفجوة بينها وبين الشركات المماثلة بنفس مجال العمل والمتقدمة تكنولوجيا وقياديا.

### تصميم البحث

اعتماد التصميم الوصفي / التشخيصي الذي يُعد تصميم مقارن يلقي الضوء على جميع نقاط البحث مع مراعاة اهدافه ، فضلاً عن ضمان المستوى الأدنى من التحيز. والمستوى الأعلى من تعظيم الموثوقية في تحليل البيانات التي تم جمعها ، ويتم الاعتماد على هذا التصميم في حال صياغة اهداف محددة والاختيار للأساليب لجميع البيانات، ومن ثم تحديد العينة بطرائق عشوائية وصولاً الى النتائج الموثوقة (Kothari,2004: 380).

### مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة البحث استناداً الى مجتمع البحث في الشركة العامة لموانئ العراق في البصرة . ذات العلاقة بالبحث الحالي إذ تم استطلاع آراء القادة (مدير عام ومدراء الأقسام ومعاونتهم ومديري الشعب وكلائهم ) ، العاملين في الشركة . وتمثلت عينة البحث (309) عينة قصدية محددة . وذلك بالاستناد الى (بشير، 2003) والذي أورد جدولاً يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع البحث الأصلي الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب .

### طرائق جمع البيانات

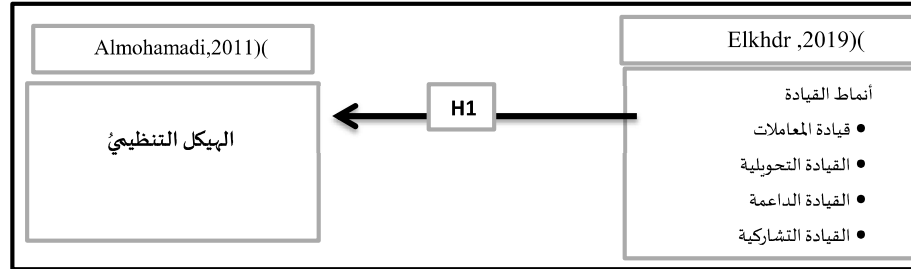
تم استخدام طرائق متعددة لجمع البيانات والمعلومات لهذا البحث تمثلت بالاتي :-  
اولاً:- الجانب النظري : تم تقديم الجانب النظري بما فيه من معلومات بالاستناد إلى المقالات والدراسات والرسائل الجامعية والبحوث والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بمجال الدراسة الحالية ، فضلاً عن الانتفاع من شبكة المعلومات الالكترونية الانترنت(Internet)(المجلات الالكترونية).  
ثانياً"- الجانب الميداني :- تعد الاستبانة من المصادر المهمة والمعتمدة لجمع البيانات ، وتعد من خلال مجموعة من الأسئلة موجهة لعينة البحث و يقوم أفراد العينة (المستجيبون) بتسجيل إجاباتهم عليها.

### المخطط الفرضي وفرضية البحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تصميم مخطط إفتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية، وللتعبير عن نتائج الأسئلة البحثية في مشكلة الدراسة، ولذا تم بناء المخطط الموضح في الشكل رقم (1) المخطط الفرضي.

شكل (1)

المخطط الفرضي للبحث



(( توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة احصائية ومعنوية بين أنماط القيادة والهيكل التنظيمي )) . تتفرع منها الفرضيات الآتية :-

- Ha:- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والهيكل التنظيمي .
- Hb:- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التوجيهية والهيكل التنظيمي .
- Hc:- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة والهيكل التنظيمي .
- Hd:- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والهيكل التنظيمي .
- He:- هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قيادة المعاملات والهيكل التنظيمي .

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في هذا البحث. استخدمنا اختبار Skewness and Kurtosis لغرض التعرف على طبيعة توزيع البيانات. ومعامل الفنا كرونباخ لغرض التأكد من ثبات المقاييس. كما تم اختبار الإحصاء الوصفي بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، في حين اعتمدنا على معامل ارتباط Pearson لغرض اكتشاف العلاقات بين المتغيرات. وأخيرا ولغرض اختبار الفرضيات تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي linear regression analysis لهذا الغرض

#### الدراسات السابقة العربية والأجنبية

1. (الحميري و بريس، 2016)، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة. توصلت الدراسة ان المركزية لها تأثير سلبي على التعلم ونقل المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، اللوائح والتعليمات والتشريعات معروفة ومنشورة والافراد العاملين ملتزمون بها، لذلك لا توجد مرونة ملائمة للمعلومات، وكان للتخصص شأن كبير حيث ان التخصص ساهم مساهمة كبيرة في قيام الافراد بالمهن التي تتلائم مع خبراتهم وكفاءتهم ومهاراتهم، مع ملاحظة وجود درجة عالية من التعقيد والتداخل والازدواجية وتعقيدات لاتخاذ القرارات والصلاحيات لذلك اعتمدت كل قضايا التعلم التنظيمي على تعقيدات الهيكل.

2. (قهيري، 2019) اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة . هناك علاقة ايجابية بين الانماط القيادة (التحويلية والتبادلية ) بتوسط العدالة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية بنسبة عالية جدا تكون اعلى من الجيد .وكانت اجابات افراد العينة من كلا الجنسين وبمختلف الاعمار الوظيفية متوافقة مع العلاقة ايجابية أعلاه.

3.

Agbim,Oriawo&Zever,2014.)Contribution Of Organisational Structure, Leadership & Relationship Styles And Innovation Process Toward Organisational Innovativeness Literature Review And Proposed Framework

(دور أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي وتحقيق الابداع التنظيمي)، ارتبط الهيكل بشكل كبير بأسلوب القيادة التحويلية ، الآلي يرتبط الهيكل بشكل كبير بأسلوب قيادة المعاملات ، القيادة التحويلية يرتبط الأسلوب بشكل كبير بمرحلة توليد الأفكار في عملية الابتكار، يرتبط أسلوب قيادة المعاملات بشكل كبير بمرحلة تنفيذ عملية الابتكار أسلوب العلاقة يخفف من تأثير القيادة التحويلية في مرحلة توليد الأفكار في عملية الابتكار ، ويخفف نمط العلاقة من تأثير قيادة المعاملات على مرحلة تنفيذ عملية الابتكار، و أن المنظمات مستعدة لأن تكون مبتكرة وقوية وحيوية في البيئة الحالية الديناميكية والمضطربة والتنافسية يمكن أن تكون مضطربة في نفس الوقت وضمن نفس الدائرة

4. Ahmady et al.,2016.(Organizational Structure)،(الهيكل التنظيمي)، لأن المجتمع الحالي يضم ملايين المنظمات والمؤسسات ، فمن الضروري أن يتم تنظيمها في شكل تكوينات محدودة ، يتم تصنيف التكوينات المناسبة لتنظيم جميع المنظمات والمؤسسات في نماذج وأشكال مختلفة ، بعض الهياكل عضوية وديناميكية ولكن البعض الآخر ميكانيكي وثابت كل واحد منهم لديه وحدته مقارنة بالنماذج الأخرى. الحاجة الى دراسة عملية على اي مؤسسة وتوضح طبيعة الهيكل سواء كانت منظمة خدمية او صناعية.

5.( Wen,2019)Leadership Styles In Influencing Employees' Job Performances)تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي ، يفترض هذا البحث أن قيادة المعاملات والتحويلية والفكرية ، من شأنها أن تشكل تأثيرًا إيجابيًا على الأداء الوظيفي للموظفين مع التأكيد على القيادة الفكرية، التي تعاني من نقص بالبحث.

## الجانب النظري

### أنماط القيادة

1: نشأة ومفهوم القيادة :- للقول المأثور القديم، "كل شيء قديم هو جديد مرة أخرى" ويمكن قياس فعالية القائد الحقيقي بمقدار القوة والنفوذ، التي يمنحها ويفوضها للآخرين (إسماعيل، 2020:11). وحظيت نماذج القيادة وسلوكياتها باهتمام واسع من الباحثين خلال الماضي، لتأثيراتها على الأداء التنظيمي، وكونها تمثل احد الأدوار الرئيسية المستخدمة في أي منظمة لتقديم دعم إضافي وكبيرة لمشاركة الموظفين (Wen,2019:55). وتعد القيادة ليست شيئاً "يناسب الجميع" في كثير من الأحيان، لذلك على المديرين أن يتكيفوا مع الأسلوب المناسب لموقف أو مجموعة معينة )

- 3:2017, Beakana), وهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه القائد، ويدوره يعد تغذية راجعة يستفيد منها في تحسين قراراته مستقبلا (بسام، 2019:25). وهذا هو السبب في أنه من المفيد الحصول على معلومات شاملة، لفهم أساليب القيادة المختلفة إذ يمكن أن يكون الأسلوب له تأثير على سلوك الموظف لدعم قاداتهم، ويحفزهم هولتنتفيذ الخططة المحددة (Robbins&Judge, 2016:214).
- 5:2019, Babalola, 2016:935, Akpare, Jengre, & Mogre), مما تقدم تم استعراض ابعاد أنماط القيادة بالاتي :-
- 1- القيادة التشاركية :- فيها يدعو القائد الافراد الى مشاركته في صنع القرار مما يؤدي الى تفاهم مشترك للمشاكل والتزام جماعي بالقرارات او بالحلول (ملانكة، 2012:84). وقد فرض نفسه على واقع المؤسسات والإدارات، وذلك لكثرة أعباء العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق المدير (Wen, 2019:59)، وبدأ من الواضح بأنه مهما كانت قدراته فإنه لا يستطيع الانجاز وتحقيق الأهداف، دونما إشراك المرؤوسين في تنفيذ العديد من الاعمال (Puni, Ofei, & Okoe, 2014). انهم يناقشون استراتيجياتهم مع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين، حسب خبراتهم، وهناك شيء واحد شائع، انه يتخذ القرار النهائي (Ul-Haq & Kuchinke, 2016:57)، ونتائجها مشاريع أكثر إبداعاً وقيمة في الأداء، وتقوم فلسفتها على قيام القائد بمناقشة المشكلات مع رؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، بحيث تتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة (Abu-Nahleh, 2013:35).
- 2- القيادة التوجيهية :- يتميز القادة التوجيهيون بانهم يتخذون قرارات على أساس قواعد صارمة (Agbim, Oriarewo & Zever, 2014:5)، ولا يمنحون أي مرونة لأعضاء مجموعتهم للمشاركة بصنع القرارات والسياسات والأنظمة وإجراءات التنفيذ (Kadiyono et al., 2020:368)، يحتكر القائد هنا سلطة اتخاذ القرار، ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الاوامر وعلمهم السمع والطاعة (معمرى، 2019:139)، اعتمد الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه أسلوب القيادة التوجيهية على فرضية أن الانسان بطبيعته كسول، وغير مسؤول وغير جدير بالثقة (Puni, Ofei, & Okoe, 2014:178).
- 3- القيادة الداعمة :- القيادة الداعمة تعني التعبير عن قلق التابعين ومراعاة احتياجاتهم الفردية، والقادة الداعمين يوجهون، عرض السلوك نحو تلبية احتياجات وتفضيلات المرؤوسين (Agbim, Oriarewo & Zever, 2014:10)، والاهتمام برفاهيتهم وخلق صداقة ودية وداعمة نفسياً في بيئة العمل (Keskes, 2014:30). ان القيادة الداعمة هي احد أنماط السلوك القيادي الأكثرفاعلية على المرؤوسين لأنها تاخذ العواطف والتوقعات الشخصية في الاعتبار. والقادة يميلون إلى الابتعاد عن المسار الذي يسلكونه من أجل سعادة ورضا أتباعهم كما يراها الباحثان (Çokluk & Yılmaz, 2010:77).
- 4- القيادة التحويلية :- ينظر الى القيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة، ظهرت كنظرية حديثة تحت هذا المسمى، وتحول نموذجي في منتصف 1970 (Shaoa, Fenga, & Hub, 2017:903). ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ويمكنها الحفاظ على نجاح المنظمات (ايمان، 2014:50). وظهرت على يد السياسي الأمريكي، Macgregor Burns، في كتابه "القيادة"، عام 1971، ومن ثم اكملها الباحث (downton, 1973) (وبعدها أصبح هذا المصطلح أكثر تطوراً من قبل الباحثين (Burns, 1985, & Bass, 1990) ومن ثم طورها أكثر



(Bunz,1978)، عرفت على أنها " تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض إلى أعلى مستويات الدافعية من خلال الانتقال إلى أفكار وقيم اخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية (ايمان، 2014:53). وتتكون من الدافع (التمكيني ، هو علم وفن إداري يتطلبان حكمة القيادي وقدرته ومهاراته في تقويم الموقف، لأنه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية (Woszczyna,2015:399). للوصول إلى تمكين أعلى للعمل، يعطي هذا النمط الأولوية للتغييرات الإيجابية في جسم المنظمة بجعل المرؤوسين لديهم روح القيادة (Al-Qura'an,2015:2). ولتأثير المثالي أي لديك الكاريزما التي تقدم إلهامًا ذكيًا ومشجعًا، ويمكن للقادة الكاريزماتيين تحمل الكثير من التغييرات التنظيمية والبيئية (Khan&Anjum,2013:56)، انه القدوة والمثل الاعلى الذي يقتدى به العاملين، أنه ذو شخصية محبوبة وقوية وتوفير المعنى والتحدى للعمل وتحفيز الجهود لتصبح أكثر ابداعا مع إيلاء اهتمام أكبر ليصبحوا مبدعين (الأخضر، 2019:72). الاعتبارية الفردية، تصف سلوك القائد الذي يدرك الفروق الفردية بين التابعين، ويحرص على إيجاد نظام اتصال فعال، مما يعني إهتمام عال بالعاملين ومتابعة رغباتهم ، وإقامة علاقات جيدة معهم والاهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية (Gençer&Samur,2016:227). في الاعتبار الفردي يعمل القائد كمتابع ومدرب وناصح وموجه ويولي إهتماماً كبيراً للمرؤوسين ولاحتياجاتهم واستيعابها عن طريق الاستماع المهم، والتفويض كوسيلة لنمو مقدرات الافراد(علوان، 2017:567). وتعرف الاستشارة الفكرية بانها " القدرة على قبول وجهات النظر المختلفة و إتقان عملية حل المشكلات، وتحديد أفضل حل لتحسين كفاءة العمل " (Brown,2008:4)، و أيضا تشتير الاستشارة الفكرية الى " تحسين قدرة الموظف على التفكير بطريقته الخاصة في كيفية تنفيذ مهام عمله، ويكون عقلانياً، والتفكير بذكاء وتقييم البيئة مما يجعله قادراً على توليد أفكار جديدة" (2011:307، جمعة ونوري).

5-قيادة المعاملات:- (Taylor,Cornelius&Colvin,2014:567). عادة ما يسمح القادة لمرؤوسهم بسلطة صنع قرارات بشأن عملهم، وتركز على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة والتبادلات التي تحدث بين القادة والأتباع، ونظام المكافآت والعقوبات (Mkhelmer,2018:4). بعبارة أخرى، أن وظيفة القائد هي إنشاء هيكل توضح ما هو المتوقع من التابعين كنتائج، عندما ينجح الموظفون، يكافؤون وعندما يفشلون يوبخون أو يعاقبون (Amanchukwu,Stanley&Ololube,2015:8). وتتفرع منها الآتي :-

1- المكافأة المحتملة او الطارئة او المشروطة :- و تعرف المكافأة المشروطة بانها العامل الأول من عوامل القيادة المعاملاتية، وهي مرتبطة بشكل إيجابي بدفع الاتباع نحو العمل، وتعزز العمل الإيجابي وريح المكافأة. فالمرؤوسون يقبلون وعود القادة بالمكافآت أو تجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم على نحو جيد (Gençer&Samur,2016:227). وتشير أيضا إلى أنظمة المكافآت التي يستخدمها القادة على أساس أدائهم وكفاءتهم واستخدامها كأدوات للحفاظ على النظام والانضباط في مكان العمل، القائد يقوم بتبادل المنفعة مع الموظفين بحيث يقوم بمكافأة التابعين ذوي الأداء الجيد بزيادة الأجور والترقية أو منح امتيازات إضافية، مما يشجعهم على استمرار المحاولة (Toprak, Inandi, & Colak,2015:20). كما تتم الاستفادة أكثر من القيادة التبادلية في الحالات الطارئة، بحيث يتم منح المكافأة للإنجازات الجيدة في الوقت المطلوب، فالقادة المعاملاتيون يحددون الاحتياجات، الشروط والمكافآت لتحقيق المطلوب (Yıldız,Baştürkb&Bozc,2014:786).

- 2- الأداء عن طريق الاستثناء للنشاط الإيجابي :- وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم الموظف بتحقيق الأداء المطلوب (Sougui et al., 2016:61)، بغرض التصدي لها وحلها هذا الأسلوب من أساليب قيادة المعاملات حيث لا يتدخل القائد إلا في حال عدم قدرة المرؤوسين استثناء المعايير والمعايير والمعايير المتعلقة بالموضوع (Dahie, Aligees & Mohamed, 2017:14839)، وتعني تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة طارئة وغير مخطط لها، والتي تفاجئ المؤسسة أثناء تنفيذها لأنشطتها العادية، وترفع إلى إدارة العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها لاتخاذ القرار لحلها، واعتماد ذلك القرار وبرمجته والرجوع إليه مستقبلا في حل المشكلات (Khan & Anjum, 2013:56).
- 3- الإدارة عن طريق الاستثناء السلبي:- يقوم القادة في الإدارة بالاستثناء السلبي بالتوقعات عندما يتطلب الأمر الإشراف على عدد أكبر من الموظفين الذين يقدمون تقاريرهم مباشرة لهم، حيث يتم استخدام العقاب المشروط وبعض الأفعال التصحيحية لمواجهة أي انحرافات واضحة عن الأداء ضمن المعايير المحددة (Smith, 2015:16). وهناك مجموعة من الشروط لتطبيق الإدارة بالاستثناء السلبي. نذكر منها، كفاءة الإدارة العليا وقدرتها على استقراء الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها خلال ممارستها لنشاطات مختلفة (Brown, 2008:11)، ورغبتها في تفويض سلطاتها وثقتها بمرؤوسها في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم، لكفائتهم وقوة انتمائهم للمؤسسة الاستقرار في كافة الظروف والحالات، وعدم تعرض المؤسسة لأي حالات عدم استقرار قد تعصف ضرورياً عندما تكون السلامة مشكلة القائد (Bass, 1990). (Elkhdr, 2019:58) في الشكل الأكثر نشاطاً للإدارة عن طريق الاستثناء السلبي، أنها قيادة "دعه يعمل" ويكون تجنباً لسلوكيات القيادة في اتخاذ القرارات وإظهار اللامبالاة السلبية لكليهما المهام والتابعين القادة لا يفعلون ذلك التدخل حتى تحدث المشكلات، ينتظرون حتى تسوء الأمور قبل أن يتخذوا أي إجراء أو بشكل سلبي، من خلال الإشارة إلى الأخطاء عندما تكون قد حدثت بالفعل (Ali et al., 2015:136).

### الهيكل التنظيمي

- 1- مفهوم الهيكل التنظيمي :- تعد العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة بمعنى ان التنظيم وسيلة او وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق اهداف المنظمة ويعد عاملا جوهريا وضروريا ،لانه من خلاله تحدد المسار للعمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها (الدوري، 2013:125). من خلال عالم الاعمال اليوم والانتشار الواسع للمنظمات في البيئة وضرورة تحديد المهام وتنسيق العمل (Ogbo et al., 2015:1278). تواجه منظمات الاعمال الكثير من التغيير التي حدثت في أواخر القرن الماضي ومن أبرزها هذه القوى التقدم التكنولوجي السريع، والمنافسة الحادة والأزمات الاقتصادية والأسواق العالمية وغيرها. وفرضت تحديات كثيرة على المنظمات تطلب منها الاستجابة لها، والقيام بأمر كثيرة من بينها إيجاد موائمة لهيكلها التنظيمي (Pennings, 1975:224)، الحميري وبريس، 2016:18). لان هيكلها قادرة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والتغيير (Alawamleh & Kloub, 2013:82)، الحميري وبريس، 2016:24). ويعد الهيكل التنظيمي هو الناظم لخطوط السلطة بين عناصر التنظيم ويوضح سلسلة

الأوامر بين المستويات الإدارية في المؤسسة ، حيث تعد الأوامر هي احدى المدخلات التي يتم في هذا الاطار، للحصول على مخرجات تشمل قرارات سليمة ومناسبة تدفع نحو النمو والازدهار(Kiani&Kahnoog,2013:1071).

2-2-2- : ابعاد الهيكل التنظيمي :- ان عملية بناء هيكلية للمنظمة كوظائف ومهام وعلاقات تجمع بين الوظائف الأساسية والساندة والتخصصية. يتطلب معرفة أولية لابعاد الهيكل التنظيمي والخصائص المميزة له، وتشكيلها المرتكز الذي يحرك عملية بناء هيكلية المنظمة (الخفاجي والغالي، 2009:107). وقد اختلف الباحثون في تحديدهم لماهية أبعاد الهيكل التنظيمي وأعدادها، وطرق قياسها، فهي تعبر عن الخصائص الداخلية للمنظمة ، وهي الوسيلة الأفضل المعبرة عن محتواها وسماتها الفريدة. تمثل إجراءات المنظمة لمواجهة مشكلتين أساسيتين هما (الحاجة إلى التخصص من خلال تقسيم العمل، والحاجة إلى التنسيق بين النشاطات ووحدات العمل المختلفة (خباية، 2016:92). وكذلك يمكنه التمييز بين الأنشطة الإدارية، وينتج عنه مستوى معين من (المركزية أو اللامركزية) في السلطة داخل المنظمة ومتى تعمل كلا منهما، وتحقق التكامل في تجميع الوحدات والتنسيق بينهما، مما يعني تجميع الوحدة، أو التقسيم الإداري، ويمكن أن يعتمد على المدخلات (الوظيفية)، أو المخرجات (السوق أو المشروع)، أو مزج من الاثنين (المصنوفة). وتحقيق التنسيق من خلال خمس آليات أساسية (الإشراف المباشر، التواصل المتبادل، توحيد العمليات، توحيد المخرجات، وتوحيد المعرفة) (Janićijević,2013:38). وتم العثور على درجة عالية من الإجماع في الأدبيات التنظيمية بشأن الأبعاد الهيكلية (المعرفة) للتخصص وإضفاء الطابع الرسمي والمركزية/ اللامركزية). في كل من هذه العناصر نجد بدرجات متفاوتة من الأبعاد الأساسية لتقسيم العمل السلطة ، تعد المركزية والتعقيد احدى امثلة مهمة على متغيرات المحتوى، ويمكن قياسها ومقارنة المميزات مع الهيكل الحالي، ويكون أكثر نوع من التغيير عندما يتم الدمج، وإعادة التصميم للهيكل، اما ان يكون بسيط ذو مجموعة مرنة من العلاقات، ومحدد، منخفض التعقيد (Ahmadya et al.,2016:458) لذلك تم اعتماد هذه الابعاد في بحثنا الحالي وتم التطرق اليها بالشكل الاتي :-

1- المركزية واللامركزية:- تشير المركزية / اللامركزية إلى مكان وجود صنع قرارات المنظمة ،ومن لديه السلطة لاتخاذ القرارات؟ وهي تمثل القوة الرسمية على موقف الفرد في المنظمة، تستخدم للتحكم واستخدام الموارد التنظيمية على أساس الموقف الهيكلي في المنظمة، وقبول الأعضاء لسلطة المنصب ويرسمها التسلسل الهيكلي في المؤسسة (Robbins&Judge,2016:237) بالإضافة إلى تطبيق تقنياتهم التحليلية لمساعدة المنظمة على التكيف مع بيئتها (Zziwa,2014:162). وأن المنظمات الرسمية تأتي من المنظمات غير الرسمية، والتي تعد ضرورية لها لتعمل. ويتم بها متابعة الأهداف المشتركة (Gbson,2012:399). حيث يكون العاملون في المجال التشغيلي خبراء أو محترفين ذوي تعليم عالٍ (Alzola et al.,2020:2). لذلك يمكن العثور عليها في المعاهد والجامعات والمستشفيات والمختبرات البحثية وما إلى ذلك. المركزية غالبًا ما يُنظر إلى المركزية على أنها وسيلة لتقليل التعقيد، ورفع الكفاءة. مع زيادة عدد الأقسام المشاركة في عملية الشراء ، تتوفر المزيد من المعلومات، مما يساعد على التقليل من عدم اليقين وإضفاء الطابع الرسمي (بن موسى، 2013:20). وتعتمد المنظمة على القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك أعضائها، وتحديد الأدوار وعلاقات السلطة، وتنظم عملية اتخاذ القرار، والتواصل بين الموظفين، ومعالجة المعلومات في المنظمة (الخفاجي والغالي، 2009:108)، اللامركزية اللامركزية أصبحت ظاهرة عالمية تؤثر على أداء الأعمال في مؤسستنا، وتعني تفويض السلطة إلى جميع

المستويات (Darvishmotevali,2019:31) ، والموظفين لديهم ، حقوق كافية لتنفيذ أنشطتهم ، بطريقة سريعة ومختصة بدون انتظار الموافقة على مستوى أعلى، وتمثل الدرجة التي دفعت الى صنع القرار الى اسفل المنظمة، لان مدراء الأقسام هم الأقرب للعمل مع المجموعات (Robbins&Judge,2018:280) (Kiani&Kahnoog,2013:1072)، يمكن للمنظمة اللامركزية العمل بسرعة لحل المشكلات، والمزيد من مدخلات اتخاذ القرار، مع تقليل احتمال شعور الافراد بالغربة كونهم جزء من القرار. لذلك لا يشعرون بالنفور وتزداد الإنتاجية، وتعيين مهمة على مدى فترة طويلة من الزمن وسرعة إتمامها (Ogbo et al.,2015:1281)

**2-التعقيد:** يُشار إلى هذا المصطلح إلى الحالة التي نرى فيها أنظمة غير محددة ذات تعقيد هيكلي، يجب عليها أن تكون قادرة على التعامل مع التعقيد البيئي بشكل أكثر فعالية (Taşit&Sert,2017:530) ، تكوينه كنظرية جديدة في الإدارة بعنوان التعقيد تتأثر بالعديد من التغييرات والتحويلات المتزايدة للعوامل البيئية للمنظمات (الجميري وبريس، 2016:17). ووفقاً لذلك، من الضروري للخبراء، والمدراء وقادة المنظمات تقديم المزيد من التجهيز بالقدرات العقلية المعرفية لطبيعة وأسباب تعقيدها وتحقيق استراتيجيات فعالة في إدارتها (Almohamadi,2011:229).

**3-التخصص في العمل:** - تخصص العمل المعروف أيضاً باسم تقسيم العمل يعني تقسيم المهام المختلفة والتشغيلية والمتخصصة بحيث يمكن إنجاز العمل بأقل قدر من المخلفات والحد الأقصى للنتائج (Hassan et al.,2014:113) إنه يقلل من التعسف وعدم القدرة على التنبؤ بالسلوك التنظيمي، ويتضمن تصميم الأنظمة لضمان الاتصال الفعال والتنسيق وتكامل الجهود عبر الإدارات (Basol&Dogerlioglu,2014:2)، ويعرض العلاقات بين العناصر في لحظة معينة بالإضافة إلى ترتيبها المكاني، والأفراد والموارد، وهيكل القرار، وآليات التنسيق، والكفاءة والمسؤولية، والسياسة العامة، وقواعد تنفيذه (Janićijević,2013:38). ويتم تجميع العمل في بعض الأحيان على أساس المنتجات أو خدمة الزبائن، وبذلك يسمح هذا التخصص في عملهم للموظفين لزيادة كفاءتها مما يقلل من التكاليف (Hitt&Ireland & Hoskission,2007:337). والتخصص يقصد به الممارسة التي يؤديها شخص واحد للوظائف ويقسمها لسهولة ومتكررة، وأيضاً يمكن التغيير بسهولة وتزداد العلاقات الاجتماعية، بين الموظفين الموزعين جغرافياً (Kiani&Kahnoog,2013:1073).

**4- نطاق الاشراف:** - يستخدم هذا البعد من التنسيق والتكامل عندما يصبح حجم مجموعات العمل كبير، وبالتالي تتنوع الأدوار وتظهر الحاجة الى مشرفين للقيام بمهام التنسيق وفق العديد من الاليات (الخفاجي والغالي، 2009:119). ان المشرفين يدعمون الافراد العاملين ويزودون من مهاراتهم والمعرفة والتدريب، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية (Qureshi & Ab Hamid,2017:235) ، من حيث العاطفة، الأدوات ، البرنامج التدريبي، كلمات التشجيع تحسن من أداء الافراد، من خلال تطبيق المهارات المكتسبة من التدريب، كون تخصص لها ميزانية كبيرة لاجل ذلك Qureshi & Ab Hamid,2017:236)، ذكر (Goleman,2000)، ان المشرف الجيد يكون قادرا على تطوير ما يمكن تحقيقه من الأهداف، مع نشر المواقف الإيجابية، مع زيادة الوعي الموظفين بأهمية التدريب، مع اهداف قابلة للتحقيق (Qureshi & Ab Hamid,2017:238) ، الاتصالات قوية والنقاشات مفتوحة بين الافراد والمشرف حول التدريب والعمل، وتطوير الموظفين لتسهيل عملهم، وهذا سوف يزيد من ثقة الموظفين بمشرفهم (Qureshi & Ab Hamid,2017:238)، ان

الموظفين يقدرون مقدار جهودهم التي يحصلون بها على المكافأة، من صرف الطاقة والوقت، مع الخبرة وذلك يجب ان يتلائم مع الهيكل والثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة (Zheng, Yang, McLean, 2010, 265)

**5 - السلطة وتفويض الصلاحيات :-** يعد تفويض السلطة أحد المبادئ الإدارية الهامة والراسخة، في أدبيات الفكر الإداري المعاصر، والممارسة العملية في كثير من المنظمات الحديثة، وتنبع الحاجة لتطبيق مبدأ تفويض السلطة من مصادر عديدة أهمها، التوجه الفكري نحو ديمقراطية الإدارة، والضرورة العملية التي تتطلبها ظروفها المعاصرة (Kościelniak & Putoa, 2015:1053)، حيث يمثل التفويض شكلاً من أشكال المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وأسلوباً للتعاون والمبادرة وتعزيز الثقة بينهم، إلى جانب أن تفويض قد يتم لأسباب عملية، مثل إتاحة الفرصة أمام الرؤساء للتفرغ للأعمال الهامة، وكذا ضخامة حجم المسؤوليات التي يتحملونها، وغير ذلك من أسباب تعكس الضرورة العملية لتطبيق مبدأ تفويض السلطة (بن موسى، 2013:8). ومن أنواعها السلطة الرسمية التنفيذية، وهي التي يكتبها مديراً وموظف ويترتب عليها قرارات، السلطة الاستشارية وهي تقديم إقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير. والسلطة الوظيفية هي تلك التي يمارسها صاحبها مستنداً إلى ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين (الخفاجي والغالي، 2009:108). السلطة الشخصية وهي قوة التأثير على الآخرين المستمدة من خصائص شخصية المدير ومن مزايا تفويض السلطة للمرؤوس المفوض إليه، يتيح له فرصة لتطوير قدراته وشعوره بالرضا وإشباع رغبة المرؤوسين للمشاركة في تحليل مواقف العمل، أما مجالات التفويض تتمثل في أمور التعيين والاختيار والنقل (عبدالمطلب، 2017:33).

**6- المرونة أو إعادة تصميم العمل :-** إعادة تصميم الوظائف متى ما تم إضافتها فهي للتخلص من مشاكل العمل، بمجرد تخصيص الوظائف يجب تجميعها حتى يمكن تنسيق المهام المشتركة، مثل المحاسبة، الهندسة، الموارد البشرية... الخ (Robbins & Judge, 2016:292). ان إعادة تصميم الوظائف لمنح الموظفين المزيد من المسؤولية والعمل الاستقلالية، مع زيادة التغذية الراجعة ويمكن ان يقلل هذا من التوتر للموظفين بسبب بعض العوامل منها سيطرة اكبر على أنشطة العمل، وتقلل الاعتماد على الآخرين، ليس كل الموظفين يرغبون في وظائف ثرية، لذلك إعادة التصميم يصبح يتضمن الحاجة الى نمو المسؤولية، تخصص اقل او متزايد، يفضل بعض الموظفين هيكل بسيط والروتين والحد من التنوع، ومن خلال اكتساب المهارات تقليل حالة عدم اليقين ومستويات التوتر (Robbins & Judge, 2016:217) وتعرف تصميم الوظيفة "بانها العملية التي يقرر بها المديرين مهام وظيفية فردية التي يتم بها ربط الأشخاص والمعدات والأهداف والإجراءات بالمواقع التنظيمية ويجب الاختيار من بين عدد لا يحصى من الأطر البديلة للوظائف والإدارات (Gbson, 2012:370).

### 3- الجانب العملي

#### التوزيع الطبيعي للبيانات Normal Distribution Test of Data

يتم تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب في التحليل من خلال تحديد طبيعة توزيع البيانات. فإذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، إما إذا كان التوزيع بصورة غير طبيعية

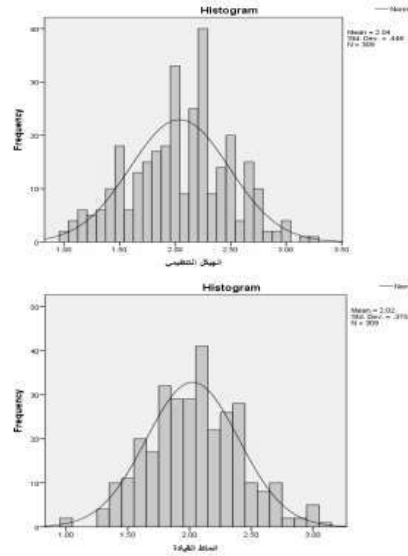
فأن الأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء اللامعلمي) (Pallant, 2011:57). لهذا الغرض سيتم الاعتماد على اختبار "Skewness and Kurtosis" الذي يتميز بالدقة العالية ويوفر صورة واضحة حول طبيعة البيانات ما إذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا (Khine, 2013:36). ووفقاً لهذا الأسلوب فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة Z المحسوبة تقع ضمن حدود  $\pm 1.96$  عند مستوى دلالة معنوية 0.05 (Hair *et al.*, 2010:71). ويتم استخراج قيمة Z من خلال قسمة قيمة المحسوبة للـ Skewness و Kurtosis على الخطأ المعياري لهما:

#### الجدول ( 1 )

##### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Statistic	Std. Error	Z Skewness	Statistic	Std. Error	Z Kurtosis
أنماط القيادة	.133	.139	.957	-.067	.276	-.243
الهيكل التنظيمي	-.076	.139	-5.47	-.373	.276	-1.351

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 24



: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الشكل 2

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 24

يوضح الجدول 1 ان القيم تقع ضمن نطاق  $1.96 \pm$  فأن ذلك يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، كما ان الشكل 1 يبين بشكل بياني اقتراب البيانات بشكل كبير من التوزيع الطبيعي، اي أن العينة مماثلة لمجتمع الدراسة الاصيلي بما يشير الى تناسب البيانات مع اسلوب الاحصاء المعلي.

#### ثبات مقياس الدراسة Reliability of Study Scale

بعد التأكد من طبيعة توزيع البيانات، سوف نقوم بالتأكد من ثبات واتساق مقياس الدراسة الحالية، قام الباحثان باستخدام Cronbach's Alpha للتحقق من الاتساق الداخلي (Internal Consistency) للمتغيرات الأربعة، والموضحة بالجدول (2) والتي تراوحت قيمها لمعامل Cronbach's Alpha بين (0.709-0.762) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والإنسانية لان قيمتها اكبر من (0.70) بما يدل على انها تتصف بالاتساق والثبات الداخلي Pallant (2011).

#### الجدول (2)

##### معامل الثبات لمقياس الدراسة

ت	المتغيرات	Cronbach's Alpha	ت	المتغيرات	Cronbach's Alpha
1	القيادة التشاركية	.727	7	المركزية واللامركزية	.725
2	القيادة الداعمة	.711	8	التعقيد	.727
3	القيادة التحويلية	.709	9	تخصص العمل	.712
4	قيادة المعاملات	.752	10	نطاق الأشراف	.741
5	القيادة التوجيهية	.709	11	تفويض الصلاحيات والسلطة	.706
6	أنماط القيادة	.755	12	المرونة أو تصميم العمل	.712
			13	الهيكل التنظيمي	.762

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 24

#### الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط Descriptive Statistics and Correlation Coefficient

يعرض الجدول رقم (3) الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، يلاحظ أن الاوساط الحسابية للمتغيرات تراوحت قيمها بين (1.90-2.20)، اي انها تقع ضمن حدود مستوى استجابة اقل من المتوسط. إضافة الى ذلك فان قيم الانحرافات المعيارية كانت قليلة وبما يشير الى تشتت قليل في البيانات. كما أن معامل ارتباط (Pearson) بين المتغيرين إيجابي وذو دلالة إحصائية ومعنوية، كما كان هناك ارتباط إيجابي بين جميع أنماط القيادة والهيكل التنظيمي ما عدا نمط قيادة المعاملات، مما يقدم دعماً أولياً لفرضيات الدراسة

(الجدول 3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 القيادة التشاركية	2.01	0.59	1												
2 القيادة الداعمة	1.90	0.51	.343**	1											
3 القيادة التحولية	1.98	0.64	.191**	.373**	1										
4 قيادة المعاملات	2.20	0.69	0.10	0.03	.113*	1									
5 القيادة التوجيهية	2.04	0.67	.341**	.343**	.260**	0.0	1								
6 المركزية واللامركزية	2.09	0.64	.166**	.323**	.347**	.15**	.27**	1							
7 التعقيد	2.12	0.66	0.07	.217**	.181**	0.0	.13**	.30**	1						
8 تخصص العمل	2.01	0.71	.255**	.230**	.144*	0.0	.25**	.23**	.18**	1					
9 نطاق الاشراف	2.01	0.74	0.05	.171**	.222**	0.0	.28**	.34**	.18**	.386**	1				
10 تفويض الصلاحيات والسلطة	2.09	0.80	0.06	.158**	.221**	0.0	.20**	.22**	.14**	.201**	.523**	1			
11 المرونة او تصميم العمل	1.92	0.70	0.02	.163**	.248**	0.0	.13**	.25**	.21**	.192**	.320**	.42**	1		
12 انماط القيادة	2.02	0.38	.632**	.642**	.638**	.46**	.66**	.41**	.17**	.300**	.249**	.24**	.21**	1	
13 الهيكل التنظيمي	2.04	0.45	.164**	.327**	.356**	0.0	.34**	.59**	.51**	.581**	.745**	.69**	.63**	.41**	1

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 24

اختبار الفرضيات Test hypotheses

تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي لغرض اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضياتها الفرعية. إذ تم اختبار نموذجين، النموذج الأول يتضمن اختبار انحدار أنماط القيادة على الهيكل التنظيمي، في حين يتضمن النموذج الثاني انحدار الأنماط الخمسة للقيادة على الهيكل التنظيمي. الجدول 4 يوضح النتائج التي تم التوصل إليها.



الجدول (4)

اختبار فرضيات للدراسة

R <sup>2</sup>	Sig.	F	Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model	
					Coefficients	Std.	B		
					Beta	Error			
0.172	.000 <sup>b</sup>	63.598	0.000	8.164		0.128	1.041	(Constant)	الفرضية الرئيسية
			0.000	7.975	0.414	0.062	0.494	انماط القيادة	
0.216	.000 <sup>b</sup>	16.688	0.000	8.673		0.127	1.104	(Constant)	الفرضيات الفرعية
			0.726	-0.351	-0.020	0.043	-0.015	القيادة التشاركية	
			0.005	2.855	0.168	0.051	0.146	القيادة الداعمة	
			0.000	4.195	0.234	0.039	0.163	القيادة التحويلية	
			0.451	0.755	0.039	0.034	0.025	قيادة المعاملات	
			0.000	4.028	0.228	0.038	0.153	القيادة التوجيهية	

a. Dependent Variable: الهيكل التنظيمي

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 24

النتائج تشير الى قبول الفرضية الرئيسية واغلب الفرضيات الفرعية ما عدا نمطي القيادة التشاركية وقيادة المعاملات. ويتضح ان معامل التحديد قليل نسبيا وفي ذلك دلالة احتمالية لوجود متغيرات أخرى تؤثر وتفسر التغيير في المتغير التابع (الهيكل التنظيمي). كما ان قيمة F للنموذجين كانت مقبولة احصائيا وذات دلالة احصائية ومعنوية. كما ان معامل التحديد R<sup>2</sup> كانت مقبولة للنموذجين، لكنها للنموذج الثاني كانت اكثر تحديدا إذ بلغت قيمتها 21% مقارنة بـ 17% للنموذج الأول. بناء على ذلك يتضح لنا الاتي:

- 1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لانماط القيادة في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 2- لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لنمط القيادة التشاركية في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 3- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لنمط القيادة الداعمة في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).

- 4- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لنمط القيادة التحويلية في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 5- لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لنمط قيادة المعاملات في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.05).
- 6- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية واحصائية لنمط القيادة التوجيهية في الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة معنوية (0.01).
- 7- النموذج متعدد الابعاد لانماط القيادة يوضح بشكل اكبر التأثير الإيجابي في الهيكل التنظيمي.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- هناك تأثير ايجابي معنوي لمتغير لانماط القيادة على الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لموانئ العراق ويتبين ذلك جليا من ملاحظة الاستنتاجات الاتية :-
- 1- اشارت النتائج الى ان هناك أنماط للقيادة داخل الشركة العامة لموانئ العراق- البصرة ،اذ تركزت على الأنماط (القيادة التوجيهية ، التشاركية ، الداعمة ، التحويلية ،المعاملات).
  - 2- توصلت الدراسة الى ان أنماط القيادة (التحويلية ، التشاركية ) كانت الأكثر ملائمة للشركة العامة لموانئ العراق – البصرة ، لمواجهة الظروف المعقدة في البيئة الخارجية المحيطة بها .
  - 3- ونتج عن الدراسة ان القيادة (الداعمة والتحويلية ) في دعم توجهات العاملين في مجال الابداع والابتكار للعاملين ،وتسير الاعمال .
  - 4- ونلاحظ من نتائج الدراسة ان الهيكل التنظيمي يساهم في تنسيق الاعمال للشركة وتوضيح المهام المطلوبة ضمن مسؤوليات العمل .
  - 5- ولاحظ ان الهيكل التنظيمي يدعم الإدارة العليا في توضيح مسار اصدار الأوامر من الأعلى مستوى الى الأدنى
  - 6- يساعد الهيكل التنظيمي في تحديد متطلبات نجاح العمل عبر تقسيم العمل والتخصص وتحديد نطاق الاشراف ،والمرونة العالية لتقبل التغيير.
  - 7- وجدت الدراسة ان القيادة تساهم في تحديد مسارات الهيكل التنظيمي بما يخدم توجهات العمل بشكل المطلوب ويحقق الأهداف المرسومة .

### التوصيات :-

- يمكن ان نحدد الان اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة واستنادا الى الاستنتاجات بالاتي :-
- 1- ضرورة ان تكون هناك موائمة اكثر بين الهيكل التنظيمي والمديرين في الشركة لغرض اشباع حاجاتهم بشكل يزيد الفعالية التنظيمية عبر سهولة تسير العمليات الداخلية.
  - 2- على الإدارة العليا اطلاع العاملين من خلال مديري الوحدات الإدارية على كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي من حذف واستحداث ، وتوزيع السلطات وتفويض الصلاحيات لما له من اثر كبير في دعم العمل والإجراءات اليومية .
  - 3- ضرورة منح حرية اكبر للمديرين في الأقسام والشعب الإدارية وتقليل المركزية ، لان هذا يساهم في سرعة انجاز الاعمال اليومية ، مع الاعتماد على الرقابة الداخلية للاعمال منعا للانحرافات وتصحيح للاخطاء للحفاظ على الفعالية التنظيمية .
  - 4- ضرورة اهتمام القيادة الإدارية بالهيكل التنظيمي والعمل على التغيير بما يتلائم مع البيئة الخارجية والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، مع تبسيط اجراءاته بشكل يسهل العمل والدعوة الى التخصص لاكتساب الخبرة والكفاءة.
  - 5- على الإدارة العليا استخدام أنماط القيادة الأكثر نجاحا داخل الشركة وحسب مواقع العمل ،لأنه يتضح اختلاف وتباين المرؤسين في أداء أعمالهم ، أنماط القيادة في الشركة ولا ننسى ان الشركة تعد من اضعف الشركة من حيث عدد القيادات والاقسام ومواقع العمل ، فلعل مكان نوع خاص به .

## المصادر

### المصادر العربية

- 1- اسماعيل، رضا مصليحي احمد، (2020) "تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحولية وفاعلية التغيير التنظيمي «دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة»، المجلة العربية للإدارة ، مج 40 ، ع 4، ص32-3.
- 2- الابرو، هادي عبد الوهاب وكاظم، وسام بدر، (2018)، " دور الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وكل من صنع القرار والاتصالات التنظيمية: دراسة ميدانية في عدد من الوزارات العراقية"، المجلة العربية للدارة، مج 38 ، ع 1، ص108-81.
- 3- الاخضر، صياحي، (2019)، " دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور بريح بوعريج"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير- الجزائر.
- 4- الحميري، بشارعباس وبريس، احمدكاظم، (2016)، " اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء يدمم العاملي في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة"، مجلة اهل البيت(ع)، العدد(19)، ص58-17.
- 5- الدوري، زكريا مطلق، (2013) "كتاب الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة الأولى، الناشر دار اليازوردي للنشر والتوزيع-عمان- الأردن.
- 6- العثماني، عزام محمد حسن، (2017)، "دور القيادة التحولية في تحقيق الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية في مدارس غزة"، فُدمت هذه الرسالة اتمام متطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- جامعة الأقصى، قطاع غزة.
- 7- ايمان، زباني، (2014)، "تأثير القيادة التحولية على اداء المنظمة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ، اوماش- بكسرة"، جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خضير -بكسرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير- الجزائر.
- 8- بسام، حداد احمد، (2019)، " دور النمط القيادي في تعزيز الفعالية التنظيمية في دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية وحدة عين مليلة، ام البواقي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-الجزائر.
- 9- بشير، سعد زغلول، (2003)، دليل المعهد العربي للاحصاء ، اصدار المعهد العربي سنة 2003.
- 10- بن موسى، محمد، (2013)، " اثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض سطيف"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم التسيير فرع: إدارة المنظمات، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير، جامعة المسيلة.
- 11- جمعة، محمود حسن ونوري، حيدر شاكر، (2011)، "تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري) دراسة ديبالي تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة"، مجلة الادارة والاقتصاد جامعة ديالي، العدد 90، ص299.
- 12- خبايا، علاء الدين، (2016)، " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – عدد (5)، ص106-87.

- 13- الخفاجي، والغالي، طاهر محسن (2009) "نظرية المنظمة -مدخل التصميم -دار اليازوردي للنشر العلمي -الطبعة الأولى - عمان الأردن
- 14- عبد الحكيم، ريموش وصالح الدين، بولعمري (2016)، " أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين -دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر نظام LMD في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي -تبسة- الجزائر.
- 15- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام احمد، (2017)، " أثر الهيكل التنظيمي علي كفاءة الاداء "دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(18)، العدد (1)، ص43-28.
- 16- علوان، نوفل عبدالرضا، (2017)، " العلاقة بين عوامل تنمية الأبداع الاداري وممارسات القيادة التحولية وتأثيرها بتحقيق الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية لاراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، مج14، العدد3، ص1055-1012.
- 17- علي، عدي احمد صالح، (2020)، " الدور الوسيط للهوية التنظيمية في العالقة بين القيادة التحولية والالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك"، بحث تكميلي للحصول على درجة الماجستير العلوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا -قسم إدارة الأعمال
- 18- غفوري، زينب عبد الكريم، (2017)، " دور، تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار المصرفي الائتماني (دراسة تحليلية آراء عينه من العاملين في مصرفي الرشيد والشرق الاوسط العراقي للاستثمار ) الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في المصارف.
- 19- الفراء، ماجد محمد والحايك، عمر عبد الحلیم، (2020)، " أثر سلسلة الأوامر ونطاق الإشراف على اتخاذ القرار بوزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارة، المجلد(28)، العدد(2)، ص1-22.
- 20- قهيري، فاطنة، (2019)، " اثر الانماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث، الشعبة علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-الجزائر.
- 21- لفحل، ليندة (2018)، " دور الثقافة المنظمة في بناء الهوية التنظيمية في المنظمات العالمية – منظمة التجارة العالمية نموذجاً"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الساسية، تخصص علاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة باتنة-1- الجزائر.
- 22- معمري، محمد، (2019)، " دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين – دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون/كوبا بولاية الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، التخصص علم الاجتماع وتنظيم العمل، جامعة محمد خضير-بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية-الجزائر
- 23- ملانكة، عبد العزيز محمد، (2012)، " مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الاسلامي"، الطبعة الأولى – الناشر مكتبة المنبني، الدمام- المملكة العربية السعودية.

- 24- موسى، جاهل ومحمد، نويرة. (2017)، " اثر المهارات القيادية على اداء العاملين -دراسة ميدانية لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية (المسيلة)", مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير اكااديمي، في علوم التسيير اختصاص إدارة اعمال تجارة دولية - المسيلة. العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير -قسم علوم التسيير جامعة محمد بن بوضياف- الجزائر.
- 25- ياسين، سعد غالب، (2019)، "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، الناشر دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

### المصادر الأجنبية

1. Abu-Nahleh, I. J., (2013), "The Role of Leadership Theories in Information Technology Acceptance "Case Study at Al-Hikma Pharmaceutical Company", Journal of Computer Science and Information Technology, Vol. 1 No. 2, pp.33-40.
2. Agbim, K. C., Oriarewo, G. O., & Zeven, T. A., (2014), "Contribution Of Organisational Structure, Leadership & Relationship Styles And Innovation Process Toward Organisational Innovativeness Literature Review And Proposed Framework", International Journal Of Economics, Commerce And Management, Vol. II, Issue 12, Pp.1-16.
3. Ahmadya, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A., (2016), "Organizational Structure", 3rd International Conference On New Challenges In Management And Organization: Organization And Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia - Social And Behavioral Sciences 230, 455 – 462.
4. Akpare, J. Y., Jengre, E., Mogre, A. A., (2019), "The Influence Of Leadership Style On Organizational Performance At Tumakavi Development Association, Tamale, Northern Region Of Ghana", Open Journal Of Leadership, 8, 1-22.
5. Alawamleh, H. S., & Kloub, M. A., (2013), "Impact Of Organizational Structure On Knowledge Management In The Jordanian Insurance Companies: From The Perspective Of The Supervisory Leadership", International Journal Of Business And Social Science Vol. 4 No. 11; Pp.82-95.
6. Ali, N. M., Jangga, A., Ismail, M., Kamala, S. N. M., & Ali, M. N., (2015), "Influence Of Leadership Styles In Creating Quality Work Culture", International Accounting And Business Conference 2015, Iabc, 31, 161 – 169.
7. Almohamadi, S. A., (2011), "The Relation Between Strategic Choice And Organisational Structure And Their Impact On Organisational Effectiveness", Exploration Study Of Sample Suggestions From Managers In Some Iraqi State Industrial Companies, To St Clements International University As Part Of The Requirements For The PH.D Degree In Business Administration.

8. Al-Qura'an , A., (2015), The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Change Management: Case Study At Jordan Ahli Bank", IOSR Journal Of Business And Management (IOSR-JBM), Volume 17, Issue 12 .Ver. I, PP 01-07.
9. Alzola, L.,M., Monroy, M.,F.,& Peñate, M.,H.(2020)," Information Technology Capability And Organisational Agility: A Study In The Canary Islands Hotel Industry",Tourism Management Perspectives,33.,Pp.1-9.
10. Amah, A., Weje, A., D., & Dosunmu , R., (2013)," Size And Organizational Effectiveness: Maintaining A Balance", Advances In Management & Applied Economics, Vol. 3, No.5, 115-123.
11. Amanchukwu , R ., N ., Stanley , G ., J ., And Ololube , N ., P ., (2015)," A Review Of Leadership Theories, Principles And Styles And Their Relevance To Educational Management", Management, 5(1): 6-14.
12. Babalola ,S ., S ., (2016) ," The Effect Of Leadership Style, Job Satisfaction And Employee-Supervisor Relationship On Job Performance And Organizational Commitment", The Journal Of Applied Business Research, Volume 32, Number 3,Pp.935-946.
13. Basol, E., Dogerlioglu, O.,(2014)," Structural Determinants Of Organizational Effectiveness", Journal Of Organizational Management Studies, Vol. 2014 Article ID 273364, 13 Pages.
14. Beakana ,A .,N .,(2017)," Effects Of Leadership Styles On Organisational Performance In Ahantaman Rural Bank Limited",Texila International Journal Of Management ,Volume 3, Issue 2,Pp.1-16.
15. Brown , E ., A ., (2008)," Dimensions Of Transformational Leadership And Relationship With Employee Performance In Hotel Front Desk Staff", A Thesis Submitted To The Graduate Faculty In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science, Iowa State University Ames, Iowa.
16. Calkins,S.,A.(2013)," Guiding Leadership in the Development and Management of Organizational Culture A Case Study of an Organizational Culture Change Effort", A Leadership Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For A Master of Arts in Organizational Leadership, St. Catherine University.
17. Cokluk , O ., & Yilmaz ,K ., (2010)," The Relationship Between Leadership Behavior And Organizational Commitment In Turkish Primary Schools", Bilig Turk Dunyasi Sosyal Bilimler Dergisi, Number 54: 75-92.
18. Daft,R.,L.(2015),"Book The Leadership Experience"6th Ed, Publication In Canada.
19. Dahie,A.,M., Aligees A.,A.,M.,& Mohamed,R.,A.(2017)," Leadership Style And Organizational Commitment: Case Study From University Of Somalia", International Journal Of Engineering Science And Computing, September, Volume 7 Issue No.9.

20. Darvishmotevali, M .,(2019)," Decentralization And Innovative Behavior: The Moderating Role Of Supervisor Support ,International Journal Of Organizational Leadership,V. 8,Pp. 31-45.
21. Dëshler,L. M., (2013)," Promoting Library Leadership: How to Develop Leaders through Multidisciplinary Post-Graduate Coursework at St. Catherine University. An Action Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Organizational Leadership, St. Catherine University St. Paul, Minnesota
22. Dunst,C.,J., Bruder,M.,B., Hamby,D.,W., Howse,R.,& Wilkie,H.,(2018)," Meta-Analysis Of The Relationships Between Different Leadership Practices And Organizational, Teaming, Leader, And Employee Outcomes", Journal Of International Education And Leadership, Volume 8 Issue 2,Pp1-45.
23. Elkhdr,H.,R.,H.,(2019)," He Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review", International Journal Of Scientific & Technology Research, V. 8, Issue. 02,Pp.58-56.
24. Fairhurst,G.,T.,& Connaughton,S.,L.,(2014)," Leadership: A Communicative Perspective", Journalspermissions. Vol. 10(1) 7–35.
25. Gençera,M.,S.,&Samur,Y.,(2016)," Leadership Styles And Technology: Leadership Competency Level Of Educational Leaders,Procedia - Social And Behavioral Sciences 229, 226 – 233.
26. Gerpott ,F.,H., Quaquebeke,N.,V., Schlamp,S.,& Voelpean,S.,C.,(2019)," Identity Perspective On Ethical Leadership To Explain Organizational Citizenship Behavior: The Interplay Of Follower Moral Identity And Leader Group Prototypicality" J Bus Ethics (2019) 156:1063–1078.
27. Hao,M.,J., & Yazdanifard,R.,(2015),"How Effective Leadership Can Facilitate Change In Organizations Through Improvement And Innovation", Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management ,Volume 15 Issue 9 Version 1.0 .
28. Harry ,B ., Bart ,V ., D ., H ., Lidwien, V ., D ., W., & Jan, V ., D ., (2005)," Book Information And Communication Technology In Organizations", Adoption, Implementation, Use And Effects,1th Edition , First Published In Great Britain
29. Hassan, M., Anwar, M .,A., Rafique,Z. ,& Saeed ,S.,(2014)," The Impact Of Organizational Structure On Employees' Creativity: A Sector Based Study", Information And Knowledge Management, Vol.4, No.8,Pp.109-120.
30. Hitt ,M., A., Ireland ,R., D., & Hoskission,R., E., (2007)," Book Strategic Management Cometitiveness And Globalizational ,7<sup>th</sup> Edition ,Printed In The United States Of America.
31. Humaidi , N ., & Balakrishnan , V ., (2015) ," Leadership Styles And Information Security Compliance Behavior: The Mediator Effect Of Information Security Awareness", International Journal Of Information And Education Technology, Vol. 5, No. 4.Pp.311-318.



32. Janićijević, N.,(2013)," The Mutual Impact Of Organizational Culture And Structure ", Economic Annals, V. LVIII, No. 198,Pp35-60.
33. Kadiyono ,A. , L. , Sulistiobudi , Haris , I. , Haris , Wahab, A. , M. , K. , Ramdani , I. , Purwanto , A. , Mufid , A. , Muqtada , M. , R. , Gufron , M. , Nuryansah , M. , Nuryansah , M. , Ficayuma, L. , A. , Fahlevi ,M. , Sumartiningsih , M. ,(2020)," Develop Leadership Style Model For Indonesian Teachers Performance In Education 4.0 Era", Sys Rev Pharm,11(9):363-373.
34. Kalsoom , Z. , Khan , M. , A. , And Zubair , S. , S. , (2018)," Impact Of Transactional Leadership And Transformational Leadership On Employee Performance: A Case Of FMCG Industry Of Pakistan", Industrial Engineering Letters, Vol.8, No.3,Pp.23-30.
35. Keskes,I.,(20140," Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions", Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions
36. Khan , S. , & Anjum , M. , A. , (2013) ," Role Of Leadership Style And Its Impact On Getting Competitive Advantage", European Journal Of Applied Sciences 5 (2): 53-61.
37. Kościelniak, H., Puto, A.,(2015)," Big Data In Decision Making Processes Of Enterprises", International Conference On Communication, Management And Information Technology, Procedia Computer Science 65 , 1052 – 1058.
38. Kothari . C. R. (2004). " Book Research Methodology :Method And Techniques" ,2nd New Age International
39. -Lambert,E.,G., Paoline ,E.,A.,& Hogan,N.,L.,(2006)," The Impact Of Centralization And Formalization On Correctional Staff Job Satisfaction And Organizational Commitment: An Exploratory Study",Criminal Justice Studies, Vol. 19, No. 1,, Pp. 23–44.
40. Luthra , A. , Dahiya, R. , (2015)," Effective Leadership Is All About Communicating Effectively: Connecting Leadership And Communication",International Journal Of Management & Business Studies, Vol. 5, Issue 3, Pp.42-48.
41. Mano ,B., T., Thoyib,A., Maskie, G.,&Djumahr,(2014)," Effect Of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture And Leader Innovation On Leader Performance (Study In Jayapura City Government), International Journal Of Business And Management Invention,V Lume 3 Issue 10,Pp.28-39.
42. Masoud,M.,P.& Kahnoog,N.,H.,(2013)," Organizational Structure And Organizational Effectiveness", J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(6)1071-1078.

43. Meraku,A.(2017),” Role Of Leadership In Organizational Effectiveness”, Journal Of Economics, Business And Management, Vol. 5, No. 11,Pp.336-340
44. Mkhelmer,I.(2018),”The Impact Of Leadership Styles On Business Scucces:Acase Study On Smes, In Ammans Arabianjournal Of Business An Management Review,V.81,N.2,Pp.1-9.
45. Mousavikhah,M.(2013),” Transformational Leadership In Software Project”, Master Of Science Thesis INDEK 2013:05 KTH Industrial Engineering And Management Industrial Management. Master of Science Thesis Stockholm, Sweden 2013.
46. Mwai,G. , Namada,J. & Katuse,P.(2018),” Does Leadership Style Influence Organizational Effectiveness In Non-Governmental Organizations?”, International Journal Of Business And Management; Vol. 13, No. 8,Pp.52-64.
47. Nwokocha, I. & Iheriohanma, E. B. J. (2015). Nexus Between Leadership Styles, Employee Retention And Performance In Organizations. European Scientific Journal, 11, 186- 209.
48. Oberer,B., & Erkollar,R.(2018),” Leadership 4.0: Digital Leaders In The Age Of Industry 4.0”, International Journal Of Organizational Leadership,15,Pp.1-9.
49. Ogbo,A.,I., Chibueze,N., F., Christopher ,O.,C., & Anthony,I . ,A.(2015),” Impact Of Structure On Organizational Performance Of Selected Technical And Service Firm In Nigeria”, Corporate Ownership & Control / Volume 13, Issue 1, Continued – 10.
50. ollan,D.,N., & Roussel,J.(2017),” Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya”, International Journal of Business and Social Science Volume 8 • Number 7 ,82-98.
51. Oražem,B.(2014),” Value Of It Service Management For Small And Medium-Sized Enterprises Leveraging Cloud Computing”, Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In It Service Management In The Northampton Business School Of The University Of Northampton, 2014, Ljubljana, Slovenia.
52. Pennings, J., M.(1975),” The Relevance Of The Structural-Contingency Model For Organizational Effectiveness ”, Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 3, Pp. 393-410.
53. Popli,S., & Rizvi,I. A.(2016),” Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style”, Global Business Review 17(4) 965–979.
54. Puni, A ., Ofei , S ., B ., & Okoe ,A .(2014),” The Effect Of Leadership Styles On Firm Performance In Ghana”, International Journal Of Marketing Studies; Vol. 6, No. 1,Pp.177-185.

55. Qureshi,M.,A.,& Ab Hamid,K.,B.,(2017),” Impact Of Supervisor Support On Job Satisfaction: A Moderating Role Of Fairness Perception”, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, Vol. 7, No. 3,Pp.235-242.
56. Rafferty ,A. , E. , & Griffin , M. , A. , (2004) ,” Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions”, The Leadership Quarterly 15 , 329 – 354.
57. Robbins,S.,P.,&Judge,T.,A.,(2016),”Essentials Of Organizational Behavior Globaled, Thirteenth Edition,Publish British Library.
58. Robbins,S.,P.,&Judge,T.,A.,(2018),”Essentials Of Organizational Behavior Globaled, Fourteenth Edition,Publish British Library
59. Shaoa , Z. , Fenga , Y. , &Hub , Q. , (2017), ”Impact Of Top Management Leadership Styles On ERP Assimilation And The Role Of Organizational Learning” , / Information & Management 54 , 902–919
60. Smith ,R. , (2015),” Advantages And Barriers To Transformational Leadership Implementation In A Scientific Laboratory”, Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Applied Management And Decision Science, Walden University.
61. Sougui ,A. , O. , Bon,A. ,T. , Mahamat, M.,A., &Hassan, H.,M.,H., (2016),” The Impact Of Leadership On Employee Motivation In Malaysian Telecommunication Sector., Galore International Journal Of Applied Sciences And Humanities Vol.1; Issue: 1,Pp.59-68.
62. Taşgit,Y.,E.,& Sert,H., T.,(2017),” The Reflections of Leadership Types on Organizational Structure: A Research on SME at Düzce”, Journal of Business Research-Türk, 9/4 ,pp. 530-550.
63. Taylor ,C., M., Cornelius ,C.,J., & Colvin, K., (2014), ”Visionary Leadership And Its Relationship To Organizational Effectiveness ”, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 ,No. 6, Pp. 566-583.
64. Toprak, M., Inandi, B. & Colak, A.L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study In Educational Organizations. International Journal Of Educational Methodology, 1(1), 19-25.
65. Ul-Haq,M.,A.,& Kuchinke,K.,P.,(2016),” Impact Of Leadership Styles On Employees’ Attitude Towards Their Leader And Performance: Empirical Evidence From Pakistani Banks”, Future Business Journal, Vol. 2, Iss. 1, Pp. 54-640
66. Waziri ,A. , Y. , Ali , K. , N. , &Aliagha, G. , U. , (2015), ”The Influence Of Transformational Leadership Style On ICT Adoption In The Nigerian Construction Industry”, Asian Social Science, Vol. 11, No. 18,Pp.123-133.
67. Wen,T.,B.,(2019),” Leadership Styles in Influencing Employees’ Job Performances International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9), 55–65.

68. Woszczyzna, K., S.,(2015)," Leadership And Organizational Culture As The Normative Influence Of Top Management On Employee's Behaviour In The Innovation Process",Business Economics And Management 2015 Conference, BEM2015, Procedia Economics And Finance 34 , 396 – 402.
69. Yila , F ., Tang , S ., C ., Lee , Y ., C ., And Chen Lin , C., (2020), "Transformational Leadership And Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagement", SAGE Open,N.10,Pp.1-20.
70. Yıldız ,S ., Baştürk , F ., & Bozc ,I ., T ., (2014) ," The Effect Of Leadership And Innovativeness On Business Performance", Procedia - Social And Behavioral Sciences 150 ,785 – 793.
71. Zheng,W., Yang,B., McLean,G., N.,(2010)," Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management", Journal of Business Research 63 763–771
72. Zziwa, G.,(2014),"Does The Organizational Structure Affect The Management Of Universities In Uganda? An Empirical Analysis ",Journal Of Education Administration And Policy Studies ,V.6,N.8,Pp.159-169.