

## القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات Leadership pour le développement des entreprises

عاشوري ابتسام<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2018/12/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/ 11 /04 ؛ تاريخ القبول : 2019/12/31

### ملخص:

تهدف الدراسة الى التعرف على ظاهرة القيادة التي شغلت كل من المختصين والباحثين منذ القدم الذين قاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها ، وقد أسفرت عن نتائج مختلفة حيث ساهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب القيام بها ، كما أن النمط القيادي الذي يتبعه مدير المؤسسة قد يجعلها تنجح أو تفشل ، فالقيادة لها دور كبير في تطوير المؤسسات والحفاظ على استقرارها وبقائها وأيضا نجاحها وازدهارها ، لذلك جلت هذه الورقة البحثية لتوضح ماهية القيادة وانواعها ونظرياتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة ، المؤسسة

### Abstract:

The study aims to identify the phenomenon of leadership that has occupied both specialists and researchers since ancient times, who have conducted many researches and studies in order to identify their nature and characteristics, and have resulted in different results where the development of administrative thought contributed to the development of leadership theories that tried to determine the objectives of leadership and characteristics of the successful administrative leader and business Which should be done, and the leadership style followed by the director of the institution may make them succeed or fail, leadership has a significant role in the development of institutions and maintain the stability and survival and also the success and prosperity, so this paper was presented to clarify what the leadership Types and theories.

**Keywords:** Leadership, Foundation

### تمهيد :

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرعوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من كتب الإدارة المختلفة وجدنا أن كثيراً من الكتب قد تطرقت إلى موضوع القيادة

### (1) تحديد المصطلحات:

**القيادة :** فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية". (كامل المغربي وآخرون 1995م، ص 163-164)

**المؤسسة:** هي عبارة عن منظمة تجمع فيما بينها مختلف عوامل الإنتاج، العمل، الرأسمال، الآلات، الخبرات، مواد أولية بطريقة مثالية للبحث عن الفعالية في جميع الميادين من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.

(2) - **أهمية القيادة** : تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (شفيق رضوان، 1994، ص81)

وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تتبع من النقاط التالية:

- 1- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- 2- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.
- 3- بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
- 5- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 6- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### (3) - أركان القيادة :

- 1- الأتياع : هم جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه .
- 2- القائد : شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف .
- 3- الموقف الجماعي : ظروف وملابسات يتفاعل فيها الافراد تحتّم وجود القائد . (العجمي، 2008، ص176)

### (4) - الفرق بين القيادة و الإدارة :

القيادة	الإدارة
1- وظيفة فرعية من وظائف الإدارة وهي أكثر محدودية في حفز الآخرين على تحقيق الأهداف.	1- تتضمن الإدارة كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها .
2- تتعلق بما هو اكبر وتتطلب القيادة ممن يقوم بدورها أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعني ذلك أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية بل عليه أن يجمع بين الاثنين ..	2- الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعني كل مايتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة و الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للعملية التعليمية ..
3- تعنى بالتغيير فهي عملية ديناميكية حية تمثل الانفتاح على الفكر الجديد و تشجيع المرؤوسين على الاستزادة من المعرفة و الخبرة المتجددة ..	3- الإدارة معنية بالحاضر أكثر حيث يميل رجل الإدارة إلى الحفاظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره .

المصدر ( بن دهيض، 2006، ص83،84)

(5) - **مصادر قوة القيادة وتأثيرها** : حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

أولاً : **السلطة الرسمية** : من مظاهر هذه السلطة :

- **قوة المكافأة** : ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- **قوة الإكراه** : ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأديته واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .

- **السلطة القانونية** : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتساقب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالمهندس والمهندس .
- **قوة الإعجاب** : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .
- (6)-نظريات القيادة** : تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان .
- أ- نظرية السمات (القيادة الموروثة)** : وتتص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً لصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :
  - أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
  - فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته .
  - فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
  - فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة .
- ب- نظريات سلوك القائد** : تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .
- ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :
  - ت- نظرية الخط المستمر في القيادة** : تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له .
  - ث- نظرية ليكرت في القيادة** : وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :
- 1- النظام التسلطي (الاستغلالي)** : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرعوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة
- 2- النظام المركزي النفعي** : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرعوسين تحت إشرافه ورقابته .
- 3- النظام الاستشاري**: تتوفر لدى القادة ثقة بمرعوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل .
- 4- النظام الجماعي المشارك** : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرعوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .
- ج-نظرية البعدين** : من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :
  - 1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرعوسين .

**ح-نظرية الشبكة الإدارية :** حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

1) الاهتمام بالأفراد . 2) الاهتمام بالإنتاج .

**خ-نظرية الموقف :** فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى . وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين" (مهدي زويلف، علي العضايلة ،ص249).

**د- النظرية الوظيفية :** ترى هذه النظرية أن القيادة قيام بوظائف تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها كالتخطيط، ورسم السياسات، والحكم والإدارة، وحل النزاعات، والثواب والعقاب، وتمثل دور الأب أو الرمز المثالي للتوحد والقوة، ونلاحظ أن هذه النظرية تعكس الدور القيادي الوظيفي وهو ما يقوم به أي قائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه، ويظهر هذا النمط بين بعض مديري المدارس الذين يقودون المؤسسة التعليمية من المنطق الوظيفي.

**ذ- النظرية التفاعلية :** ويطلق عليها أصحابها أيضاً النظرية التوافقية وتقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين متغيرات النظريات السابقة، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فالحياة الأكاديمية مثلاً تتطلب سمات معينة للمعلم، وتختلف هذه السمات باختلاف الموقف الذي يوجب استخدام بعضها وتوفره، كما يختلف سلوك المعلم باختلاف وظيفته التي تحدد له المهام والصلاحيات التي سيتصرف بموجبها . وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التالية: القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.

أ- الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.

ب- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.

ت- المواقف كما تحدها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

**ر- نظرية الرجل العظيم:** تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. (العميان، 2005 ص: 263)

**ز- نظرية السمات :** تعتبر نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، و إذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل هذا القرن، فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية

#### **(7)-خصائص القائد الناجح :**

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .

- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة . (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1994)

**(8) - أنماط القيادة :** القيادة تتضمن قيام القادة بحث وتحسيس العاملين لإنجاز أعمالهم بصورة جيدة مهما كانت المهام الموكلة إليهم. وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة، يجب أن تكون مدركاً لجميع العوامل المؤثرة في الموقف، ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لهذا الموقف. عندما نتحدث عن أنماط القيادة، فنحن نعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين.

#### أمثلة على الأنماط القيادية:

المستبد	المستبد الطيب	الديموقراطي	الليبرالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.</li> <li>• يعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل.</li> <li>• يصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ينصت بعناية لما يقوله الأتباع.</li> <li>• يعطي الانطباع بأنه ديموقراطي.</li> <li>• لكنه يتخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشرك الأعضاء في اتخاذ القرارات.</li> <li>• يشرح لأتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها.</li> <li>• يعبر عن امتداحه أو نقده للآخرين بموضوعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ثقته في قدراته القيادية ضعيفة.</li> <li>• لا يقوم بتحديد أي أهداف لأتباعه.</li> <li>• قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم.</li> </ul>

المصدر: موقع عالم النور 2016/12/11

الأسلوب الديموقراطي في القيادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو أقربها لروح الشريعة الإسلامية، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية (موقع عالم النور 2016/12/11).

#### (8) - وظائف القيادة الإدارية: يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

- **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيع والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد الخ....
- **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.

- الرقابة: تعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقييم الاعوجاج ومحاسبة سبب النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية. (حبيش فوزي 1991)

#### (9)-العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القادة والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل:-

- صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الإستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها. (عبد الملك، طلال 2004)

#### - خاتمة:

إن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في أي مؤسسة، هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في اتخاذ القرارات.... الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إداره فاعله قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء.

#### - المراجع:

- 1- حبيش فوزي 1991، الإدارة العامة والتنظيم الإداري: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- 2- شفيق رضوان 1994، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 81.
- 3- عبد الملك، طلال 2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 4- فؤاد الشيخ سالم وآخرون 1994، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني.
- 5- كامل المغربي وآخرون 1995، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص 163-164.
- 6- مهدي زويلف، علي العضايبة: إدارة المنظمة - نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 249.
- 7- موقع عالم النور على الساعة 20.33 بتاريخ 11/12 /2016 <http://www.alnoor-world.com/ugn2016>

#### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عاشوري ابتسام، (2019)، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد 11(04)/2019، الجزائر : جامعة قاصدي مبراح ورقلة، ( ص.ص 29-34)