



Theories explaining administrative leadership behaviors

*النظريات المفسرة لسلوكيات القيادة الادارية

** د. نسرین الحلواني

** نور ضياء عبد الرزاق الكريمي

Abstract

The study aims to explain the behaviors of administrative leadership, its theories, and directives of leadership behavior that represents the patterns of administrative leadership. We conclude from these theories that the effectiveness of leadership depends to a large extent on the circumstances of the organization and on the personal qualities of the leader, and that the effectiveness of the organization depends on training the leadership only, but it is necessary to develop the institution itself. That is, the internal conditions in it so that the leadership can work fully effectively and be able to interact with the workers and direct their efforts to achieve the objectives of the organization. Studies of leadership behavior were not limited to leadership theories only, but extended to the requirements and qualities that must be available in the leader and as a result of the emergence of new theories in the field of leadership.

*بحث مستل .

** جامعة صفاقس - كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس .

Management Research tended to study the leadership behavior of leaders or candidates to assume leadership positions in social institutions. The success of any institution depends on the extent to which the planned goals are achieved,

and from it the role of administrative leaders is the most appropriate choice of means so that these institutions can survive and continuity, but the role of these leaders differs according to the styles of leadership and the characteristics of leaders, and any method they follow in order to influence subordinates and achieve coordination among the units and members within the institution, and as a result, the economic institutions are obligated to follow appropriate and effective leadership patterns in order to achieve the required goals

المستخلص :- تهدف الدراسة الى بيان سلوكيات القيادة الإدارية ونظرياتها وتوجيهات السلوك القيادي الذي يمثل أنماط القيادة الإدارية إذ نستخلص من هذه النظريات أن فعالية القيادة تعتمد على حد كبير على ظروف المنظمة وعلى الصفات الشخصية للقائد و أن فاعلية المنظمة تتوقف على تدريب القيادة وحسب وإنما لا بد من تطوير المنظمة نفسها أي الظروف الداخلية فيها حتى تستطيع القيادة العمل بفعالية تامة وتكون قادرة على التفاعل مع العاملين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ولم تقتصر دراسات السلوك القيادي على النظريات القيادية فحسب، بل امتدت إلى المتطلبات والصفات التي لا بد أن تتوافر في القائد ونتيجة لظهور النظريات الجديدة في ميدان القيادة والإدارة اتجهت الأبحاث إلى دراسة السلوك القيادي للقادة أو المرشحين لتولي المواقع الإدارية القيادية في المؤسسات الاجتماعية.

أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها، ومنه فإن دور القادة الإداريين هو الاختيار الأنسب للوسائل حتى يتسنى لهذه المنظمات البقاء والاستمرارية، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف أنماط القيادة وصفات القادة، وأي أسلوب يتبعونه من أجل التأثير على المرؤوسين وتحقيق التنسيق فيما بين الوحدات والأعضاء داخل المؤسسة، وعلى

إثر ذلك فإن المؤسسات الاقتصادية ملزمة باتباع أنماط قيادية مناسبة وفعالة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة .

المقدمة :- تتميز القيادة الادارية بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس و المرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيرا مباشرا في سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وديناميكية القيادة تعود إلى استمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع .

لم تعد القيادة عاملاً سطحياً لنجاح المنظمات بل أصبحت ركناً أساسياً في ديمومة تلك المنظمات وبقائها في بيئة تنافسية ديناميكية، فالقائد الكفوء هو الذي يعمل على نجاح تلك المنظمات بل وأصبح السلوك الايجابي له مفتاحاً من مفاتيح تفوقها، فضلاً من إنه المرأة التي يرى عن طريقها العنصر البشري مكانته الوظيفية، وضمن هذا السياق ولزيادة قدرة القيادة للمنظمات اهتمت الابحاث والدراسات بكل ما يعزز هذه القدرة من صفات وسلوكيات ولاسيما الموضوعات الحديثة ، إذ تشكل القيادة محورا هاما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات بمختلف أنواعها وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعدد العلاقات وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع والذي نتج عنه حالات عدم اللاتأكد المستمر في مخلف المجالات وهي جميعها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير .

المبحث الأول - منهجية البحث

أولاً :- مشكلة البحث - يحظى اليوم موضوع القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لدور القيادات الإدارية و إسهاماتها الفعالة في إنجاح العمل الإداري والعمل على تفسير وفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء فترات الإنتاج وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها ، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة، يعد النمط القيادي احد أهم عوامل نجاح أو فشل أي منظمة، لماله من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين و استقرارهم واستقرار المنظمة، إذ أن استخدام القائد لأسلوب قيادي معين قد يؤثر بالإيجاب او السلب على السلوكيات التي يبدونها تجاه أخلصهم واندماجهم في المنظمة وولائهم نحوها و هذا هو عبارة عن انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أي انصهار الفرد داخل المنظمة، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة والسعي بها نحو التقدم .

ومن هنا تسعى الباحثة في التعرف على أسلوب القيادة الإدارية للقائد هل تحدده متغيرات تتعلق بصفاته او تتعلق بسلوكه او بطروف الموقف الذي يعيشه ، وهل هذه المتغيرات استمرت في النظريات الحديثة بعد تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات ومارافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية التي فرضت نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الاعمال . وما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية على المنظمة ؟

ثانيا :- أهمية البحث - تكمن أهمية الموضوع في كونه يتناول جانبا مهما وحساسا وهو دور القيادة الإدارية هي عملية جوهرية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وهي أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة والتنظيم وهي من اهم المواضيع والإشكاليات المطروحة والتي تطرح نفسها على المستوى الوطني وعلى المستوى العالمي او الدولي .

تعد القيادة في عالم اليوم من أهم المتغيرات التي تؤثر على بقاء المنظمة واستمرارها ، ولهذا كان لابد من العمل على تطوير الإدارة من خلال بناء وتوفير القيادات القادرة على إتباع الأنماط والأساليب الملائمة بالكفاءة المطلوبة وذلك من خلال دراسة سلوكيات القيادة الإدارية والتعرف على نظريات القيادة الإدارية (الكلاسيكية والحديثة) ومدى تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية ومدى أهمية اختيار النمط القيادي السائد في المنظمة.

ثالثا :- أهداف البحث - يهدف البحث الى بيان سلوكيات القيادة الإدارية ونظرياتها وتوجيهات السلوك القيادي الذي يتمثل بأنماط القيادة الإدارية ، ويمكن تقسيم اهداف الدراسة الى :-

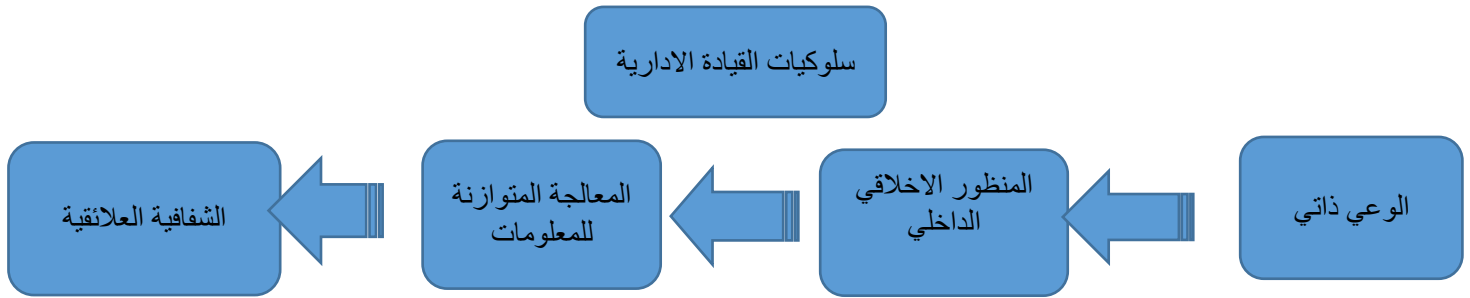
- التعرف على أهم سلوكيات القيادة الإدارية .
- التعرف على أهمية أنماط القيادة الإدارية التي تمثل الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة .
- تبين أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المنظمة.

المبحث الثاني /الإطار النظري

تمهيد :- تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، إذ من شأنها أن توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، فعند توفر الموارد المادية مع عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها فان هذه المنظمة تكون غير ناجحة في تحقيق أهدافها. تعد القيادة الإدارية وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت، القيادة الإدارية ناجحة او كان المدير قائدا او

إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تفقد الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق للإنجاز أهداف المنظمة.

أولا :- سلوكيات القيادة الادارية - تعد سلوكيات القيادة الإدارية احدى انماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع القدرات النفسية الايجابية كالمناخ الاخلاقي الإيجابي على حد سواء وذلك لتحقيق اكبر قدر من الوعي الذاتي والتي تتمثل (بالمنظور الاخلاقي الداخلي و المعالجة المتوازنة لمعلومات ، والشفافية العلائقية) لقادة العمل والتابعين وتعزيز التنمية الذاتية الايجابية على حد سواء.(Walumbwa et al. 2008 ,98)



شكل رقم (١) يمثل سلوكيات القيادة الإدارية

المصدر :. من عمل الباحثة بالاعتماد على (Walumbwa et al. ,98 , 2008)

إذ قسم (Walumbwa et al. ,98 , 2008) سلوكيات القيادة الادارية الى:

١. الوعي الذاتي : عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والنوايا ، الإدراك ، المعتقدات ، القيم ، والمواهب حيث تعتمد القيادة على القناعات كالمعتقدات التي تنبثق وتشكل عن طريق التجربة.
٢. منظور الاخلاقي الداخلي : هي العملية التي بواسطتها يستخدم القادة قيمهم ومعاييرهم الاخلاقية الداخلية لتوجيه سلوكهم بدلا من السماح للضغط الخارجي بالسيطرة عليهم .
٣. المعالجة المتوازنة لمعلومات : قدرة القادة على تحليل المعلومات بشكل موضوعي
٤. الشفافية العلائقية : هي الانفتاح والامانة في تقديم الذات الحقيقية للآخرين التي تحدث عندما يشارك القادة بمشاعرهم ودوافعهم ورغباتهم الجوهرية مع الآخرين وبذلك هي تتضمن اظهار كل الصفات الايجابية والسلبية للآخرين.

تقسم سلوكيات القيادة الإدارية الى :. (stam,van Knippenberg , & Wisse,2010)

١. القيادة الرؤيوية : هي حالة تتولد لدى القائد لاستشراف المستقبل ورسم التصور الإيجابي للمنظمة عبر تحفيز الموارد البشرية للوصول الى المستقبل المرغوب به والقيام بتجنب أي مواقف وأوضاع سلبية من منظور فردي أو جماعي.

حيث يرى (٢٠١٥) Nwokedi القيادة الرؤيوية هي طريقة ذهنية لحالة مستقبلية مرغوبة لشخص أو مجموعة أو منظمة ما. لذلك يجب على القائد صاحب الرؤية أن يكون لديه صورة معرفية للمستقبل تكون إيجابية بما فيه الكفاية لأعضاء منظمته حتى تكون ملهمة وتحفيزية وتفصيلية بما فيه الكفاية لتوفير التوجيه للتخطيط وتحديد الأهداف المستقبلية لمنظمته.

٢. القيادة التحويلية: أسلوب قيادي يحدث عندما يتفاعل شخص أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والأتباع يرفعون بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والأخلاق .

(Daniela Beck-Tauber, 2012, 5)

وتشير أيضا إلى "القيادة التي تحفز وتلهم الأتباع لتحقيق نتائج فعالة وغير عادية وتعمل على تعزيز الدافع والأخلاق والأداء من خلال مجموعة متنوعة من الآليات (Odumeru).

(James, 2013, 356) وتعرف على انها : ذلك النمط من القياد الذي يركز على الأهداف

البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة تحفز وتشجع الموظفين على تغير وتعديل

الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية . (الغالبى، ٢٠٢٠، 157)

٣. القيادة التبادلية : هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي علاقة مستندة أساسا على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة (القائد والأفراد). (الضمور، صالح، و العلي، ٢٠١٠، ٥٢٤)

كما تعرف على انها نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (الروسان، ٢٠١٧، ١٨٦)

٤. القيادة الأخلاقية : تعرف على أنها قيادة فعالة التي لا تتكيف بالحديث عن مبادئ الأخلاق فحسب بل تصنع تلك المبادئ موضع التنفيذ على نفسها قبل الآخرين فهي تعد نماذجاً للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة لمواطني داخل المؤسسة او بالنسبة للمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع (دبون وصيتي ٢٠١٨، ٢٩٩)

وتعرف أيضا انه :. سلوك الجيد والصحيح الجدير بالاحترام والإطراء، والسلوك غير الأخلاقي هو السلوك الخاطئ الذي يفشل في الإيفاء بالالتزام. (سعدية سعيدي ، ٢٠١٨ ، ٨٣)

ثانيا :- نظريات القيادة الادارية - تتفاوت دراسات ونظريات القيادة من حيث نوعية المتغيرات التي تفترض تأثيرها على أسلوب القيادة الإدارية، فهناك دراسات تفترض أن أسلوب القيادة الإدارية للقائد تحدده متغيرات تتعلق بصفاته أو تتعلق بسلوكه أو بظروف الموقف الذي يعيشه، حيث نتناول في هذا المطلب أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة، حسب تصنيفها في الفكر الإداري، كما يلي:.

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة ففي التقليدية أو الكلاسيكية نجد: نظرية السمات - نظرية السلوك القيادي - النظرية الوظيفية - النظرية الموقفية .

أما النظريات الحديثة فنجد منها: نظرية القيادة التحويلية - نظرية القيادة التفاعلية - نظرية القيادة - نظرية الفريق - نظرية بلانك.

النظريات الكلاسيكية :- تمثل هذه المجموعة عدة نظريات نلخصها بـ :

أولا :- نظرية السمات - هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة ، سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي ، أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد (نواف كنعان، ١٩٨٠ ، ٢٥٥). فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره. و تنادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أما التابع فيفتقر الى هذه السمات و لذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد أيضا وتقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح . (طلال، ٢٠٠٤ ، ٦٦)

حيث يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، وتلخص على أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف (نواف كنعان ، ١٩٩٩ ، ٣١٢).

تبنى هذه النظرية على اساس انه اذا توافرت لأي فرد معين سمات معينة فإنه يكون مؤهلاً للقيادة مثل الذكاء والقدرة على التعبير والثقة بالنفس والمبادرة والمثابرة .(ويليامز، ريتشارد، ٢٠٠١، ١٥).

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :.(العساف، 2007)

- السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض " مثل قصة طالوت؛ وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيراً
 - السمات المعرفية " الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل ... الخ "؛
 - السمات الاجتماعية " فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال ... الخ
 - السمات الانفعالية " كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... الخ
 - السمات الشكلية " جمال المظهر، الذوق العام ... الخ
- ومن العيوب التي اتسمت بها هذه النظرية نجد

١. إن النظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
٢. تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرووسين على نتائج القيادة.
٣. لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.
٤. تنظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة ولكنها لم تحدد درجة تأثيرها.

ثانياً:- النظريات السلوكية - نظراً لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلاً من السمات، استناداً إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية المرووسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوباً أو نمطاً عاماً لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على المرووسين، (حسين حريم ، ٢٠٠٤، 202-203)

ومن بين هذه الدراسات والنظريات توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومتشجعان التي تحديد نمطين أساسين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل.

وهناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها:

أ - دراسات جامعة أيوا : Studies Iowa of University هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد حيث قام بتلك الدراسات الباحث كورت لورين ورفاقه associates his& KurtLewin. مركزين على ثلاثة أساليب قيادية وهي الاتية :. (حسن ، ٢٠٠٥ ، ٤٣٠)

* الاسلوب الاستبدادي * الاسلوب الديمقراطي * أسلوب دعه يعمل
ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير. أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة .
أ. دراسات ولاية أوهايو : Studies state Ohio بدأت هذه الدراسة بعد سنة ١٩٤٠ واستمرت إلى عدة سنوات وتفحصت بعدين أساسيين هما، الموظفين والمهام.(عبد الرحمان توفيق، ٢٠٠٤، ٨)

وقد ركزت هذه الدراسات على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من وجهة رؤوسيه وعلى ذلك قام الباحثون بتحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة ثم تجميع العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد. هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات ١٧٩٠ عبارة أمكن تصنيفها إلى ١٥٠ عبارة تعكس جميعها أبعاد السلوك القيادي والتي تنحصر في الأبعاد التالية. ويوضح شكل رقم (٢) أبعاد السلوك القيادي (عبد الرحمان توفيق، ٢٠٠٤، ٨)



شكل رقم (٢) أبعاد السلوك القيادي

المصدر :. من عمل الباحثة بالاعتماد على ابعاد السلوك القيادي

ويعاب على هذه الدراسة أنها: (مروان وآخرون، ٤٢)

١. أن الدراسة لم تأخذ في الاعتبار متغيرات الموقف .
٢. أن القائد يسلك سلوكا واحدا في التأثير على المرؤوسين، فهذا غير صحيح بدليل أن الفرد الأقل كفاءة يحوز على اهتمام أقل من القائد أي أن القائد يسلك سلوكا مختلفا في التعامل مع المجموعة نفسها.

ج- دراسة جامعة ميتشيغان : studies Michigan of University

بدأت هذه الدراسة في نهاية الأربعينيات وعلى وجه التحديد سنة ١٩٤٧ مع عينة من المديرين والعاملين في مجالات متعددة منها مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والجيش ومؤسسات التعليم ... وحاولت المقارنة بين أنماط السلوك التي يقوم بها المشرف في مجموعات العمل و الأقسام ذات الإنتاجية العالية والمنخفضة والظواهر المرتبطة بهما، وتوصلت الدراسة إلى وجود نوعين أو نمطين من سلوك القادة هما كالآتي :

إ- القائد الموجه بالوظيفة: وهو الذي يهتم بالوظيفة وكل ما يتعلق بالعمل والإنتاجية

ب- القائد الموجه بالعاملين: وهو يهتم بتماسك الجماعة وتحقيق رفاهية العاملين

ج- وبعد هذه الدراسة وجد أن القادة المهتمين بالعاملين هم الذين حققوا مع مجموعاتهم إنتاجية وأداء مرتفعين إضافة إلى تحقيق الرضا والعكس بالنسبة للقادة المتوجهين نحو الوظيفة أو الإنتاج. (عبد الرحمان توفيق، ٨، ٢٠٠٤)

د. الشبكة الإدارية للقادة Grid Managerial

تعتبر هذه النظرية من النظريات الهامة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بلاك Robert Blake وجين موتون Jane Mouton حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهي الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج. (علي وآخرون، ٢٠٠٦، ٥٩)

وتقوم هذه النظرية على افتراض هو إمكانية الجمع بني هدفين رئيسيين أهمهما

أ. زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول الى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر. (صالح هادي

الحسيني، اعتصام الشكرجي ، ٧٥، ٢٠١٥)

وتنقسم إلى خمسة أساليب قيادية هي:.

١. النمط الأول (١-١) الإدارة المتساهلة: هنا نلاحظ أن القائد يولي اهتماما ضعيفا سواء بالأفراد أو الإنتاج، أي أن القائد لا يأخذ دوره المطلوب.
 ٢. الأسلوب الثاني (١-٩) الإدارة السلطوية: في هذا الأسلوب القائد يولي اهتماما كبيرا للإنتاج على حساب الأفراد وبالتالي الاهتمام بالإنتاج لا يتماشى مع الاهتمام بالأفراد
 ٣. الأسلوب الثالث (١-٥) الإدارة المعتدلة: هنا الاهتمام متعادل بين الإنتاج و الأفراد وهذا يعكس عدم قدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة الإدارية العالية لكلا البعدين.
 ٤. الأسلوب الرابع (٩-١) إدارة النادي: في هذا الأسلوب نلاحظ أن القادة يمارسون اهتماما عاليا بالأفراد على حساب الإنتاج، ومن هنا يكون إهمال الإنتاج وإنجاز مهام المنظمة.
 ٥. الأسلوب الخامس (٩-٩) إدارة الفريق: هنا يكون اهتمام عال بكل من الإنتاج والأفراد ويطلق عليها الإدارة الديمقراطية، ويعد هذا الأسلوب بالنسبة للنظرية الأحسن والمناسب لكل الظروف فيؤدي لإشباع حاجات الأفراد وتحقيق متطلبات المنظمة.
- ومن خلال دراسة هذه النظرية يتبين لنا أنها ركزت على خصائص القائد فقط وأهملت الموقف الذي يوجد فيه. (العطية، ٢٠٠٣، ٢٤٤).

ثالثا:- النظرية الموقفية - نظرا لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات و المواقف والشخص المقاد، ومن تم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية :

- ١- سمات القائد . ٢- سمات التابع. ٣- سمات الموقف وطبيعة الحالة. (العطية، ٢٠٠٣، ٢٢٤)
- تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤدها أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا توفر له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته، و بمرور الوقت و انتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فاكتشفت عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديون من أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة)(طلال عبد الملك ، ٢٠٠٤ ، ٤٤).

حاول (Fiedler, 1967) بناء نظرية للقيادة مستندة على إدخال متغيرات الموقف من خلال افتراض أن فاعلية القيادة تقاس بإنتاجية الجماعة وتتفاوت بتفاوت المواقف المختلفة للتفاعل بين

شخصية القائد وخصائص الموقف، أي أن هذه النظرية كانت خطوة رائدة نحو الاهتمام بمتغيرات الموقف وإبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فاعلية القيادة (آل ياسين، ٢٠٠٢: ٢٠٥).

وفي السياق ذاته عدّ (Robbins & Judge, 2008: 393) أن الموقف له الأثر الكبير على قرار القائد، ويتأثر بالعوامل الآتية:

- علاقة القائد بالأعضاء. - طبيعة العمل. - قوة الموقف.

وتندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي، الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، وتتصل بالمواقف الذي يتواجد فيها الفرد، فهي ترى أن الفرد يمكن أن يصبح قائداً، إذا ما وجد نفسه في موقف يستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معه ويقدم حلول مقبولة (القريوتي، ٢٠٠٩: ٢٠٣).

رابعاً:- النظرية الوظيفية - القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالأعمال والوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، فالقيادة ينظر إليها على أنها وظيفة تنظيمية، وتكون لعضو واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة، وتنطوي على العملية القيادية مجموعة من الوظائف التي لا تتغير مهما كانت المواقف وصنفت هذه الوظائف إلى ثلاثة مجاميع كالآتي: (كشمولة، ٢٠٠٧: ١٢)

- ١- مجموعة الوظائف الإجرائية: تتعلق بمدى الدقة في تحديد الهدف وفي تخصيص المهام والأعمال وتنظيمها.
 - ٢- مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي: تتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدراتهم على التحرك باتجاه تحقيق الهدف.
 - ٣- مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على صيانة وحدة الجماعة: تتعلق بكيفية تحقيق التآلف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة.
- أما (برنوطي، ٢٠٠٨: ٣٦٩) فأشارت إلى هذه النظرية بأن القيادة سلوك وظيفي للجماعة، فالشخص الذي يبرز كقائد هو شخص يقوم بنشاطات يخدم مصالح الجماعة ويقدم لهم خدمة وظيفية، فيطيعونه ويطلبون توجيهاته.
- خامساً:-** النظرية التفاعلية - تفترض هذه النظرية أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل بين المهارات الإنسانية للشخص وبين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع، وتصبح القيادة وظيفة تساعد الأفراد في المنظمة على حل المشكلات وتحقيق الأهداف وذلك من خلال الاستفادة من تلك المواقف. (القريوتي، ٢٠٠١: ٢٨٩).

أما (برنوطي، ٢٠٠٨: ٣٦٨) فأشارت إلى هذه النظرية بأن يتم تشخيص القائد من خلال مراقبة تفاعله ضمن الجماعات التي يكون عضوا فيها ولهذا سميت هذه النظرية بنظرية التفاعل. ويحدد (العلاق، ٢٠٠٨: ٢٩٦) أن نظرية التفاعل تقوم على أساس التكامل بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين وخصائص الجماعة، والعلاقات القائمة بين أفرادها، والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة عمل الوظائف التي تقوم بها وسميت هذه النظرية بالنظرية التكاملية.

النظريات الحديثة:- تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة الإدارية والتي تحدثنا عنها سابقا في النظريات التقليدية والتي تمثلت بنظريات السمات ونظرية السلوك ونظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة أضافت الى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات ومرافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية التي فرضت نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الاعمال .تنقسم النظريات الحديثة الى (بطراس ، ٢٠٢٠ ، ٤٣)

أولا :- نظرية القيادة التبادلية تركز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الاجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.

(Bass ,1985,27) الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرووسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرووسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرووسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرووسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة عن إرضاء يساعدون في بناء ثقة المرووسين، فضلا عن احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل (رجب ،٢٠٠٦، ١٨٦)

وعلى أساس المضامين الفكرية المذكورة أنفا حددت خصائص القائد التبادلي وتوجهاته بالآتي:

(Block، Liu eta،٢٠٠٤، ٢)

١- يحدد مسارات المرووسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.

٢- يمنح حوافز للمرووسين لدفعهم لتحقيق الأهداف .

٣- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

٤- يزيد من رضا المرووسين من خلال الحوافز.

٥- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير .

٦- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

٧- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.

٨- يولي اهتمام إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

ثانيا :- نظرية القيادة التحويلية تمثل القيادة التحويلية الدافع الملهم لحفز التابعين نحو العمل والانجاز وتلبية احتياجاتهم وتمكينهم من تحقيق ذاتهم لأنها تركز على التحفيز الفكري. (٦٠٢ Xirasagar ، ٢٠٠٨)

ويظهر مما تقدم أن القيادة التحويلية تسعى لتحقيق متلازمة الفرد والمنظمة أي اندماج الفرد بالمنظمة واحتواء المنظمة للفرد، من خلال تركيزها على تأسيس ثقافة الالتزام وحفز التغيير وتعزيز سلوك الأبداع

(Michaelis e tal، ٤١٢ ، ٢٠١٠)

حيث تتميز خصائص القائد التحويلي بالآتي. :

١- يمتلك رؤية ثابتة .

٢- يزرع الثقة بالأخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.

٣- يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويشجع التفكير التباعدي .

٤- يهتم بالمرؤوسين فردي وجماعات

٥- يخلق التحديات في الأعمال والمهمات .

٦- يتسم بطرح الافكار الابتكارية .

٧- يسعى إلى بناء الاجماع بين التابعين وادامة العلاقة معهم .

٨- تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الاخلاقية.

المطلب الثالث :- أنماط القيادة الادارية

النمط القيادي :- يمثل الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين.(Alkhafaji,2001,48) حيث تقسم الانماط الى :-

١- النمط الأوتوقراطي :- هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلالها القرارات القيادة بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ و يحدد أساليب العمل .

أ. أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه لانقياد والاعتماد

على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته .

ب. وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج و يهمل العلاقات الإنسانية .

أشكال القيادة الأوتوقراطية يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاث أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي:- (نواف كنعان ١٩٨٠، ٧٢٠)

١- القيادة الأوتوقراطية التسلطية او التحكمية: توصل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط الأوتوقراطي التسلطي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبداديا، بإضافة الى استعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، والسعي الى إشباع حاجات مرؤوسيه.

٢- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهارته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته وقد توصل ريدن من خلال دراساته إلى أن القائد الأوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الأوتوقراطي الخير من أهمها أنه حازم ومبادر.

٣- ينجز أعماله بالتزام، ويقيم نتائج أعماله ويضيف هذا النمط الشائع في الإدارة الحديثة .
حيث ان القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية (خلال فترة أزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين، عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة ،عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية بقدراته في مجال المشكلة إذا كان القائد خبيراً معترفاً -عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين (حسن محمود ١٩٨٢، ٧٧)

عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:- من بين الآثار السلبية على المرؤوسين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر ما يلي (نواف كنعان ١٩٨٠، ٧١٩)

١- مركزية السلطة والافراد في اتخاذ القرار ات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور، وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العملي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة وإصدار القائد ألاتوقراطي التعليمات المفصلة و المبادلة والابتكار لدى المرؤوسين مما يؤثر على روحهم المعنوية، وتسبب لديهم حالة من الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلبا على أدائهم في العمل و إن إتباع القائد ألاتوقراطي، لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة-من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين ،ان استخدام القائد ألاتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد و التخويف، يترتب عليه دفع المرؤوس إلى انجاز العمل بالقدر الذي يجنبه العقاب والى بذل أقصى جهده في العمل .

٢- استخدام القائد ألاتوقراطي أسلوب الضغط والشدّة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والاحباط. ومن ابرز مظاهر (السلوك العدواني للموظف مثل روح التخريب، تعمد ارتكاب أخطاء في العمل، ارتداد شخصية الموظف مثل الافتقار إلى ضبط الانفعالات، القابلية لتصديق الإشاعات، الحساسية الزائدة، تجاهل الموظف للتعليمات، ظهور التجمعات الغير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي و ذلك للتخفيف من التوتر النفسي وإلحباط، ما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم، والتي من مؤشرات انعدام رضا العاملين عن العمل وانعدام التعاون ولولاء للقائد، ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات بين العاملين، ارتفاع معدل الغياب عن العمل ، ارتفاع معدل دوران العمل ويقصد به ترك او تغيير العمل، نتيجة عدم توفر الجو الذي يساعدهم على الابتكار والأبداع).

الاستنتاجات

١. هناك عدة مشاكل تحيط بالقيادة وبالتالي تؤثر في مدى فعاليته، سواء كانت إدارية أو بينية، أو نابعة من وضع القيادات الإدارية في حد ذاتها.
٢. بالرغم من العديد من الاعتراضات التي أثّرت حول دراسة السمات إلا أن ذلك لم يؤدي الى التقليل من أهميتها بأي حال من الأحوال فطالما أن أحد شقي القيادة الفعالة يرتبط بنمط القائد ذاته، فإن دراسة السمات تعتبر أساسية من أجل التعرف على هذا النمط.
٣. القيادة الإدارية هي التي تضع قاعدة بشرية من العاملين، وهذا لا يتأتى إلا بقرب القائد من العامل.

٤. توافر القادة على السمات القيادية الحسنة وخاصة السمات الخلقية والإنسانية، وذلك من خلال المعاملة الجيدة للمرؤوسين والتعاون معهم وحل مشاكلهم.
٥. قدرة القادة على تجسيد العلاقات بين المرؤوسين وبناء العمل التعاوني المشترك بينهم.
٦. سعى القيادة الإدارية إلى التوفيق بين مصالح وأهداف كل من الإدارة والعمال من خلال القيام بدور يتضمن التسليم بالولاء المزدوج من خلال تحقيق التكامل بينهما.
٧. يمثل النمط القيادي الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين.
٨. سلوكيات القيادة الإدارية تعد إحدى أنماط السلوك القيادي الذي يرسم ويشجع القدرات النفسية الإيجابية كالمناخ الأخلاقي الإيجابي على حد سواء وذلك لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي .

التوصيات :-

١. تعزيز ممارسة نمط القيادة الإدارية بكل جوانبه ومشاركة الموظفين في اختيار القرار.
٢. الاهتمامات بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم والاهتمام بالجانب الإنساني .
٣. بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترسيخ القيادات الإدارية.
٤. من الضروري تبني أن تكون طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري لتساعده للتكيف مع التغيرات المفاجئة وتساعده أيضا على توسيع الرؤيا في مجال عمله واستشراف المستقبل . وحماية الاجتهاد لدى القادة الإداريين.
٤. تعزيز النمط الديمقراطي السائد في المؤسسة لأن له تأثير إيجابي على نفسية المرؤوسين وطموحاتهم.

المصادر :-

- ١- ابتسام الضمور، محمد أبو صالح، وعبد الستار العلي. (٢٠١٠). اثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. مجلة دراسات، ٣٧ (٢) .
- ٢- احمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، 2007 www.saaaid.net/doat/assaf/3.docleo
- ٣- آل ياسين، محمد حسين، (٢٠٠٢)، اتجاهات دراسة القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لفروم وبيتون، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (٣)، العراق.

- ٤- برنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٨)، الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥- بطراس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا ٢٠٢٠، ص٤٣.
- ٦- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط١) دار النهضة العربية : لبنان، ٢٠٠٥.
- ٧- حسن محمود حسن ناصر، أنماط القيادة و علاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة، ١٩٨٢.
- ٨- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد: عمان، د ط، ٢٠٠٤ .
- ٩- دبون ، عبدالقادر ،صيتي ،عبد اللطيف ،٢٠١٨ ، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لكلية غارداية ،المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد لدراسات كالأبحاث، المجدد الرابع، العدد الثالث.
- ١٠- رجب، جيهان عبد المنعم، ٢٠٠٦ بعنوان: "إطار مقترح لدراسة أسلوب القيادة التحويلية والتمكين على التزام مندوبي المبيعات تجاه الشركة :كمحددات لأسلوب البيع الموجه بالعمل ونواتج الأداء"،مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، العدد ٤(.
- ١١- سعدية سعدي ، مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية 2392-5302 ISSN- ٠٥ (٠١)/٢٠١٨ جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، ٨٣.
- ١٢- صالح هادي الحسيني ،اعتصام الشكرجي ،القيادة الإداري واثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ، مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان (الأردن)، ٢٠١٥.
- ١٣- طاهر محسن ألبلي والسيد وائل محمد، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ، المجلد ٣(العدد ٦) كانون الأول، ٢٠٢٠.
- ١٤- طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٤
- ١٥- عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات القيادية، دبلوماسية التعامل للقيادات العليا (مركز الخبرات المهنية الإدارية: القاهرة، ط٣، ٢٠٠٤.

- ١٦- عصمت محمد علي سلامة الروسان. (٢٠١٧). القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين. المجلة الدولية للتربية المختصة ٦، (١٢)، ١٨٦.
 - ١٧- العلاق، بشير، (٢٠٠٨)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - ١٨- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ٢٠٠٦.
 - ١٩- القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني والفردية والجماعي في منظمات الأعمال، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - ٢٠- كشمولة، عمر محمد صبحي، (٢٠٠٧)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 - ٢١- ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، ط ١، دار الشروق للنشر والتوزيع: الأردن، ٢٠٠٣.
 - ٢٢- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية : القاهرة، ٢٠٠٠
 - ٢٣- مروان أسعد رمضان وآخرون، الموسوعة الإدارية الشاملة: القادة والمدراء، مركز الشرق الا وسط الثقافي، بيروت لبنان ، بدون سنة النشر.
 - ٢٤- نواف كنعان ٩٨ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، ط ٣، ١٩٩٩، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط ٧ ، نواف كنعان، القيادة الإدارية، (دار العلوم : الرياض، ١٩٨٠)، .
 - ٢٥- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة: عمان، ط٣، ١٩٩٩، .
 - ٢٦- ويليامز، ريتشاردل، اساسيات ادارة الجودة الشاملة ،حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع لمكتبة جرير، الطبعة الاولى ، الرياض، ٢٠٠١، ص١٥.
- المصادر الأجنبية :-**

1-Al-Khafaji, A. F., "Corporate Transformational and Restricting a Strategic Approach," 1st Ed., Greenwood Publishing Group, Inc., U.S.A, 2001,48.

2- Bass, B. 1985. Leadership and Performance Beyond Exception, Free Press, new York.

3-Block, L. 2004. A Multi Level Analysis of Transformational Leadership, International Journal of Applied Management and Technology, <http://www.ijant.org>.

4-Daniela Beck-Tauber, Transformational Leadership : Exploring its Functionality, thesis of doctorat, University of Buchbinderei, Germany, 2012, p5.

5-Michaelis, B., et al. 2010. Shedding light on followers' innovation implementation behavior the role of transformational leadership, commitment to change, and climate for initiative, Journal of Managerial Psychology, 25(4).

Odumeru James A, Ifeanyi GeorgeOgbonna, Transformational 6-vs Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, Journal of International Review of Management and Business Research, Vol 02, N°02, 2013, p356.

7-Stam, D. A., Van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). "The role of regulatory fit in visionary leadership". Journal of Organizational Behavior. 31(4): 499-518, <https://doi.org/10.1002/job.624>.

8-Walumbwa, F. , Avolio, B. , Gardner, W. , Wernsing, T. & Peterson, S. (2008) " Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure " Journal of Management, 34(1), 89.

9-Xirasagar, S. 2008. Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executive, Journal of Health Organization and Management, 22 (6).