



## المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية

إعداد

ياسر محمد تمام

المعيد بقسم علم الاجتماع كلية الآداب - جامعة بني سويف

إشراف

أ.م.د. محمد حمزة أمين

أستاذ علم الاجتماع المساعد بكلية الآداب - جامعة بني سويف





## المستخلص:

يهدف البحث الراهن إلى التعرف على المداخل النظرية في دراسة القيادة التنظيمية، حيث تعد القيادة التنظيمية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهاً جديداً في التنظيمات المعاصرة، فقد شهدت جميع التنظيمات تصارعاً وتغيرات كبيرة في السنوات الأخيرة، ومن أجل الاستفادة من القيادة لتوفير الحماية للتنظيمات واستمرارها بأداء نشاطها ينبغي توفير عوامل نجاحها الحاسمة، وأوضح البحث أهمية استحداث نمط القيادة في التنظيمات لرفع مستوى كفاءة الأداء وإجراءات العمل وكيفية التعامل مع المخاطر من حيث تكرار وقوعها وشدتها واستراتيجيات مواجهتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التشاركية، الثقافة التنظيمي

## Abstract:

The Research (Paper) aimed to identifying the contemporary approaches of organizational leadership style. The organizational leadership is particularly important at the present time, and constitute anew approach in contemporary organizations, has seem all organizations acceleration and great changes in recent years, in order to benefit from organizational leadership to provide protection for organizations and continuity performance it's activates, should provide the critical success factor for organizational leadership, The Research showed the importance of the development of organizational leadership in organizations to raise the level of efficiency and work procedures, and improved the performance of risk management in organization.

**Key words:** organizational leadership, transformational leadership, transactional leadership, participatory leadership, organizational culture



## المقدمة:

تُعدُّ النظرية عنصرًا هامًا في البحث العلمي، فهي نشاط ذهني وعملية فكرية تفيد الباحث في تفسير الظواهر المختلفة، ومن ثمَّ فهي تقدم فهمًا علميًا لها، والنظرية السوسولوجية تحاول كشف المبادئ العامة التي تُمكن الباحثين من فهم الواقع الاجتماعي فهمًا متناميًا ومتطورًا<sup>(١)</sup>، وبهذا تُعدُّ النظرية العلمية الأساس الذي تُبنى عليه أية دراسة أكاديمية، وذلك حتى يتم التحليل المنهجي والتفسير الموضوعي.

وهناك اتفاق عام بين الباحثين على أن البحث الجيد لا بدَّ وأن ينطلق من نظرية، وأن تكون فروضه وتساؤلاته مستمدة من نظرية وكيان نظري، حيث إن النظريات - عموماً - لا تقدم تفسيرات للأشياء الملاحظة فحسب، ولكنها تصلح كذلك كمصدر مهم لفروض جديدة<sup>(٢)</sup>.

ولقد حظي موضوع القيادة باهتمام خاص في مراحل التاريخ البشري، من خلال أطر نظرية مختلفة، فالبرغم من تعدد الأطر النظرية لدراسة القيادة إلا أن وجود نظرية عامة عن القيادة لم يتوفر بعد، ولكن هذه الأطر النظرية يمكن أن تصلح منطلقًا للدراسة والبحث هادية في المنهج والأدوات الملائمة الصالحة كقاعدة للتفسير، ويمكن التعديل فيها طبقًا للنتائج من الواقع<sup>(٣)</sup>.

(١) Jonthan H. Turner. (2002), "The structure of sociological theory", Illions: Dorsy press, George town, Ontario, p. 4.

(٢) Pip Jones. (2003), "Introducing social theory", New York, polity press, p5.

(٣) ماجد عبد المهدي مساعدة. (٢٠١٧)، "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ١١ (٢)، ص ١-١٧.



باختصار لما سبق يمكن القول : أن القيادة محصلة لعدد من العوامل تتضح في القائد Leader بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات ، أفراد الجماعة Group بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل والموقف Situation بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة ومتداخلة؛ ولذا يعرض الباحث للمداخل النظرية حسب التسلسل الزمني.

بدأت الدراسة العلميّة للقيادة منذ أوائل القرن العشرين، وظهر العديد من نظريات القيادة، وتطوّرت عبر التاريخ من نظرية السمات إلى نظرية السلوك ثم النظرية الشرطية، وأخيراً النظريات الحديثة، وذلك على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

#### ١ - مدخل السمات Trait Approach:

ظهرت نظرية السمات في مطلع القرن الـ ٢٠، وتفترض أن هناك مجموعة من الخصائص "السمات" تُميّز القائد عن غيره وتجعله قادراً على التأثير في الآخرين، وتُسمّى هذه النظرية في أدبيات السلوك التنظيمي بنظرية الرجل العظيم "Great Man"، وتفترض أن القائد يُولد ولا يُصنع؛ ولذلك ركّز أغلب الباحثين في هذه الفترة على دراسة الخصائص الشخصية التي تُميّز القادة<sup>(٢)</sup>.

لقد استمر مدخل السمات حوالي ٣٠ عاماً، وتوصّلت أغلب الدراسات في هذا الاتجاه إلى مجموعة من الخصائص تُميز القادة سواء كانت هذه الخصائص ديموجرافية مثل: النوع، والسن، والتعليم أو خصائص مرتبطة بالوظيفة مثل: الذكاء، والوعي، والحسم أو خصائص شخصية مثل: الودّ، والألفة، ومع ذلك لم تستطع هذه

(١) Romie Frederick Litterell. (2013), "Explicit Leadership behavior: A review of literature theory development and research", Journal of Management Development, 32 (6), pp. 567- 605.

(٢) David v. Day & John Algonac's. (2012) "The nature of leadership", United state of America: sage publications Inc, pp. 3- 15.



النظرية الوصول إلى تحديد شامل ونهائي لسمات القائد، كما لم تستطع تفسير أسباب امتلاك بعض الأشخاص لهذه السمات دون أن يكون قائداً، ولذلك تحوّل اتجاه الباحثين من التركيز على سمات القائد إلى التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد<sup>(١)</sup>.

## ٢- مدخل السلوك Behavioral Approach :

ظهر هذا المدخل في منتصف القرن العشرين، أوائل ١٩٥٠، ويركّز على سلوكيات القادة وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيتهم، ومن أكثر الدراسات التي تمت في هذه الفترة دراسات "University of Michigan and Ohio state"، والتي حدّدت بُعدين رئيسيين للقيادة هما: بُعد الاهتمام بالشخص "Consideration" ويعني القيادة الموجهة للعاملين، وبُعد الاهتمام بالعمل "Initating structure" أو بالإنتاج<sup>(٢)</sup>.

ويعكس بُعد الاهتمام الشخصي ذلك السلوك الذي يهتم بالعاملين وبيادلهم الثقة والاحترام، في حين يُركّز بُعد الاهتمام بالعمل على السلوك الذي يهتم بإنجاز العمل وتحقيق الأهداف، ويؤخذ على هذه النظرية أنها لم تستطع إيجاد نمط واحد للقيادة عام وفعال؛ فنمط القيادة الملائم لموقف معين قد لا يكون ملائماً في موقف آخر، ومن هنا اتجه اهتمام الباحثين إلى المدخل الموقفي الشرطي في القيادة<sup>(٣)</sup>.

(<sup>1</sup>)NitinNohria& Refresh khurana. (2010), "Hand Book of leadership theory and practice", united state of America: Harvard Business school publishing corporation, p. 119.

(<sup>2</sup>)Melina R. Kibbe& Herbert chin. (2015), "Leadership in Surgery", New York: Springer International Publishing Switzerland, pp. 49-59.

(<sup>3</sup>)NitinNohria& Refresh khurana, OP. cit, p.125.



### ٣- المدخل الموقفى "الشرطى" Contingency Approach :

ظهر المدخل الشرطى فى القيادة فى أواخر عام ١٩٦٠ فى دراسات Fiedler & Hersy & Blonchard يُسمى هذا المدخل بالنظريات الشرطية أو الموقفية، ويفترض أن نمط القيادة يختلف باختلاف طبيعة الموقف، وأنه لا يوجد نمط واحد مناسب للقيادة فى جميع المواقف، وتوصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من العوامل الموقفية المؤثرة فى نمط القيادة منها: طبيعة أو هيكل المهمة، وطبيعة العلاقة بين القائد والعضو، ومدى خبرة العاملين، ومدى قوة الوظيفة<sup>(١)</sup>.

حدّدت النظريات الشرطية الموقفية فى القيادة نمطين لسلوكيات القادة هما: سلوك القائد الموجّه بالمهام Task – Oriented Behavior وهو ذلك النمط الذى يهتم بتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد المهام الواجب القيام بها وكيفية القيام بها، وسلوك القائد الموجّه بالعلاقات Relationship – Oriented Behavior، وهو ذلك النمط من القيادة الذى يركّز على احتياجات العاملين وعلاقات التفاعل بينهم<sup>(٢)</sup>.

لقد أحدثت النظرية الشرطية فى القيادة تطوراً فى نظريات القيادة من التركيز على سلوكيات القائد إلى التركيز على مدى فعالية نمط القيادة، والذى يتم تفسيره من خلال التوجه بالمهام أو التوجه بالعلاقات وفى ضوء طبيعة الموقف، ومع ذلك

(١) Jhonkuada. (2010), "Culture and leadership in Africa: A conceptual model and refresh agenda", Africa Journal of Economic and Management studies, 1 (1), pp. 90– 24.

(٢) Amin AkhavanTabssi & Abu Hassan Abu Bakar . (2010), Towards assessing the leadership style and quality of trans formational leadership: The case of construction firms of Iran", Journal of Technology Management in china, 5 (3), pp. 245– 258.



فإن هذه النظرية لم تخلُ من الانتقادات؛ حيث قدّمت نماذج في القيادة معقّدة وصعبة التطبيق، كما أنها لم تنظر للقيادة من منظور شامل يعكس بيئة التنظيم بما في ذلك المعايير الثقافية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إنه على الرغم من تعدّد وتطوّر نظريات القيادة على مدى أكثر من قرن إلا إنه لا يوجد نموذج متكامل لنظريات القيادة حتى الآن؛ فكل نظرية تهتم بجانب واحد في القيادة وتتجاهل الجوانب الأخرى فمثلاً ركّزت نظرية السمات على الخصائص التي تُميّز القائد عن غيره وتجاهلت سلوكيات وتصرفات القائد.

كما ركّزت النظريات السلوكية على سلوكيات القائد وتصرفاته، وتجاهلت العوامل الموقفية المؤثرة في هذا السلوك، واهتمّت النظريات الشرطية بتفسير سلوكيات القائد في ضوء عددٍ من العوامل الموقفية وتجاهلت سمات وخصائص القائد، الأمر الذي يتطلّب المزيد من البحث والدراسة في هذا المجال كمحاولة للوصول إلى نموذج متكامل للقيادة يجمع بين السمات والسلوكيات.

#### ٤- المدخل المعاصر في القيادة Contemporary Approach :of Leadership

شكّلت النظرية الموقفية ونماذجها حول السلوك القيادي بدايةً للتحوّل نحو التفكير، فقد تجلّى الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعّال، وارتبط بذلك بالمواقف المتغيرة للأفراد، وبدأ البحث يتجه من إطار السمات والنمط القيادي نحو إطار دور العاملين والجماعة وقدرة القائد على التكليف مع ذلك، ومن جهة أخرى ولمواجهة

(<sup>1</sup>) Engine karadag. (2015), "Leadership and Organizational outcome: Mata and ysis of empirical studies," New York: Springer International Publishing Switzerland, p. 10.



متطلبات التنظيمات الحديثة وتحقيق الفعالية التنظيمية ظهرت اتجاهات حديثة من بينها القيادة، والقيادة التبادلية، والقيادة التشاركية، والأخلاقية، والثقافة التنظيمية المعاصرة والتي عُنيت بهم هذه الدراسة<sup>(١)</sup>.

ولم تقتصر النظريات الحديثة في القيادة على نظرية القيادة التحويلية والنظريات سالفة الذكر بل امتدت هذه النظريات لتشمل أنماطاً أخرى للقيادة منها القيادة الروحية التي قدمها فيري "Fry"، فضلاً عن أنماط أخرى للقيادة مثل: القيادة الأصيلة، والقيادة الخادمة والقيادة الأبوية، والقيادة عبر الثقافات<sup>(٢)</sup>.

وعلى الرغم من وجود العديد من النظريات القيادية الحديثة إلا أن الدراسة تقتصر على بحث القيادة التحويلية، والتبادلية، والتشاركية، والثقافة التنظيمية المعاصرة؛ وذلك لارتباطهم الوثيق بعضهم البعض، وحتى تكون هناك فرصة لدراسة نظريات أخرى من القيادة في بحوث ودراسات مستقبلية.

## أ - نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership Theory

تُعتبر نظرية القيادة التحويلية أحد أهم النظريات الحديثة في القيادة؛ حيث أثبتت التطورات الحديثة ضعف كفاية النظريات التقليدية في تحديد خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات التنظيمات المعاصرة؛ حيث تناولت هذه النظريات

(<sup>1</sup>) Abdel Elkader Debboune & Abdelatif Saiti: (2018), "The Role of Administrative Leadership style in strengthening the behavior of organizational citizenship in the housing sector", Global Journal of Economics and Business, 4 (3) pp. 291–312.

(<sup>2</sup>) Engine Karag. (2015), "Leadership and organizational outcomes: Meta analysis of empirical studies", New York: Springer International Publishing Switzerland, p.15.



القيادة من منظور إجرائي من خلال النظر إلى القادة كأفراد يوجّهون مرؤوسيهم، بينما تؤكد نظرية القيادة التحويلية على الجوانب الإلهامية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه؛ وذلك ما يدفع العاملين لتحقيق مستويات عالية من الأداء تفوق الأداء المتوقع منهم، كما تجعلهم يتبنون ثقافة التغير وسلوك الإبداع التنظيمي في تنظيماهم<sup>(١)</sup>.

وكان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قبل داونتون Downton، إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد عالم التاريخ والسياسة جيمس ماكر يجور بيرنز James McGregor Burns في عام ١٩٧٨م من خلال كتابه الشهير القيادة Leadership، حيث قدم كتابه شرحًا متعمقًا لمفهوم القيادة التحويلية وأعاد التطرق في ممارسات وسياسات القيادة التي تمارس في فترات طويلة<sup>(٢)</sup>، وقد تركزت نظرية بيرنز Burns في القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل التنظيمات وتحويلها لكي تصبح أكثر إنتاجية وحسابية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترات ما بعد الحداثة<sup>(٣)</sup>.

وقد أكد بيرنز على أن أحد الحاجات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، وأن تحقيق ذلك يُعدُّ شيئًا مفقودًا في نظريات القيادة الموجودة، ومن ثمَّ فقد سعى إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها

(<sup>١</sup>) Hind K. Makdom&Mohdz Ghazal.(2013), "Towards substantive theory leadership negotiation and decision making of leadership", International Journal of Innovation and Business strategy, 20 (1), pp. 30 –43.

(<sup>٢</sup>) الهلالي الشربيني الهلالي. (٢٠٠١)، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في التعليم الجامعي"، مستقبل التربية العربية، ١ (٢١)، ص ١٠.

(<sup>٣</sup>) Teresa Aguiar, et al ,. OP. cit, p. 470.



## تحديد دور القيادة في تغير العالم<sup>(١)</sup>.

ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها كل من القائد والعاملين على رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية . وترتكز نظرية بيرنز على البعد الأخلاقي في القيادة، حيث تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية بين القادة والعاملين. فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم الأخلاقية للاتباع في محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية ويحرك طاقاتهم وإمكاناتهم لإصلاح تنظيماتهم كما تركز نظرية القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير العاملين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويمكن أن يُطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الاستشرافية<sup>(٢)</sup>.

كما تعمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، كما تُركِّز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتتدرج القيادة التحويلية ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية. وتعمل على إلهام العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف التنظيم، كما يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية واسعة، وتوصف بأنها تسهيلية Facilitative وهي علاقة تأثير متبادلة بين قائد ملهم وفعال وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء لتنظيماتهم<sup>(٣)</sup>.

فالقيادة لدى بيرنز تختلف تمامًا عن استخدام القوة، لأنه لا يمكن فصلها عن

(١) الهلالي الشربيني، مرجع سابق، ص ١٦.

(٢) James MC Gregor Burns.(2010), "Leadership", New York: Harper Collins & Row, 9th edition, p. 20.

(٣) Rui Gomes. (2014), "Transformational leadership: Theory, research, and application to sports– In c. Mohiyeddini (Ed)" contemporary topics and trends in the psychology of sports", New York: Nova science publishers, pp. 53– 114.



حاجات العاملين، فقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع العاملين لكي يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف العاملين<sup>(1)</sup>.

لذا يمكن القول أن القائد التحويلي كما يراه بيرنز هو القائد الذي يرفع من مستوى اهتمامات العاملين، فبدلاً من الاستجابة للمصالح الوقتية للعاملين، فإن القائد التحويلي يستثير فيهم مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز والإبداع في التنظيم.

وتعد المسلمة الأساسية لنظرية القيادة التحويلية لدى بيرنز هي أنه مهما اختلفت اهتمامات الأشخاص فإنه يمكن لهذه الاهتمامات أن تتحد في سبيل السعي لتحقيق غايات أسمى.

فالقيادة التحويلية في نهاية الأمر هي قيادة أخلاقية ترفع مستوى التعامل الإنساني والطموحات الأخلاقية لكل من القائد والعاملين؛ ولذلك فإن لها تأثير تحويلي في كل منهم، ولذلك فإن بيرنز يؤكد على أن الاختبار الحقيقي لنظرية القيادة التحويلية يتمثل في مدى إسهامها في إحداث التغيير الذي يتم قياسه في ضوء الأهداف المشتقة والقيم والدوافع المجمع<sup>(2)</sup>.

ومن الجلي أنه كان لنظرية القيادة التحويلية التي جاء بها بيرنز Burns أثر كبير في مجال القيادة، وتعد نقطة الانطلاق لكل ما جاء بعدها من نماذج للنظرية، حيث كانت نظرية بيرنز للقيادة التحويلية موضع الدراسة والبحث على مدار العقدين الماضيين من قبل عدد من الباحثين، ومن بين تلك الإسهامات في

(1) James MC Gregor Burns, OP. cit., p.22.

(2) Ibid, p. 25.



## دراسة نظرية القيادة التحويلية:

وحدد باس وافوليو أبعاد القيادة التحويلية على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

### ١- الكاريزما أو التأثير بالمثالية (II) Charisma or Idealized Influence

يُطلق على هذا البُعد أحياناً بالكارزما، ويشير إلى مجموعة السلوكيات ذات المعايير الأخلاقية التي تؤكد على منافع المجموعة داخل التنظيم أكثر من المنافع الذاتية، وينقسم هذه البُعد إلى جانبين هما جانب الاتجاهات، وجانب السلوكيات<sup>(٢)</sup>.  
يقيس جانب الاتجاهات ثقة القائد بنفسه، وقدرته على تحمل المخاطر، وإدراكه لرؤية التنظيم وأهدافه ورسالته، في حين تعكس سلوكيات القائد مجموعة التصرفات الخاصة به والمعتمدة على قيمه ومعتقداته والمتمثلة في احترام العاملين والثقة بهم الأمر الذي يترتب عليه ثقة العاملين بقائدهم واعتزازهم به، ومحاولة تقليد أو محاكاة هذه التصرفات<sup>(٣)</sup>.

### ٢- التحفيز الإلهامي (IM) Inspirational Motivation

(١) Donald E. Barnett.(2018), "Quantitative examination of the predicative relationship between leadership and Job satisfaction", International Journal of Research in Education and science, 4 (1), pp. 227- 236.

(٢) سيد الهواري. (٢٠٠٦)، "ملاحم مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية"، القاهرة: مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٧٦.

(٣) Kathrin Roth felder , et a;., (2013), "The impact of transformational, transactional and non leadership styles on employee Job satisfaction in Germany hospitality industry", Tourism and Hospitality Research, 61 (3), PP. 1- 7.



يُسمّى هذا البُعد أحياناً بالقيادة الإلهامية، ويصف سلوك القائد الذي يهتم بتشكيل رؤية التنظيم والالتزام بها، وخلق حماس لدى العاملين نحو تحقيق هذه الرؤية، كما يهتم هذا البُعد بتوصيل رؤية واضحة عن المستقبل للمرؤوسين، وإحداث قدر من التوافق في الأهداف بين التنظيم والعاملين، والتعامل مع المشكلات والتحديات كفرص للتعلم والنمو ويتحقق ذلك باستخدام الرموز والشعارات البسيطة الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتجاوز مستوى الأداء المتوقع<sup>(١)</sup>.

### ٣- الاستثارة العقلية الفكرية (Is) Intellectual stimulation :

يُرَكِّز هذا البُعد على التحفيز الفكري للمرؤوسين وتعزيز سلوك الإبداع Creativity والابتكار Innovation لديهم وذلك بإعادة صياغة المشكلات والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، كما يهتم هذا البُعد بتقديم الأفكار الجديدة للمرؤوسين ومساعدتهم على التفكير بطريقة نقدية فالقائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على التخيل والإبداع وإعادة النظر في الافتراضات الخاصة بالطرق القديمة في أداء العمل، كما أنه لا يوجه انتقادات لأخطائهم أو حالات الإخفاق أو الأفكار المختلفة<sup>(٢)</sup>.

### ٤- الاهتمام الإنساني بالفرد (Ic) Individual Consideration :

(<sup>1</sup>) Naim Nusair , et al., (2012), " The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan", International Journal of commerce and Management, 22 (3) pp. 182- 201.

(<sup>2</sup>) Mustafa Toprak, et al., (2015), "Do leadership styles influence organizational health? A study in educational organizations", International Journal of Educational Methodology, 1(1), pp. 19- 26.



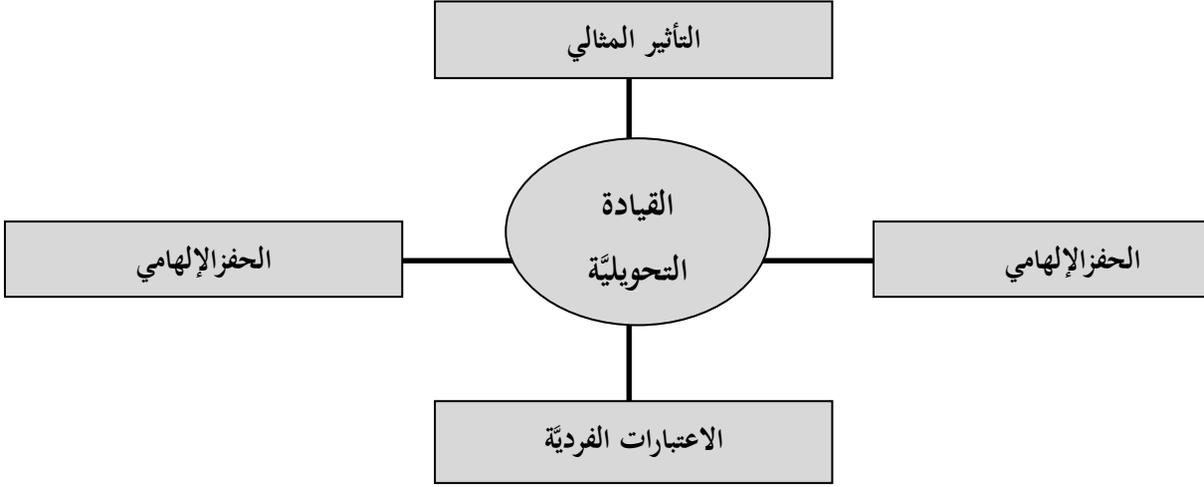
يعكس هذا البُعد مدى اهتمامه القائد بمرؤوسيه، وذلك بمعاملتهم بطرق مختلفة، ولكنها عادلة فالقائد التحويلي في ظلّ هذه البُعد يشبه المعلم أو المدرب فهو الأكثر دراية باحتياجات العاملين والأقدر على تطويرهم، ويتضمن هذا البُعد ثلاثة أبعاد أو جوانب فرعية، وهي النمو والتطوير، والدعم والاهتمام، والتضحية؛ حيث يتعلق جانب النمو والتطوير بمجموعة الأنشطة التي تعمل على تنمية المهارات الفردية المرتبطة بالوظيفة مثل تقديم برامج تدريب مناسبة، وتفويض مهام صعبة للمرؤوسين من أجل اكتساب مهارات جديدة<sup>(1)</sup>.

ويعكس جانب الدعم والاهتمام مدى اهتمام القائد بمرؤوسيه والعسي لتحقيق احتياجاتهم ويعني ذلك الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيع الاتصالات المفتوحة بينهم، وقد اتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى تسمية هذا البُعد بالقيادة الداعمة **Supportive Leadership** وأخيراً فإن جانب التضحية يعكس التضحية بشكل كلي أو جزئي وبصفة دائمة أو مؤقتة بالاهتمامات الشخصية والامتيازات من أجل مصلحة الأفراد<sup>(2)</sup>.

(1) You De Dai, et al ., OP. cit, p.770.

(2) KeraA Arnold & Catherine loughlin. (2010), "Individually consider-ate transformational leadership behavior and self sacrifice", Lead-ership & Organization Development Journal, 13 (8), pp. 670-686.

## شكل رقم (٢) يوضح أبعاد القيادة التحويلية الأربعة



Source: KwasiDatey (2015) "Resilient Leadership : A Transformational – Transactional Leadership mix" Journal of Global Responsibility, 6 (1), PP. 99 – 112.

وعلى الرغم من شيوع القيادة التحويلية في القيادة، إلا أنها واجهت عدد من الانتقادات من أهمها:

١- أثبتت البحوث أن المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية The multifactor Leadership Questionnaire MLQ Validity نظراً لترابطها الكبير مع بعضها البعض مما يعني أن المكونات الأربعة للمقياس ليست مختلفة، ومكونات المقياس هي التأثير المثالي أو القدوة والدافع الملهم والإثارة الفكرية والاهتمام بالجانب الفردي<sup>(١)</sup>.

٢- يرى عدد من الباحثين أن التطبيقات الدراسية للقيادة التحويلية تنطلق من

(<sup>1</sup>)Peter Nourthouse, OP. cit., pp. 192– 193.



طبيعة فوقية *elitist nature* تعكس سمات معينة لماهية القائد مما يعني إغفال دور العاملين في القيادة، بعبارة أخرى تشتمل التطبيقات الفعلية للبحوث المعتمدة على القيادة التحويلية على تصور معين عن طبيعة القائد وفي ذلك تجاهل للعلاقة التبادلية بين الطرفين. كما أن الاعتماد على تصور مسبق عن طبيعة القائد والعلاقة التي تربطه بالعاملين تتنافى مع موضوعية العلوم الاجتماعية التي تعنى بدراسة الوقائع والعلاقات السببية بينهما.

٣- أشار عدد من الباحثين إلى تحيز عينة الدراسة التي اعتمدت عليها النظرية نظراً لتركيزها على الرجال فقط، والدليل على ذلك تحليلات فلتشر Fletcher و كارك Kark يعني ذلك أن النظرية لا تضع في الاعتبار تأثير متغير الجنس *gender* على القيادتين التحويلية والتبادلية.

٤- تعتمد عينة الدراسة على ما يُسمى بالتقارير الذاتية *Self – reports* أي إن استبانة الدراسة تتكون من أسئلة موجهة لكبار الإداريين لتحديد الطبقات التي وراء نجاح القادة، وهذا يتضمن تحيزاً من الناحية المنهجية<sup>(١)</sup>.

#### ب - نظرية القيادة التبادلية *Transactional Leadership Theory*:

تعدُّ النظرية التبادلية للقيادة إحدى النظريات المعاصرة في دراسة القيادة ويذكر تيرنر *J. H. Turner* أن الجذور الفكرية للنظرية التبادلية ترجع إلى اهتمام الفلاسفة والعلماء منذ القدم، كما ترجع إلى ثلاثة مصادر مهمة، وهي: الاقتصاد الكلاسيكي، والأنثروبولوجيا الوظيفية، وعلم النفس السلوكي. وأخذت النظرية التبادلية اتجاهين الأول يُسمى بنظرية التبادل السلوكي *Exchange Behaviorism*، بينما يُسمى الاتجاه الثنائي البنائية التبادلية *Exchange*

(١) عبد الله الوقداني. (٢٠١٨)، "القيادة والبيروقراطية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٢٠ (١)، ص ٣ - ١٦.



structuralism، الأمر الذي يُشير إلى أن هذه النظرية تتضمن عدة اتجاهات مختلفة<sup>(١)</sup>.

وتتضمن النظرية التبادلية بعض المفهومات الأساسية التي تشكل العناصر الرئيسية في هذه النظرية، ومن أهم هذه المفهومات: مفهوم الفاعل actor وعلاقة التبادل Exchange relation، والقيمة Value، والمكافأة Reward، والبدائل Alternatives والتكلفة Cost، والفوائد Benefits، والموارد Resources.

وتقوم هذه النظرية على أساس أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة عقلانية رشيدة؛ نظراً لأنهم يحصلون عن طريق هذا التفاعل على بعض المكافآت بصورها المادية وغير المادية وأن الأفراد يستمرون في علاقاتهم طالما أن هذه العلاقات تحقق لهم بعض الفوائد التي تفوق التكلفة التي تترتب عليها<sup>(٢)</sup>.

وكان لأفكار المدرسة السلوكية التأثير الأكبر في الأطروحات الأولى في التبادلية، وخاصة ما جاء في كتابات سكنر Skinner وتجاربه، إضافة إلى بافلوف Pavlov، فقد عاود مفكرو السلوكية إلى إحياء مبدأ النفعية والحاجات، وربط العوامل النفسية في تحديد السلوك؛ فالسلوك عبارة عن استجابة المؤثر، يرتبط بحاجة أو أكثر يملئ على الكائن القيام بنشاط يرتبط بإشباع الحاجة، وبهذا يمكن التنبؤ بالسلوك المشروط الانعكاسي للمؤثر، وأن النجاح في تلبية الحاجات يؤدي إلى تعزيز مثل هذا النشاط أو الفعل في المواقف المماثلة<sup>(٣)</sup>.

وقد أدخل هيرنتشاين Herenstien مبدأ الاختيار من بين بدائل الاستجابة

(١) Jonthon H. Turner, *OP. cit*, p. 197.

(٢) طلعت إبراهيم لطفي وكمال عبد الحميد الزيات، مرجع سابق، ص ١٧٣.

(٣) Latha Ponnammalle & Sonia Goltz (2014), "Beyond social exchange theory An integrative look at transcendent mental models for engagement", *Integral Review*, 10 (1), pp. 63 – 90.



والوسائل التي يمكن أن تحقق الهدف؛ حيث يوازن الكائن بين الوسائل الممكنة، وبعد عملية التقييم يختار المسار الذي يراه مناسباً في الحصول على المكافأة المرغوب فيها، وبهذا تتضمن الافتراضات السابقة محاولات تحقيق المنفعة وتجنب الألم والخسارة، كما تتضمن علاقة المكافأة الماديّة والمعنويّة للسلوك.

والقيادة التبادليّة تقوم على علاقات التبادل بين القائد والعاملين من خلال نظام المكافآت والعقاب، كما ميّز بيرنز بين القيادة التحويليّة والتبادليّة؛ حيث يرى أن القيادة التبادليّة Transactional leadership هي العملية التي يبادر فيها القائد بالاتصال بالعاملين بغرض تبادل المنافع؛ حيث تُركّز التبادليّة على إشباع حاجات ورغبات القادة والعاملين من خلال تبادل المنافع والوعود، ومن الممكن أن يكون هذه التبادل ذا طبيعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية، وتكون العلاقة بين القائد والعاملين غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل؛ حيث لا توجد أهداف عليا تجمع القائد والعاملين<sup>(1)</sup>.

وفي عام ٢٠٠٣ أصدر بيرنز كتاباً بعنوان تحويل القيادة مسعى جديد للسعادة Transforming Leadership: A new pursuit of happiness ويُعدُّ الكتاب توسعاً لكتابه السابقة عن القيادة، ويؤكد فيه أنه يمكن للقادة التبادليين التعلم ليصبحوا قادة تحويليين، حيث إنه لفهم القيادة والتغير لا بد من دراسة الاحتياجات الإنسانيّة والتغير الاجتماعي، ويذكر بيرنز أن القيادة التزام أخلاقي واستجابة للاحتياجات الإنسانيّة بما يتناسب مع القيم الإنسانيّة<sup>(2)</sup>.

كما أكّد بيرنز Burns على أن القيادة التبادليّة تهتم بتحقيق احتياجات العاملين ذات المستوى الأدنى طبقاً لمدج الحاجات عند ماسلو Maslo والمتمثلة في الحاجات الاجتماعيّة والماديّة في حين ركّزت القيادة التحويليّة على تحقيق

(1) James MC Gregor Burns, *OP. cit*, p. 20.

(2) Jan Stewart, *Op. cit*, p. 10.



احتياجات العاملين ذات المستوى الأعلى والتمثلة في تحقيق واحترام الذات، والحاجة للنمو والتقدم، وبذلك يصبح القائد التحويلي قائداً أخلاقياً يهتم بتحويل العاملين من المصلحة الذاتية إلى الاهتمام بالمصلحة العامة، ولا يعتبر القائد التبادلي قائداً أخلاقياً؛ لأنه يهتم بالمصلحة الذاتية فقط<sup>(١)</sup>.

بينما أكد باس وستيدلمر Bass & Steidlmeir على أن للنظرية التبادلية تقوم على فلسفة الذاتية وأن هذه الفلسفة تضمن للقائد والعاملين تحقيق مصلحتهم الذاتية من خلال تبادل المنافع وبذلك يصبح القائد التبادلي قائداً أخلاقياً في حين أكد كل من كونجو ومندوكا Kannungo & Medonca على أن القيادة التبادلية تفتقر إلى الجانب الأخلاقي؛ حيث يركز القائد التبادلي على مراقبة أداء العاملين بما لا يتيح أي فرصة للاستقلال أو حرية التصرف<sup>(٢)</sup>.

نخلص من ذلك أن النظرية التبادلية كما يراها بيرنز Burns تتلخص في أن الأهداف التنظيمية يمكن تحقيقها بمبادلة المكافآت بأداء العاملين، وهذه القيادة في جوهرها عملية تبادل اجتماعي بين القادة والعاملين تتضمن تبادلات أو صفقات قائمة على أساس المكافأة وأن الافتراض الرئيسي الذي تستند إليه هذه النظرية هو أن العاملين يحفزون بالمكافأة والعقوبة.

ويرى باس "Bass" أن النظرية التبادلية تقوم على أساس تبادل للعلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك تأخذ شكل المكافأة المحتملة؛ حيث يوضح القائد للمرؤوسين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم

(١) Jeffrey N. Barnes, et al., (2014), "for the accounting profession leadership matters regarding ethical climate perceptions", Journal of Accounting, Ethics, Public policy, 15 (1), pp98- 109.

(٢) Bernard M. Bass & Paul Steidlmeir, (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior", leadership quarterly, 10 (2), pp. 181- 217.



على المكافآت، كما تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء؛ حيث يُشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل المرؤوس في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية، فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل أو المخالفة أو التقصير.

وتتكون سلوكيات القيادة التبادلية من بُعين رئيسيين هما المكافأة الشرطية، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، والسلبية وذلك على النحو التالي:

### ١ - المكافأة الشرطية Contingent Reward:

يُركّز سلوك المكافأة الشرطية على توضيح الدور والمهام المطلوب تنفيذها ثم منح العاملين مكافآت مادية ومعنوية مشروطة بالوفاء بالالتزامات التعاقدية؛ أي إن هذا السلوك يؤكد على توضيح علاقات المكافآت مقابل المجهود - Effort - Reward Relationship كما يتضمن المبادلات التي تتم بين القائد والعاملين<sup>(١)</sup>.

ويناقش القائد مع العاملين المهام المطلوب تنفيذها، والنتائج المراد الوصول إليها، والمكافآت التي يتم الحصول عليها عند زيادة المجهود أو مستوى الأداء؛ فالقائد التبادلي يحدد قواعد العمل، ويحافظ على المعايير، ويحدد النتائج المترتبة على تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>.

(<sup>1</sup>)Joaquin camps & Federico Torres. (2011), "Contingent reward leader behavior: where does it come from?", system Research and Behavioral science, 28 (3), pp. 212- 213.

(<sup>2</sup>)Keneth J. Marriss& Lisa M. Russell.(2013), "An investigation of the curvilinear effects of contingent reward leadership on stress - related and attitudinal out comes", International Journal of Business and social science, 4 (1), pp. 26- 35.



## ٢- الإدارة بالاستثناء "MBE" Management by Exception:

يُشير هذه البُعد إلى مدى استخدام القائد لإجراءات التصحيح حينما تتم مراقبة أداء العاملين، ويشمل هذا البُعد جانبين هما الإدارة بالاستثناء الإيجابية والسلبية؛ فالإدارة بالاستثناء الإيجابية Active MBE تعني القيادة التصحيحية؛ حيث يميل القائد إلى مراقبة أداء العاملين واتخاذ إجراءات التصحيح عند حدوث انحرافات عن المعايير المحددة<sup>(١)</sup>.

يطلق على الجانب الآخر من الإدارة بالاستثناء بالجانب السلبي Passive وهو القيادة غير التصحيحية؛ حيث لا يتدخل القائد إلا بعد حدوث المشكلة أو مخالفة المعايير، فالاختلاف الرئيس بين الجانب الإيجابي والسلبي في القيادة التبادلية هو توقيت تدخل القائد حيث يلاحظ القائد الإيجابي سلوك العاملين، ويتوقع المشكلات ويتخذ إجراءات التصحيح قبل حدوث الأخطاء في حين ينتظر القائد التبادلي السلبي حدوث المشكلة<sup>(٢)</sup>.

وبصفة عامة فإن الفروق الجوهرية بين نظريتي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تتركز في الدافعية، ففي التنظيمات التي تدار بواسطة قادة تبادليين يُستشار الأفراد وتزداد دافعيتهم في ضوء منافعهم الذاتية، ومن ثم تكون قيم مثل الأمانة والعدالة والمسئولية مطلوبة ومحل تقدير إذا كانت ستأتي بمرود جيد على الفرد، كما أن القيادة التبادلية تُركّز على القوى المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تُركّز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، أما القيادة التحويلية فتُركّز

(<sup>1</sup>)Ander alai. (2011), "Transformational – Transactional leadership theory", social and Behavioral science, 4 (1), pp. 1–3.

(<sup>2</sup>)Kethryn w. Hegar . (2012), "Modern human relations at work", unit-ed state; Cengage learning, Inc", pp. 333– 387.



على التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في إنجاز الأهداف المشتركة<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من شيوع النظرية التبادلية للقيادة، إلا أنها تعرضت لعدد من

الانتقادات أهمها:-

١- الحشو **Tautology**: حيث يرى بعض الناقدين لهذه النظرية أنها تتضمن

مفاهيم مثل القيمة أو درجة التعزيز الشرطي، وهذه المفاهيم ليست معروفة بشكل مستقل ولكنها مشتقة من السلوك أو النشاط الإنساني، وبما أن الأنشطة الإنسانية تتكرر لأنها تكافأ، فقد اتهمت النظرية بالتكرار والحشو.

٢- الكفاءة المنطقية **Logical Adequacy**: حيث وقع منظري هذه النظرية

في عدم تحديد المعاني للمفاهيم المستخدمة في النظرية مثل: النشاط، والقيمة، والجائزة، والتكلفة، والربح، فصعب عليهم الاستدلال أو الاستنتاج المنطقي.

٣- حصرت النظرية التبادلية عملية التبادل في النسق الثنائي القائد

والعاملين، ولم تتوسع في تناول عمليات التفاعل في أنواع من التشكيلات الاجتماعية الأوسع، بالإضافة إلى إغفالها للمؤثرات الثقافية، وتباين البناء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وعدم تناولها للعمليات العقلية والدافعية الإلهامية لكل من أطراف عملية التبادل القائد والعاملين داخل التنظيم<sup>(٢)</sup>.

٤- في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والعاملين على أهداف ومصالح

مشتركة فإن الأهداف لا تكون ثابتة ولا تجمع كلاً من القائد والعاملين، كذلك أكدت النظرية التبادلية على تبادل المنفعة وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل القائد والعاملين غير ثابتة وغالباً ما لا تستمر أو تعمر طويلاً.

٥- استخدام النظرية منهج العقوبات المشروطة لتحفيز العاملين على الإنجاز

(١) الهلالي الشربيني، مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) إبراهيم عثمان وسالم ساري، مرجع سابق، ص ٢٤٥.



والأداء المميز وتجنب العقاب غير فعال على المستوى البعيد، كما أن النظرية التبادلية لا تتصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والابتكارية والمؤثرة لبتّ حياة جديدة في التنظيمات في عصر تسوده العولمة والتغيير المستمر والإبداع والتجديد<sup>(١)</sup>.

٦- كما يشير بيرسي كوهن Percy cohen إلى أن تحليل بلاو لنشأة التمايز والفروق بين الأشخاص في القوة والقيادة نتيجة عملية التبادل - تجاهل الموقف الاجتماعي الذي تظهر فيه القوة؛ أي إنه تجاهل الظروف الاجتماعية الخارجية المسؤولة عن ظهور القوة؛ فالقيادة لا يمكن أن تظهر إلا إذا تهيأت الظروف المناسبة لاستخدام الشخص مهاراته لتحقيق أهدافه، وقد تكون هذه الظروف هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة<sup>(٢)</sup>.

### ج- نظرية القيادة التشاركية Participative Leadership:

تُعدُّ القيادة التشاركية من الاتجاهات المعاصرة التي أثارت اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، والتي تناولت موضوع اتخاذ القرارات وتنمية الإبداع بشكل خاص؛ أي إن القيادة التشاركية تُركِّزُ على إشراك العاملين في القرارات وتفويضهم بعض السلطات مما يزيد من دافعيتهم والتزامهم نحو تنظيماتهم وتشجيعهم على السلوك الإبداعي بما يحقق الأهداف<sup>(٣)</sup>.

(١) Zakeer Ahmed, et al., (2016), "Leadership theories and styles: A literature review", Journal of Resources Development Management, 16, pp. 1-7.

(٢) طلعت لظفي وكمال الزيات، مرجع سابق، ص ١٨٩.

(٣) أميرة خضير ومهند حميد (٢٠١٧)، "دور القيادة التشاركية في الحد من الصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ١٩ (٣)، ص ص ١٤٤ - ١٥٨.



كما تعتبر القيادة التشاركية نمطاً من أنماط القيادة التي اعتمدها كل من المدخل الموقفي والسلوكي لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار؛ حيث أسهم كل من فروم ويتن Vroom & Yeton وهيرسي وبلانشارد Hersy & Yeton ، ورئيس ليكرت R. Likert على تطوير نمط القيادة الذي يتناول صنع قرار تشاركي، والذي صُمم لمساعدة القادة على تحديد من يستخدمون النمط التشاركي للقيادة.

وتقوم نظرية القيادة التشاركية على قيام القائد بمناقشة المشاكل مع مرؤوسيه ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها، وهي بذلك تعتبر عن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بحيث يتم المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمد بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها، وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم<sup>(١)</sup>.

ويرى ريتشارد بينتجر R. Peltinger أن القيادة التشاركية أكثر إتاحة لفرص مشاركة العاملين بالعمل وفق طريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم، وقد أطلق على القيادة التشاركية أيضاً مصطلح القيادة الإيجابية Positive Leadership أو القيادة البناءة أو التوجيهية Directive or structuring Leadership؛ حيث يقوم هذا القائد على احترام العاملين مهما كانت مراكزهم وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف، فهو يتسم بالبشاشة ويشجع الإبداع ويدفع العاملين لتطوير أنفسهم من خلال منحهم الفرص، للنمو المهني والوظيفي، كما تتم القيادة التشاركية بتحديد الأهداف والاتصال الفعّال وحثها على العمل الجماعي والتعاوني؛ إذ يؤمن القائد التشاركي بأن الفرد له قدرات وميول واستعدادات لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد إلا إذ توفر له المناخ الملائم القائم على الاحترام وتبادل وجهات

(١) قاسم الحربي. (٢٠٠٩)، "القيادة التربوية الحديثة"، عمان دار الجنادرية للنشر والتوزيع، ص ١٣١.



النظر والتعاون والمشاركة والمبادرة لتحقيق الإبداع داخل التنظيم<sup>(١)</sup>.

ولأنها تشاركيّة Participative فيرى أصحابها ضرورة إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتفويض القائد بعض صلاحياته لمؤوسيه بما يتناسب مع قدراتهم ومهامهم والاكتفاء بدور الموجه والمشجع، إضافة إلى توافر نظام فعّال الاتصالات واستثارة العاملين واستثارة ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية<sup>(٢)</sup>.

والقيادة التشاركية هي النمط الذي يشارك فيه القائد مؤوسيه في صناعة القرار؛ حيث يقترب هذا النمط من القائد الديمقراطي، فهي أسلوب عمل مشترك بين القائد والعاملين يهدف إلى فهم وتشخيص المشكلات ودعم الجهود لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، فهي تقوم على الانفتاح والتفاعل الإيجابي والتعاون المستمر بين القائد ومؤوسيه؛ حيث يشركهم تفكيرهم وتحقيق الأهداف، كما يعمل على إحداث تغيير مرغوب في سلوك العاملين وفي طرق تفكيرهم ودراسة الحاجات والإمكانات المتوفرة وحسن توظيفها للتوصل إلى خلق أفراد مبدعين<sup>(٣)</sup>.

وتنطلق نظرية القيادة التشاركية من ممارسة الثقة العالية بالجماعة، ويقصد بها تفاعل الفرد عقلياً وانفعاليّاً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على تحقيق أهدافها والمشاركة في تحمل المسؤولية معها، والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الاحتياجات والأهداف إلى تنفيذها ومتابعتها.

والقائد في القيادة التشاركية يؤمن غالباً أن عمله هو البحث عن الأفضل

(١) نجم عبود نجم. (٢٠١٢)، "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، عمان، دار صفا للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٨٩.

(٢) عبد العزيز براك محسن، مرجع سابق، ص ٣٨.

(٣) Clement Bell & ThenbaMjoli: (2014), "The effects of participative leadership on organizational commitment comparing its effect on two gender groups among bank clerks", African Journal of Business Management, 8 (12), pp. 451– 459.



والأحسن، ويرى أنه من الضروري أن يقوم كل مرؤوسيه بأعمالهم ويدركون بأنهم قادرون على تقديم الأفضل، فهو يسعى لمساعدتهم في تطوير أنفسهم من الناحية المهنية والعلمية والمهارية مع تقديم الحوافز التي يحتاجونها، كما أنه يؤمن بالاستقلالية الموجهة<sup>(١)</sup>.

والشكل التالي يوضح مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية

الجدول رقم ( ١ ) يوضح مجالات العمل الأساسية للقيادة التشاركية

الاتصال	الحوافز	اتخاذ القرارات	القيادة	التنظيم	التخطيط
في الاتجاهين	تقديم حوافز إيجابية أو سلبية	إشراك العاملين في اتخاذ القرار للوصول إلى قرار مثالي	قيادة العاملين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقتهم	توضيح الأهداف للآخرين	التخطيط الاستراتيجي وإشراك العاملين

المصدر: رافدة الحريري، (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،

عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص ٤٢.

(<sup>1</sup>)Reboret Lamb. (2013), "How can manger use participative leadership effectively? Journal of peace Education and social Justice, 7 (1), pp. 27- 37.



يتضح من الجدول أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تقوم على المشاركة في العمليات الإدارية من اتخاذ القرار وتقويم الأداء والعمل على تحفيز العاملين للوصول إلى الأهداف، كما يقوم هذا النمط على تفويض بعض المهام للمرؤوسين وتدعيمهم والتأكيد على الاتصال الفعال، فهو قائد منفتح في تعامله مع مرؤوسيه، كما يعمل على تبادل المعلومات بينه وبينهم لكي يصلوا بموجبها إلى أرضية فهم عامة لتحقيق الأهداف، ويُعدُّ هذا النمط من القيادة فعَّالاً عندما يكون العاملين متمرسين وقادرين على أداء مهامهم باستقلالية؛ إذ يجعل القائد التشاركي الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية.

وقد تتفاوت مستويات ودرجات المشاركة ضمن الفريق الواحد كما يبينه الشكل التالي أدناه.

الشكل رقم (٣): يوضح مستويات ودرجات المشاركة ضمن الفريق الواحد



تشاركي

غير تشاركي

تفويض	قرارات مشتركة	يستمتع القائد	يقترح القائد	إنفراد
كامل للفريق	مع الفريق	لقرارات الفريق	قرارات يصغي	القائد
لاتخاذ	الواحد	ولكنه يحتفظ	لما يطرحه	باتخاذ
القرارات.	بالتساوي.	بالحق في اتخاذ	الفريق ويقرر	القرارات.
		القرارات.	بعد ذلك.	

المصدر: صالح أبو جادو، رغدة إدريس، (٢٠٠٨) القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي، مجلة المعلم/ الطالب ١ (٢) ص ١٤٨.

يوضح الشكل أن مستوى المشاركة يعتمد على نوع القرار الذي سوف يتخذ،



فالقدرات ذات العلاقة بكيفية تنفيذ الأهداف قد تكون ذات درجة تشاركية عالية، بينما القرارات الاستراتيجية في وقت الأزمات قد يتخذها القائد لوحده، وهذا يعني أن القيادة التشاركية تنطلق من ممارسة الثقة العالية في الأفراد دون الحاجة إلى فرض رقابة شديدة عليهم، ومنه مشاركتهم في تحمل المسؤوليات وتحقيق الأهداف.

باختصار لما سبق يمكن القول أن القيادة التشاركية تقوم على المشاركة للمرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار، وأنها تقترب بالنمط القيادي الديمقراطي؛ حيث يعتمد القائد على الاتصال الواضح الفعّال وتشجيعه للدافعية، وكذلك تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لتحديد الأهداف وإقامة علاقات إنسانية معهم تشجعهم على السلوك الإبداعي داخل التنظيم.

ويذكر هيلر Hiller أبعاد القيادة التشاركية وهي: الدعم والتفويض والاتصال، وكذلك العلاقات الإنسانية والمشاركة على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

١- الدعم Support يشمل الدعم تقديم التسهيلات إلى أعضاء التنظيم المتمثل بالصبر وتعزيز الأجواء الإيجابية للعمل الجماعي، والاستماع إلى العاملين وتشجيعهم، وأن القيادة التشاركية توفر الدعم المعرفي لأعضاء التنظيم في مختلف بيانات العمل، وخصوصاً ظروف العمل والمهام التي يواجهها المرؤوسون في المجال المعرفي وغالباً ما تكون هذه الظروف متعددة الأوجه ومعقدة وغير مألوفاً<sup>(٢)</sup>.

(<sup>١</sup>)Hiller Nathan , et al., (2006), "collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study, The Leadership Quarterly, 3 (4), pp. 387- 397.

(<sup>٢</sup>)Hamid Hassan, et al.,(2016), "Determinants of leadership style in big five personality dimensions" Universal Journal of Management, 4 (4), pp. 161- 179.



٢- التفويض **Delegation**: وهي العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية إتخاذ القرار إلى العاملين؛ إذ يُعدُّ التفويض جزءًا من القرار التشاركي حيث يتم منح الصلاحية للمرؤوسين بغرض أداء هدف معين، كما يهدف التفويض إلى استثمار قدرات العاملين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات وهو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.

وإن التطبيق الفعّال لمبدأ اللامركزية يتطلب من القادة الكثير من الرغبة في نقل بعض السلطات والتفويض فيها والمرونة في تطبيق التشريعات والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تضمن حسن سير العمل وجودة الأداء والإبداع والمشاركة في تحمل المسؤولية<sup>(١)</sup>.

### ٣- الاتصال **Communication**:

يُمثل الاتصال أهمية بالغة؛ إذ يعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة التشاركية؛ فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبين مرؤوسيه، والذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة التشاركية التي تتميز بـ<sup>(٢)</sup>:

- تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة اتصال فعّالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم.

- استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من التنظيم.

(١)Hiller Nathan, OP. cit, pp. 387- 397.

(٢)قاسم الحربي، مرجع سابق، ص ١٤٣.



- تكليف العاملين بأدوار جوهرية، بداية من تحديد الأهداف وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الوسيط بين القائد والعاملين داخل التنظيم.

استخلاصًا لما سبق يتضح أن عملية الاتصال في ضوء القيادة التشاركية تتطلب وجود قنوات قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء التنظيم والقيادة، وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث يتناول المعلومات والأفكار، وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقتهم داخل التنظيم.

#### ٤- العلاقات الإنسانية Human Relations:

تخلق القيادة التشاركية الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يُحفّز العاملين على بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها المقارنة والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله باحترام وتقدير، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة<sup>(١)</sup>.

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل هذا البُعد تحقيق ما يلي:

- تعمل على إتاحة جو نفسي ديمقراطي في التنظيم يستطيع العاملون من خلاله التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

- تساعد على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة.

- تعمل على تدعيم العلاقات الإنسانية؛ حيث تؤدي إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف

(١) فتحي عبد الرسول، مرجع سابق، ص ٣٨٧.



من حدة الصراعات بين العاملين<sup>(١)</sup>.

- تزيد من دافعية العاملين نحو العمل والحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب والبطء في أداء المهمات والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في التنظيم وتقليص معدل دوران العمل ترك الخدمة.

- تسهم في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار من خلال حريتهم في تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تصرفهم.

- شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فعّالين في التنظيم كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وارتفاع درجة تقديرهم لذواتهم وزيادة ولائهم وانتماؤهم للتنظيم.

- رفع معنويات العاملين وحفزهم على الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العاملين التي يواجهونها والعمل على حلها.

#### ٥- المشاركة Participation:

يؤكد القائد التشاركي على مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار؛ بحيث تكون الثقافة السائدة في التنظيم ثقافة تعاونية تستند على تفويض لبعض المهام والمسئوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والعاملين، وقد كشفت بعض التجارب والدراسات انعكاسات المشاركة على الدور القيادي للقائد، ينتج عنها عدة مزايا منها:

- إن إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم مما يتيح للقادة بالتنظيم التعرف على المشكلات التي

(١) عبد العزيز براك، مرجع سابق، ٤٠.



تعترضهم.

- تؤدي المشاركة على تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين، في اتخاذ القرار وتنفيذه وتيسير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية.
- تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات<sup>(١)</sup>.

- تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة.

-

- إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني؛ إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتماهم للعمل وترفع روحهم المعنوية.

- استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالتنظيم في حالة غياب القائد عن الجماعة، وتحقيق نفس المستوى للأداء.

- عندما يشرك العاملون في إحداث التغييرات فإن تقبل هذه التغييرات يكون أيسر مما لو لم يتم مشاركتهم، كما تسمح المشاركة بالأخذ بعين الاعتبار كثيرًا من وجهات النظر بعين الاعتبار.

- في ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة التشاركية تهتم بإيجاد مناخ عمل لا يجعل القائد التشاركي بحاجة إلى فرض رقابة شديدة؛ لأنه يعلم أنه وفي الجماعة السوية تتبع الرقابة من الجماعة نفسها وفي ضوء أنظمة ضبط داخلية تكمن في

(١) محمد عابدين. (٢٠١٧)، "درجة السلوك القيادي للمديرين كما يقدروها المعلمون في محافظات وسط الضفة الغربية في فلسطين"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية ٢٦ (٢)، ص ص. ١٤٣٠-١٤٧٢.



الأفراد أنفسهم، وهذا الاتجاه يقود إلى الرقابة الذاتية التي في حقيقة الأمر أكثر فاعلية من رقابة الأنظمة والتعليمات ولو أن وجودها في هذه الأخيرة أمر ضروري. كما لا يجب أن يطلب هذا القائد آراء مرؤوسين ثم يتجاهلها؛ لأن تكرار ذلك بسبب الشعور بالخذلان والخيبة والتهميش لمن يعملون معه، ويؤثر ذلك على سلوكهم الإبداعي.