

The British University in Egypt

BUE Scholar

Business Administration

Business Administration, Economics and
Political Science

Winter 1-15-2015

اساليب القيادة في ادارة المنظمات العامة: دراسة حالة التحول الاداري من المنظمات العامة او منظمات قطاع الاعمال الي المنظمات الخاصة

Zeinab Shawky Younis

The British University in Egypt, zeinab.younis@bue.edu.eg

Mohamed _ . Awad

Ain Shams University

Follow this and additional works at: https://buescholar.bue.edu.eg/bus_admin



Part of the [Leadership Studies Commons](#)

Recommended Citation

Younis, Zeinab Shawky and Mohamed Awad. (2015) "Leadership Styles in the Administration of Public Organizations: A case- study of Administrative Transformation from Public or Business sector Organizations into private Organizations. The Journal of AL-NAHDA. The Faculty of economics and Political science. Cairo University, Volume.16, No.1, January, 2015.

This Article is brought to you for free and open access by the Business Administration, Economics and Political Science at BUE Scholar. It has been accepted for inclusion in Business Administration by an authorized administrator of BUE Scholar. For more information, please contact bue.scholar@gmail.com.

أساليب القيادة فى ادارة المنظمات العامة: دراسة حالة للتحويل
الإداري من المنظمات العامة أو منظمات قطاع الأعمال العام إلى
المنظمات الخاصة

إعداد

د. زينب شوقي يونس

د. محمد عوض إبراهيم

يونيه 2014

ملخص البحث

شغلت القيادة كمصطلح علمي وإداري العديد من الباحثين والدارسين للعلوم الاجتماعية والسياسية والادارية والاقتصادية ، حيث تكمن أهمية القيادة في كونها المؤشر الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ويشير مفهوم القيادة بوجه عام الى إمكانية إحداث التغيير والتأثير في الآخرين لضمان إتقان مستوى أداء العمل ومواكبة الأساليب الادارية العالمية الحديثة. وبالرغم من جهود الباحثين في تعريف أساليب متعددة للقيادة وأنماطها وأسلوب إدارتها إلا ان جوهر المفهوم نفسه يركز دائما على نوعية القائد المنوط به أداء العمل لانجاز أهداف المنظمة.

ويأتي تأثير القيادة في التحول الإداري ما بين أسلوب العمل داخل المنظمات العامة ومنظمات قطاع الأعمال ليعكس قدرة القائمين على إدارة المنظمة في العبور بها والنهوض إلى أعلى مستويات الأداء باستخدام جميع الأدوات والمهارات والموارد اللازمة لذلك.

ويرتكز هذا البحث على دراسة أساليب القيادة وأنماطها والسمات المختلفة لإدارتها وتأثيرها في التحول الإداري من المنظمات العامة الى منظمات قطاع الاعمال كما تتعرض الدراسة في هذا الاطار الى مفهوم تحول القيادة من الأنماط التقليدية الى الأنماط الحديثة للاخذ بالركب العالمي المتقدم، ودور القيادة في التحفيز وإدارة المرحلة الانتقالية للإصلاح الإداري ما بين المنظمات العامة ومنظمات قطاع الاعمال. وتلقي الدراسة الضوء على حالة من حالات التحول في نظم إدارة المنظمات والتي تمثل نموذجا مع الأخذ في الاعتبار مؤثرات القيادة على الثقافة التنظيمية داخل هذه المؤسسات اثناء مرحلة اعادة الهيكلة الادارية لهذه المنظمات.

وتتناول هذه الورقة تعريف القيادة وسماتها، وأنماطها والنظريات الحديثة الخاصة بها، كما تتناول الورقة مفهوم القيادة وعلاقتها بالتحفيز، وأسلوبها في ادارة أزمات المراحل الانتقالية، كما ننقل من خلال الورقة للتطرق إلى مدخل اعادة اختراع القيادة ومفهوم القيادة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، وكيفية توظيف كل هذه المداخل والمفاهيم في خلق رؤية جديدة للتحول الإداري لنصل في نهاية الورقة إلى الجزء التطبيقي والقائم على دراسة حالة من حالات التحول الإداري.

الكلمات الدالة: القيادة ، سمات القيادة ، النظريات الحديثة للقيادة ، المنظمات العامة ، منظمات قطاع الاعمال ، الإصلاح الإداري ، القوة التنظيمية ، الثقافة التنظيمية ، القيادة التحويلية ، نظريات القيادة ، الكاريزما ، التحفيز ، الإدارة بالأهداف ، التحول الإداري ، القيادة الاستراتيجية. دراسة الحالة: نموذج منظمة أو شركة عامة ناجح عبر إلى ميدان إدارة الأعمال بنجاح وحقق طفرة ملحوظة.

المشكلة البحثية:

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر فى كافة المجالات ظهرت الحاجة لدى المنظمات لاعادة النظر فيما تقدمه من خدمات للمواطنين. واعتمدت بعض المنظمات فى هذا الصدد على التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدى فى القيادة والقفز الى المستويات العالمية الحديثة لتواكب الركب التقدّمى من تطوير فى نظم الادارة ، فرضتها الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية التي يمر بها المجتمع.

وحيث أن القيادة والتأثير على التابعين داخل المنظمة هما وجهان لعملة واحدة تسير فى اتجاه لتحقيق الهدف وانجازه ، فقد اصبحت الضرورة ملحة فى توفير بيئة قيادية مشجعة ومحفزة تقترضها الظروف الانتقالية للمنظمات التي تتحول إدارياً من منظمات قطاع عام حكومي إلى منظمات قطاع خاص.

أهمية البحث:

الأهمية العلمية:

يستمد البحث الأهمية العلمية من أهمية الموضوع الذى يتناوله حيث ان القيادة كموضوع علمى وإدارى يمثل أطروحة مهمة حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من كل الباحثين والدارسين. إن تقدم المنظمات الادارية والمنشآت الاقتصادية سواء كانت من القطاع العام او قطاع الاعمال يعد فى المقام الاول نتيجة للقدرات القيادية التى تحركها وترسم مسارها. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة دراسة الحالة التي سيتم الاستعانة بها للمقارنة بين مؤشراتنا فى ظل إدارتها بمفهوم القطاع العام وبعد انتقالها إلى نموذج الإدارة بمفهوم القطاع الخاص، هو ارتباط النمط القيادى بجوانب النجاح والفشل. فالقيادة الناجحة تعتبر من اهم مقاييس تقدم المنظمات وتطورها ، من حيث قدراتها على استنباط القدرات الابداعية والابتكارية لدى العاملين وخلق نوع من المشاركة الايجابية لديهم.

اذن الأهمية العلمية هنا تتبع من أهمية الدور القيادى وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقاءها واستمرار كفاءة أداءها خلال فترة التحول الادارى. وعقد هذه المقارنة فى الدراسة سوف تستوضح من خلال أدوات القيادة الناجحة فى الانتقال بالمنظمات من العام الى الخاص

الأهمية الأكاديمية: تعد هذه الدراسة استكمالاً لجهود بحثية عملت على تطوير مفهوم القيادة وتقدم فكرة إعادة هيكلة القيادة "Leadership" لمصطلح علمي جديد أخذ في الانتشار في عباءة القيادة التحويلية "Transformational Leadership".

أولاً: تعريف القيادة

على الرغم من الكم الهائل من الأبحاث حول ظاهرة القيادة ، إلا أن الأدبيات اختلفت في تحديد تعريف محدد يتفق عليه جمهور الدارسين لهذه الظاهرة على مر العصور . واستناداً للأوجه والجوانب المختلفة لهذا المفهوم فإنه يمكن تصنيف التعريفات المختلفة طبقاً لعدد من النماذج والمداخل على الوجه التالي والذي يتفق في جوهره على فكرة إحداث التأثير في الآخرين:

1. القيادة كسمات شخصية: تتحدد القيادة ببعض السمات الشخصية الفردية حيث اذا توافرت هذه الصفات في شخص ما يمكن له إحداث التأثير المطلوب في الآخرين داخل المنظمة فيصبح قائداً لهم. ويقسم هذا التعريف بين القائد والأتباع الذين لا يملكون هذه الصفات فيصبحوا تحت قيادة القائد المتمتع بها.
2. القيادة كعلاقة ثنائية: ويرتكز هذا التعريف على أن العلاقة في القيادة بين القائد ومرؤسيه هي علاقة واحد لواحد وينجح هذا التعريف في دمج القائد ومجموعته داخل اطار ونسيج واحد داخل المنظمة لانجاز أهدافها.
3. القيادة كإنجاز للهدف: تقع القيادة هنا في تعريف محدد وهو إنجاز الأهداف المنوط بها داخل المنظمة ، وهذه هي الوظيفة الأساسية للقائد هنا سواء كان فعالاً بسبب القوة التي يملكها شخصية كانت او مهنية. بحسب التدرج الوظيفي او السلطة التي يتمتع بها لأي سبب اخر. فاذا تحقق الهدف نجح القائد واذا فشل فشلت معه منظومة القيادة كاملة.
4. القيادة كقوة: ويعتمد هذا التعريف على معنى القوة في الاطار الاجتماعي وهي مدى قدرة القائد على فرض سيطرته وتأثيره على الآخرين لينهجوا طريقاً محدداً طبقاً لرؤيته.

(1)

ونجد ان القاسم المشترك بين هذه التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة تجتمع على التأثير في الآخرين في اطار المنظمة للربط بين النجاح في القيادة وادراته دفة العاملين والمساهمة في تحقيق كفاءة وفعالية الاداء داخل المنظمة. فالقيادة تحاول توظيف جميع الموارد والطاقات الانتاجية والبشرية لتخرج وحدات منتجة تتميز بالجودة وتحقق الهدف من زيادة الانتاج وجودة الادارة.

ان نجاح المنظمة او فشلها فى اللحاق بركب التطور الادارى العالمى ، طبقاً لستيفن روبنز فى عرضه للسلوك التنظيمى داخل المنظمة ، يعتمد على المنظور القيادى وأدوات السلطة والقوة التنظيمية داخل المنظمة الادارية العامة والخاصة على حد سواء. اذن الكلمة او التعبير لفظ "القيادة" فى الاساس يعطى الصورة لأشخاص أقوياء نشطاء مهمتهم إعطاء الأوامر للتابعين إما فى صورة جماعية او فردية لضمان فعالية اتخاذ القرار الصالح وتنفيذه بالاضافة الى حشد الجهود التنظيمية للخروج بأفضل النتائج.

أما بالنسبة لبعض الأدبيات فى الستينات والسبعينات لبعض الدارسين لهذا المفهوم نجد أن: "أساس القيادة هو التأثير الجذرى على إدارات المنظمة للخضوع الى قوانين وأوامر القيادة فى المنظمة"⁽³⁾، وقد يحتوى هذا التعريف على اكثر مما هو معروف بتنظيم القوة الادارية داخل المنظمة بل يمتد الى شخص القائد نفسه حتى يتم هذا التأثير والخضوع.

وترتكز هذه الدراسة على أن القيادة والقوة التنظيمية للفرد او الجماعة داخل المنظمة والقدرة على إحداث التأثير فى الآخرين هو أساس القيادة فى العصر الحديث.

واستناداً الى هذا نتبين أن القيادة تعتمد على عدة عناصر أهمها: أنها عملية تأثير اجتماعى وسلوكى تحدث فى اطار منظمة لها هيكلها وقواعدها. أى أن القيادة تتحكم فى الاطار التنظيمى للمنظمة او المؤسسة بشكل له ضوابط ومحددات لإحداث عملية التأثير نفسها. وأن أى عملية تأثير لا ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة سواء فى المراحل الاعتيادية او المراحل الانتقالية للتطور والتحول الادارى تعتبر خارج اطار القيادة التنظيمية وتؤدى الى فشل مهمة القيادة.

وتعتمد بعض الدراسات ايضاً على مفهوم القيادة الطارئة او "Emergent Leadership"⁽⁴⁾ فى تعريف القيادة المطلوبة للتحويل والاصلاح الادارى. وهى القيادة التى تظهر فى بعض مواقف العمل داخل المنظمة حيث يتم تشكيل فرق عمل للقيام بمهام محددة داخل المنظمة خلال عمليات التحويل الادارى. والجدير بالذكر أن هذه المجموعات تخلق فيما بينها ظاهرة قيادة تلقائية او طارئة تتسم بالحسم والجدارة والقبول من باقى أعضاء المجموعة.

ومعظم الدراسات الحديثة تركز على مفهوم القيادة التحويلية او "Transformational Leadership" وهى العملية التى يستطيع بها القائد والتابعين ان يحولوا منظومة القيادة والتأثير داخل المنظمة الى أعلى مستويات التحفيز لينهضوا بالمنظمة أثناء فترة التحويل الادارى وهو ما سوف نتعرض له الدراسة فى المقارنة بين النماذج الناجحة فى التحويل الادارى من المنظمات العامة ومنظمات ادارة الاعمال وغيرها.

ثانياً: سمات القيادة

تتناول بعض الأدبيات الاعتقاد السائد أن القادة يولدوا ولا يصنعوا ، فهم أناس ينفردون بسمات محددة يتوارثونها عن الآباء والأجداد ولهم صفات تميزهم عن باقى البشر. ومع بداية الثمانينات

من القرن العشرين أخذت هذه النظرية اهتماماً كبيراً لظهور بعض سلوكيات القيادة التي يمكن ان ترجع الى سمات معينة وثابتة في القائد. وقد عقدت دراسات كثيرة لتحديد الاختلافات بين الرجل والمرأة في أسلوب ممارسة القيادة ، حيث تبين أن الرجل بطبيعته يكون أكثر ميلاً في أسلوب القيادة الى العمل والمهام المرتبطة به والاهتمام بالنمط السلطوى والقيادة التوجيهية لمرؤسيه. بينما يقوم أسلوب القيادة عند المرأة على العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرار.

وشغلت سمات القيادة جزءاً كبيراً من أبحاث العلوم الاجتماعية والنفسية. وتم الاستعانة بدراسات كثيرة لهذه السمات في العلوم الادارية لتوضيح أن هناك أطر بيئية وظروف محيطة يمكن لها خلق قائد محدد في ظروف معينة كما تم ذكره فيما يخص القيادة الطارئة او التحويلية. وفضلت العلوم الاجتماعية الاعتماد على سلوك القائد بدلاً من سماته وخصائصه الشخصية على اعتبار أن سلوك القائد يؤثر بشكل مباشر على فعالية الجماعة التي يقودها. وظهرت تساؤلات كثيرة في هذا الصدد لبيان الفرق بين الادارة والقيادة حيث كان التساؤل هل كل قائد مدير؟ او هل كل مدير يمتلك القدرة على القيادة؟ وخلصت أبحاث القيادة في هذا الشأن أن القائد هو الشخص الذى يتمتع بالرؤية والقدرة على إحداث التأثير على الاخرين ، أما المدير فهو المنفذ لهذه الرؤية داخل المنظمة بما يتاح له من الموارد والامكانيات.

وميز كيرت ليفن بين ثلاثة أشكال للقيادة معتمدة على سلوك القائد وهى القيادة الأتوقراطية التي تعتمد على التوجيه المباشر بالأمر ، والقيادة الديموقراطية والتي تعتمد على المشاركة فى عملية اتخاذ القرار وتنفيذ الرؤى والقيادة الفوضوية وهو السلوك السلبى للقيادة داخل أى منظمة. وتعتبر دراسات جامعة "أوهايو" فى أواخر الأربعينات برغم عدم حداثتها من أهم الدراسات السلوكية لمفهوم القيادة والتي يتم العمل بها حتى الآن. فقد أوضحت بعدين أساسين ومستقلين لمفهوم القيادة ينقسم الى الهيكل والعاملين. ويتضمن البعد الأول هيكل العمل او " initiating structure" وهو مبادرة القائد بتنظيم العمل فقط والاهتمام بالانتاجية فقط وتنظيمها وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيق الهدف. أما البعد الثانى وهو العاملين او "consideration" وهى مجموعة متغيرات سلوكية يشير الى اهتمام القائد بالجوانب الانسانية للعاملين والظروف الاجتماعية المحيطة بهم⁽⁶⁾.

ثالثاً: نظريات أنماط القيادة

تتلخص دراسات أنماط القيادة فى أنها تلعب دوراً هاماً فى الاداء معتمدة على أن القيادة تصنع ولا تولد ، فيمكن للشخص ان يكتسب مهارات القيادة عن طريق التعليم والتدريب. ومن أهم

النماذج التى توضح أنماط القيادة فى فترات التحول الادارى: نموذج الشبكة الادارية⁽⁷⁾ وهى تحتوى على 81 نمط ادارى ولكن الأنماط الأساسية هى خمسة تتلخص فى الآتى:

1. القيادة البيروقراطية: وهو النمط الذى يعمل على إفقار المنظمة ولا يهتم بأداء العمل الا فى الاطار الروتينى الجامد الذى يفقد القدرة على الابداع والابتكار.
2. القيادة الجماعية: وهى النقيض لما سبق حيث يتميز هذا النمط بالعمل على إثراء المنظمة والعاملين بها ويعمل بالمنظومة الحديثة وهى بناء فرق العمل والمشاركة.
3. القيادة الاستراتيجية: وهى القيادة الوسط فيما بين تحقيق أهداف العمل والمنظمة والاهتمام بأمور وشئون العاملين.
4. القيادة المساندة: وهو النمط الذى يقوم على سلوكيات العلاقات الانسانية مع عدم الاهتمام بالعمل واهماله مما يضع المنظمة فى مواقف ادارية ومالية متردية.
5. القيادة الموجهة: ويتطرف هذا النمط فى الاهتمام بالعمل على حساب العاملين وكثيراً ما يخلق ضغائن بين القيادة والعاملين على تنفيذها.

هذه الأنماط الخمسة تتحرك فى مساحة ما بين الاهتمام بهيكل العمل (Task: oriented) والاهتمام بالعلاقات الانسانية (Relationship: oriented). وقد تحققت هذه الأنماط من دراسات (R. Black & J. Mouton)⁽⁸⁾ والتى طورت نموذج (R. Licker) والذى كان يحرف فى هذا الوقت (بال-Systems of Management). وقد كان أهم إفرزات هذا النموذج هو نمط القياى الديمقراطية التشارورى والذى يثق فى المرؤسين بدرجة كبيرة ويسمح لهم بقدر من الحرية لمناقشة أمور العمل. وقد أثبتت بعض الأبحاث أن هذا النمط يكون مطلوب بدرجة كثيرة عند فترة التحول الادارى.

رابعاً: النظريات الحديثة للقيادة

تتبع النظريات الحديثة للقيادة من الدراسات المختلفة لأنماط القيادة. وفى هذا الاطار تعتمد على النظريات على الأطر البحثية المختلفة لهذه الأنماط وتتلخص فى ثلاث نظريات أساسية يتم الاعتماد عليها فى الفترة الانتقالية للتحول الادارى.

1. **النظريات الظرفية:** قام فيدار بانشاء هذه النظرية ليقوم فحواها على أن فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين نمط القيادة "Leadership Style" والتحكم الموقفي "Situational Control". فى إطار نمط القيادة تأثر فيدلر بمفهوم دراسات أوهايو وميز بين نمطى القيادة المعتمد على المهمة او العلاقات الانسانية. أما فيما يخص التحكم الموقفي فقد أفرد فيدلر ثلاثة أبعاد لهذا المفهوم وهى ركائز تعتمد عليها النظرية الظرفية فى حالة التحول من نمط ادارى الى آخر طبقاً للظروف المحيطة.

هذه الركائز تعتمد على: علاقة القائد بالمرؤوسين ، هيكل العمل ومدى وضوح الأهداف للعاملين وقوة مركز القائد وقدرته على الحصول على طاعة مرؤوسيه فى إطار سلطته الوظيفية حيث اذا تم التحكم فى هذه الركائز الثلاث تكون عملية الانتقال من نظام ادارى محدد الى آخر مختلف عملية انسيابية ومحقق للأهداف المرجوة.

وفى خلال عملية التحول أن الاصلاح الادارى يتم التحكم فى درجة هذه الركائز الثلاث حيث يمكن للقائد زيادة او نقصان أحد الركائز عن غيره طبقاً لمتطلبات المرحلة وهى ما يضى مرونة على عملية التحول.

2. نظرية القيادة الموقفية:

تعتمد هذه النظرية على قدرات العاملين واستعدادهم للقيام بواجباتهم ، وقد قام الافتراض هنا على المزج بين أنماط القيادة فى النظرية الظرفية بالقياس لأبعاد هيكل العمل والعلاقة مع المرؤوسين فى استنباط أربعة أنماط سلوكية جديدة للباحثين "هيرسى وبلانشارد". هذه الأنماط الأربعة يتم دراستها كالاتى:⁽⁹⁾

أ. **نمط التوجيه:** ويتلخص فى تحديد المهام والأدوار التى يجب أن يقوم بها جماعة العمل من حيث الكيف والوقت والمكان وتعتمد على قدرة القائد فى التأثير على الاخرين.

ب. **نمط الاقناع:** ويعتمد هذا النمط بالأساس على شخصية القائد فى اتباع سلوك ارشادى وتدعى لجماعة العمل التى يقودها. ويعتمد ايضاً على سياسة فرق العمل داخل المنظمة.

ج. **نمط المشاركة:** يتشارك القائد هنا مع مرؤوسيه فى عملية صنع القرار ويقتصر دور القائد هنا على تيسير سير العمل.

د. نمط التفويض: يقدم القائد القليل من الارشاد والتدعيم لجماعة العمل ويفوضها فى العمل.

وتتلخص هذه النظرية الموقفية أن أسلوب القيادة يجب أن يتماشى مع نضج المجموعة التى يتم قيادتها ومع الظروف البيئية والسياسية والاجتماعية المحيطة. هذه النظرية تعتبر فى الأساس هى أساس حجر التحول الادارى والاصلاح.

3. نظرية المسار والهدف: (10)

تتطلق هذه النظرية من الفرضية الأساسية أن فعالية القائد داخل المنظمة تتلخص فى الأثر الذى يحدثه نمط قيادته فى المرؤوسين من حيث درجة رضاهم عن العمل ودافعيتهم للقيام به. ويعبر اسم النظرية عن محتواها وهو الربط بين مسار القيادة داخل المنظمة والهدف المنوط بتحقيقه هذه النظرية فرضت بعض خصائص للعاملين مثل موضع السيطرة والخبرة والقدرة فى تحقيق مستويات مختلفة لدافعيتهم للعمل. فمثلاً هؤلاء الذين يمتلكون موضع سيطرة داخلى او يعتقدون أن الحصول على مكافآت مشروط بمقدار الجهد الذى يبذلونه فى العمل يفضلون النمط المشارك ، أما هؤلاء الذين لديهم موضع سيطرة خارجى كأن يعتقدون أن الحصول على مكافآت رهن بعوامل أخرى لا يمكنهم السيطرة عليها فانهم يفضلون نمط القيادة التوجيهى.

وأوضحت النظرية أن سلوك القائد التشجيعى يزيد من مقدار الرضا الوظيفى لدى العاملين.

وتتداخل مع هذه النظرية بعض الظروف الخارجية والداخلية المحيطة بالمنظمة مثل الأنشطة وطبيعة المهام ، نظام السلطة الرسمى وجماعة العمل ، ويساعد القائد فى هذه الاطار على تحديد ما يجب أن يقوم به أتباعه من أجل انجاز الأهداف. انن تأتى هذه النظرية لتتنويع تعريف القيادة فى اطار انجاز الأهداف داخل هيكل المنظمة وتساعد فى التحول الادارى الايجابى.

خامساً: فعاليات اتخاذ القرار فى المنظمة

يتضمن اختيار العملية المناسبة لصنع القرار منهجية محددة من ناحية القائد فى دراسة جودة القرار ومدى التزام التابعين به. وتشير جودة القرار فى هذا الاطار الى مدى تأثير القرار فى اداء العمل ومدى تقبل العاملين له حتى يتم تنفيذه بسهولة ومرونة واتقان.

وقد قدم فروم يوتن نموذجاً معروفاً بنموذج "القيادة وصنع القرار" (11) وهو ما يوضح ما ينبغي على القائد ان يسلكه في المواقف المختلفة وقد خلص الى أنه لا يوجد نموذج او أسلوب او نمط واحدة لكافة الموقفية وهو ما يرجع بنا الى النظرية الموقفية والتي يقع تحت مظلتها هذا النموذج حيث أن أسلوب ونمط القيادة في موقف محدد لا يجب ان يكون عائقاً امام استخدام أساليب أخرى في مواقف مغايرة. ولذلك تم تطوير النموذج ليشمل تشخيص لبعض المتغيرات التي تصف خائص موقف معين. فمثلاً في الموضوع البحثي للدراسة في نطاق التحول الاداري يتساءل القائد في مواقف تحويلية محددة عن مدى تقبل المرؤوسين للقرارات الادارية الجديدة، عن احتمالية حدوث نزاع او عدم اتفاق بين المرؤوسين نتيجة للقرار الجديد ، وعن مدى اهتمام المنظومة القيادية عن درجة رضاء العاملين وعن عناصر التحول في الادارة وابعادها ومدى الاهتمام من جانب المرؤوسين بهذا التحول أساساً؟

وفي هذا المنهج وبعد التواصل مع هذه المتغيرات يختار قائد المنظمة بين التوجهات المختلفة لصنع القرار وهي فيما بين ان ينفرد القائد بصنع القرار في ضوء الظروف والمعلومات المتاحة او ان يحصل على معلومات من المرؤوسين ثم ينفرد بالقرار او تتم مناقشة المشكلة بين القائد والمرؤوسين ويتم صنع قرار جماعي. ويكون هذا هو الشكل الأفضل لفعالية اتخاذ القرار حيث يشعر المرؤوسين بالانتماء لعملية صنع القرار ويكونوا أكثر التصاقاً بأهداف المنظمة. ويتحقق مفهوم المشاركة في صنع القرار وهو ما يخلق مواطن مشارك وليس فقط مواطن متلقى للأوامر من القيادات العليا داخل المنظمة.

سادساً: القيادة التحويلية

إن التغيرات التي يشهدها العالم منذ أواخر القرن الماضي والتي تركت آثارها على معظم المنظمات العامة والخاصة على حد سواء أوضحت مع تطور النظم الادارية العامة أن هناك حاجة ملحة الى شكل متطور لأسلوب القيادة في هذه المراحل التحويلية ولقد تطورت مفاهيم الادارة نتيجة للتطور في النموذج المعرفي للعلوم الادارية في الربع الأخير من القرن الماضي، والأبحاث الكثيفة لتعريف اللفظ الاداري المناسب لنجاح المنظمات في مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

وظهرت القيادة التحويلية لإحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات العاملين وافترضااتهم وتأكيد التزامهم برؤية المنظمة وأهدافها. وتتولى القيادة في هذا الصدد كيفية ادارة الموارد البشرية وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة. ويستطيع القائد التحويلي ان يغير من معتقدات تابعيه وضمايرهم لأنه

يصر على اتباع مثل وقيم عليا كالعدالة الاجتماعية والسلام ويحاول ان ينشط الحاجات التي توجد أعلى قمة هرم نظرية تدرج حاجات ماسلو وهى الحاجات الاجتماعية والاحترام من الاخرين. وتعتبر القيادة التحويلية فى بعض الأحيان من أسس المراحل الانتقالية داخل المنظمات التي تمر بمراحل تحول فى نظم الادارة.

جدير بالذكر أنه لابد من التفريق بين القيادة التحويلية والقيادة المرحلية الوقتية (Transactional) ، والتي تتولى تشجيع العاملين لتحقيق مطالب محددة وتكون أمثلة من هذه النوعيات القيادية موجودة وقت الانتخابات عندما تدعم الحكومة وتغير من الوظائف لكسب صوت العامل فى يوم الانتخاب. وتتكون عناصر القيادة التحويلية مما يلي: (12)

1. **انتباه الفرد:** حيث يهتم القائد بالاحتياجات الخاصة لتابعيه ويكلفهم بأعمال تساعد على تحفيزهم.
2. **التحفيز العقلي:** يساعد القائد الأتباع على إعادة التفكير فى وسائل ابداعية لحل كل مشكلات المنظمة.
3. **المكافآت الظرفية:** يتولى القائد تحفيز أتباعه عن طريق الوعود بالمكافآت اذا تم تحقيق الأهداف داخل المنظمة.
4. **الادارة بالاستثناء:** فى هذا الاطار لا يتدخل القائد فى عمل أتباعه الا فى حالة عدم تنفيذ الوظائف المنوط العمل بها.
5. **الكاريزما:** وتتحقق عندما يكون القائد قادر على ايجاد قيمة عليا واحترام رؤية المنظمة وجذب تابعيه عن طريق الإلهام والتحفيز. ويعتبر البعض أن الكاريزما هى أساس التأثير فى الاخرين وهى أساس تعريف القيادة الناجحة المؤثرة.

تطبيق القيادة الكاريزمية: القائد الكاريزمى هو زعيم يتصف بخصائص نادرة وغير عادية تجعل قدراته خارقة للعادة. ويعبر لفظ كاريزما عن نمط من أنماط السلطة التي تستند الى قوة بعض الاشخاص فى إلهام الاخرين.

وقد قدم روبرت هاوس (1987)⁽¹³⁾ نظرية القيادة الكاريزمية واستخلص ما توصلت اليه الحقول المعرفية الأخرى ليحدد المدى الذى يعتبر فيه القائد كاريزمياً بالمؤشرات التالية:

- ثقة الأتباع فى معتقدات القائد والتشابه بينهما
- حب الأتباع للقائد
- الطاعة الارادية من جانب أتباع القائد
- قوة القائد على الاقناع

- الارتباط العاطفي للأتباع برسالة المنظمة
- اعتقاد الأتباع بأنهم مشاركون داخل المنظمة وليسوا فقط متلقى أوامر

وأضاف كونجر⁽¹⁴⁾ بعض المعايير للقيادة الكاريزمية مثل بُعد الرؤية للقائد واستخدام الاستراتيجيات الغير معتادة فى الادارة ، ايضاً استخدام القوة الذاتية وتوصيلها للتابعين داخل المنظمة تكون عدوى لكل مستويات الادارة داخل المنظمة. وأوضح Mintzberg أنه فى بعض الأحيان تفشل المهمة بانتهاء مدة القائد الكاريزمى فى ادارة المنظمة وتتحول هى الأخرى الى قيادة مرحلية. لذلك لابد من توضيح مبادئ هذه القيادة داخل المنظمة.

حيث لابد من تدريب أتباع القائد على أهمية التمسك بالقيم وتبنى وترسيخ مبادئ واضحة ومعلنة ومتفق عليها من الجميع. ولابد من إتمام هذا اثناء المرحلة الانتقالية للتحويل الادارى داخل أى منظمة.

وتتوكل نظريات القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية كنماذج نظرية لإعادة هيكلة ادارة بعض المنظمات العامة وتحويلها الى منظمات ادارة قطاع الاعمال. فالمنظمات قد تواجه مشكلات تتطلب منها ضرورة التفكير فى تطوير المنهج التقليدى للقيادة ومحاولة توظيف المنهج الابداعى عن طريق توظيف المدخلات المناسبة للقيادة التحويلية والكاريزمية كما سبق توضيحه فى العناصر السابقة. وفى اطار هذه الدراسة تشير القيادة التحويلية الى قدرة القائد على الارتقاء بمستوى مرؤوسيه الوظيفى وخلق البيئة الملائمة المطلوبة داخل المرحلة الانتقالية من المنظمة العامة الى منظمة تعمل بنظام ادارة الاعمال.

وفى هذا الاطار يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم على تنفيذ تلك الرؤية لتعديل الأنظمة الادارية القائمة لملاءمتها. وقد وضع "باس" مقياس ونموذج لقياس عوامل السلوك القيادى للقيادة التحويلية ليتضمن الكاريزما كأهم عنصر يساعد القائد فى تحويل الفكر الابداعى الى منظومة ادارية متكاملة على أرض الواقع.

وفى أوائل التسعينات قدم باس ايضاً عنصراً آخر يتداخل فى القيادة التحويلية يطلق عليه الدافعية المستوحاة "Inspirational Motivation"⁽¹⁵⁾ ، ففى الوقت الذى ركز فيه "بيريز" فقط على مفهوم القيادة التحويلية من منظور القائد الذى يحاول الوصول الى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى مرؤوسيه.

حاول باس فى هذه الاضافة السابقة العمل على الدافعية المستوحاة من ظروف العمل والبيئة المحيطة. اذن يقوم نموذج باس على ادراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين استثمارها بهدف تحقيق التغيير المنشود.

هذا التغيير المؤسس لابد ان تقابله آمال وتطلعات من جانب المرؤوسين حتى يتمكنوا من انجاز المهام المنوطة بهم. ويتكون نموذج القيادة التحويلية هنا من شراكة واضحة بين القائد ومرؤوسيه يكون أساسها تبادل الآراء بشفافية تامة.

سابعاً: القيادة وعلاقتها بالتحفيز

هناك علاقة تشابكية بين الدافعية والاداء الوظيفى ، فعندما يستشعر الموظف داخل المنظمة بأن هناك اطار تغييرى يحدث فى المراحل الانتقالية داخل العمل ، لابد ان يكون هناك دافع جيد لدى العاملين حتى يتم استعادة التوازن داخل وحدة العمل من ناحية ومواجهة أى ظروف اقتصادية او بيئية خارجية من ناحية أخرى.

وفى هذا الاطار يستخدم القائد فى هذه المرحلة التحويلية أهداف واضحة للعاملين وتكون قابلة للتحقق ، ثم يجتمع بمرؤوسيه لمناقشة كيفية تحقيق هذه الأهداف وتقييمها الفعلى. ويستخدم القائد فى هذه العملية سلسلة من الخطوات المعتمدة بعضها على بعض وتترابط فى النهاية لتسهيل عملية الرقابة والتخطيط وقياس الهدف بعد تحقيقه وضمان الشفافية الكاملة فى اتخاذ القرار. ويعمل القائد فى هذا الصدد على تفعيل مفهوم الادارة بالأهداف المرجو تحقيقها ويعتمد على الاستخدام الناجح لقدرة المشاركين فى هذا العمل ومساهماتهم فى المنظمة ككل. ويعتمد ايضاً القائد فى هذه المرحلة من التغيير الهيكلى على ابقاء الذكاء العاطفى فى جذب العاملين الى تقبل هذا التغيير والمضى فى طريق موازى له من حيث الانتاج والدافعية ، وهو ما أثبتت بعض الدراسات أن هذا النمط من القيادة هو الأفضل لتخطى المراحل الانتقالية داخل المنظمات التى تتحول من ادراة عامة الى ادارة خاصة⁽¹⁶⁾ حيث يشوب هذا التغيير مخاوف كثيرة لدى العاملين من فقدان الأمان الوظيفى بعد هذا التحول ، وتكون مهمة القيادة داخل المنظمة هو الطمأنة الشاملة والتحفيز العاطفى الواجب للعاملين فى هذا الوقت. ففى هذا الاطار يحتاج القائد صياغة رؤية جديدة مقنعة للعاملين تحتوى على دوافع كافية لنشرها والعمل بشكل مستمر للوصول اليها والعمل على حل المعضلات فى هذه المرحلة مثل مستويات الضغط المرتفعة والطاقة غير الموجهة والصراعات الوظيفية الداخلية وعدم الاستقرار.

وتأتى الدافعية هنا كمفهوم ادارى بظل هذه المتغيرات داخل الادارة وتساعد القائد كأداة للنجاح الوظيفى عن طريق:

1. **مكونات المفهوم:** بمعنى وجود عدة بدائل يختار القائد المناسب منها لاشباع احتياجات العمال.
2. **الكثافة:** مدى قوة الاستجابة من جهة العاملين تجاه هذا الاختيار.
3. **المثابرة:** المدى الذى سيستمر فيه الفرد فى بذل المجهود المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ، والمدى الذى سيستمر فيه القائد على بذل الجهد المطلوب لارضاء العاملين.⁽¹⁷⁾

وتتداخل الدافعية مع قدرة القائد على ان يكون على دراية بمشاعر العاملين لديه وتوظيف الامكانيات فى المكان الصحيح ، ويستشعر القائد عن طريق استخدام مقومات الذكاء العاطفى نقاط الضعف والقوة لدى العامل ، محاولة تحفيز الاخرين عن طريق معرفة احتياجاتهم النفسية والمادية والمعنوية والتحكم فى بعض ركائز احتياجاتهم عن طريق موهبة الكاريزما.⁽¹⁸⁾

ثامناً: أسلوب القيادة فى ادارة أزمات المراحل الانتقالية

لابد ان يمتلك قادة المنظمات العامة بعض الصفات الريادية اذا أرادوا عبور مرحلة التحول الى منظمات ادارة الاعمال ، حتى يتم انجاز الأهداف المنوط تحقيقها والنهوض بمستوى المنظمة لمواكبة التقدم العالمى. فلا بد من توظيف القادة الذين يتمتعون بالريادة فى الذكاء الادارى العاطفى كما تم التعرض له من قبل ، ايضاً لابد ان يتمتع القائد بالريادة فى القيادة الاستراتيجية والتخطيط لعبور المرحلة⁽¹⁹⁾ ويظهر هذا فى قدرة القائد على وضع خطة استراتيجية لعبور المرحلة الانتقالية وتحديد الأولويات ، وان يتم تشكيل فرق عمل يكون توجهها متمشى مع توجه القيادة ، وان يتم تقييم الاداء وتحديد الموارد اللازمة لاتمام المرحلة الانتقالية داخل المنظمة بكفاءة وفاعلية. ايضاً لابد ان يكون القائد على دراية كاملة بنقاط الضعف والقوة داخل المنظمة ومراكز القوة والفرص والتهديدات الداخلية والخارجية من بيئة تنافسية محيطية بالمنظمة.

ويتعرض العاملين فى اطار بعض التغييرات الاستراتيجية داخل المنظمة الى ضغوط كثيرة بسبب أن التغيير يمكن ان يكون مخططاً يحدث من قبل الادارة ، او تغيير مفروض ويكون إلزامياً من قبل السلطة او بعض التغييرات التى قد تحدث نتيجة التطور الطبيعى ونمو المنظمة.

وفى هذا الاطار يأتى التخطيط الاستراتيجى لوضع نموذج يواكب هذا التغيير بأنواعه عن طريق مشاركة العاملين فى وضع خطط لمواجهة الاجراءات والنظم الجديدة للوظيفة ، إعداد الهياكل

الوظيفية الى لها أثر مباشر فى تنظيم العمل داخل القطاع او المؤسسة ، تحديد الأجور فى المرحلة الانتقالية عن طريق اللوائح والقوانين ، تنسيق العمل الوظيفى اثناء فترة التغيير ، التدريب على الأنماط والأساليب الجديدة اثناء فترة التغيير الادارى ، والاستزادة بالمعلومات والبيانات المطلوبة خلال هذه الفترة ويهتم القائد فى هذه المرحلة ايضاً ان يتم التأكد أن التحول يعنى التحرر من القديم والاستعداد لمواجهة الجديد بكل مقاييسه.

وتحت مظلة هذا التحول الادارى او التغيير داخل المنظمة تأتى ايضاً الريادة فى اتخاذ القرار إما بالنظرية الكلاسيكية او نظرية المنطق المحدود او الطريقة الحدسية. وتأتى النظرية الكلاسيكية طبقاً لـ"رادكليف"⁽²⁰⁾ وهى الطريقة التقليدية لمعظم القيادات فى اتخاذ القرار ، لتبدأ بتوصيف الوضع الراهن ومشكلة المرحلة الانتقالية ، ثم يتم جمع قادة بيانات للمعلومات المتاحة وتوصيف الاختيارات والمفاضلة بينها ، ثم اتخاذ القرار طبقاً لهذه المعلومات وتنفيذه ، ثم عقد جلسات لتقييم نتائج هذا القرار.

وفى بعض الأحيان الأخرى يتم استخدام نظرية المنطق المحدود (Bounded Rationality) حيث يتم اختيار أفضل الحلول الوقتية المتاحة نظراً لضيق الوقت وهى غالباً الطريقة المستخدمة عند ظهور أزمات ادارية مفاجئة لا تعطى الوقت الكافى لاستخدام النظرية الكلاسيكية فتصبح الاختيارات محدودة.

وتأتى النظرية الحدسية (Intuition) والتي تعتمد على خبرة القائد متراكم الخبرات فى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للعبور فى المراحل الانتقالية.

ومما لا شك فيه أنه فى اثناء فترات التحول الادارى -وكما سوف يشير البحث فيما بعد- تكون النظرية الكلاسيكية هى الأفضل حيث يتم جمع كل الافتراضات المتاحة لاختيار أدق وأفيد الحلول وتشير هذه النظرية ايضاً الى وجود مساحة أوسع من الابتكار فى وضع وتوصيف الحلول المتاحة لحل المشكلة ، حيث تكون هناك سعة من الوقت اثناء وضع الخطط اللازمة لإحداث التغيير ، فتوضع الخطة ثم يأتى التغيير إما لتحسين ما هو عليه او لابتكار شئ جديد من البداية.

تاسعاً: مدخل إعادة اختراع القيادة: "Leadership"

يقوم مدخل إعادة اختراع القيادة على وضع استكمال أسس القيادة التحويلية التى بدأ بها (بيريز عام 1978) وأضاف إليها (باس 1990) بعض المحاور التى ميزت بين القادة الذين يبنون

علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيهـم ، من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة داخل المنظمة. وهناك بعض المدخلات المطلوبة فى إعادة هيكلة القيادة وهى البساطة والسهولة مع وجود حب العمل والتفانى فيه وتحديد المهام لضمان تحديد المسئولية والشفافية مع وضع خطط قصيرة المدى فى وقت الأزمات لضمان تنفيذها.

وتتماشى هذه الفكرة مع نظريات القيادة الموقفية حيث أنه لا يوجد أسلوب موحد للقيادة فى المراحل التحولية للمنظمة ، وأنه لابد من تماشى أسلوب القيادة مع المدخلات والمؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة وأهدافها ومع الموقف الذى يتم التعامل معه من التغيير.

اذن لا يستطيع القائد ان يكون كما هو فى كل الأمور وهذا ما قد يعنيه لفظ "Leadershift" حيث تتحول القيادة الى مسار آخر لضمان الاستدامة لنجاح المنظمة. ويتماشى هذا المفهوم بالتوازي مع أسلوب القيادة التحولية داخل المنظمات حيث تحاول القيادة ضخ بعض المحفزات الملهمه ومحاولة فرض السيطرة على الأتباع عن طريق وضع القدوة المثالية امام أعينهم فى شخصية القائد وهو ما يسمى فى بعض الأدبيات (Idealized influence) ثم يحاول القائد من خلال هذا المدخل ان يرسم خارطة الطريق ، يوضح الرؤية باقناع التابعين ، يتحدى كل المعوقات التنظيمية ، يفتح الطريق امام القدرة الابداعية للعاملين فى المنظمة ، يشجعهم بكل الوسائل ، ثم يعطى الاشارة للبدء.

تاسعاً: القيادة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية للمنظمات العامة والخاصة

الثقافة التنظيمية تعتبر مجموعة القيم والمعتقدات الأساسية المشتركة بين أعضاء المجموعة او المنظمة فهذه القيم المغروسة فى الفرد توضح ردود أفعاله مع المجتمع الخارجى وتفسر التصرفات فى بعض الأحيان لبعض العاملين داخل المنظمة. وقد وضع (Schein) خمسة أبعاد لتعامل القائد مع الثقافة التنظيمية.⁽²²⁾

1. الاهتمام: حيث يحاول القائد ان يتواصل مع تابعيه عن طريق التخطيط والمراقبة وإيصال أولوياته وقيمه واهتماماته لأعضاء المنظمة. ويستخدم الكثيرين فى مجال ادارة الاعمال المراقبة عن طريق "الادارة من خلال المرور" او " Management by Walking" ، للتأكيد على التواجد المستمر للقائد وسط المنظمة ومحاولة تحفيز كل عامل على حدة واعطاءه الأولوية والأهمية.
2. رد الفعل عند الأزمات: محاولة القائد جعل العاملين يتفاعلوا مع الأزمة او المشكلة بشكل ايجابى حتى يستطيعوا ان يعبروا الى بر الأمان.

3. إعطاء المثل الأعلى: يستطيع القائد ان يعكس قيمته ومعتقداته وتوقعاته من خلال تصرفاته المختلفة مع العاملين. فالفكرة هنا ليست اعطاء الأوامر من خلال كتيب نمطى ولكن التفاعل فى مرحلة التحول والتطوير الادارى من خلال تعاملات القائد نفسها.
4. توزيع الامتيازات: مراعاة القائد لكيفية توزيع الامتيازات على العاملين -كالحوافز وزيادة المرتبات- والعدل والترفع عن الاغراض الشخصية تكسبه تميزاً داخل المنظمة وسمعة طيبة خارجها.
5. مواصفات التعيين والفصل: القائد يؤثر على الثقافة التنظيمية للعاملين داخل المنظمة عن طريق تعيين أفراد يتسمون بقيم ومهارات محددة للقيام بأهداف المنظمة ، وهو ما يكون على قمة هرم الاحتياجات فى فترة التغيير الادارى.

وبالإضافة الى هذه العوامل السابقة قام (Schein) بتوضيح أن إعادة رسم هيكل المنظمة يعتمد بالكامل خلال فترة التغيير على قدرة القائد على توضيح النظم والاجراءات للعاملين داخلها. فيتم رسام سياسة مركزية حيث يسيطر القائد على معظم القرارات او يتم فرد مساحة أكبر للمشاركة وتفويض للسلطة من ناحية القائد. ولكن فى كلتا الحالتين يتم توضيح الهيكل الداخلى للمنظمة من الميزانية الى عمليات التخطيط ، الى تقييم للاداء مما يسهل من توزيع الادوار وعدم ازدواجيتها.

وتؤثر الثقافة التنظيمية فى بعض الأحيان على اختيار القائد نفسه لمهمة التغيير حيث يكون من الأصعب فى المنظمات الحديثة والجديدة عنها فى المنظمات القديمة التى لها قواعد راسخة وثقافة مرسومة. ويكون التركيز ايضاً فى هذا الاطار الانتقالى من نوعية منتظمة تدار بالمفهوم العام الحكومى الى أخرى تدار بمفهوم قطاع الاعمال ، على الانتقال بالمنظمة الى بيئة أكثر تنافسية ونتاجية لمواكبة التقدم التكنولوجى والمنافسة من الشركات الأجنبية.

ويتم الاحتياج فى هذه المرحلة الى القيادات التحولية لوضع خارطة التغيير وخلق رؤية جديدة داخل المنظمة وتنفيذها بشكل مؤسسى فعال.⁽²³⁾ فالقادة التحوليين يكتفوا جهود جميع أفراد المؤسسة فى سبيل تحقيق أهدافها ثم يضعوا امام أعينهم الحرية والعمل والمساواة كأهداف داخل المنظمة يجب الوصول اليها.

ويأتى كنتاج لقوة الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة او المنظمة على حد سواء القدرة على التأثير على الأفراد العاملين بها.

وبالتالى نجد أن مصطلح القوة التنظيمية وفكرة التأثير وجهان لعملة واحدة يستخدمها القائد دائماً. فاذا كانت القوة او التأثير يتطلبان علاقة بين شخصين حيث يسيطر أحد على الآخر فان القيادة

جزء لا يتجزأ من هذه العلاقة ، واستخدام القوة التنظيمية من ناحية القائد تكون فى غاية الأهمية عند المراحل الانتقالية. ومن أمثلة هذه القوى: (24)

1. **القوى الشرعية:** وهى الحق فى ممارسة السلطة واعتراف الآخرين بهذا الحق ، ويفقد القائد شرعيته فى هذا الاطار اذا لم يتم اعتراف عاملى المنظمة بهذا الحق.
2. **القوى المعاقبة:** التى تعتمد على العقاب اذا تم الخطأ.
3. **القوى الخبيرة:** هى القوة التى تكتسب من الجزء وتراكم التجارب لدى القائد ، فىكون له القوة فوق تابعيه.
4. **قوى التحفيز:** وهى القوة التى تستلهمها القيادة التحويلية فى مرحلة التغيير للعبور بالمنظمة وتحقيق أهدافها.
5. **القوة الكاريزمية:** وهى القوة التى سبق التعرض لها فى الأدبيات السابقة وهى السمات الشخصية التى تميز شخص عن الآخر وتجعله مصدر إلهام قيادى لأتباعه وهى أحد عناصر القيادة التحويلية.

عاشراً: الرؤية الجديدة

إن الرؤية الجديدة للقيادة فى مراحل التغيير والتطور الادارى تتلخص فيما يتم استخدامه من أساليب جديدة للادارة بكل مكوناتها. وتأتى القيادة فى صدارة المشهد حيث أن القائد يكون مسئول بكل المقاييس عن العبور بالمنظمة او المنشأة فى المراحل التحويلية الى انجاز الأهداف المرجوة. وبالتالي فان بناء الثقة بين القائد والعاملين داخل المنظمة فى هذه المراحل يعتبر من أسس النجاح.

ولابد من خلق قاعدة واسعة للمشاركة بين القائد والعاملين داخل المنظمة لضمان الشفافية وسرعة تحقيق الهدف. وتأتى هذه المشاركة تحت مسميات كثيرة وحديثة فى مجال الادارة العامة وادارة الاعمال مثل "Empowerment" او "Engagement" او "Participation"⁽²⁵⁾ ، ويكون العامل فى هذا الاطار مشارك فى فعاليات اتخاذ القرار لضمان انجاز أهداف المنظمة وليس فقط متلقى لأوامر الادارة العليا.

وتأتى أيضاً المشاركة كنتاج لبرامج تدريبية كثيرة داخل المنظمة من شأنها التعرض لأنماط ثقافية مختلفة داخل المنظمة لايجاد اطار للتعامل معها وادماجها داخل منظمة العمل.

وفى هذا الاطار يحاول القائد تعديل هيكل العمل بما يناسب الظروف الجديدة لمحيط المنظمات اثناء التحول الادارى ، وتحت مظلة هيكل العمل يسعى القائد الى تقسيم الوظيفة الى مهام او اعمال أصغر ، ان يطلب تدريب اضافى ، تطوير اجراءات وارشادات توضيحية لاكمال المهمة

او العمل ، السعى لحل المشكلات عن طريق افراد مساحة للمتطوعين للأعمال الجديدة، تفويض السلطة بقدر الامكان وايجاد مساحة أوسع للمشاركة ، عدم حجب المعلومات او منعها عن المرؤوسين ومكافأة بعض المرؤوسين بتميز حتى يتم تحفيز العاملين لاداء أهداف المنظمة.

أحد عشر: الجزء التطبيقي "دراسة حالة شركة الأهرام للمشروبات ورصد مؤشراتها قبل وبعد خصصتها"

تعددت وتنوعت الدراسات التقييمية لبرنامج الخصخصة حيث اهتمت بعضها بتقييم الأداء المالي والاقتصادي للشركات بعد أن تم خصصتها، كذلك اهتمت دراسات أخرى بأثر الخصخصة على مستوى التشغيل في الشركات، كما اهتمت دراسات أخرى ببحث أثر الخصخصة على الموازنة العامة للدولة والقدرة على سداد الدين المحلي. إلا أن عملية التقييم في مجملها أنقسمت إلى مجموعتين الأولى اهتمت بتقييم البرنامج على المستوى الكلي من خلال عدد من المتغيرات الاقتصادية مثل معدل نمو الناتج المحلي الاجمالي، ومعدل الاستثمار ومستوى التشغيل، أما المجموعة الثانية فقد ركزت على التقييم الجزئي للبرنامج باختيار عينة من الشركات وتقييم مستوى أدائها بعد الخصخصة وهو ما سنعتمد عليه في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة لتقييم أثر اختلاف أسلوب الإدارة نتيجة لعملية التحول من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة من خلال عملية الخصخصة وانعكاس ذلك على أداء تلك الشركات من خلال رصد بعض المؤشرات المرتبطة بعملية التحول وأثرها على أداء الشركة⁽²⁶⁾.

وفي هذا الإطار نستعين في الجزء التطبيقي للدراسة بحالة شركة من شركات قطاع الأعمال العام التي تم خصصتها وحقت نجاحاً كبيراً بعد عملية الخصخصة وهي شركة الأهرام للمشروبات، جدير بالذكر أن شركة الأهرام للمشروبات تم خصصتها بأسلوب البيع لمستثمر رئيسي، حيث تعددت نظم الخصخصة التي اتبعت آن ذاك ما بين البيع لمستثمر رئيسي (54% من الشركات تم خصصتها بهذا الأسلوب)، الاكتتاب العام (27% من الشركات تم خصصتها بهذا الأسلوب)، اتحاد العمال المساهمين (4% من الشركات تم خصصتها بهذا الأسلوب)، طرح حصص أقلية للأسهم (15% من الشركات تم خصصتها بهذا الأسلوب)⁽²⁶⁾.

علماً بأنه قد تم الاعتماد على مجموعة من المعايير لرصد وتقييم حالة الأهرام للمشروبات باعتبارها دراسة الحالة قبل وبعد عملية التحول من شركة تدار بمفاهيم ونظم القطاع العام إلى شركة تدار بمفاهيم ونظم القطاع الخاص والتي ارتكزت على عدد من التساؤلات:

- إلى أي مدى نجحت الشركة التي تم خصصتها في زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو الناتج المحقق منها.
- أثر عملية الخصخصة على مستوى التشغيل بالشركة، بمعنى هل عملية الخصخصة أدت إلى خلق فرص عمل جديدة أو القيام بتطوير نوعي للعاملين بالشركة أم لا.
- هل اقترنت خصخصة الشركة بزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.
- هل خصخصة الشركة اقترنت بتطوير القدرة الانتاجية والتكنولوجية بها مع الاهتمام بالبرامج التدريبية والبحث والتطوير.

1. نبذة عن شركة الأهرام للمشروبات وتطورها

أنشئت شركة الأهرام للمشروبات عام 1896 على يد رجل أعمال أحدهما مصري والآخر بلجيكي، وقد كانت في الأساس مصنعاً للبييرة، وكان يطلق عليه مصنع الأهرام للبييرة والذي تغير اسمه إلى شركة الأهرام للمشروبات ABC في عام 1953، وفي عام 1963 تم تأميم المصنع وتحول إلى شركة قطاع عام تتبع وزارة الصناعة، ومع صدور قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم 203 لسنة 1991 وإنشاء الشركات القابضة أصبحت الشركة مملوك للشركة القابضة للإسكان والسياحة والسينما⁽²⁷⁾ بنسبة 100% من عام 1992 حتى تاريخ بيعها في 1997.

وتعد شركة الأهرام للمشروبات - والتي تنتج المشروبات الكحولية وكذلك الخالية من الكحول - واحدة من أكبر الشركات المصرية التي تم خصصتها بالكامل في التسعينيات من القرن العشرين، حيث طُرحت الشركة للبيع بأسلوب المستثمر الرئيسي في أوائل عام 1997 عندما بيعت بنجاح لمجموعة الأقصر وهي شركة خاصة تأسست في أمريكا عام 1995 بهدف الاستثمار في مجال التجارة والصناعة، ولم تستغرق فترة البيع أكثر من ستة أشهر بعد طرح الشركة للبيع. والجدول التالي يوضح هيكل ملكية شركة الأهرام للمشروبات في فبراير 1997⁽²⁸⁾:

المساهمين	نسبة الملكية
مجموعة الأقصر	12%
مستثمرين من خلال شهادات إيداع دولية GDRs	63%
العاملين بالشركة	10%
مصر للتأمين	5%
بنك الإسكندرية	5%
حصص حرة	5%
الإجمالي	100%

وأبقت مجموعة الأقصر على نسبة 12% من إجمالي مساهمتها في ملكية الأهرام للمشروبات والذي يعد طبقاً للقانون المصري أقل نسبة مطلوبة للسيطرة على الإدارة كما تمثل مجموعة الأقصر أيضاً الـ 63% من حصص المستثمرين من خلال شهادات الإيداع الدولية GDRs أمام مجلس الإدارة، وأصبح السيد/ أحمد الزيات رئيس مجلس إدارة الشركة وهو الذي قادها بنجاح في

المرحلة الانتقالية من شركة قطاع عام إلى شركة قطاع خاص. علماً بأنه قد تم اعتماد تقييم الشركة بالكامل بمبلغ 253.7 مليون جنية وتم بيع 75% من أسهمها بمبلغ 297.7 مليون جنية بما يصل بقيمة إجمالية للشركة إلى 396.9 مليون جنية بنسبة زيادة قدرها 68% عن التقييم المعتمد.

وفي عام 2002 قامت الشركة الهولندية الدولية للمشروبات (Heineken) بشراء 98% من أسهم الشركة بقيمة 1.3 مليار جنية. وقد أدت هذه الصفقة الأخيرة إلى استمرار النمو والتطور بالشركة ومكناها من الوصول إلى مكانة عالمية وهو ما سيتم تناوله تفصيلاً فيما بعد.

2. تحليل وضع شركة الأهرام للمشروبات قبل وبعد عملية الخصخصة (29)

بعد تأميم الشركة في عام 1963 تحولت إلى شركة قطاع عام ذات إدارة اتسمت بالمنمطية هدفها الرئيسي إنتاج وبيع البيرة بالسوق المحلي طبقاً للوائح وقوانين وزارة الصناعة التي كانت تتبعها آن ذاك قبل الخصخصة، وفيما يلي بعض المشاكل التي واجهت الشركة كقطاع عام:

- كانت خطوط إنتاج الشركة محدودة 6 خطوط فقط وليست على المستوى المطلوب.
- تدني جودة المنتج وعدم تنوعه بما يفى بمتطلبات المستهلك.
- لا يوجد برنامج تسويق واضح كما لا يوجد أي بحث أو تطوير للنهوض بمستوى منتجات الشركة واستحداث منتجات جديدة.
- تدني معدل الإنفاق على الاستثمار في الشركة مما أثر على تطور الشركة وتوسعاتها.
- إدارة الشركة كانت ضعيفة ومنمطية هذا بخلاف الفساد الإداري.
- عدم الإنفاق على التدريب وعدم وضوح نظم التعيين بالإضافة إلى عدم وضوح نظم التحفيز والتي ساوت بين العامل الكفاء وغيره مما أدى ضعف الإنتاج وقلة حماس الموظفين للعمل وهو ما انعكس سلباً على أدائهم وعدم اهتمامهم بجودة المنتج.
- تضخم هيكل الشركة بشكل كبير حيث أصبحت إدارة الشركة تتكون من 27 رئيس لقطاعاتها المختلفة و72 مدير عام هذا بخلاف مديري الإدارات ونوابهم.

ورغم كل المشاكل التي واجهت الشركة في مرحلة إدارتها كشركة قطاع عام إلا أنها تمتعت بمميزات جعلتها مؤهلة بقوة لبرنامج الخصخصة فيما بعد وهدفاً للمستثمرين أهمها أنها كانت تحقق أرباحاً على مدى 108 سنة منذ تأسيسها رغم ظروفها، بالإضافة إلى تمتعها باسم مرموق وتنوع على المستوى المحلي كبير، كما أن الحماية التي فرضتها الحكومة من خلال تعريف عالية على البيرة المستوردة أعطى الشركة صفة احتكارية خاصة في المنتجات الكحولية.

أما بعد عملية الخصخصة فقد مرت الشركة بمرحلتين، **المرحلة الأولى** عندما كانت تحت إدارة مجموعة الأقصر. في هذه الفترة بدأت الشركة عملية التحول وإعادة الهيكلة والتي شملت ضخ استثمارات ملحوظة في المصنع والمعدات واستقطاب العديد من الشركات المنافسة وعمل منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة.

كما بدأت الشركة بعمل تراخيص (Carlsberg) للبييرة الدانماركية و(Guinness) للبييرة الأيرلندية واستحوذت على شركة (Rival Egyptian Beer)، ومصنع جيناكليس للخمور (Gianaclis and Beverage Co.) ومصنع الجونة للمشروبات وقامت بترميم وتطوير تلك المصانع بالإضافة إلى قيامها بفتح مصنع جديد في مدينة العبور.

كما قامت الشركة بزيادة صادراتها من المشروبات غير الكحولية للاقليم ما زاد عدد خطوط الإنتاج من 6 خطوط قبل الخصخصة لتصل إلى 9 خطوط بعد عملية الخصخصة وقبل حصول الشركة الهولندية الدولية للمشروبات (Heineken) على الشركة عام 2002.

أما **المرحلة الثانية** من بعد عملية الخصخصة والتي حصلت فيها شركة (Heineken) على الشركة بقيمة 1.3 مليار جنية حيث تطورت الشركة بشكل كبير لتضم خمسة مواقع إنتاج عالمية و19 مخزن و165 خط إنتاج و48 منتج جديد وهو ما وسع حصتهم بالسوق المحلية وجعل لهم عملاء بالخارج .

وفيما يلي مقارنة لبعض مؤشرات الشركة قبل وبعد الخصخصة:

• **تطور الإيرادات**

الجدول التالي يوضح نمو إيرادات الشركة من مرحلة ما قبل الخصخصة والتي تمت عام 1997 حتى عام 2004:

القيمة بالمليون	قبل الخصخصة	بعد عملية الخصخصة
--------------------	----------------	-------------------

جنية									الإيرادات
2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
751.1	610.3	469.52	424.54	510.33	272.16	168.25	149.15	140.6	

• تطور الأرباح

الجدول التالي يوضح صافي الربح بعد الضرائب والمسترجع من المبيعات:

بعد عملية الخصخصة									القيمة بالمليون جنية
2004	2003	*2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	
35.52	23.4	(78.65)	92.6	178.3	88.12	67.57	53.9	44.8	صافي الربح

*يتضح أن الشركة تعتبر رابحة على مدار الفترة باستثناء عام 2002 ويرجع ذلك إلى أعباء تكلفة الاقتراض التي نتجت عن إمتلاكها لمصنع الجونة.

• تطور عدد العاملين

قبل الخصخصة كان عدد العاملين بالشركة حوالي 3000 عامل وكانت غير منظمة ولا يتم الاستفادة منها بشكل جيد، وكانت إدارة الشركة لا تتفق على تدريبهم وتطوير أدائهم بالشكل المطلوب. أما بعد الخصخصة في عام 2004 ارتفع عدد العاملين بالشركة إلى 4000 عامل تم تدريبهم وإعادة تأهيلهم بشكل جيد وهو ما يدل على نجاح فكرة التحول الإداري من نظام إلى نظام ومدى تأثيره على المؤسسة بشكل جيد إذا تم بشكل علمي وعملي..

• تطور النفقات الرأسمالية

تم الاتفاق ضمن عقد البيع على نفقات استثمارية لتطوير الشركة بمبلغ 221 مليون جنية إلا أن ما انفق يفوق الرقم، وفيما يلي بعض معالم الاستثمارات التي تم ضخها في الشركة:

- 1997 تم البدء في بناء مصنع العبور.
- 1998 تم التوسع في مصنع الشرقية.
- 1999 حصلت الشركة على مصنع جيناكيز للخمور (Gianacis and Beverage Co.) بمبلغ 154 مليون جنية.
- 1999 حصلت الشركة على شركة (Rival Egyptian Beer).
- 2000 بدء تكليف مصنع العبور بالعمل بقوة 500 ألف هكتولتر في السنة وتمتد إلى مليون .
- 2001 حصلت الشركة على مصنع الجونة للمشروبات بمبلغ 255 مليون جنية.
- 2003 البدء في إنتاج شركة (Heineken) المحلي وطرحه بالأسواق.

بالإضافة إلى ذلك قامت الشركة بالاستثمار في مجالات أخرى مثل الشاحنات والتي زاد عددها من 125 شاحنة عام 1997 قبل الخصخصة تقريباً لتصل إلى 513 شاحنة عام 2005 بعد الخصخصة.

• تطور نظم التسويق

كانت سياسة الشركة في مرحلة ما قبل الخصخصة تنصب على الإنتاج فقط بغض النظر عن متطلبات واحتياجات العميل، أما بعد الخصخصة فقد طورت الإدارة الجديدة نظم الدعاية والتسويق بالشركة لتركز على ما يحتاجه المستهلك فطورت الإدارة الجديدة من آليات العرض والتسويق وجودة المنتج وأنشأت قسم خاصة بالتسويق وبدلاً من الاستغناء عن بعض الموظفين إعادة تأهيلهم وتدريبهم ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم، كما تم تخصيص 5% من المبيعات للإعلانات والتسويق.

• تطوير نظم العمل الإداري بالشركة

كان أسلوب العمل بالشركة قبل عملية الخصخصة يخضع لما تخضع له كافة الشركات الحكومية من نمطية في الإدارة ونظم ترقيية قديمة تعتمد في المقام الأول على السن والأقدمية بغض النظر عن الكفاءة. أما بعد الخصخصة فقد تم تطوير نظم العمل وتحول نظام الإدارة لما هو معمول به بالقطاع الخاص، فقد قامت الإدارة الجديده بتعيين 5 مديرين تنفيذيين جدد منهم 3 غير مصريين في أول 100 يوم من سيطرتها على الشركة، ليتولوا عملية إعادة الهيكلة للشركة وتطوير نظم العمل بها، كما تم تعيين 7 خبراء متخصصين في مجالي الاستثمار والإعلام والموارد البشرية والتسويق والتصدير وإدارة المبيعات سواء لتطوير تلك الإدارات القائمة أو استحداث إدارات جديده تواكب متطلبات المرحلة الجديدة والتي استهدفت بشكل أساسي الاهتمام بالمستهلك، كما نجحت الإدارة في إعادة تأهيل العديد من موظفي الشركة وتوظيفهم في أماكن تناسبهم.

كما قدمت الإدارة الجديدة للشركة أسلوباً جديداً لتقييم أداء الموظف بدلاً من الأقدمية والسن وهو "نظام تقييم الأداء" عن طريق عمل عدة تقييمات واجتماعات خلال العام بين الموظف ورئيسة يتم مراقبة ومتابعة أداء الموظف.

• انعكاسات تحول نظم الإدارة لشركة الأهرام للمشروبات على الحكومة المصرية

في ظل التطورات التي طرأت على الشركة بعد خصخصتها ارتفع ما يسدد للدولة من ضرائب دخل على الأشخاص وعلى نشاط الشركة، فعلى سبيل المثال تقول إدارة الشركة ان الضرائب

السنوات التي تسدها تعادل المبلغ الذي تم به بيع الشركة عام 1997 والبالغ 298 مليون جنية هذا بخلاف ما أصبحت تدره الشركة من عملة صعبة نتيجة لفتحها أسواق خارجية، أضف إلى ذلك ما حصلت عليه الدولة نتيجة عملية البيع 298 مليون جنية. كما زادت قدرة الشركة على التوظيف بعد إعادة الهيكلة وتوسعها من 3000 عامل إلى أكثر من 4000 عامل وهو ما حقق قيمة مضافة ومردود ايجابي اتجاه الدولة.

الخلاصة

نوجز مما سبق بعض المؤشرات الرئيسية التي تلخص ما حققه مفهوم التحول الإداري من نجاح في ظل إدارة لديها القدرة على التطوير والتحديث كما يلي:

1. زادت الطاقة الإنتاجية السنوية لشركة الأهرام للمشروبات من 15 مليون صندوق لتصل إلى 70 مليون صندوق بنسبة زيادة 467%.
2. تنوعت منتجات الشركة وتعددت لتصل إلى 48 منتج بدلاً من منتجين هذا بخلاف 30 منتج آخر تحت التطوير وجاري إنتاج بعضها.
3. تم زيادة خطوط ووحدات الإنتاج من مجرد 6 وحدات لتصل إلى 165 وحدة.
4. تطور وضع الشركة ليضم 5 مواقع للإنتاج جديدة و19 مخزن.
5. زادت إيرادات الشركة بشكل ملحوظ من 140 مليون جنية لتصل إلى 750 مليون جنية عام 2004 بنسبة زيادة قدرها 436%.
6. زادت مبيعات الشركة من 240 مليون جنية إلى 880 مليون جنية بنسبة زيادة قدرها 267%.
7. زادت كمية التصدير من 93 ألف صندوق إلى 500 ألف صندوق بنسبة زيادة 438%.
8. زاد عدد محلات التوزيع التابعة للشركة من 10000 إلى 45000 محل.
9. زاد عدد شاحنات الشركة من 125 شاحنة لتصل إلى 513 شاحنة.
10. تم فتح أسواق جديدة في معظم البلاد العربية والأفريقية بفضل السياسة التسويقية الجديدة ودعم إدارة المبيعات بخبرات جيدة من خارج وداخل الشركة.
11. زاد عدد العمالة بالشركة من 3000 عامل تقريباً لتصل إلى ما يقرب من 4000 عامل، كما تضاعف متوسط الأجر السنوي لهم من 3 - 4 أضعاف ما كانت عليه قبل الخصخصة.
12. بلغ إجمالي ما تم توريده للخزانة العامة للدولة في شكل ضرائب متنوعة نحو 720 مليون جنية من تاريخ البيع حتى نهاية العام المالي الحالي (2011).

من هنا نصل إلى أن فكرة التحول الإداري من منظمات عامة أو قطاع عام إلى منظمات أو شركات قطاع خاص والذي ينطبق على الحالة محل الدراسة والتقييم شركة الأهرام للمشروبات وما حققته من نجاح انعكس بالايجاب على أداء الشركة ومؤشراتها بكل وضوح والعاملين بها والدولة ككل ويفتح المجال لطرح فكرة التحول الإداري من نظام قد يعيقة العديد من العقبات والنظم إلى نظام آخر قد يكون أنسب لنجاح المنظمة، فالفيصل للنجاح يعتمد بشكل أساسي على قدرة الإدارة على التغيير خاصة في ظل توافر سبل ومقومات التحول والقيادة.

على الجانب الآخر ندعو كافة الباحثين المهتمين بمفهوم القيادة والتحول الإداري إلى استكمال المجال وعمل دراسة مقارنة لاستيضاح جوانب أخرى قد لا تضطح في دراسة الحالة المطروحة من خلال هذه الورقة البحثية أملين ان يلقي هذا التوجه اهتماماً أكبر خلال الفترة القادمة ليسهم بشكل أو بآخر في الارتقاء بمؤسساتنا ومنظمتنا.

1. د. حسن علوانى ، التنظيم الادارى ، النظريات والمفاهيم الأساسية. (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2004).
2. Robbins, Stephen and Mary Coulter. **Management**. Pearson: New York, 2011.
3. Robbins, Stephen and Timothy Judge. **Organizational behavior**. 14th ed., Pearson: New Jersey, 2011.
4. Kotter, John P. "What leaders really do". **Harvard Business Review**. HBR Press: USA, 2011.
5. Luthans, Fred P. **Organization behavior** 11th ed.. Mc Graw Hill: Boston, 2008.
6. Kotter, John P. **Leading Change**. HBR Press: USA, 1996.
7. Robbins, Stephen and Mary Coulter. **Management**. Pearson: New York, 2011.
8. د. حسن علوانى ، مرجع سابق.
9. Adair, John. Develop Your Leadership Skills. **The Sunday Times**. Kogan Page: London, 2010.
10. Robbins, Stephen and Timothy Judge. **Organizational behavior**. 14th ed., Pearson: New Jersey, 2011.
11. Adair, John. **Decision Making & Problem Solving Strategies**. Kogan Page: London, 2010.
12. Barton, Larry. Crisis Management: Master The Skills to prevent Disasters. **Harvard Business Essentials**. HBR Press: Boston, 2004.
13. Alder, N. J. **International Dimensions of Organizational Behavior**. PWS-Keut Publishing Company: Boston, 1996.
14. Gary, A. **Leadership in Organization**. Prentice Hall: New Jersey, 1989.

15. أحمد سالم العامري، القيادة التحويلية فى المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، (الرياض: جامعة الملك سعود ، 1422هـ).
16. Duckett Hilary and Mc Farlaue Elsepth. "**Transformational Leadership and Emotional Intelligent in Retaining**". Leadership and Organizational development journal, Volume # 24. N 6, 2003.
17. Adair, John. **Leadership and Motivation**. Kogan Page: London, 2006.
18. Goleman, Daniel. **Emotional Intelligence**. Bloomsbury: London, 1996.
19. Rooke, David and William R. Torbert. Several Transformations of Leadership. **Harvard Business Review**. USA, 2011.
20. Racliffe, Steve. **Leadership Plain and Simple**. Prentice Hall: England, 2010.
21. Gobillot, Emanuel. **Leadership**. Kogan Page: Philadelphia, 2011.
22. Peters, Thomas and Robert Waterman Jr. **In search of Excellence**. Collins Business Essentials: New York, 1981.
23. Sauborn, Mark. **You don't Need a Title to Be a Leader**. Currency Doubleday: New York, 2006.
24. Slater, Rus. **Team Management Secrets**. Harper Collins: London, 2010.
25. Bennis, Warren G. and Robert Thomas. "Crucibles of Leadership". **Harvard Business Review**. HBR Press: Boston, 2011.
26. تقييم برنامج التخصصة المصري أ.د/ عالية المهدي، أ.د/ منال متولي، أ.د/ حسن عبيد، أ.د/ نجوى سمك، د. أنور النقيب، د. محمد أبو السعود، (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، القاهرة: 2006)
27. قانون رقم 203 لسنة 1991 بإصدار قانون شركات قطاع الأعمال العام، الجريدة الرسمية العدد 38 11 يوليو 1991

28. Knight, Lionel. **Post Privatization Impact Assessment, Interim report 3, Preliminary review of 8 Companies, Technical Assistance for Policy reform.** March 28, 2007.

29. بيان من وزارة الاستثمار تحت عنوان "نماذج لعمليات بيع حققت إضافة للاقتصاد القومي"،
2002

30. **The Post Privatization Development of Former Law 203 Companies, 15 Case Studies,** Carana Corporation, June 2000.