

الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين

Modern leadership styles in the twenty-first century

الباحث / أحمد بن عبدالعزيز بن عبدالله المهنا

الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال

شركة عبدالعزيز عبدالله المهنا للتجارة

المملكة العربية السعودية

DOI: 10.21608/fjssj.2024.351390

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_351390.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٢/٢٨ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٤/١ م تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٤/١٥ م
توثيق البحث: المهنا، أحمد عبدالعزيز بن عبدالله. (٢٠٢٤). الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية. ع. ١٧، ج. (٢)، ص-ص: ٢٦-٣.

٢٠٢٤ م

FSSJ

مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية
Future of Social Sciences Journal

العدد: الثاني. أبريل ٢٠٢٤ م.

المجلد: السابع عشر.

الأنماط الحديثة للقيادة في القرن الحادي والعشرين

المستخلص:

تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل. والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح.

والبحث الحالي هدف إلي إلقاء الضوء علي معظم الأنماط القيادية الحديثة في القرن الحادي والعشرين، مثل: القيادة الذكية والقيادة الرقمية والقيادة الابتكارية والقيادة الإيجابية والقيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقيادة المستدامة والقيادة المستتيرة، وذلك بهدف شرح هذه الأنماط للرؤساء والمدراء وللقيادة للاستفادة منها عند ممارستهم للقيادة في المنظمات التي يعملون بها، وحتى يسترشدون بهذه الأنماط عند توجيه وتحفيز العاملين معهم علي أداء الأعمال أو المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، وانتقاء المناسب منها في ضوء طبيعة الموقف وخصائص العاملين والوقت المتاح والموارد المتاحة والممكنة...

وهذا البحث هو محاولة متواضعة لتوسيع معارف ومدارك هؤلاء الرؤساء والمدراء والقيادة بالأنماط القيادية الحديثة بدلا من انحصار معارفهم ومداركهم بالأنماط القيادية التقليدية المألوفة، مثل: القيادة الديكتاتورية والقيادة البيروقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة الديمقراطية، أيضا البحث ألقى الضوء علي بعض الأنماط القيادية المضادة مثل: القيادة السلبية والقيادة المدمرة كأنماط تعمل ضد المفهوم الإيجابي والصحيح للقيادة ودورها في توجيه العاملين والمنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة، وفي نهاية البحث تم رصد مجموعة من التحديات التي تواجه عملية ممارسة أو تطبيق الأنماط القيادية الحديثة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل ممارسة أو تطبيق هذه الأنماط في منظماتنا.

والبحث الحالي يعتبر من نمط البحوث النظرية المكتتبية التي تعتمد علي الوصف الكيفي لموضوع البحث، حيث تم الحديث عن الأنماط القيادية الحديثة من خلال الاطلاع علي الأدبيات العلمية المرتبطة في علم ومهنة الإدارة وفي تخصصات علمية أخرى وخاصة علم اجتماع المنظمات وعلم النفس في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الذكية، القيادة الرقمية، القيادة الابتكارية.

Modern leadership styles in the twenty-first century

Abstract:

Leadership is considered one of the most effective guidance tools in the field of work, and it helps solve many work tasks and complexities. An organization that lacks sound leadership will not have a share of success.

The current research aimed to shed light on most of the modern leadership styles in the twenty-first century, such as: smart leadership, digital leadership, creative leadership, positive leadership, transformational leadership, participatory leadership, ethical leadership, servant leadership, sustainable leadership, and enlightened leadership.

This was with the aim of explaining these patterns to presidents, managers, and leaders to benefit from them when exercising leadership in the organizations in which they work, and so that they can be guided by these patterns when directing and motivating those working with them to perform the work or tasks required of them efficiently and effectively, and selecting the appropriate ones in light of the nature of the situation, the characteristics of the employees, and the available time and the available and possible of resources.

This research was a humility attempt to expand the knowledge and awareness of these presidents, managers, and leaders with modern leadership styles instead of limiting their knowledge and awareness to familiar traditional leadership styles, such as: dictatorial leadership, bureaucratic leadership, anarchic leadership, and democratic leadership. The research also shed light on some negative or anti-leadership styles, such as: negative leadership and destructive leadership as styles that work against the correct and positive concept of leadership and its role in directing employees and the organization and achieving common goals. The current research was considered a type of theoretical library research that relies on a qualitative description of the research topic, as modern leadership styles were discussed through reviewing the scientific literature related to the science and profession of management and in other scientific disciplines, especially the sociology of organizations and psychology in the work environment.

key words: Leadership, Smart Leadership, Digital Leadership, Creative Leadership, Positive Leadership.

مقدمة:

القيادة Leadership ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فمن النادر أن تجد أي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوعاً أو آخر من القيادة... كذلك فلا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد (أبو النصر: ٢٠١٣).

هذا ولقد ظهرت أهمية القيادة في شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام بمهام التغيير المطلوبة. وظهرت أهمية القادة Leaders الذين يجبون التغيير أو القادة التحويليين كبديل للمديرين المحافظين.

وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل. والمنظمة التي تفنقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح.

ويؤكد عوض خلف العنزي (٢٠٢٢) على أن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستمراريتها، فالقادة هم الذين يخططون ويضعون الأهداف والسياسات (العادلة والسليمة والمقنعة) وهم الذين يتابعون ويراقبون "الرقابة البناءة" ويتخذون القرارات الصحيحة البناءة (عملياً وسلوكياً وإنسانياً) ثم هم الذي يوجهون ويصدرون التعليمات والتوجيهات والإرشادات ويؤثرون على سلوك واتجاهات الأفراد واستدعاء طاقاتهم إذا حدثت الاستجابة والارتباط والإقدام والثقة المتبادلة.

إنّ أي منظمة . مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والامكانيات . فإنها تظل بحاجة دائماً إلى قيادة توجهها وتتسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف. والقائد هو باعث الحياة في المنظمة، وهو المسئول عن ضمان استقرارها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والقائد بذلك يدفع في المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويبعث فيها من عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها ومن هنا فهو المسئول عن نجاحها، وبالتالي استمرارها وازدهارها أو عدم استمرارها وفشلها.

إن المتغيرات العالمية المعاصرة وزيادة المنافسة في السوق واستمرار التطور السريع في التكنولوجيا بكافة أنواعها وزيادة أسعار المدخلات يفرض نفسه وجود قادة من نوع جديد يجبون التغيير، وقادرون على التوافق والموائمة مع كل هذه المتغيرات، بدلا من الحرص الشديد علي التكيف المميت، والذي سوف يؤدي إلي نتائج سلبية وخطيرة علي كل المنظومة.

ولقد قال جيمس بيلاسكو James Belasco (١٩٩٠) في كتابه " تعليم الفيل الرقص " أن المنظمات بطيئة مثل الأفبال، وأنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية وواضحة، قيادة قادرة علي التأثير في التابعين وإلهامهم، قيادة فاضلة ذات مصداقية عليية يتجمعون حولها، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته (الهواري: ٢٠٠٠).

والمنظمات بصفة عامة في حاجة إلى نوعية جديدة وجيدة ومتميزة وإيجابية وطموحة وذات قدرات عالية من القادة، فهي في حاجة إلى قادة المستقبل Future Leaders الذين لديهم رؤية مستقبلية واضحة وطموحة وقادرون علي تحقيقها بالإرادة والعزيمة والإصرار وبالتضحية وبالإيثار وبالحب والانصات والاقناع والحوار والمشاركة والتمكين وتقديم القدوة أو النموذج... (أبو النصر: ٢٠١٣).

ويهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء علي معظم الأنماط القيادية الحديثة في القرن الحادي والعشرين، مثل: القيادة الذكية والقيادة الرقمية والقيادة الابتكارية والقيادة الإيجابية والقيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقيادة المستدامة والقيادة المستتيرة.

وذلك بهدف شرح هذه الأنماط للرؤساء وللمدراء وللقادة للاستفادة منها عند ممارستهم للقيادة في المنظمات التي يعملون بها، وحتى يسترشدون بهذه الأنماط عند توجيه وتحفيز العاملين معهم علي أداء الأعمال أو المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية، وانتقاء المناسب منها في ضوء: طبيعة الموقف وخصائص العاملين والوقت المتاح والموارد المتاحة والممكنة...

وهذا البحث هو محاولة متواضعة لتوسيع معارف ومدارك هؤلاء الرؤساء والمدراء والقادة بالأنماط القيادية الحديثة بدلا من انحصار معارفهم ومداركهم بالأنماط القيادية التقليدية المألوفة، مثل: القيادة الديكتاتورية والقيادة البيروقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة الديمقراطية. أيضا البحث سوف يلقي الضوء علي بعض الأنماط القيادية المضادة مثل: القيادة السلبية والقيادة المدمرة كأنماط تعمل ضد المفهوم الإيجابي والصحيح للقيادة ودورها في توجيه العاملين والمنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة.

وفي نهاية البحث سيتم رصد مجموعة من التحديات التي تواجه عملية ممارسة أو تطبيق الأنماط القيادية الحديثة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تفعيل ممارسة أو تطبيق هذه الأنماط في منظماتنا.

ولعل أحد الدوافع الرئيسية لقيام الباحث بإعداد هذا البحث هو كون هذه الأنماط القيادية الحديثة لم تأخذ نصيبها الكافي من البحث والدراسة بصفة عامة وفي الفكر الإداري العربي بصفة خاصة.

والبحث الحالي يعتبر من نمط البحوث النظرية المكتتبية التي تعتمد علي الوصف الكيفي لموضوع البحث، حيث تم الحديث عن الأنماط القيادية الحديثة من خلال الاطلاع علي الأدبيات العلمية المرتبطة في علم ومهنة الإدارة وفي تخصصات علمية أخرى وخاصة علم اجتماع المنظمات Sociology of organizations وعلم النفس التنظيمي Organizational psychology.

القيادة:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم القيادة Leadership منها:

- ١- تعريف الصيرفي (٢٠١٣): القيادة هي القدرة علي التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال الإقناع، وهي محصلة التفاعل بين كل من سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة.
- ٢- تعريف أبو النصر (٢٠١٣): القيادة هي عملية اقناع وتوجيه وتحفيز للآخرين وتجميعهم حول تحقيق هدف مشترك دون ارغام أو ممارسة للسلطة عليهم
- ٣- تعريف عبد الله (٢٠٢٠): القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف.
- ٤- تعريف Jones (٢٠٢٣): القيادة هي محاولة استخدام التأثير لتحفيز الأفراد نحو تحقيق بعض الأهداف.

الأنماط القيادية التقليدية:

في بداية الاهتمام بموضوع القيادة بين البشر، اهتم الباحثون بتتميط أنواع القيادة فظهرت الأنماط التالية: القيادة الديكتاتورية والقيادة البيروقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة الديمقراطية. ولقد أصبحت هذه الأنماط مألوفة وشائعة ومعروفة بين المشتغلين بمهنة الإدارة، وأجريت مئات البحوث والدراسات العلمية علي هذه الأنماط من حيث: التعريف والخصائص والصفات وجوانب القوة وجوانب الضعف في كل نمط، وكيفية التعامل مع كل نمط، وكيفية تعديل كل نمط حتي يكون أفضل ويأتي بنتائج إيجابية.

ثم تطورت أنماط القيادة بشكل كبير في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين. ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل، مثل: التقدم التكنولوجي، والعولمة، والتغيرات في القوى العاملة، وزيادة الوعي والمعرفة لدي العاملين،... وبالفعل ظهرت أنماط قيادية حديثة مطروحة أمام الرؤساء والمدراء والقادة كبدايات أفضل من الأنماط القيادية التقليدية يمكن ممارستها أو تطبيقها في مختلف أنواع المنظمات.

ولقد أثبتت بحوث ودراسات عديدة كفاءة وفاعلية هذه البدائل، بل أنها حققت نتائج إيجابية واضحة لكل عناصر العملية القيادية (القائد والعاملين والعملاء والمنظمة والبيئة المحيطة). فعلي سبيل المثال - كما سيتم عرضه لاحقا - وجدت هذه البحوث والدراسات علاقة طردية وإيجابية بين ممارسة الأنماط القيادية الحديثة والرضا الوظيفي وتعزيز التعلم التنظيمي ودرجة المرونة التنظيمية وتدعيم الهوية التنظيمية وفاعلية اتخاذ القرارات وتشجيع التفكير الابتكاري وفاعلية الأداء التنظيمي...

والباحث رصد معظم هذه الأنماط القيادية الحديثة وذلك من خلال اطلاعه علي الكثير من الأدبيات العلمية المرتبطة سواء كانت كتب أو بحوث أو رسائل علمية عن القيادة. والتالي عرضا لمعظم هذه الأنماط.

القيادة الذكية:

نظرية تعدد الذكاءات Multiple Intelligent Theory هي نظرية اقترحها عالم النفس الأمريكي هوارد جاردنر Howard Gardner عام ١٩٨٣. وتفترض النظرية أن الذكاء ليس قدرة واحدة قابلة للقياس، بل هو مجموعة من القدرات المنفصلة والمتنوعة. وحدد جاردنر ثمانية أنواع من الذكاء هي كالتالي:

١. الذكاء اللغوي: القدرة على استخدام اللغة بشكل فعال للتواصل والكتابة والقراءة.
٢. الذكاء المنطقي الرياضي: القدرة على التفكير المنطقي وحل المشكلات الرياضية.
٣. الذكاء الجسدي الحركي: القدرة على استخدام الجسم بشكل فعال للتحكم في الحركة والتنسيق.
٤. الذكاء البصري المكاني: القدرة على إدراك الأشكال والألوان والعلاقات المكانية.
٥. الذكاء الموسيقي: القدرة على إدراك الموسيقى وتأليفها وأدائها.
٦. الذكاء النفسي (الشخصي الداخلي): القدرة على فهم الذات ومعرفة حقيقتها وتنظيم المشاعر.

٧. الذكاء الاجتماعي: القدرة على فهم وكسب الآخرين بسرعة والتفاعل معهم بشكل فعال.

٨. الذكاء الطبيعي: القدرة على فهم وفهم العالم الطبيعي (Gardner: ١٩٨٣).
ثم أضاف دانييل جولمان Daniel Goleman (١٩٩٥) (٢٠٠٨) نوعا تاسعا من أنواع الذكاءات هو الذكاء العاطفي أو الوجداني Emotional Intelligent وهو عبارة عن امتلاك الشخص للذكاء النفسي والذكاء الاجتماعي.
ومن تعريفات القيادة الذكية Smart Leadership أو Intelligent Leadership:

١- القيادة الذكية هي القيادة التي لديها الذكاء الوجداني والعقلاني والروحي وتمارس هذه الأنواع من الذكاءات بكفاءة وفاعلية مع التابعين أو المرؤوسين.
٢- القيادة الذكية هي القيادة التي تستخدم مزيجا من الذكاءات الأربعة (ذكاء الحكمة والذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والذكاء الروحي) في أي وقت مع العاملين لإنجاز المهام المطلوبة (انظر: الكراوي: ٢٠١٦، طالب: ٢٠٢١، هادي: ٢٠٢١).

وهذا معناه أن القيادة الذكية هي القيادة التي لديها العديد من أنواع الذكاءات، والاستفادة منها في اقناع وتوجيه وتحفيز العاملين علي انجاز المهام أو الأعمال المطلوبة منهم.
ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الذكية بحث للباحث علاء فرحان طالب (٢٠٢١) بعنوان " تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ". ومن أهم نتائج هذا البحث أن ممارسة القيادة الذكية يعزز التعلم التنظيمي.
القيادة الرقمية:

مع ازدياد الاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات & Communication information technology في مختلف جوانب حياتنا، برزت الحاجة إلى قادة يتمتعون بمهارات تقنية وقيادية متقدمة ليتمكنوا من إدارة فرق العمل عن قرب وعن بعد وتحقيق الأهداف المطلوبة في بيئة حضرية وفي بيئة افتراضية، فظهر نمط حديث نسبيا من أنماط القيادة، هو القيادة الرقمية أو القيادة الإلكترونية Digital leadership or e-leadership (أبو النصر وأحمد: ٢٠٢٤).

ومن التعريفات المتاحة لمفهوم القيادة الرقمية:

١. تعريف Bounfour (٢٠١٦): القيادة الرقمية هي عملية تعبئة الموارد القيادية لإقناع العاملين من استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

٢. تعريف الكرعوي (٢٠١٦): القيادة الرقمية هي مساهمة القائد في التحول نحو مُجتمَع المعرفة، ومدى معرفته في مجال التقنية وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات

٣. تعريف Miller & Johnson (٢٠٢٤): القيادة الرقمية بأنها قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتحقيق الأهداف من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الحديثة، مثل: الهاتف الذكي، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومنصات العمل عن بعد، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي...

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الرقمية بحث للباحثة حنان البديري كمال والباحثة حنان عبد الستار محمود (٢٠٢٢) بعنوان القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. ومن أهم نتائج هذا البحث أن نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحول الرقمي.

القيادة الابتكارية:

في البداية يمكن تعريف التفكير الابتكاري Creative Thinking كالتالي:

١- تعريف تورانس Torrance: التفكير الابتكاري بأنه عملية الإحساس بالمشكلات والثغرات في المعلومات والعناصر المفقودة، ثم إنتاج أكبر قدر من الأفكار الحرة حولها، ثم تقييم هذه الأفكار، واختيار أكثرها ملائمة، ثم وضع الفكرة الرئيسية موضع التنفيذ وعرضها على الآخرين.

٢- تعريف شتاين Stein: التفكير الابتكاري هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرض لدى مجموعة من الناس.

٣- تعريف أبو النصر (٢٠٢٢): التفكير الابتكاري هو قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة، ...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

ومن تعريفات القيادة الابتكارية Creative Leadership والتي أحيانا يطلق عليها القيادة الإبداعية:

١- تعريف نجم (٢٠٠٣): القيادة الابتكارية هي قيادة تستند علي علاقات وثيقة ومتبادلة بين العاملين في المنظمة، وتقوم علي أساليب العمل وتطوع السياسات والأنظمة في المنظمة وتتميز بمرونة المنظمة والقواعد وتشجع الجانب المبتكر، وجميع قنوات الاتصال مفتوحة في كل اتجاه.

٢- تعريف القسوس (٢٠٠٤): القيادة الابتكارية هي مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون لجعل العمليات وطرق وأساليب المنظمة أكثر فاعلية في انجاز أهداف المنظمة.

٣- تعريف الرفاعي (٢٠١٣): القيادة الابتكارية هي قدرة القائد علي التغيير والتطوير لتحقيق الأهداف بطرق مبتكرة، والقدرة علي اكتشاف المشكلات وحلها مستفيدا من الإمكانيات المتاحة والتأثير الذي لديه.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الابتكارية رسالة الماجستير للباحثة سماح حسن علي جبريني (٢٠١٦) بعنوان درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية عند درجة ثقة ٩٥% بين درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدي القادة التربويين وفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. بمعنى أنه عندما تزداد درجة ممارسة القيادة الابتكارية تزداد فاعلية اتخاذ القرارات.

القيادة الإيجابية:

كثير الحديث عن نوع من أنواع القيادة، وهو القيادة الإيجابية Positive Leadership ، التي تنبثق من علم النفس الإيجابي Positive Psychology الذي كان الرافد للممارسات والدراسات التي تندرج تحت مصطلحي الرضا والسعادة. والقيادة الإيجابية أصلها أن يتوفر لدي القائد مشاعر واتجاهات إيجابية وتفكير وسلوك إيجابي، وأن يبث وينشر هذه المكونات لدي المحيطين به.

ومن تعريفات القيادة الإيجابية:

- ١- تعريف غانم (١٩٩٢): القيادة الإيجابية هي القيادة القادرة علي تحقيق الأهداف من خلال تبني المشاعر والأفكار والطاقت والسلوكيات الإيجابية مع النفس ومع العاملين.
- ٢- تعريف Gordon (٢٠١٧) جوردون (٢٠٢٠): القيادة الإيجابية هي القيادة التي تتبني المشاعر والاتجاهات والثقافة والطاقة والسلوكيات الإيجابية، وهي لديها رؤية إيجابية، وتنتشر ذلك بين الأتباع وبين أعضاء فريق العمل وفي المنظمة ككل.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض صفات القائد الإيجابي كالتالي: الإيجابية والتعاون والأمل والمرونة والثقة في النفس والتواصل الإيجابي والانصات الإيجابي والحب... أيضا من صفات القائد الإيجابي البعد عن الأشخاص السلبيين، وعن الأشخاص مصاصي الطاقة الإيجابية، والأشخاص ذوي الطاقة والثقافة السلبية...
- ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الإيجابية دراسة صلاح بن صالح وآخرون (٢٠٢١) بعنوان دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. ومن أهم نتائج هذا البحث أن هناك علاقة إيجابية طردية بين ممارسة القيادة الإيجابية ومعدل تحقيق الرضا الوظيفي لدي المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين.

القيادة التحويلية:

من تعريفات القيادة التحويلية Transformational Leadership :

- ١- تعريف Burns (١٩٨٧): القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلي نهوض كل منهم بالآخر، للوصول إلي أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والهدف المنشود.
- ٢- تعريف الهواري (١٩٩٩): القيادة التحويلية هي القيادة التي تحب التغيير، وتعمل علي تحقيقه، من خلال رؤية طموحة مشتركة يمكن تحقيقها بشكل جماعي مع العاملين في المنظمة.
- ٣- تعريف أبو النصر وأحمد (٢٠٢٤): القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد علي توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المنظمة.

وهذا معناه أن القائد التحويلي يعمل جاهدا علي تلبية حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم مهاراتهم، وهو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة للمنظمة ليعكس معيارا أكثر إنسانية وعدالة لتمكين المدير والأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السائدة.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة التحويلية بحث للباحث نعيم بن علي البيحاني وبسام بن أحمد بالخير (٢٠٢٥) بعنوان القيادة التحويلية وأثرها علي أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. ومن أهم نتائج هذا البحث وجود أثر إيجابي في تطبيق القيادة التحويلية علي تحسين أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

القيادة التشاركية:

المشاركة Participation مبدأ من مبادئ مهنة الإدارة، وهو مبدأ إداري يركز على إشراك العاملين في عمليات صنع القرار واتخاذ الخطوات التي تؤثر على عملهم. ويُعزز هذا المبدأ شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية، ويُحفزهم على العمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة (عبد الله: ٢٠١٥، عبد الوهاب: ٢٠١٤).

ومن تعريفات القيادة التشاركية Participatory Leadership:

١- تعريف العميري (٢٠١٨): القيادة التشاركية هي القيادة التي تحفيز وتشجع العاملين

علي المشاركة في صنع القرارات، وتوفر لهم تفويض السلطة، وتحترم شخصياتهم وآرائهم، وهذا يؤدي إلي تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين في آن واحد.

٢- تعريف العمري (٢٠١٩): القيادة التشاركية هي أسلوب قيادي يُشرك العاملين في

عملية صنع القرار وتنفيذ المهام، مع التأكيد على أهمية التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

بمعني أن القيادة التشاركية هي القيادة التي تهدف إلي زيادة الرضا الوظيفي لدي العاملين من خلال اتاحة فرص عديدة وحقيقية لمشاركة العاملين في مختلف مراحل العمل (المرحلة التمهيديّة والمرحلة التخطيطية والمرحلة التنفيذيّة والمرحلة التقييمية) وتوفير فرص التفويض والتمكين للعاملين في المنظمة.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة التشاركية بحث للباحث محمد العميري (٢٠١٨) بعنوان القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة

لطب العيون. ومن أهم نتائج البحث وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة أو تطبيق القيادة التشاركية وتحسين أداء العاملين في المستشفى محل الدراسة.

القيادة الأخلاقية:

تعتبر القيم والأخلاق أساس تقدم الأمم ورمز لثقافتها وحضارتها، وقد اهتمت الديانات السماوية بالأخلاق، وجاء كل الأديان السماوية لتحث الناس على مكارم الأخلاق. والقيم Values والأخلاق Ethics تتجلى أهميتها في كونها تضع القواعد والمعايير للسلوك والتي يجب علي الإنسان الالتزام والاسترشاد بها. أيضا هي وسيلة لترشيد السلوك الإنساني بصفة عامة (أبو النصر: ٢٠١٠).

ومن تعريفات القيادة الأخلاقية Ethical Leadership:

١- تعريف ميخائيل وبيرون Brown & Michael (٢٠١٠): القيادة الأخلاقية هي أن يتحلى القائد بالقيم الأخلاقية ويلتزم بها ويمارسها علي أرض الواقع حتي يصبح قوة ومثل ونموذج لباقي العاملين ليتخذوا به.

٢- تعريف محمد (٢٠١٧): القيادة الأخلاقية هي صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين. وهذا يؤكد علي أن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تلتزم بقيم وأخلاقيات العمل والإدارة وتسترشد بها وتطبقها بالفعل، بل وتنشرها وتبثها بين التابعين / العاملين في المنظمة. ومن أبعاد هذه القيادة: الصفات الشخصية الأخلاقية للرئيس، والصفات الإدارية للرئيس، والعلاقات الإنسانية الطيبة والإيجابية، والعمل بروح الفريق.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الأخلاقية بحث Golestanipour (٢٠١٦) بعنوان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والعدالة التنظيمية. ومن أهم نتائج البحث أن هناك تأثير لكل من متغيرات القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية على الروحانية التنظيمية والتي بدورها تؤثر على متغيرات سلوك المواطن التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة. وعلاوة على ذلك، فإن متغيرات القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي والعدالة التنظيمية لها تأثير غير مباشر على متغيرات سلوك المواطن التنظيمية وتقدير الذات القائم على المنظمة والروحانية التنظيمية.

القيادة الخادمة:

القيادة الخادمة Servant Leadership هي فلسفة قيادية تركز على خدمة الآخرين قبل التركيز على الذات. ويُنظر إلى القائد الخادم على أنه خادم لفريقه، حيث يضع احتياجاتهم ونموهم قبل احتياجاته الخاصة. وهناك بعض الكتابات تعتبر القيادة الخادمة جزء من القيادة الأخلاقية. ومن تعريفات القيادة الخادمة:

١- تعريف Greenleaf (٢٠٠٢): القيادة الخادمة هي أن يتصف القائد الخادم يتصف بعدة صفات مثل: تقبل الآخرين، وحب مساعدتهم، والسلوك الأخلاقي، والتعاون، والتواصل الفعال مع الآخرين، وبناء علاقات قوية بين العاملين، وتقديم المساعدة لهم دون تعالي أو غرور...

٢- تعريف عبد الرضا وعلي (٢٠١٦): القيادة الخادمة هي القيادة التي تطبق ثقافة وسلوكيات خدمة الآخرين والمنظمة بشكل أفضل، كمدخل للتأثير علي الأتباع لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن القول بأن من خصائص القيادة الخادمة:

١- التركيز على الآخرين: يضع القائد الخادم احتياجات فريقه ونموهم قبل احتياجاته الخاصة.

٢- التواضع: يُظهر القائد الخادم التواضع من خلال الاعتراف بأخطائه وتقدير مساهمات الآخرين.

٣- الصدق: يُظهر القائد الخادم الصدق من خلال كونه صريحًا وصادقًا مع فريقه.

٤- الخدمة: يُظهر القائد الخادم الخدمة من خلال مساعدة فريقه وتقديم الدعم لهم.

٥- العدالة: يُعامل القائد الخادم جميع أعضاء فريقه بإنصاف واحترام.

٦- الانصات: ينصت القائد الخادم باهتمام إلى أفكار ومشاعر فريقه.

٧- التعاطف: يُظهر القائد الخادم التعاطف من خلال فهم احتياجات ومشاعر فريقه.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة الخادمة للباحث عبد الرحمن فالح العبادلة (٢٠٢٢) بعنوان أثر القيادة الخادمة علي تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. ومن أهم نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بكل أبعادها (وهي: المهارات المفاهيمية والتمكين والمعالجة العاطفية والالتزام

بتطوير المجتمع (علي الأداء الوظيفي بكل أبعاده) كمية العمل وجودة العمل وإنجاز المهام والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة).

القيادة المستدامة:

أصبحت قضايا البيئة Environment والاستدامة Sustainability أموراً ذات أهمية قصوى في عصرنا الحديث فلا تخلو أي منصة إعلامية من خبر يتعلق بالتنمية أو الاستدامة أو كلاهما معاً، كما أصبح مفهوم القيادة المستدامة Sustainable Leadership يحظى بمزيد من الاهتمام والتركيز، وتعد القيادة المستدامة واحدة من أهم الأنماط القيادية إن صح التعبير التي بحاجة لتسليط مزيد من الضوء عليها من خلال البحوث والأدبيات لما لها من أهمية قصوى، تمكن المجتمعات من تحقيق التنمية والحفاظ على الموارد، ولا وجود للتنمية مستدامة دون قيادة واعية تضمن تحريك التروس التشغيلية بشكل مستدام.

من تعريفات القيادة المستدامة:

١- تعريف الطبلاوي (٢٠١٩): القيادة المستدامة هي أسلوب قيادي يركز على تحقيق

التوازن بين النجاح الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

٢- تعريف أبو النصر (٢٠٢٣): القيادة المستدامة هي القيادة التي تهدف إلى بناء مستقبل

أفضل للأجيال الحالية والقادمة من خلال: تعزيز الاستدامة البيئية وتحقيق العدالة الاجتماعية والنمو الاقتصادي في نفس الوقت.

٣- تعريف الرويعي (٢٠٢٤): القيادة المستدامة مفهوم يشير لقدرة المنظمات والمجتمعات

على تعزيز الاستدامة المجتمعية وحماية البيئة بكافة أشكالها، فالقيادة المستدامة من المفترض أنها على مستوى الوعي بالآثار المحتملة لقراراتها وأفعالها على الأجيال الحالية والقادمة، تعمل بجد للحد من التأثيرات السلبية ورفع مستوى التأثيرات الإيجابية من خلال افضل الممارسات المتبعة من قبل القادة لترك بصمة إيجابية وإحداث التغيير نحو الأفضل.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة المستدامة بحث نجوي عبد الله الطبلاوي

(٢٠١٩) بعنوان القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة. ومن أهم

نتائج البحث أن القيادة المستدامة تعد أحد أهم العناصر لتحقيق التنمية المستدامة، فمن

خلالها يمكن للمجتمعات أن تلعب دوراً فعالاً في الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من

التأثيرات السلبية، مما ينبغي على القادة التحلي بالقدوة السليمة في تبني ممارسات الاستدامة

الحقيقية لا الشكلية لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي و البيئي دون الاضرار بالجانب الاجتماعي بالتالي يمكننا حفظ حقوق الأجيال الحالية دون الإضرار بحقوق الاجيال المستقبلية القيادة المستنيرة:

القيادة المستنيرة هي فلسفة قيادية تركز على إلهام وتحفيز الآخرين من خلال الرؤية الواضحة، والاتصال الفعال، وخلق بيئة عمل إيجابية. ويُنظر إلى القائد المستنير على أنه مُلهم ومُحفز، حيث يُشجع فريقه على تحقيق أفضل ما لديهم. ومن تعريفات القيادة المستنيرة:

١- تعريف حسن (٢٠٢١): القيادة المستنيرة هي أسلوب قيادي تتصف بالرؤية السليمة والبصيرة المنيرة، وترتكز على إلهام وتحفيز وتوجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة.

٢- تعريف Watkins (٢٠١٤): القيادة المستنيرة هي القيادة القادرة علي إحداث عمليات النمو والتطور عن طريق النظر إلي المستقبل من أجل تحقيق النجاح والتقدم.

ويتميز هذا الأسلوب بالعديد من الخصائص، منها:

- ١- الرؤية الواضحة: يتمتع القادة المستنيريون برؤية واضحة لمستقبل المؤسسة أو الفريق.
- ٢- التواصل الفعال: يُجيد القادة المستنيريون التواصل مع الآخرين بشكل فعّال لنقل أفكارهم ورؤيتهم.
- ٣- الذكاء العاطفي: يُظهر القادة المستنيريون نكاءً عاطفيًا مرتفعًا، مما يسمح لهم بفهم مشاعر الآخرين والتعامل معها بشكل فعّال.
- ٤- التفويض: يُفوض القادة المستنيريون المهام للآخرين ويُمنحهم الثقة والمسؤولية.
- ٥- التعلم المستمر: يُدرك القادة المستنيريون أهمية التعلم المستمر ويُواصلون تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

ومن البحوث والدراسات السابقة عن موضوع القيادة المستنيرة بحث نجوي متولي حسن (٢٠٢١) بعنوان أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق علي العاملين بالشركة القابضة للتأمين. ومن أهم نتائج البحث أن هناك علاقة دالة إحصائية وإيجابية بين

أبعاد القيادة المستتيرة (القدوة، المطور، الخدم، قائد التغيير، ذوي الرؤية، المتصل) وأبعاد الهوية التنظيمية (التماثل، الفخر، الاحترام).

القيادة السلبية والقيادة المدمرة:

مع كل الأنماط القيادية الحديثة السابقة والمفيدة والإيجابية جدا لكل المدراء والقادة والتي يجب عليهم التدريب عليها والاستفادة منها وممارستها أو تطبيقها في منظماتهم، إلا أنه ظهرت أنماط قيادية حديثة ولكن سلبية وغير مفيدة، بل ضارة للقائد وللعاملين وللعلماء وللمنظمة وللبيئة المحيطة. من هذه الأنماط: القيادة السلبية والقيادة المدمرة. وعلي جميع الرؤساء والمدراء والقادة تجنب ممارسة هذه الأنماط المعوقة مهما كانت الظروف والأحوال نظرا لنتائجها المدمرة كما هو واضح من أسم هذا النمط.

ويقصد بالقيادة السلبية Negative Leadership أنها عكس القيادة الإيجابية في كل شيء. فعلي سبيل المثال فإن القيادة الإيجابية تشجع الناس وتمكنهم وتنشطهم، في حين أن القيادة السلبية أسلوب قيادي يتصف بالسلوكيات السلبية، يستنزف ويثبط عزيمته العاملين ويحبطهم ويصدر لهم اليأس وعدم الأمل وعدم التفاؤل.

ومن تعريفات القيادة المدمرة Destructive Leadership والتي أحيانا يطلق عليها القيادة الهدامة:

١- تعريف Einarsen & et.al. (٢٠٠٧): القيادة المدمرة هي منهج للقيادة يضر

بالمرؤوسين والمنظمة، من خلال إضعاف الروح المعنوية وروح العمل الجماعي والحماس والابتكار والإبداع.

٢- تعريف Gardner & et.al. (٢٠١٦): القيادة المدمرة هي قيادة غير أخلاقية

واستبدادية وعديمة الكفاءة والفاعلية (محمد: ٢٠٢٣).

٣- تعريف Einarsen & et.al. (٢٠٢٠): القيادة المدمرة هي أحد أنماط القيادة

الذي يتضمن الاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين في بيئة يكثر فيها الانحرافات، وذلك بهدف تحقيق المصالح الشخصية علي حساب مصالح المنظمة.

ومن البحوث والدراسات السابقة في موضوع القيادة المدمرة بحث ريم محمد عبد العال محمد (٢٠٢٣) بعنوان أثر القيادة المدمرة علي الصحة التنظيمية، دراسة ميدانية علي شركات الدواء بقطاع الأعمال العام. ومن أهم نتائج البحث وجود تأثير جوهري لأبعاد القيادة المدمرة (فساد

القيادة وزيادة التحميل علي المرؤوسين وإساءة معاملة المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية (علي أبعاد الصحة التنظيمية (كفاءة الاتصالات والاستفادة من الموارد والروح المعنوية والتكيف) في الشركات محل البحث.

التحديات التي تواجه القادة في القرن الحادي والعشرين:

يمكن رصد مجموعة من التحديات التي تواجه القادة في القرن الحادي والعشرين هي:

- ١- التغيرات المتسارعة: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.
- ٢- التنوع والاختلاف: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إدارة فرق عمل متنوعة من حيث الثقافات والخلفيات.
- ٣- العولمة: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على العمل في بيئة عالمية.
- ٤- المقاومة للتغيير: قد يُقاوم بعض العاملين التغيير في أسلوب القيادة.
- ٥- غياب المهارات: قد لا يمتلك بعض الرؤساء والمدراء المهارات اللازمة لممارسة الأنماط القيادية الحديثة.
- ٦- ضعف التواصل: قد يُواجه بعض الرؤساء والمدراء صعوبة في التواصل مع العاملين بشكل فعال.
- ٧- عدم وجود وقت كافٍ: قد لا يكون لدى بعض الرؤساء والمدراء وقت كافٍ لحضور البرامج التدريبية المفيدة لهم.

الخلاصة:

لم تعد المنظمات في الوقت الحالي في حاجة إلي رؤساء ومدراء، بل إلي قادة لديهم رؤية مستقبلية وبصيرة علمية وعملية لكيفية اقناع وتوجيه وتحفيز العاملين في المنظمات لإنجاز المهام المطلوبة منهم بإبداع وابتكار مع الاستفادة من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مع احترام قيم وأخلاقيات العمل والإدارة... وذلك لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفاعلية وجودة وتميز.

أيضا تتطلب القيادة في القرن الحادي والعشرين مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت مطلوبة في الماضي. يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إلهام وتحفيز الآخرين، وإشراكهم في صنع القرار، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، والتكيف مع التغيرات المتسارعة.

التوصيات:

- ١- علي كل المنظمات توفير البرامج التدريبية لكل الرؤساء والمدراء والقادة لإكسابهم مهارات ممارسة الأنماط القيادية الحديثة.
- ٢- علي كل الرؤساء والمدراء والقادة الاستفادة من الأنماط القيادية الحديثة والاسترشاد بها وممارستها أو تطبيقها بكفاءة وفاعلية.
- ٣- علي كل الرؤساء والمدراء انتقاء النمط القيادي المناسب من الأنماط القيادية الحديثة وذلك في ضوء: طبيعة الموقف وخصائص العاملين والوقت المتاح والموارد المتاحة والممكنة.
- ٤- ضرورة زيادة البحوث والدراسات التي يتم إجراؤها علي الأنماط القيادية الحديثة، لتوضيح مختلف أبعادها، وكيفية ممارستها، ومميزات كل نمط، ومتي يمكن ممارسة كل نمط،...

مراجع البحث:

أولاً: المراجع العربية

- ١- إبراهيم، أحمد محمد. (٢٠٢٢). القيادة الذكية: نحو قيادة المستقبل. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٠). قيم وأخلاقيات العمل والإدارة. الدار العالمية للنشر والتوزيع. الجيزة.
- ٣- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٣). قادة المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ٤- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢٢). التفكير الابتكاري والإبداعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ٥- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢٣). " الاستدامة الاجتماعية ". المؤتمر الدولي السادس للمؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، جامعة الدول العربية. ١٢-١٣ ديسمبر. القاهرة.
- ٦- أبو النصر، مدحت محمد، أحمد، عبد الناصر محمد. (٢٠٢٤). إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة.
- ٧- البيحاني، نعيم بن علي وبالخير، بسام بن أحمد. (٢٠٢٥) القيادة التحويلية وأثرها علي أداء المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية ". المجلة

- العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المجلد ٤٥. العدد ٣. سبتمبر: القاهرة. (تحت النشر).
- ٨- السيد، ريم محمد. (٢٠٢٠). " القيادة الذكية وتأثيرها على ممارسات الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام ". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس. القاهرة.
- ٩- الصويغي، هند خليفة سالم. (٢٠١٩). " القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي ". المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول. المعهد العالي للمهن الشاملة. ١٠-١١ أغسطس: درنة. ليبيا.
- ١٠- الصيرفي، محمد. (٢٠١٣). القيادة الإدارية والإبداعية. دار الفكر الجامعي. القاهرة.
- ١١- الطبلوي، نجوي عبد الله. (٢٠١٩). " القيادة المستدامة وفعالية الأداء التنظيمي لتحقيق التنمية المستدامة ". مجلة العلوم الإدارية. كلية التجارة. جامعة عين شمس. العدد ٣٦، القاهرة.
- ١٢- العبادلة، عبد الرحمن فالح. (٢٠٢٢). " أثر القيادة الخادمة علي تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك ". المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. المجلد ٤٢. العدد ٢. يونيو: القاهرة.
- ١٣- العطار، فؤاد حمودي وآخرون. (٢٠٢٢). " القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ". مجلة واسط للعلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة واسط. المجلد ١٦. العدد ٤٥. العراق.
- ١٤- العنزي، عوض خلف. (٢٠٢٢). " التنمية الشاملة والقيادة التحولية ". المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلس النشر العلمي. جامعة الكويت. المجلد ٢٩. العدد ٢. الكويت.
- ١٥- القسوس، نبيلة بسام. (٢٠٠٤). تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الابتكارية وعلاقتها برضا المعلمين عن تلك الممارسات. رسالة ماجستير. جامعة مؤتة. الأردن.
- ١٦- الكرعوي، سجي جواد. (٢٠١٦). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي. رسالة ماجستير في الإدارة. جامعة القادسية. الأردن.

- ١٧- العمري، منال عبد الله غيثان. (٢٠١٩). واقع القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أسيوط. أسيوط.
- ١٨- الهواري، سيد. (١٩٩٩). القائد التحولي. مكتبة عين شمس. القاهرة.
- ١٩- الهواري، سيد. (٢٠٠٠). الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١. ط ١٢. مكتبة عين شمس. القاهرة.
- ٢٠- جبريني، سماح حسن علي. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- ٢١- جوردن، جون. (٢٠٢٠). قوة القيادة الإيجابية. ترجمة ماهر محروس. مراجعة مدحت محمد أبو النصر. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- ٢٢- جولمان، دانييل. (٢٠٠٨). الذكاء العاطفي. مكتبة جريير. الرياض.
- ٢٣- حسن، نجوي متولي. (٢٠٢١). " أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية، بالتطبيق علي العاملين بالشركة القابضة للتأمين ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس. المجلد ٥٢. العدد ١. القاهرة.
- ٢٤- طالب، علاء فرحان. (٢٠٢١). تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي ". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. العراق.
- ٢٥- عبد الرحمن، خالد. (٢٠٢٤). القيادة الذكية: سمات وخصائص القائد الذكي. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.
- ٢٦- عبد الرحمن، محمد. (٢٠٢٣). القيادة الذكية: مفهوم جديد لقيادة المستقبل. القاهرة.
- ٢٧- عبد الرضا، صالح وعلي، ليث. (٢٠١٦). القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين. دار نيبور للنشر. جامعة القادسية. العراق.
- ٢٨- عبد الله، محمد عبد الله. (٢٠١٥). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- ٢٩- عبد الله، محمد علي. (٢٠٢٠). القيادة الذكية: أساليب جديدة. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية.

- ٣٠- عبد الوهاب، محمد فتحي. (٢٠١٤). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة للنشر. القاهرة.
- ٣١- غانم، عبد الحميد. (١٩٩٢). " القيادة الناجحة ". مجلة الوعي الإسلامي. وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية. العدد ٢٧. أغسطس: القاهرة.
- ٣٢- كمال، حنان البدرى ومحمود، حنان عبد الستار. (٢٠٢٢). " القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان ". المجلة التربوية. كلية التربية. جامعة سوهاج. المجلد ١٠٠. العدد ١٠٠. سوهاج.
- ٣٣- محمد، ريم محمد عبد العال. (٢٠٢٣). أثر القيادة المدمرة علي الصحة التنظيمية، دراسة ميدانية علي شركات الدواء بقطاع الأعمال العام. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة عين شمس. القاهرة.
- ٣٤- محمد العميري، محمد. (٢٠١٨). القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون. رسالة دكتوراه. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. الجزائر.
- ٣٥- معمار، صلاح بن صالح، وآخرون. (٢٠٢١). " دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين ". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلد ٥. العدد ٢٢. يوليو: بنها.
- ٣٦- معمار، صلاح بن صالح وآخرون. (٢٠٢١). " دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية ". المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلد ٥. العدد ٢٢. بنها.
- ٣٧- نجم، نجم عبود. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان.
- ٣٨- هادي، آلاء ثامر صالح. (٢٠٢١). دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية. رسالة ماجستير. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. العراق.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 1- Belasco , James. (1990). **Teaching the Elephant to Dance: Empowering in your Organization**. Crown Publishing. New York.
- 2- Bounfour , A. (2016). **Digital Futures , Digital Transformation**. Springer International Publishing. London.

- 3- Brown , Michael. (2024). **Smart Leadership: Characteristics of a Smart Leader**. Kogan Page. London.
 - 4- Erickson , M. & et.al. (2007). Destructive Leadership Behavior , a Definition and Conceptual Model “. **The Leadership Quarterly**. Vol. 18. No. 3.
 - 5- Erickson , M. & et.al. (2020). The Concept of Bullying and Harassment at Work. **Research & Practice Journal**. Vol.3. No. 39.
 - 6- Gardner , Howard. (1983). **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. Basic Books. New York.
 - 7- Goleman, D. (1995). **Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ**. New York: Bantam Books. New York.
 - 8- Golestanipour, Morteza. (2016). “ Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership “. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*.
 - 9- Gordon , Jon. (2017). **How and Why Positive Leaders**. John Wiley & Sons. New Jersey.
 - 10-Greenleaf , Robert. (2002). **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness**. Paulist Press. New York.
 - 11-Jones , Peter. (2023). **The Art of Smart Leadership: Leading with Wisdom and Compassion**. Pearson Education. London.
 - 12-Miller , David & Johnson , Sarah. (2024). **Smart Leadership: A Model for Application in Arab Organizations**. The American University in Cairo. Cairo.
 - 13-Simanskiene & Erika. (2014). “Sustainable Leadership , The New Challenges for Organizations”. **Forum Scientiae**. Vol. 2.
 - 14-Watkins , A. (2014). **Coherence the Secret Science of Brilliant Leadership**. Amazon Book Store. London.
- ثالثًا: مواقع شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)
تاريخ الدخول: ٢١ فبراير ٢٠٢٤
جابر صقر الرويعي (٢٠٢٤)
- <https://www.regionalcsr.com/%d8%a7%d9%84%d9%82%d9%8a%d9%80%d9%80%d9%80%d9%80%d9%80%d9%80%>