القيادة أم الإدارة

إعداد

جوانه محمد هاشم علي الخليفات

المستخلص :

تقوم هذه الدراسة بالمقارنة بين مفهوم الإدارة الكلاسيكية وهي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة وهي أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية وما بين مفهوم القيادة وهي تعبر عن المهام التي يمارسها المسؤول الإداري وتتمثل في إصدار الأوامر للمرؤوسين والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، واستخرج القدرات الكامنة لديهم ومساعدتهم على حل المشكلات بطريقة احترافية ومنطقية، وايجاد البدائل والسيناريوهات وتحفيزهم للعمل لتحقيق الرؤية والرسالة والاهداف والقيم الخاصة بالمنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. فالقائد يقوم على تعريف الرسالة والرؤية للموظفين من أجل تحقيقها. حيث تمثلت مشكلة الدراسة فيما هي السمات المشتركة بين القيادة والإدارة التي يمارسها الموظفين في وما هو مستوى ممارستها؟.

الكلمات المفتاحية: الإدارة؛ القيادة؛ المدير؛ القائد.

Leadership vs Management

Prepared by: Jwana M H Al Khlafat

Abstract

This study compares the concept of classical management, which is the process of achieving set goals by exploiting available resources, according to a specific approach, and within a specific environment. It expresses the tasks practiced by the administrative official, represented in issuing orders to subordinates and influencing them to motivate them to work, extract their latent capabilities and help them solve problems in a professional and logical manner, find alternatives and scenarios and motivate them to work to achieve the vision, mission, goals and values of the organization and thus achieve the competitive advantage of the organization. The leader is based on defining the message and vision for the employees in order to achieve it. Where the problem of the study was, what are the common features between leadership and management that are practiced by employees in and what is the level of their practice?

Keywords: Administration; Leadership; Manager; Leader.

المقدمة

غالبًا ما يخطئ الناس ما بين الإدارة والقيادة باعتبارهم نفس الشيء ولكنهم في جوهر الأمر مختلفون تمامًا. والفرق الرئيسي بين الاثنين هو أن القادة لديهم أشخاص يعملون معهم، ويعملون على تحقيق الاهداف كفريق واحد وبروح الفريق، اما المدير فهو شخص يقوم على تمرير الأوامر من اعلى السلطة لكل طبقة من طبقات الإدارة، ويقوم على رفع التقارير الرسمية لمديره، دون العمل بروح الفريق او حتى التشاركية بينه وبين الموظفين.

ومن هنا اصبح الاهتمام بانواع القيادة الإدارية المحرك الرئيسي في شتى المنظمات والمؤسسات التي تسعى لاثبات نفسها في اقتصاد السوق وتحقيق الميزة التنافسية في عصر المنافسة التي نشهده، فاصبحت الحاجة الى قيادة فعالة ضرورة ملحة، فالوقت الحالي يفرض على قادة المنظمات ان يخلقوا نوعاً جديداً من انواع القيادة ليتمكنوا من تحقيق الاهداف الاستراتيجية والاهداف طويلة المدى في منظماتهم والقدرة على البقاء. فقد اصبحت معظم المنظمات تسعى لتطبيق القيادة في سياساتها بدلاً من الإدارة لتبقى على الحياة في ظل هذا العالم الشديد المنافسة والصراع.

ويجب أن تسير القيادة والإدارة جنبا إلى جنب. فهي ليست نفس الشيء ، ولكنها بالضرورة مرتبطة ببعضها البعض ومتكاملة. فمن المحتمل أن يتسبب أي فعل لفصل هاتين داخل المؤسسة الى حدوث مشكلات أكثر مما يحلها. ولكي تكون أي شركة/مؤسسة ناجحة فإنها تحتاج إلى إدارة يمكنها تخطيط وتنظيم وتنسيق موظفيها، وفي نفس الوقت تحفيزهم على الأداء بأفضل ما لديهم واكتشاف القدرات الكامنة لديهم وزيادة الدافعية لديهم.

فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة وهي أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.

فقد عرفها فردريك تايلور Frederick Taylor بانها القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق (Aitken, 1960).

فالإدارة هي تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة فهذا التعريف يشتمل على فكرتين هامتين وهما المهام الأربع للإدارة وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم ووكذلك تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة (Daft, 2008).

أما مفهوم القيادة فهو هي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري وتتمثل في إصدار الأوامر للمرؤوسين والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، واستخرج القدرات الكامنة لديهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجهم بطريقة منطقية وايجاد البدائل وتحفيزهم للعمل على تحقيق رؤية المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. فالقيادة تقوم على على اساس إعادة تعريف الرسالة والرؤية الخاصة بالعاملين (Hay، 2012) وإعادة هيكلة العمليات لانجاز الاهداف بطريقة واضحة وفعالة، فالقائد يوضح الرؤية بطريقة واضحة وجذابة، ويشرح كيفية تحقيق الرؤى، ويعمل بثقة وتفاؤل، وهو يقوم بتحفيز العاملين والذي يحول العاملين الى قادة حيث يجب على القيادة التركيز على الاسس الأخلاقية والقيم لدى العاملين في المنظمة. فالقيادة تركز على سمات القائد وشخصيته، وعملية التفاعل بينه وبين العاملين في المنظمة وكذلك ودرجة العلاقة بين القائد والموظف (العامل). فعملية القيادة هي نتاج التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة، وكذلك تظهر لنا صفات وسمات اخرى مثل هيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد.

ففي فالقيادة يقوم القائد بتلبية واشباع حاجات الموظفين ليتمكن من استخراج القدرات الكامنة لديهم وانجاز الاعمال باداء وفعالية عالية وكذلك التميز في الإداء، فالقائد هنا يقدر الطاقات المكنونة في المرؤسين (العاملين).

فمصطلح القيادة هو مصطلح جديدة نسبياً يقوم على مبدأ ان المدير هو القائد ويقوم بتوجيه النصح والارشاد لا اسلوب اللوم والتبويخ للعاملين (المرؤوسين) واسلوب

العقاب والجزاء، فالقائد هنا هو الملهم للمرؤوسين وهو يوجههم لانجاز الاهداف بطريقة فعالة ومميزة، ومساعدتهم على ابتكار طرق جديدة لحل المكشلات وعمل سيناريوهات لحل هذه المشكلات وهذا بدوره يقوم على تمكين العاملين وزيادة ثقتهم في أنفسهم بأنهم قادرين على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة من ضرورة تبني المنظمات لاسلوب جديد في الإدارة، في ظل هذا العالم المتسارع والمتسم بالتغير وامتلاك الموظفين اهم الخبرات والمهارات والكفاءات وفي ظل المنافسة الشديدة، فاصبح حرياً بالمنظمات من تبني اساليب جديدة تشاركيه مع المرؤوسين لتقدر المنظمات على الاستمرار وتحقيق اهدافها، والا سوف تفشل هذه المنظمات. حيث تتمثل مشكلة الدراسة بالاجابة على السؤال التالي:

ما هي السمات المشتركة بين القيادة والإدارة التي يمارسها الموظفين وما هو مستوى ممارستها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. توضيح اهمية العلاقة بين الإدارة والقيادة.
2. بيان الصفات والخصائص الواجب توفرها في القائد Leader.
3. التعرف الى السمات المشتركة بين القيادة والإدارة التي يمارسها الموظفين وما هو مستوى ممارستها.

أهمية الدراسة:

بناء على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لبيان أهمية تبني القيادة فالقائد يقوم بتلبية واشباع حاجات الموظفين ليتمكن من استخراج القدرات الكامنة لديهم وانجاز الاعمال باداء وفعالية عالية، فالقائد هنا يقدر الطاقات المكنونة في المرؤسين (العاملين) وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والانتقال من أسلوب الإدارة الكلاسيكية الى تبني اساليب جديدة.

الاهمية العلمية:

1. **تنبثق أهمية الدراسة من اهمية تبني القيادة كأسلوب جديد في تمكين العاملين وزيادة تحفيزهم وقدرتهم على العمل وانجاز المهام.**
2. **ان القيادة هي الأساس الجديد الذي سوف تتباه المنظمات لتحقيق اهدافها في هذا العالم المتسارع وظل هذه التغييرات في عالم الصناعات المختلفة وكذلك لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.**
3. **ان القيادة هي الاساس للمنظمات لبناء السمعة الطيبة** Good Reputation**. من خلال التزام العاملين بالاخلاقيات مما يجعلهم جديرين باعجاب العملاء وجديرين بثقتهم، وكذلك من خلال التركيز على العملاء وتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية والموثوقية بين المنظمة والعملاء.**
4. **انه في ظل القيادة يصبح العاملين قادة وهنا تنبث طاقاتهم الكامنة ويصبح الابداع ميزة لهم.**

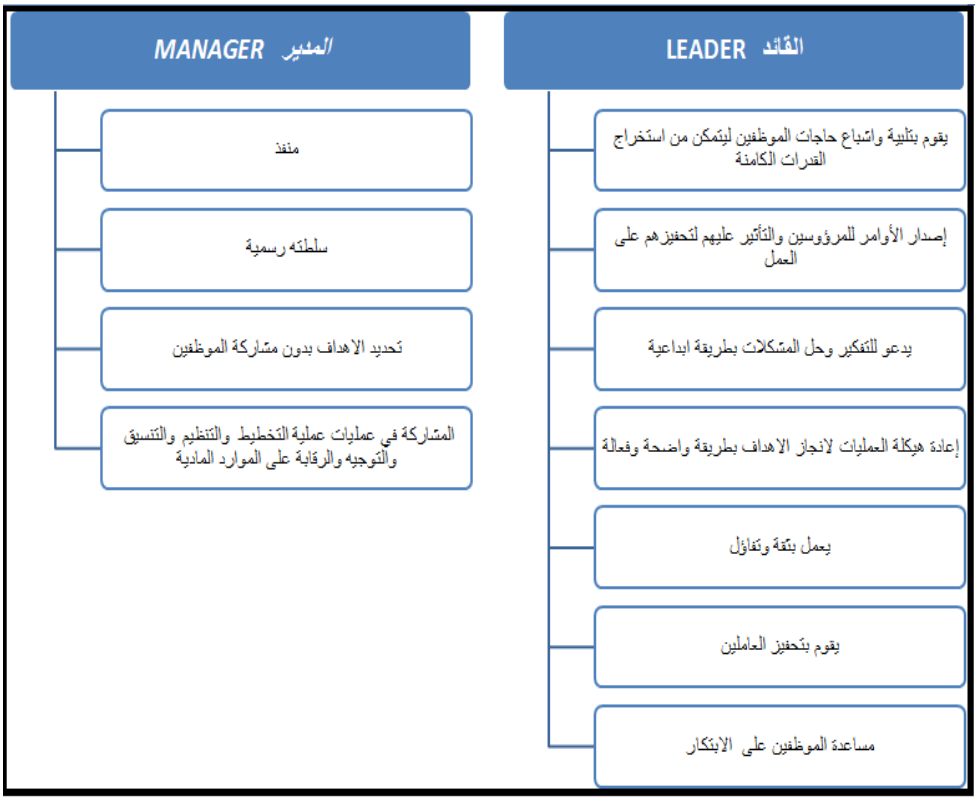
الاهمية العملية:

1. **من خلال هذه الدراسة يمكن للقادة في المجالات الاكاديمية الاستفادة من المعطيات الجديدة والاساليب الجديدة الواردة في هذه الدراسة لتطبيقها وزيادة فعالية الموظفين (المرؤوسين) واكساب هذه المجالات الميزة التنافسية.**

نموذج الدراسة:

تم بناء نموذج يوضح السمات والصفات المشتركة بين القيادة والإدارة التي يطبقها الموظفين ومستوى ممارستها. كما موضح بالشكل التالي رقم (1).

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: تم تطوير نموذج الدراسة بالرجوع الى عدد من الدراسات ومنها:

- (Liborius, 2017), (Morrison, 2014), (Barker, 2003), (Kirkpatrick, 1991).

مصطلحات الدراسة:

- **فالإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة وهي أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.**
- **أما مفهوم القيادة فهو هي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري وتتمثل في إصدار الأوامر للمرؤوسين والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل،**

واستخرج القدرات الكامنة لديهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطريقة منطقية وايجاد البدائل وتحفيزهم للعمل على تحقيق رؤية المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وفي هذه الدراسة سنحاول المقارنة بين الدراسات السابقة وبيان اهم السمات الواجب توافرها في شخصية القائد وشخصية المدير

فدراسة (العمري، قاسم شاهين) المعنونة باسم أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في محافظة ذي قار.- أطروحة دكتوراه.- جامعة البصرة.- اشراف عبد الرضا فرج بدراوي.- 2009.

حيث طرحت الدراسة مشكلة بيان مدى تحقيق المنظمات الحكومية بقياداتها الإدارية النجاح بعد تفويض بعض الصلاحيات وقيادة فرق العمل مع تنشجيع ونحفيز الموظفين و حثهم على الاابداع. وقد هدفت الدراسة الى عرض واقع استخدام المنظمات العراقية لاسلوب القيادة التبادلية والتحويلية وايجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الانماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل بنجاح اي منظمة والمتمثلة (بقيادة فريق العمل والتفويض والتحفيز والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وكذلك التوجه الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة توصيات بضرورة تأهيل القائد الإداري للتكيف مع التغيرات المفاجئة والتي تساعده على توسيع الرؤية واستشراف المستقبل.

أما دراسة (ناصر الدين (وآخرون) (2011) المعنونة باسم درجة تطبيق إبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها

هدفت هذه الدراسة التعرف إلي درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة للقيادة التحويلية بجميع إبعادها من وجهة نظرة القادة الإداريين فيها. حيث استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وكانت مشكلة الدراسة هي التعرف الى درجة تطبيق الجامعات الأردنية الخاصة لإبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر القادة الإداريين. واظهرت

الدراسة ان الجامعات الأردنية الخاصة تطبق إبعاد القيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، والاستشارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جدا، واوصت الدراسة بضرورة تصميم برامج لتنمية مهارات القادة في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتضمن منهجا تقنيا يأخذ في الاعتبار أفضل الممارسات للقيادة التحويلية.

بينما دراسة (حماد، اياد) المعنونة باسم اثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر- دمشق).- اشراف تيسير زاهر .- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .-مج27؛ع4.- 2010 .- 383-403ص.

فقد عرضت هذه الدراسة اثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي وتتجلي أهمية الدراسة في محاولة التعرف إلى أبعاد القيادة التحويلية المستخدمة داخل المشفى موضوع الدراسة وتحديد مسببات التغيير التنظيمي الأكثر تأثيرا في أبعاد القيادة التحويلية والتعرف على مدى تأثير إبعاد القيادة في التغير التنظيمي. وكانت مشكلة الدراسة تتجلى في ان التغيير اصبح احد الوسائل الفاعلة في مجابهة التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية). وطرحت الدراسة سؤال رئيسي وهو (حماد، 2010): ماهي ما أبعاد القيادة التحويلية وما البعد الأكثر استخداما في المشفى وهل لأبعاد القيادة التحويلية دور في نجاح عملية إدارة التغيير التنظيمي؟ وهدفت الدراسة الى بيان أثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المشفى وتوصلت الدراسة إلي أن هناك تأثيرا للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي. والعمل على تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين والاهتمام بتكوين اطر أدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل مما يكون له مردود ايجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل .

بينما دراسة (الكساسبة، محمد مفضي (واخرون) المعنونة باسم تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة .-المجلة الأردنية في أدارة الإعمال .-مج (2)؛ ع (3).- 69ص.

وهنا هدفت الدراسة الى التعرف الى درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعات شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتبرز أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فريدة وثقافة التمكين. وتم قد تطوير استبانة لجمع البيانات، وقد اوردت الدراسة الفرضيات التالية (الكساسبة، 2009)؛ انه لا يوجد تأثير دال احصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم. ولا يوجد تأثير دال احصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم. واظهرت الدراسة انه هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (منظمة التعلم). وكذلك هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المتغير التابع (منظمة التعلم).

وبالرجوع الى الدراسات الأجنبية فقد اشارت دراسة (فوجيانتي، ليلى) المعنونة باسم خصائص الإدارة العليا وأداء الشركة؛ تحليل تجريبي على الشركات العامة المدرجة في البورصة الإندونيسية

Fujianti, Lailah .- Top Management Characteristics and Company Performance: An Empirical Analysis on Public Companies Listed in the Indonesian Stock Exchange.- European Research Studies Journal .- Volume XXI, Issue 2, 2018 .- pp. 62 – 76.

حيث تناقش هذه الدراسة دور كبار المديرين في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة اندونيسيا. حيث تم اختيار عينة تتكون من (40) شركة تعمل في مجال العقارات وبناء المباني. واظهرت نتائج الدراسة ان عوامل (عمر ومدة تولي كبار المدراء، حجم الشركة هي اهم خصائص تلعب دوراً مهمًا في تحقيق أداء الشركة).

حيث اشارت نتائج الدراسة الى ان متغير العمر له تأثير كبير على قيمة الشركة، مما يعني قبول الفرضية الأولى الى ان عمر كبار المديرين له تأثير على أداء الشركة. وكذلك مستوى الخبرة التي يمتلكها كبار المدراء كان لها أثر كبير في اتخاذ

القرارات التي تؤثر على تحسين أداء الشركة من حيث الحسابات وتفاعلات أسعار الأسهم. إلا انه تم رفض الفرضية الثالثة انه للخلفية التعليمية تأثيراً على قيمة الشركة.

أما دراسة1 (جيرولا، آرون) المعنونة باسم القيادة أو الإدارة: مفارقة في الإدارة

Gairola,Arun.- Leadership or managership: a paradox in management? .- Journal of Business Thought Vol. 7 April 2016-March 2017.

قد ناقشت الدراسة الجدل عنيف بين فكرة ان القائد يُولد اي انه شي فطري تمتعه بمجموعة خصائص ام ان أي شخص يمكن أن قائداً بعد تزويده بمجموعة من المهارات ومن خلال التدريب المناسب.

وان كل مدير جيد يجب ان يكون قائدًا جيدًا أو ان قائد هو مدير جيد؟

وتوصلت الدراسة الى ان المديرين الناجحين يميلون لأن يكونوا قادة جيدين. وان القادة الناجحون مدراء جيدون أيضًا. وتقارن الدراسة بين المهام الموكلة للقادة ومهام المدراء كالتالي:

مهام المدراء	مهام القادة
• التركيز على الاستقرار	• التركيز على الاستدامة
• الإدارة التشغيلية	• الإدارة الإستراتيجية
• التوجيهات التنفيذية	• التوجيهات المعيارية
• هيكلة المنظمة	• عمل تصور المستقبل
• الاستخدام الأمثل للموارد	• الاستخدام الأمثل للقدرات
• القيادة والتحكم	• الرعاية والتوجيه
• التنمية على المدى القصير والمتوسط	• التنمية نحو المستقبل
• تصحيح أخطاء الماضي	• عملية التصحيح المستقبلية
• تحفيز الموظفين	• إلهام الموظفين
• تلبية احتياجات العملاء الحالية	• تلبية احتياجات العملاء المستقبلية

أما دراسة جونج جاي بارك المعنونة باسم آثار تمكين القيادة على الرفاه النفسي والمشاركة في العمل: الدور الوسيط لرأس المال النفسي

Jong Gyu Park Jeong Sik Kim SeungWon Yoon Baek-Kyoo Joo , (2017)," The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: the mediating role of psychological capital ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 3 pp.

حيث قدمت الدراسة الأدلة التجريبية للأهمية النفسية لتمكين العاملين، والدور الايجابي الذي تلعبه في زيادة قدرة الموظفين على الانجاز وعلى الاثر الايجابي لمشاركة الموظفين في مكان العمل. وطرحت الفرضيات التالية: انه يوجد تأثير ايجابي للعلاقة الجيدة مع الموظفين على التمكين الوظيفي. وشملت الدراسة 400 موظف من ثمان شركات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير ايجابي ومباشر على الموظفين وانخراطهم في العمل. وكذلك وجود تأثير إيجابي بين انجاز الاعمال والمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ودراسة (فيكنات، ار) المعنونة باسم القيادة التحويلية والنتائج الشخصية: التمكين كوسيط

Venkat R. Krishnan, (2012),"Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Iss 6 pp. 550 – 563.

فقد هدفت هذه الدراسة الى بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز وتمكين العاملين مع وجود التمكين النفسي كعامل وسيط. حيث تم جمع البيانات من 285 من المدراء (69 من الاناث، و216 من الذكور) في منظمة للصناعات في غرب الهند. حيث توصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين ثقة القادة بالمرؤوسين وبين تعزيز مفهوم الحياة لديهم. واوردت الدراسة الفرضيات التالية: انه يوجد علاقة قوية ايجابية بين القيادة التحويلية وبين تعزيز معنى الحياة لدى المرؤوسين. وعلاقة قوية بين القيادة التحويلة وتحقيق الرفاه للمرؤوسين. وتوصلت الدراسة الى ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعيار كرونباخ تشير الى وجود العلاقات القوية والمتبادلة بين جميع متغيرات الدراسة بشكل إيجابي.

ودراسة (جيمس، افاي) المعنونة باسم استخدام الإيجابية والقيادة التحويلية والتمكين لمكافحة سلبية الموظف

James B. Avey Larry W. Hughes Steven M. Norman Kyle W. Luthans, (2008),"Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 29 Iss 2 pp. 110 – 126

وقد استخدمت هذه الدراسة نموذج مفاهيمي لاختبار العلاقة بين القيادة وسلوك العاملين الايجابي في المنظمة، وتخفيض السلوك السلبي لزيادة تمكين العاملين في المنظمة. حيث تكونت عينة الدراسة من 341 من العاملين. واظهرت الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الثقة (الكفاءة الذاتية) وبين النجاح في المهام الصعبة. وكذلك بين وجود التفاؤل الإيجابي والمثابرة نحو تحقيق الأهداف وبين تمكين العاملين في المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

- احمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.- رسالة ماجستير- جامعة الأزهر- غزة، اشراف نهاية عبد الهادي التلباني- رامز عزمي بدير.
- احمد المعاني. (2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز .- اشراف سعاد نائف برنوطي. رسالة جامعية (دكتوراه في الإدارة) -- جامعة عمان العربية .
- احمد عريقات. (2013). قضايا إدارية معاصرة. عمان: دار وائل.
- اياد حماد. (2010). اثر القيادة التحويلية في إدارة التغير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر- دمشق.- اشراف تيسير زاهر. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، -مج27 (ع4)، 383-403ص.
- جمعان الغامدي. (2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. رسالة ماجستير- جامعة أم القرى - إشراف عبد القادر بن صاحل بكّر .
- خالد هتلة. (2008). أثر السياسات التنظيمية على التمكيني الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير- جامعة مؤته- المشرف زياد يوسف المعشر .
- فؤاد الشيخ سالم. (2009). المفاهيم الادارية الحديثة. عمان: مطبعة الشرق الأوسط.
- سميرة الصالحي. (2008). أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين.
- طارق البدري. (2002). أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها. عمان: دار الفكر.

- محمد الشريفي. (2010). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم. مجلة علوم انسانية ، 7 (45).
- محمد القريوتي. (2000). السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة . عمان : دار الشروق .
- محمد الكساسبة. (2009). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلة الأردنية في أدارة الإعمال ، مج2 (ع3)، 69ص.
- مدحت ابوالنصر. (2009). قادة المستقبل –القيادة المتميزة الجديدة . المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- مؤيد مسعود. (2012). درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.- اشراف غسان حسين الحلو .-رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية. 217ص.
- نوال السيايدة. (2013). دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة - اشراف هاني جزاع ارتيمة.-جامعة العلوم الإسلامية. 128ص.
- يعقوب ناصرالدين. (2011). درجة تطبيق إبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. جامعة الشرق الأوسط ، 38ص.
- Avolio, B. (1991). Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership. *Journal Of European, 15*.
- Barker, C. a. (2003). *The 7 Heavenly Virtues of Leadership, Management Today Series* . Sydney: McGraw-Hill .
- Bass. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations.* New Press.
- Bass, B. &. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* . United states: library of Congress .
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* . Simon and Schuster.

- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications.* New York: simon and schuster.
- Bennis, W. a. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge, HarperCollins.* New York.
- Bowen, D. a. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when?". *Sloan Management Review, 33*(3), 9-31p. .
- Burns, J. (1978). *Leadership* . New York : Harper & Row.
- Cook, S. S. (1997). Practical steps to empowered complaint management. *Managing Service Quality: An International Journal, 7*(1), 39 - 42pp. .
- Fernandez, S. (2011). *A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral Outcomes* . 11th National Public Management Research Conference .
- Fujianti, Lailah .- *Top Management Characteristics and Company Performance: An Empirical Analysis on Public Companies Listed in the Indonesian Stock Exchange*.- European Research Studies Journal .- Volume XXI, Issue 2, 2018 .- pp. 62 – 76.
- Gairola, Arun.- *Leadership or managership: a paradox in management?*.- Journal of Business Thought Vol. 7 April 2016-March 2017.
- Hay, I. (2012). *Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms*. Retrieved from http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.html.
- Henkin, A. B. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration, 43*(3), pp.260 - 277.
- Hogg, B. (2017). *10 Characteristics of Transformational Leaders.*
- Kim, S. (2017). The effectiveness of transformational leadership on empowerment: the roles of gender and gender dyads . *Cross Cultural & Strategic Management, 24*(2).
- Kirkpatrick, S. a. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive, 5*(2), 48-60 .

- Liborius, P. (2017). What Does Leaders' Character Add to Transformational Leadership? *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied, 151*(3), 299-320 .
- Manz, C. C. (1987). Leading workers to lead themselves. The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly, 32*, 106-129 .
- Morrison, A. J. (2014). *The Character of Global Leaders.* (M. L. Joyce S. Osland, Ed.) Emerald Group Publishing Limited.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory And Practice.* Thousand Oaks: CA: sage publications.
- Oscar, T. (2014). *How to Implement Employee Empowerment* . COMPANY CULTURE .
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.
- Rothermel, R. (2011). Managing change through employee empowerment . *Global Business and Organizational Excellence* .
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465pp.
- Trofino, J. (1995). Transformational leadership in health care. . *Nursing Management*, 26(8),42-47.
- Woods, R. (2003). Inspirational Leadership Model . International Leadership Studies Conference.