

القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف

Leadership: a tool for survival and adaptation in organizations

Le leadership et ses niveaux dans les organisations: un instrument de survie et d'adaptation

ط.د. أحمد فرحات

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2

د. عتيقة حراييرة

مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2

تاريخ الإرسال: 2019-09-26 - تاريخ القبول: 2020-01-25 - تاريخ النشر: 2021-12-31

ملخص

لقد تطورت الممارسة القيادية بتطور طبيعة الحياة الإنسانية وأنظمتها الاجتماعية والاقتصادية والأزمات المختلفة التي عرفتها عبر السنين. وفي كل مرحلة من التطور تزداد أهمية القيادة والحاجة الضرورية لها وخاصة على مستوى المنظمات الكبيرة الحجم التي تمتاز بالنمو الأسي والتوسع الأفقي الفائق نظرا لتعقد البيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة بالإضافة إلى بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم الاستقرار. ويتطلب كل هذا وجود كفاءة قيادية القادرة على إيجاد حالة توازن للمنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه القادة في حياة المنظمات أهتم الكثير من الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع محاولين الكشف عن أسرار وقوانين القيادة بهدف التعرف على أفضل الممارسات والسلوكيات التي تضمن الفعالية أكبر وكفاءة عالية في الممارسة على جميع المستويات القيادية لتحديد الاتجاه وبناء الرؤية المستقبلية وأحداث تغيير تنظيمي يحقق هذه الرؤية. الكلمات الدالة: القيادة؛ درجة التعقيد؛ الإستراتيجية؛ التغيير التنظيمي؛ الرؤية.

Abstract

Leadership practice has evolved with the development of the nature of human life, its social and economic systems, and the various crises it has experienced over the years. Especially at the level of large-scale organizations characterized by exponential growth and super-horizontal expansion due to the complexity of the business environment and the increasing intensity of competition in addition to a complex and uncertain

business environment, all this requires a leadership competence able to find a balance of the organization and achieve its strategic objectives. Given the importance of the role played by leaders in the life of organizations came a lot of efforts of researchers and those interested in this topic trying to reveal the secrets and laws of leadership in order to identify the best practices and behaviors that ensure greater efficiency and high efficiency in practice at all levels of leadership to determine the direction and build a vision for the future and make organizational change achieve this vision.

Keywords: leadership; complexity; strategy; organizational change; vision.

Résumé

Le leadership a évolué avec le développement de la vie humaine, de ses systèmes sociaux et économiques et des diverses crises qu'elle a connues au fil des ans. A chaque étape du développement de l'humanité, son leadership et sa nécessité, en particulier au niveau des grandes organisations caractérisées par une croissance exponentielle et une expansion horizontale extrême dans un contexte marqué par la complexité et l'incertitude de l'environnement des affaires et de la concurrence. Une telle évolution nécessite une compétence de leadership capable de trouver un équilibre et d'atteindre des objectifs stratégiques. Compte tenu de l'importance du rôle joué par le leadership dans la vie des organisations, de nombreux chercheurs se sont intéressés à son étude pour découvrir ses secrets et les lois de son fonctionnement et d'identifier les meilleures pratiques et comportements garantissant une efficacité et une efficience accrues à tous les niveaux afin de d'identifier les tendances de l'évolution et construire une vision de l'avenir et gérer les changements organisationnelles.

Mots-clés: leadership; vision; complexité; changement organisationnel; stratégie.

مقدمة

القيادة تلك الكلمة التي يكثر تداولها كثيرا بين الناس سواء المتعلمون أصحاب المستويات العليا أو الناس البسطاء أصحاب المستويات المتواضعة نظرا لما تحتله هذه الكلمة من معانٍ تدخل في نواحي عديدة من حياتنا، وغالبا ما يسيء الناس فهم القيادة. فعندما يسمع الناس أنّ شخصا ما يمتلك لقباً مثيراً للإعجاب أو منصباً قيادياً رسمياً، يفترضون أنّ هذا الشخص قائداً بطبيعته. وأحياناً يكون هذا صحيحاً، ولكن الألقاب ليس لها قيمة كبيرة عندما يتعلق الأمر بالقيادة. القيادة الحقيقية لا يمكن منحها أو



تفويضها، إنها تنبع من التأثير وحده وهذا شيء لا يمكن تفويضه لآبد من اكتساب قدرة على القيادة. (جون سي ، 2012)

ونظرا للفارق الذي تصنع القيادة في المنظمات باعتبارها الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية خاصة في ضل تزايد حدة المنافسة وحالة عدم الثبات تتجه المنظمات اليوم في استقطاب أحسن الكفاءات الفنية بالإضافة تزويدهم بالمهارات اللازمة للقيادة كفرق العمل من أجل تحقيق فعالية أكبر وضمان استمرارية المنظمة على المدى البعيد.

1. اعتبارات معرفية حول القيادة

1.1 حول مفهوم القيادة

القيادة لغة هي القود في اللغة نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة، كالدليل والقودة والمرشد (خيري، 2014). لا تكمن أهمية تعريف القيادة في وضع منظومة مصطلحات لها فقط وان ما فهم الزاوية والخلفية الفكرية التي تم من خلالها وضع هذه التعاريف، والحقيقية أننا لسنا بحاجة إلى الاتفاق على تعريف معين، لكن علينا أن نعرف الموقف والأساس الذي بني عليه كل تعريف، ذلك أن هذه المعرفة تمدنا بحقائق عن القيادة وأسرارها التي لا يمكن التعرف عليها انطلاقا من تعريف واحد للقيادة، بالإضافة أن الاختلاف والتنوع في هذه التعاريف يعطي لنا صورة عن الكم الهائل من الأفكار والآراء والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع.

ومن بين التعاريف نذكر منها على سبيل المثال تعريف عبد الحميد محمد الهاشمي الذي يرى بأن القيادة هي عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة أشبه بمحرك ذاتي ذي طاقة مؤثرة في بقية أفراد الجماعة والتي يساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفة القيادة بما لديه من قوة تأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماتية وخبرته أو قوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد ويضيف أن القيادة تلقائية وعفوية تفرض نفسها بما لديها من قوة تأثير وجاذبية على الأفراد التابعين (قوراية، 2007).



2.1 التطور الفكري لمفهوم للقيادة

موضوع القيادة تناوله الفلاسفة والمفكرون منذ القديم، ففي العصر اليوناني رأى الفيلسوف سقراط بأن ممارسة القيادة تكمن على أساس التفاضل في العلم الذي جعله الفاصل بين المؤهلين للقيادة وغير المؤهلين، كما اقترن مفهوم القيادة في هذه الفترة بقيادة الجيش بصفة عامة. كما أشار الفيلسوف أرسطو إلى أهمية القيادة الديمقراطية للمجتمعات حيث كانت القيادة المطلقة للإمبراطورية لإسكندر المقدوني وورثته هي السائدة أنا ذلك. ورأي أنه يقبل بأي قيادة باستثناء القيادة الاستبدادية أو المسرفة أو الملكية الغير ملائمة، وهو بذلك يدعو إلى الديمقراطية المعتدلة، فهو ينكر مسألة وجود فرد من بين المواطنين يتفوق على الآخرين تفوقاً عظيماً يبرز إسناد القيادة المشاعة إليه (قوراية، 2007).

وفي الحضارة الإسلامية ومع ظهور الرسالة المحمدية أوجد الإسلام الكثير من القواعد الإدارية والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع. فقد كانت الإدارة والقيادة الإدارية في زمن الرسول صلى الله عليه وسلم ذات مفهوم عام وشامل حيث كانت تنطوي على سلطات دينية وإدارية وسياسية، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم كقائد هو النبي والمشرع والحاكم والقاضي والقائد الأعلى للجيش ورئيس الهيئة الإدارية. ثم جاءت القيادة في زمن الخلفاء واعتمدت على عدة مبادئ أهمها: الاعتماد على الأسلوب الاستشاري، مبدأ التخصص وتقسيم العمل، اختيار القادة على أساس الكفاءة، وتدريب القادة واختبارهم (السكارنة، 2014).

ومنذ ذلك الزمن والبشرية في تطور متزايد ومتسارع حتى بلغ أوجهه خاصة في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر نتيجة للثورة الصناعية والأبحاث العلمية التي ميزت تلك الحقبة مما نتج عنه ظهور المنظمات الصناعية الكبيرة والتي كانت تتطلب أنظمة إدارية فعالة للحفاظ على العمل وتحقيق الأهداف الإنتاجية. ولتحقيق كل هذا كان لزاماً إعادة النظر إلى الفرد وتغيير النظرة إليه من نظرية اقتصادية إلى نظرة تعتبره مورداً بشرياً يملك كفاءات ومهارات تمكنه من السيطرة والتحكم أكثر في متطلبات الإدارة والتسيير والعمليات الإنتاجية.



وبعد الحرب العالمية الثانية لما وجدت البشرية نفسها أمام دمار هائل الذي أصاب بعض الدول خاصة منها الأوروبية و الدول التي كانت تعيش في تخلف رهيب، كان لابد من عملية إعادة الأعمار والبناء وهذا ما تطلب جهودا كبيرة ومخططات للنهوض بالحياة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات وهذا ما تطلب قيام مؤسسات ومنظمات بهذه المهمة ويكون على رأسها أفراد وموارد بشرية ذات كفاءة عالية تقود المنظمات بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية، مما دفع بالدارسين والباحثين الاهتمام بهؤلاء القادة وتحديد الأسلوب القيادي الأفضل لقياد المنظمات بأسلوب علمي يتلخص في جملة من القواعد والنظريات.

2. عرض نقدي لنظريات القيادة

هناك نظريات كثيرة وضعت لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها واتخذت مقاربات مختلفة (سمات، سلوكية، موقفية، تحويلية) ومن أهم هذه النظريات الحديثة ما يلي:

1.2 نظرية السمات

بدأ التحليل العلمي لظاهرة القيادة بالتركيز على القادة أنفسهم محاولا الإجابة عن السؤال الحيوي التالي: ما هي الخصائص أو السمات التي تجعل من شخص معين قائدا؟ وتعود نظريات السمات الأولية إلى اليونان القدماء والرومان، ولقد أوضحت تلك النظريات أن القادة كانوا يولدون قادة ولا يصنعوا (درويش، 2009).

وركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القادة وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ولقد قامت نظرية السمات أولا لأمر على أن القيادة سمة موحدة يتميز بها القائد أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة إلا أن هذه النظرة لم تصمد أمام الواقع ذلك أن أنواعا مختلفة من القيادة تنشأ في الثقافة المختلفة وصحيح أن هناك سمات شائعة بين القادة إلا أن الدلائل لا توحى بان القيادة سمة موحدة وتشير نتائج البحوث والدراسات إلى انه ليست هناك سمة عامة أو دلائل موحدة تفسر القيادة على أساس سمات معينة في كل المجالات، ولقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من صفات القائد الجيد وأهمها:

- السمات الجسمية كالقوة والطول والوزن.



- السمات العقلية كالذكاء والعلم والثقافة.
- السمات الانفعالية كالثقة بالنفس والإرادة.
- السمات الاجتماعية وتمثل خاصة في تشجيع روح التعاون والقدرة على التعاون مع أفراد الجماعة، والملاحظة العامة التي نسوقها هنا أن الفرق بين القادة والإتباع فيما يتعلق بسمات القيادة إنما هو الفرق في الدرجة وليس في النوع وان الأهمية النسبية لهذه السمات تتوقف على طبيعة المواقف الاجتماعية التي توجد فيها الجماعة والأهداف التي سعت الجماعة لتحقيقها وان أهمية هذه السمات تتغير على مر الزمن بالنسبة للجماعة (قوراية، 2007).

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول بأنها قد وفرت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماته أو الخصائص ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل، وفي المقابل فإن أهم ما يؤخذ عليها هو توسيع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف، وبالتالي فإنها تفسر جانباً من القيادة لا يمكن اعتباره قطعياً. أما المأخذ الآخر فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يملكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بسمات وخصائص أقل. (العامري وآخرون، 2008)

2.2 النظرية التفاعلية في القيادة

أكتشف عدد من الباحثين في جامعة "ايوا" الأمريكية أن التركيز النظري يعتمد على وجهة نظر القائد أو التابع أو الموقف فقط دون الأخذ بافتراض التفاعل ما بين القائد والتابع، كيف يتكيف الأتباع بقدرتهم وأسلوبهم مع القائد هو افتراض النظرية التفاعلية. الاعتماد الكلي هنا على المرؤوس أو التابع فيما لديه من الدوافع لتوسيع مسؤولياته وينظم إلى القائد أو يحافظ على العلاقة الرسمية ويقوم بمهامه فقط ويحافظ على نفسه بعلاقته الخارجية دون الانضمام إلى القائد (المنيف، 2011).

ومنه فإن التفاعل أمر أساسي بين القيادة والأفراد وهو الذي ينتج عنه الأعمال التي تحقق الأهداف، فدرجة التفاعل تعطي لنا صورة واضحة عن طبيعة العلاقة ودرجة



التأثير التي يمارسها القائد عن الأتباع وهي كذلك تزودنا بمعرفة كاملة عن الجو الذي تتم فيه الأعمال داخل المؤسسة وتأثيراتها على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، كما يمكننا من خلال التفاعل معرفة درجة انجذاب الأفراد نحو القيادة ودرجة انجذاب القيادة نحو الأفراد.

في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل تأثير متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي قائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف، ولقد عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على علاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف. فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي بينهم وبين خصائص الموقف أو البيئة من جهة أخرى، ليتشكل في إطار عملية التفاعل والتبادل هذه النمط أو الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة كما (العامري وآخرون، 2008).

3.2 نظرية الشبكة الإدارية في القيادة

استطاع "روبرت بلاك" و"جين موتون" في عام 1964 في شبكتهم الإدارية وبسطوا أبعاد القيادة (المهمة والعلاقات) التي استخدمت في برامج التطوير الإدارية وفي الشبكة الإدارية. هناك محوران: الاهتمام بالإنتاج (المهمة) والاهتمام بالناس (العلاقات). هذان البعدان أنتجا أربعة مربعات وهذه المربعات أفرزت خمسة أنواع من القادة (كلادة، 2013).

فالقائد في هذه النظرية هو لذي يركز على المهام العملية التخطيطية وتحديد العمل الذي يفترض أن ينجز ويؤشر للمسؤوليات ويضع المعايير ويراقب الأداء والنتائج، فهو قائد يركز على الإنتاج والعمل بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم ومحترما لمشاعرهم وحساسا لاحتياجاتهم ويتق فيهم.



الشكل رقم 01: الأنماط القيادية وفق بعدي الاهتمام بالإنتاج والأفراد

الاهتمام بالأفراد ↑	9	الاهتمام بالأفراد و حاجاتهم و إقامة العلاقات الاجتماعية			الاهتمام بالأفراد و حاجاتهم و الإنتاج و متطلباته (القائد المثالي)					
	8	(النادي الاجتماعي)								
	7									
	6									
	5				5-5					
	4									
	3	اهتمام قليل بالأفراد			التركيز التام على الإنتاجية وتحقيق الأرباح (القائد المستبد)					
	2	اهتمام قليل بالإنتاج (غياب القائد الفعال)								
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
الاهتمام بالإنتاج →										

المصدر: د.صالح مهدي محسن العامري وآخرون، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر

والتوزيع، ط.2، عمان، الأردن، 2008، ص.468

من خلال هذا الجدول يتبين اهتمامات القائد وأوليوياته في قيادة المنظمة وهي كالتالي:

- عند النقطة (1-1) يمثل نموذج لقيادة سيئة لا يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة (لا اهتمام بالأفراد واهتمام بالإنتاج)؛
- عند النقطة (1-9) تمثل القيادة في هذه النقطة الاهتمام بالعلاقات على حساب الإنتاج وهو ليس مثالا للقيادة الفعالة؛
- عند النقطة (9-1) تمثل القيادة في هذه النقطة الاهتمام الكبير بالإنتاج على حساب الأفراد مما يقلل من أهمية المورد البشري وبذلك يتجه هذه القيادة إلى النمط الاستبدادي؛
- عند النقطة (5-5) يكون القائد في الوسط بين الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج مع غياب لمظاهر الإبداع؛
- في النقطة (9-9) الممارسة القيادية مثالية: اهتمام العال بالأفراد واهتمام عال كذلك بالإنتاج، وهنا يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز وتحقق الأهداف.

4.2 نظرية المسار والهدف

تعود بداية مدخل المسار والهدف إلى الخمسينيات من هذا القرن، فقد حاول كل من "بازيل جروبوليوس" و"جيرلدهاوني" و"نايل جونس" في معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة "ميتشجان" عام 1957 حاول هؤلاء الباحثين استخدام مفهوم المسار والهدف في تحليل تأثير القيادة على الأداء.... ونظرية المسار والهدف تبنى أساسا في دراساتها للقيادة على الإطار النظري المعرفي للنظرية التوقعية وهذا يعتبر اعتمادا متبادلا منطقيا حيث لا يمكن إنكار الارتباط الوثيق بين دوافع العمل والقيادة. (درويش، 2009).

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس Robert house وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهدافا شخصية لهم وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات.

تتوقف قدرة القائد على إثارة الدافعية للمرؤوسين على:

- مدى قدرة السلوك القيادي على إشباع رغبات واحتياجات المرؤوسين بمجرد تحقيقهم نتائج إنجاز الأهداف المطلوبة.
- قدرة السلوك القيادي على توجيه وإرشاد المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق الأداء الفعال وذلك بتقديم التدريب والتوجيه والثواب اللازم.
- تتوقف درجة قبول المرؤوسين للقائد على مدى تحقيق القائد لرضى الأفراد والذي يتوقف على درجة إدراك الأفراد أن سلوك القائد هو مصدر الرضا الحالي والمستقبلي. (درويش، 2009).

وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العلاقات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم ويعتقد هاوس أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية هي:

- قيادة توجيهية
- قيادة مساندة
- قيادة متوجهة للإنجاز



- القيادة التشاركية: تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم (العامري وآخرون، 2008).

5.2 النظرية الموقفية

ترى هذه النظرية أن طبيعة المواقف هي التي تحدد القائد المؤهل لقيادة الجماعة للتعامل مع هذه المواقف، وتقترح أن القائد الذي يصلح في موقف ما ربما لا يصلح لقيادة الجماعة في مواقف أخرى، وترى مثل هذه النظريات أيضا أن طبيعة الأسلوب القيادي يعتمد إلى درجة كبيرة على نوعية المواقف وطبيعتها، حيث أن الأسلوب القيادي المستخدم في موقف ما ربما لا يتناسب مع مواقف أخرى. وتؤكد هذه النظرية أنه عند اختيار النمط القيادي المناسب يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- سمات القائد وقدراته؛
- خصائص التابعين وإمكانياتهم؛
- خصائص المواقف والعوامل المرتبطة بها (زغلول، 2008).

يذهب أصحاب هذه النظريات إلى تحديد الفعالية القيادية على أساس السلوك المثالي الذي يتطلبه الموقف، فإذا كانت المواقف متباينة ومختلفة فإن هذا يتطلب سلوكا قياديا مختلف من موقف ومن وضعية إلى أخرى، فطبيعة الموقف هي التي تحدد السلوك المناسب والفعال الذي يجب أن يقوم به القائد.

ويعتبر نموذج فيدلر من أهم هذه النماذج الخاصة بالنظرية. لقد كانت البداية الأولى في تقديم "فيدلر" لنظريته في القيادة هي إحدى الدراسات الأولى التي قام بها في أواخر الخمسينيات، والتي حاول فيها تحديد أهم الصفات أو السمات السلوكية للقائد، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات كبيرة بين سلوك القائد وسلوك المجموعة التي يقودها وأطلق "فيدلر" على هذه الاختلافات التباعد السلوكي بين القائد وأعضاء المجموعة.

وعرض "فيدلر" أهم السمات السلوكية للقادة في مواقف التباعد السلوكي وهي:



- يفضل القادة تشكيل علاقاتهم بالتابعين طبقاً للعلاقات الرسمية النابعة من الهيكل التنظيمي، كما يتوقعون أن يستجيب المرؤوسين للأوامر وتعليمات العمل بالامتثال الكامل.
- يتسمون بنمط الإشراف المغلق.
- يسعون دائماً إلى اكتساب المزيد من القوة والسلطة بالحصول على تفويضات متزايدة من الرؤساء الأعلى.
- يفضلون العلاقات الرسمية في الاتصال.
- تزايد درجة تباعد القائد عن أفراد المجموعة كلما انخفضت درجة كفاءة أعضائها (درويش، 2009).

6.2 . نظرية القيادة التحويلية

سرعة التغير في البيئة الخارجية وزيادة نسبة عدم التأكد دفع بكثير من المؤسسات والمنظمات خاصة الكبيرة منها ومتعددة النشاطات إلى البحث عن قيادة أكثر كفاءة لإحداث تغييرات تمكّنها من تجاوز تلك العقبات البيئية والتغيرية، ومنه جاءت القيادة التحويلية التي يمكن من خلالها تحقيق هذه القفزة في عالم الأعمال والمنظمات لنقل المؤسسات من حالة توازن إلى حالة توازن جديدة من خلال جملة من المميزات والصفات التي يجب توفرها في هذا النوع من القيادة.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابه القيادة وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، ويعد هذا المفهوم بديل متطور للقيادة التقليدية. والقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادراً على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات لكل من القادة والمرؤوسين.

من خلال هذا المفهوم للقيادة يتضح أن القيادة التحويلية هي ممارسة متقدمة نوعاً ما للقيادة الإدارية وذلك من خلال الأسس التي تنطلق منها في قيادة المؤسسات ومنها خاصة:

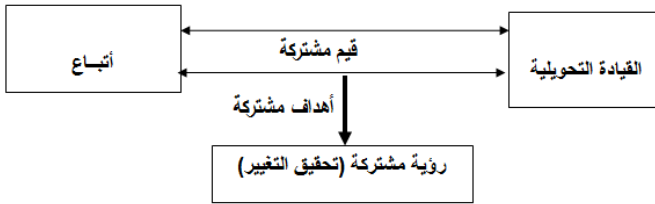
- القيم المشتركة والتي تعبر عن رسالة المؤسسة خاصة.
- إيجاد الدوافع لدى العاملين لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.



- تحقيق طموحات ومصالح كل من القادة والمرؤوسين.

والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما. والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها التنظيمية، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية (العالمي، 2006).

الشكل رقم: 02 القيادة التحويلية وتحقيق التغيير



المصدر: من إعداد الباحثين

ويرى باس "Bass" وأفيليو "Avolio" (1990) أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة عناصر هي:

- التأثير الذي يميل إلى المثالية: إذا كان لدى القادة رؤية واضحة وإحساس واضح بالهدف فإنهم يكونون قادرين على اكتساب ثقة واحترام أتباعهم.
 - الاحتياجات الفردية: وتعني الاهتمام باحتياجات كل فرد من هؤلاء الأتباع.
 - المثبرات الفكرية: الاهتمام بالبحث عن الأفكار الجديدة والوسائل الجديدة لإنجاز العمل
 - الإلهام: إثارة دافعية الناس وحماسهم، وأن يكون القادة قدوة وأن يشارك في تحمل أعباء العمل كما أنها تتضمن دائما ضوابط في استخدام السلطة. (سادير، 2007).
- من كل ما سبق يمكن أن نستنتج أن الدراسات والنظريات المتعلقة بالقيادة تشمل أربع مقاربات المبينة في الجدول التالي:



جدول رقم: 01 المقاربات الفكرية للسلوك القيادي

الرقم	المقاربات التي قامت عليها نظريات القيادة	الفكرة الأساسية للمقاربة النظرية	الفترة الزمنية
01	مقاربة السمات	ركزت على القادة أنفسهم. الاهتمام بالخصائص الجسمية والفكرية والانفعالية عدم أخذ الموقف وثقافة القادة بعين الاعتبار	أقدم النظريات
02	المقاربة السلوكية	ركزت على عمليات تأثير القادة على الآخرين درجة الاهتمام بالعلاقات مع الآخرين درجة الاهتمام بالعمليات والمهام تقييم سلوك القائد داخل المنظمة	1970-1940
03	المقاربة الموقفية	ركزت على طبيعة الموقف التي يكون فيه القائد لكل موقف قيادي سلوك معين يجب أن يتغير سلوك القائد حسب كل موقف	1990-1970
04	المقاربة التحويلية	ركزت على القدرة على تغيير الآخرين لتحقيق الأهداف. القدرة على تغيير الاتجاه نحو.	بداية من سنة 1980

المصدر: من إعداد الباحثين

3. القيادة والإدارة

تفرض الألفية الثالثة سواء على الدول أو الحكومات والمنظمات تبني توجهات أكثر حداثة خاصة فيما يتعلق بالمعرفة والتكنولوجيا والقيادة بعيدة عن الأساليب القديمة في الإدارة والتسيير والابتعاد عن النمط الإداري التقليدي الذي تشبعت به مؤسساتنا في جميع مجال نشاطها سواء كانت مؤسسات خاصة أو عامه، كان هذا النمط التقليدي في الإدارة عامل من العوامل الرئيسية في عدم كفاءة المنظمات وفعاليتها بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية.

وإن المتتبع للوضعية التي وصلت إليها مؤسساتنا العربية اليوم يلاحظ ذلك العدد الهائل من المديرين الذين تسخر بهم مؤسساتنا حتى غلبت منطق الإدارة على القيادة وأصبح المنصب الإداري يتسم بكثير من التسلسل بعيدا كل البعد في ممارستها الإدارية



عن المهام الإدارية الحقيقية التقليدية مما نتج عنه غياب شبه الكلي لعمليات الابتكار والإبداع لدى الأفراد وعمليات التحفيز والإلهام والتأثير التي من الصفات الأساسية للقيادية من تكوين وإعداد أفراد يصنعون الفارق في عملية المنافسة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ونحن الآن في عصر النهضة القيادية لا النهضة الإدارية التي كانت سائدة في النصف الثاني من القرن العشرين نظرا للتغيرات البيئية خاصة في مجال التقنية والمعلومات والمعرفة، والتي لم يعد قبولا بسبب ارتفاع مستوى التعلم وثقافة العاملين باستبدال التحكم والسيطرة الإدارية السائدة أنا ذلك بنمط جديد من تحفيز المرؤوسين ذوي المعرفة لأننا انتقلنا كما يقول "دراكر" إلى عصر عمال المعرفة. لقد تحول عصر الإدارة والمديرين في التحكم والسيطرة وانتقل العالم إلى عصر القادة الإداريين. (المنيف، 2001).

إن القيادة والعملية القيادية تمثلان محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف، والقائد هو الشخص الذي يؤثر ايجابيا في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإجبار وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائدا لهم (المنيف، 2008). ونتيجة للأبحاث العديدة والدراسات المختلفة المتعلقة بالقيادة والإدارة توصل الكثير من المهتمين بموضوع الإدارة والقيادة لوضع جملة من الفروقات والاختلافات بين الممارسة الإدارية والقيادية.

ومن بين المؤلفين الذين ساهموا في تعميم هذه المقارنات والأفكار "جون كوتر" من جامعة هارفارد للأعمال و"مانفرد كوتز دي فرايس" تم تلخيصه في الجدول التالي (García, 2013)



الجدول رقم 02: الفروقات والاختلافات بين الممارسة الإدارية والقيادية

المؤلف	الإدارة	القيادة
جون كوتر	التخطيط وتسيير الميزانية	تحديد مسار الاتجاه والمتابعة
	تنظيم وتسيير الموارد البشرية	الكفاءات عن طريق الاتصال
	مراقبة وإيجاد الحلول للمشاكل التنفيذية للاستراتيجية	تحفيز والهام الجماعة للتغلب على مقاومات التغيير
	ضمان القدرة على التنبؤ وقياس المقاومة	مباشرة التغيير وتحدي الوضع الراهن
مانفرد كوتزدي فرايس	يعيش الحاضر	يعيش للمستقبل
	يحمي الاستقرار	يبحث عن التغيير
	أفاق قصيرة المدى	أفاق طويلة المدى
	يهتم بالعمليات	يفكر في المستقبل (الرؤية)
	يدير عن طريق المراقبة	يدير عن طريق التمكين
	ينجذب للتعقيد	ينجذب للتبسيط
	منطقي للغاية	بديهي للغاية
	يبحث عن معرفة كيف	يبحث عن معرفة لماذا (السبب)

المصدر: Eric-jean Garcia, le génie du leadership, édition Dunod, Paris, 2013, p. 16.

ومنه جاء الاهتمام بسلوك المدير والأدوار التي يقوم المهام والمهام الموكلة إليه وقدرة هذا كله ودرجة مساهمته في تحقيق أهداف المنظم مقارنة بأدوار المدير ومهامه التي تتداخل جزئياً مع مهام المدير وأدواره، ولكن في ظل المنظمات ذات الحجم الكبير والأنشطة المتعددة، وانطلاقاً من هذا تتجه المنظمات اليوم نحو البحث عن القيادة التي ترى فيها المخرج الأكثر أمناً والأكثر قدرة على إحداث تغييرات تنظيمية تقودها إلى إيجاد حالة من التوازن الجديدة والقدرة السريعة على التكيف مع بيئة النشاط التي تعرف هي الأخرى تغييرات سريعة تفرضها التطورات التكنولوجية خاصة في مجال الاتصال والرقمنة الإلكترونية.



الجدول رقم 03: الفرق بين السلوك الإداري والسلوك القيادي

المهارة القيادية	السلوك القيادي	السلوك الإداري
المهارات التنظيمية	يُفوض صلاحياته للآخرين	يُنبه الآخرين لصلاحياته
	يتواجد في جميع المستويات التنظيمية	يتواجد غالباً في أعلى مستوى التنظيم
	يصنع القرارات مع الفريق	يتخذ القرار ويبلغه للآخرين
المهارات فكرية	يعمل في ظل أهداف تنظيمية وأخرى شخصية	يعمل في ظل أهداف تنظيمية محددة
	يُمكن الناس من تحقيق الخطة	يضع الخطة بنفسه
	سلوك إبداعي في حل المشكلات	سلوك مبني على أساس ردود أفعال للمشكلات
مهارة العلاقات الإنسانية	يُعطي الأولوية للفريق والاتصال	يعطي أولوية للإنتاج والمهام
	يدفع العاملين بالتحفيز والإلهام	يستخدم صلاحياته سلطته لدفع العاملين
	يستند إلى ثقة والعلاقات	يستند إلى المنصب والسلطة
	يهتم بالدفاعية وضمان الولاء	يهتم بعملية الضبط والسيطرة على سلوك الأفراد
	يتفاءل ويُشعل الحماس للمستقبل	يخوف ويتشائم من المستقبل
مهارة التغيير والتحويل	يصنع الثقة لتنفيذ المهام	يعتمد على الرقابة في انجاز المهام
	ينشغل بتحديد الاتجاه	ينشغل بالتفاصيل وتنفيذ الخطط
	يعمل على إعداد قادة	يصنع أتباع
	يركز الاحتياجات المستقبلية	يُركز على الاحتياجات الحالية
سلوك القيم	يبحث عن التغيرات	يحافظ على استقرار العمل سلوك ت
	يركز على القيم	يركز على الربح سلوك

المصدر: من إعداد الباحثين

ويرجع "هاندي" الاهتمام المتزايد بمسألة القيادة في السنوات الأخيرة إلى تغير نظرنا إلى المؤسسات وطريقة تفكيرنا فيها، وهو يرى بأننا في الماضي كنا نفكر في المؤسسات وكأنها قطع هندسية قد تكون فيها عيوب ولكن من الناحية النظرية قد يمكن إصلاحها.... وكانت فاعليتها وكفاءتها تتوقف على جودة نظم الضبط والسيطرة والتغذية المرتدة.

لكننا نستخدم اليوم لغة مختلفة عندما نتحدث عن المؤسسات، لغة نستخدم فيها مصطلحات مثل شبكات العمل، التحالفات، والثقافة والقيم المشتركة وهذه اللغة حسبما يقول "هاندي" هي لغة القيادة وليست لغة الإدارة (سادلر، 2007).



ويؤكد الألب الروحي للتسويق البروفيسور كوتلر "kotler" في مقال له بمجلة هارفارد بعنوان وظيفة قائد العقلية أن القيادة القوية في ظل إدارة ضعيفة لن تكون لها معنى بل تكون أسوء من العكس، وأن التحدي الحقيقي في دمج قيادة قوية مع إدارة قوية واستخدام كل منهما لتوازن الأخر، ويؤكد أن التأثير في العاملين لإحداث التغيير وتعيين الاتجاه، هذا التغيير هو الأمر الأساسي والجوهري الذي للقيادة الذي يغفل عنه الإداريون ولا يتعاملوا معه (المنيف، 2008).

4. المستويات القيادية

1.4 المستويات القيادية في المنظمة

ركزت المداخل الكلاسيكية في دراسة القيادة على السمات الفردية والقائد الواحد للجماعة كنظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات، لكن المداخل الحديثة نظرت إلى عملية القيادة بأنها العامل الفاصل الذي يحدث الفارق في الأداء بين المنظمات ولم يعد نجاح المنظمة وكفاءتها في تحقيق أهدافها مرتبطا بفرد واحد وإنما بمجموع الأفراد المتواجدين في المستويات التنظيمية المختلفة المشكلة لهيكل المنظمة، وتعد مبادئ التنظيم القائمة على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف التي تعتمدها الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل التي تتضمن ضرورة وجود مستويات تنظيمية من أجل كفاءة أكثر وفعالية المنظمة. ومن هذا المنطلق فإن الحديث عن القيادة لا يحدث فقط مع الأشخاص الذين هم في قمة المؤسسة، وفي قمة الهرم التنظيمي بل في كل مستوى من مستوياتها الوظيفية. فالقيادة علم يستطيع أن يتعلمه المرء لكن أيضا هي مهارة ينبغي ممارستها مثل كل المهارات. (دين، 2007)

وعليه فإن نجاح أي منظمة ليس مرتبط بالضرورة بمن هم في قمة السلطة فقط الذين يقع على عاتقهم وحده تحقيق الأهداف والتميز والابتكار وإنما يمتد إلى جميع الأفراد كلا حسب موقعه في التنظيم.

وتظهر القيادة ظهورا تلقائيا بين الجماعات حينما يميل التأثير في الجماعة إلى الاستقرار في يد شخص معين أو عدد قليل من الأشخاص ولا يبقى التأثير مشتتا بين جميع أعضاء الجماعة، وكلما زاد عدد أفراد الجماعة (التنظيم) وزاد حجمها وتشعبت وظائفها ظهرت الحاجة إلى وجود عدد كبير من القادة الذين ينظمون شكلا هرميا



للقيادة، بحيث يكون في أعلى هذا الشكل الهرمي القائد الأول يليه طبقات (مستويات) أخرى من القادة في المرتبة الثانية والثالثة (مختار، ص 177)

2.4 أهمية وجود المستويات القيادية في المنظمة

ليست فكرة ان الجميع يمكن ان يكونوا قادة هي نتيجة الديمقراطية والمساواة، بل هي ضرورة من ضروريات العمل لتحقيق النتائج في مجالات صناعية ديناميكية تشبه الى حد كبير أرض المعركة من هم قريبون من الحدث يكونون في موضع أفضل لاتخاذ القرارات اللازمة أكثر من رؤسائهم البعيدين عن الخطوط الأمامية (إرناندر، 2014).

انطلاقا من هذا عملت المنظمات الحديثة خاصة ذات الحجم الكبير والأنشطة المختلفة على تكوين قادة في جميع المستويات التنظيمية من أجل ضمان التأثير اللازم على الأفراد وأكبر فعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية المرتبطة بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة، فالقيادة هي مجموعة من الأشخاص من الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية يقومون بتحفيز الأفراد من أجل ربط الماضي (من نحن؟) بالحاضر (ماذا نعمل الآن؟) والمستقبل (إلى أين نريد الذهاب؟) وذلك في وسط بيئة معقدة (ميا وآخرون، 2011).

لذلك وفي ظل التعقيدات الحديثة في مجال الأعمال والتعقيدات التي تتميز بها بعض المنظمات الحديثة يفرض عليها تعدد القيادات والتأثير الموزع على جميع المستويات.

إن كل فرد في المنظمة يملك بعض القوة وأن كل فرد يكتسب تلك القوة من عضويته في المنظمة، فإذا كانت القوة منتشرة فعلا في المنظمة وبالتالي فإن ممارسة التأثير لتوفير تماسك المنظمة وبنائها وتحقيق أهداف منتشرة في المنظمة فإنه يتبع ذاك انتشار القيادة هي الأخرى في المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإنه في المنظمات المعقدة لا يمكن لشخص واحد ان يسيطر على عملية القيادة فقط يحدث ذلك في الجماعات الصغيرة التي تواجه اعضائها بعضهم ببعض، وبالتالي فان نظرية الرجل العظيم في القيادة لا تبدو منطقية مع الاعتراف بوجود عدد من النقاط القيادية في داخل المنظمة. (درويش، 2009)



إنطلاقاً من التغيرات التي تعرفها بيئة العمل الذي يضيف على المنظمات ذات الحجم الكبير والأنشطة المتعددة نوعاً من التعقيد ألزمها بوجود عدة مستويات تنظيمية من أجل توزيع القوة والتأثير لتحقيق الأهداف والفعالية، ومن أهم المستويات القيادية في المنظمة ما يلي:

- القيادي الأول: يعتبر من أهم المستويات القيادية في المنظمة نظراً للمهام التي يقوم بها خاصة منها:

.صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الاتجاه.

.تحديد الأهداف البعيدة المدى.

.وضع الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف.

.تحديد الخطط الكبرى لعملية التغيير التنظيمي.

.ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي.

.إيجاد العلاقة بين المستويات القيادية:المستويين الثاني والثالث

ويمثل هذا المستوى عموماً في المنظمات الإدارية العليا الذي يتكون من عدة أفراد يكون عددهم غالباً أقل من عشرة حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها.

- المستوى القيادي الثاني: يتشكل أفراد هذا المستوى غالباً من الإدارة الوسطى وتمثل مهامه خاصة في:

.تحديد البرامج الخاصة بتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة.

.تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف.

.بناء الاتجاهات الإيجابية نحو عملية التغيير.

.تحقيق التعاون بين مختلف الأقسام والفروع الخاصة بتحقيق الأهداف.

- المستوى القيادي الثالث: يتشكل أفراد هذا المستوى غالباً من الإدارة الإشرافية وتمثل مهامه خاصة في:

- إتقان عالٍ للمهارات الفنية.

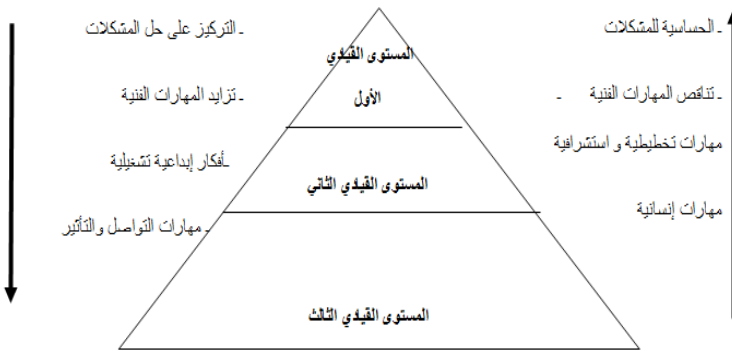
- قدرة عالية على التواصل مع بقية الأفراد

- الفهم الجيد للأهداف والمهام



لذلك تقع عملية تنظيم الصفوف للمستويات القيادية (الثاني والثالث) على عاتق المستوى القيادي الأول بالدرجة الأولى، وعملية تنظيم لصفوف وضمان العاملين واخلاصهم لتحقيق هدف معين هي في الحقيقة عملية تمكين ومنح سلطات حقيقية أولاً لأنه عندما يتم تحديد الاتجاه بوضوح فإن العاملين في الصفوف الأولى والوظائف الرئاسية يمكن أن يمسكوا بزمام المبادرة وهم على ثقة من تأييد رؤوسهم لهم (سادلر، 2007).

الشكل رقم 03: المهارات القيادية في المنظمات



ويرى "بيتر سينج" Peter senge أن الشركات التي تشجع فيها روح التجديد والابتكار، تدرك أن المؤسسة الديناميكية النشطة تحتاج إلى ثلاثة أنواع من القادة:

- القادة على المستوى المحلي Local line leader (مثل مديري الفروع، وقادة فرق المشروع، ومديري المبيعات.
- العاملون في شبكات العمل الداخلية: وهم العاملون في الخطوط الأمامية، أو المستشارون الداخليون أو المدربون، أو الفريق المهني الذي يقوم بنقل الأفكار في المؤسسة كلها.
- القادة في المستويات القيادة العليا.

وهذه الأنواع الثلاثة من القيادات لها أدوار جوهرية هامة يجب أن تقوم بها، فلا يمكن مثلاً لأية محاولة تغيير أن تؤتي ثمارها بدون وجود روح المبادرة والالتزام لدى القادة على المستوى المحلي. كما أن محاولات الابتكار والتجديد لن يكتب لها النجاح والانتشار

في المؤسسة دون الاستعانة بنفوذ وتأثير العاملين في شبكات العمل الداخلية، وبدون رؤية القادة التنفيذيين في المستويات العليا سيكون المناخ العام في الشركة مناخا خانقا للتجديد. (أبو النصر، 2009).

خاتمة

لقد خلق الاهتمام بالقيادة والمستويات القيادية تراكمية هائلة من الأفكار التي فتحت المجال الواسع لدراسة أجيال متعاقبة من الباحثين الدارسين لهذا الموضوع، ومحاولين تقديم جهد أكبر للكشف عن أسرار هذه الظاهرة التي أصبح جانبا كبيرا منها يكتسي الطابع العلمي. وقد جاءت كل نظرية لتحاول أن تبين السلوك المثالي الذي يجب على القائد أن يسلكه لتحقيق أكبر تأثير على الأفراد لدفعهم نحو تحقيق الهدف. فكان لزاما على قيادات المؤسسات الكبيرة أن تنتقل من الممارسة الإدارية التي يغلب عليها الطابع الإجرائي البحث إلى ممارسة القيادة الإدارية التي أصبحت من ضروريات إحداث أي عملية تغيير في المؤسسة. وأمام التحديات الراهنة في بيئة الأعمال تطلب وجود أكثر من مستوى قيادي على مستوى المؤسسة لتكون أقرب من الأفراد من أجل الاهتمام بهم وبمؤمحاتهم والاهتمام بالعمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

المراجع

1. إبراهيم عبد الله المنيف، 2011. القيادة والإدارة، مجلة المدير للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. أحمد قوراية، 2007. فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،
3. أسامة خيري، 2014. القيادة الإستراتيجية، دار اليا للنشر والتوزيع، الأردن.
4. بلال خلف السكارنة، 2014. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن.
5. بيتج دين، 2007. القيادة للجميع، ترجمة وليد شحادة، مكتبة عبيكان، الطبعة 1، الرياض: المملكة العربية السعودية.
6. جون سي- ماكسويل، 2012. 21 قانون لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة، ط3، مكتبة جريز للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية.
7. صالح مهدي حسن وآخرون، 2008. الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
8. ظاهر كلالدة، 2013. القيادة الإدارية، زهران للنشر، ط1، عمان، الأردن.



9. طارق سويدان، 2005. كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض،
10. علي ميا وآخرون، 2011. توافر القيادات الإدارية كمدخل للإدارة الإستراتيجية مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 33، العدد 1.02/2011/02، حافظة اللاذقية، سوريا.
11. عماد عبد الرحمان زغلول، 2008. علم النفس العسكري، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. عيسى حيرش، 2012. الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر، الجزائر.
13. فريدريك أرناندر، 2014. كلنا قادة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية.
14. فليب سادلر، 2008. القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة مصر.
15. محمد أحمد درويش، 2009. نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة، عالم الكتاب لنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
16. محمود سلمان العميان. 2005. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان.
17. معي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. مدحت أبو النصر، 2009. قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
19. حسين رحيم، 2009. إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. Académie des sciences du management de paris, 2018. *Réinventer le leadership*, édition Mamabement & Societ.
21. Eric-Jean Garcia, 2013. *Le génie du leadership*, édition Dunod, Paris.

