

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st January 2016, Vol.4, No.1, January 2016

<http://centreeofexcellence.net/J/JBM/JBM%20Mainpage.htm>

Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study

Nawal Hussien Jamil AL-Syaidh *, Dr. Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh **, Prof. Musa Al-Lozi***, Jaber Saud AlHarrasi ****

Abstract:

This research aimed to study in-depth the concept of transformational leadership and its role in the effectiveness of employees' behavior through conducting a comprehensive review of theories, literature, and empirical studies. Furthermore, the researchers reviewed the prevailing theories of leadership and its relationship with transformational leadership style, as well as a review of the concept of organizational behavior and its relationship to the employees' behavior.

Keywords:

Leadership, transformational leadership, organizational behavior, effectiveness of employees' behavior.

Citation:

Al-Syaidh, Nawal Hussien Jamil; Masa'deh, Dr. Ra'ed (Moh'd Taisir); Al-Lozi, Prof. Musa; Al-Harrasi, Jaber Saud (2016); Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employee's Behaviour: A Theoretical Study; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM) Vol.4, No.1, pp.14-35.

* Head of Human Resource, Youth & Sport National Fund Support, Amman, Jordan,
nwal@ysf.gov.jo

** Associate Professor of Management Information Systems Department, The School of Business, The University of Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

***Vice President for Humanities Faculties Affairs, The University of Jordan, Amman, Jordan,
Lozi.musa@ju.edu.jo

**** MS.c. Candidate at the University of Jordan Business School, Amman, Jordan,
jsah2020@gmail.com

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين: دراسة نظرية

- نوال حسين جميل السيادة¹، د.راند (محمد تيسير) مساعده²، أ.د. موسى اللوزي³، جابر الحراسي⁴
 رئيس قسم الموارد البشرية، الصندوق الوطني لدعم الحركة الشبابية والرياضية، عمان/الأردن، (nwal@ysf.gov.jo)¹
 قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (r.masadeh@ju.edu.jo)²
 نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات الانسانية، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (Lozi.musa@ju.edu.jo)³
 قسم الادارة العامة، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، (jsah2020@gmail.com)⁴

الملخص

هدفت الدراسة الحالية الى دراسة معمقة لمفهوم القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والدوريات والأدبيات العلمية المنشورة. حيث قام الباحثون بمراجعة النظريات السائدة في القيادة وعلاقتها بالقيادة التحويلية، وكذلك مراجعة مفهوم السلوك التنظيمي وعلاقته بفعالية سلوك العاملين. الكلمات الدالة: القيادة، القيادة التحويلية، السلوك التنظيمي، فعالية سلوك العاملين.

المقدمة

"القيادة أندر سلعة في الوجود" بهذه الكلمات عبر كلارنس راندل عن أهمية هذا الموضوع الذي يُعدّ من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين عبر العصور المتلاحقة، غير أن هذا الموضوع بقي غامضاً، ولم يشق طريقه إلى النور إلا في بداية القرن العشرين، بفضل أساليب البحث والتدقيق التي انتهجها المفكرون، حيث أبرزت هذه المنهجية العلمية مجالات قيادية لم تكن مدار اهتمام الباحثين والمفكرين السابقين (المعايطة، 2007، السيادة، 2013) وكذلك Masa'deh et al. (2014, 2015). وإنه لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، ولقد أمر النبي (صلى الله عليه وسلم) بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" (أبو داود، 2608)، وإنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم خلاف. هذا وقد أكد مجموعة من الباحثين (Coltman et al. 2013, Masa'deh & Shannak, 2012) على أهمية دور القادة في توجيه وإدارة الموظفين في أقسام نظم المعلومات المختلفة. إذ تتجلى أهمية القيادة في كونها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية (العلاق، 2010، 53) وكذلك أكدت ذلك دراسات أخرى مثل Rehman et al. (2014), Arifini et al. (2014).

كما تعددت وجهات النظر في تحديد معنى القيادة، فأصبحت لها معانٍ مختلفة لدى مختلف الباحثين، حيث أن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها (العجمي، 2008، 56). لذا بات توضيح مفهوم القيادة وتحليله والإحاطة به أمراً في غاية الأهمية، نظراً للتبايع الكبير الذي يصل أحيانا حدود التناقض بين إطاره النظري وتطبيقاته العملية، فالقيادة كلمة قد يساء فهمها وبالتالي ممارستها أو التنظير لها. وبالرغم من كثرة التعريفات التي تناولتها إلا أن أشهر هذه التعريفات كانت على يد بأنها نورثاوس "هي العملية التي يقوم بواسطتها الفرد بالتأثير في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (Northouse, 2010, 3). أما زيد عبوي فعرف القيادة بأنها "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة (عبوي، 2008، 11). وعبر عنها يوكي بأنها "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين" (Yuki, 2006, 8). كما عرفت القيادة بأنها "عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة" (Bratton & Nelson, 2005, 9).

مما سبق يمكن القول إن أهمية القيادة تكمن في القدرة على التنسيق مع مجموعات مختلفة من الأشخاص في العمل، والتعامل مع المهام المختلفة في بيئة متغيرة مما يساعد القادة على تقديم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه، وتحقيق أهدافها التنظيمية. وعليه فإن القيادة التحويلية حظيت باهتمام كبير من العديد من الباحثين منذ الثمانينيات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، ومن خلال مناقشة الباحثين للعوامل التي أكسبتها هذه الأهمية، تم تلخيصها في أربعة عوامل (العمرى، 2008، 37). أولاً: أن القيادة التحويلية تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين آلاف العاملين، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً. ثانياً: يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة. ثالثاً: تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تشكل دورها عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة. رابعاً: يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أية منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

هذا وتكمن أهمية دراسة الحالية في كونها تعمل على إيضاح مفهوم نمط القيادة التحويلية وأهميته كأسلوب قيادي له تأثير على فعالية سلوك العاملين، حيث يُعدّ العنصر البشري في منظمات الأعمال أحد العوامل الرئيسية المحددة لكفاءة الإدارة، كما وتبرز أهمية هذه الدراسة بشكل أكثر تحديداً في تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار للأسس والأساليب الجديدة لإنجاز الأعمال والمواجهة والتصدي للتحديات التي تفرزها المتغيرات والتطورات العلمية. حيث تهدف الدراسة الى التعرف بشكل اعمق لمفهوم القيادة التحويلية والسلوك التنظيمي ومنهج كل منهما من الناحية النظرية والعملية، وكذلك التعرف على ممارسات القيادة التحويلية القادرة على إيجاد بيئة إدارية قائمة على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمات.

الإطار النظري للدراسة نظريات القيادة

إن كمية البحوث والدراسات في القيادة والأنماط الإدارية الفعالة تعادل النماذج والأطر النظرية التي وضعت لوصف هذا المفهوم، وقد يقودنا هذا بالضرورة إلى القول إن كل مدير له نظريته الخاصة به ولديه تصور كامل حول أحسن وأفضل طريقة لقيادة المرؤوسين وهذا الموقف نابع من خبرته الشخصية وإدراكه للأمور وليس مبنياً على بيانات موضوعية (درويش، 2009، 124). إن للقيادة دوراً جماعياً، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يمارس القيادة من خلال الآخرين ضمن إطار موقف معين. ولتحقيق هذه العملية التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه لا بد من شمول القيادة على عناصر رئيسة مثل عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والمقصود بالتأثير هنا، القدرة على تغيير سلوك، ومشاعر، ومواقف، وأداء المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد. كذلك توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم، وتستهدف عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها، وضبط سلوكها في جميع المواقف، ولتحقيق ذلك يجب على القائد أن يفهم القوى النفسية، والاجتماعية المؤثرة في المجموعة العاملة من حيث إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتعزيز وإدامة الثقة بين القائد والمرؤوسين، وخلق روح المنافسة الإيجابية داخل التنظيم، وأخيراً توفير المناخ التنظيمي الذي يحقق الانسجام والتجاذب بين العاملين في الإدارة الواحدة. كذلك الأهداف الإدارية المراد تحقيقها، ويأتي تحقيق أهداف التنظيم نتيجة لعملية التوجيه التي يقوم بها القائد لمرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعة من الأهداف الأخرى مثل أهداف مجموعة أعضاء التنظيم، الأهداف الشخصية للموظف، والأهداف الشخصية للقائد، ولعل السبب في تداخل هذه الأهداف يعود إلى طبيعة العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، الأمر الذي يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين الأهداف المتعددة ليصل في المحصلة إلى تحقيق أهداف التنظيم (المعاينة، 2007، 33).

بالفعل فقد أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات القيادية، والتي يمكن تصنيفها على النحو التالي الذي يضم جميع النظريات حيث إنها نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان:

أولاً: نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها (العميان، 2010، 263)، وتستند هذه النظرية إلى ثلاثة افتراضات ذلك أن يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم، ويتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانياً: نظرية السمات Trait Theory

يقول (محبوبة، 2010، 28) إن نظرية السمات تقوم على أن الناس يولدون بسمات (صفات) وراثية، وبعض السمات ملائمة ومطلوبة بشكل مخصوص للقيادة، وأن الناس الذين يكونون قادة جيدين يمتلكون بشكل كافٍ مزيجاً من مجموعة السمات. بالفعل تطور النظر إلى موضوع القيادة في نظرية السمات، لكنه بقي متأثراً بنظرية الرجل العظيم، وتركز البحث في هذه النظرية من الناحية النفسية على السمات التي يحملها القادة العظماء، ودراسة سمات القادة الناجحين على أساس أن هذه السمات مورثة، مع القبول بمبدأ أن الناس الآخرين إذا وجدت فيهم هذه السمات فهم يصلحون أن يكونوا قادة عظماء أيضاً. كما أشار محبوبية (2010) إلى أنه من خلال الدراسة التي قام بها العالمان كولون ولومبيرو (McCall & Lombard)، فقد تم تحديد السمات الأربعة الرئيسية التي تحدد نجاح القادة أو فشلهم، والتي أطلقا عليها اسم "المفاتيح الأربعة"، على أنها مفاتيح أساسية تمكن القائد من فتح عقول الناس كي يثبتوا قيادتهم ويكونوا قادة ناجحين، وكانت على النحو التالي:

1. الاستقرار العاطفي ورباطة الجأش: الهدوء، الثقة بالنفس، القدرة على توقع التطورات وخاصة عند اشتداد الضغوط.
2. الاعتراف بالخطأ: القوة لكي يعترف بالخطأ، بدلاً من استهلاك الطاقة في التستر على الأخطاء.
3. المهارات الشخصية الجيدة والتعامل الجيد: القدرة على التواصل وإقناع الآخرين دون اللجوء إلى أساليب قسرية أو سلبية.
4. اتساع الفكر الاطلاع الواسع: القدرة على فهم طائفة واسعة من المواضيع في مختلف التخصصات، وليس فيما ينحصر في مجال خبرته فقط.

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات كان من أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد، بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

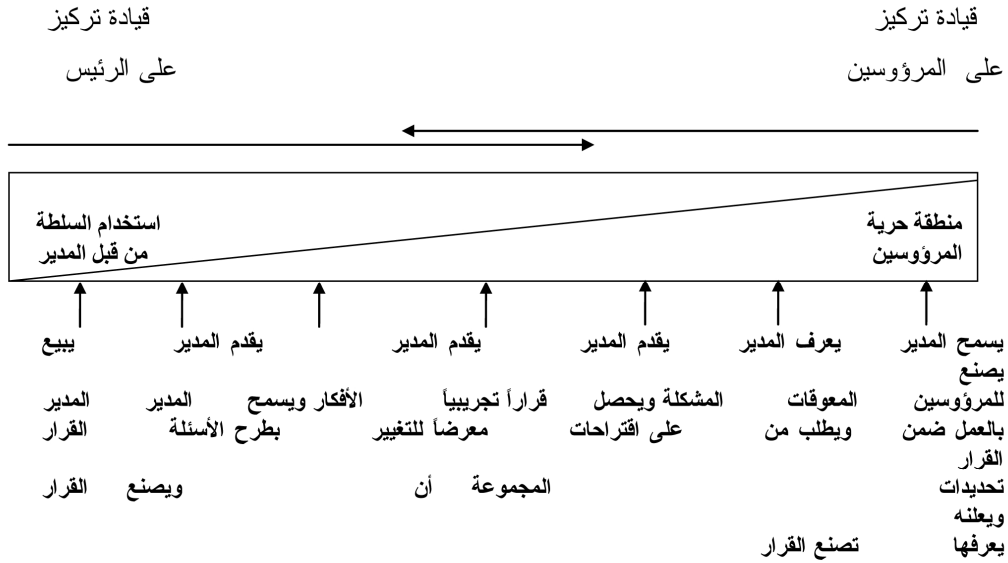
ثالثاً: نظرية الخط المستمر في القيادة A Continuum of Leadership

أسهم كل من تاننباوم وشميد (Tannenbaum & Schmidt, 1973)، في وضع نموذج يستخدم في تحديد نمط القيادة الملائم، ويقوم مفهوم هذا النموذج على أساس أن الأسلوب القيادي يعتمد على ثلاثة متغيرات هي: الصفات الشخصية للمدير، والمبادئ التي يؤمن بها، ومدى ثقته بمرؤوسيه.

- نوع المرؤوسين.
- الظروف المحيطة مثل، فلسفة المنظمة، فعالية وإنتاجية الأفراد، نوع المشكلات القائمة، توفر الوقت.

كما طور تاننباوم وشميد نموذجهما ليشمل سلسلة من أنماط القيادة، كما أدخل تاننباوم تعديلاً على هذا النموذج عام (1973) في صورة دائرتين محيطتين بالنموذج، تمثل إحداهما تأثير البيئة الداخلية للمنظمة، والأخرى تأثير البيئة الخارجية (الشكل رقم 1).

شكل 1. نظرية الخط المستمر للقيادة



Source: Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 51(3).

رابعاً: نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory

يرى رنسن ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية، وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيس على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحاً يكمن في إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وإقامة نظام اتصال فعال معهم، وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص إشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة (العميان، 2010، 267):

1. نظام (1): تسلطي – استغلالي **System 1: Exploitative Authoritative**، يركز القادة هنا على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهيم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر.
2. نظام (2): تسلطي – نفعي **System 2: Benevolent – Authoritative**، ويتصف النظام بأنه أقل مركزية من سابقه، يتقبل القادة أحياناً آراء ومقترحات مرؤوسيهيم وتفوض السلطة لهم والسماح بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، ولكن من ناحية أخرى يراقبون عن كثب ويلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز، بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي لا يشجع المرؤوسين على التحدث بحرية مع رؤسائهم عن قضاياهم ومشاكلهم.
3. نظام (3): استشاري **System 3: Consultative Type**، يظهر القادة ثقة بمرؤوسيهيم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات الرئيسية والمهمة مع تفويض الرئسية منها إلى المرؤوسين، وإفساح المجال إلى العاملين لإبداء الآراء والمقترحات وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين: هابط وصاعد، وحفز الأفراد عن طريق الثواب وأحياناً العقاب.
4. نظام (4): جماعي – مشارك **System 4: Particip-Group Leaders**، إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي والذي يستلزم وجود هيكل تنظيمي رسمي يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهيم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف.

وحسب رأي ليكرت فإن هذا الأسلوب القيادي الفعّال يؤدي إلى تحقيق الهدف وخلق بيئة تنظيمية صحية، ورفع معنويات الأفراد وبالتالي تحقيق الرضى الوظيفي لهم.

خامساً: النظرية الوظيفية **The Functional Theory**

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين: السمات والمواقف (قنديل، 2010، 55)، إذ ترى النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية المحيطة بها، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تتعامل بها والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى، وبذلك فإن القيادة في ضوء هذه النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. كما أشار (قنديل، 2010) إلى ظهور العديد من الدراسات لتفسير أنماط القيادة في ضوء النظرية الوظيفية من أهمها: دراسة أجراها قسم بحوث إدارة الأعمال في جامعة ولاية أوهايو بإشراف هبلن أدوين (Haplin, Adewn)، والتي استهدفت معرفة ما إذا كان المدير يجب أن يكون من النوع الذي يهتم بالعمل أم من النوع الذي يجب أن يهتم بالموقف والظروف المحيطة على أساس أن هذين هما البعدان الأساسيان للقيادة، واعتمدت هذه الدراسة على بحث ميداني في شكل قائمة استقصاء شملت (1800) مفردة اختصرت فيما بعد إلى (150) مفردة فقط، تضم مديريين من مجموعة متنوعة من مواقع النشاط الإداري، وأظهرت الدراسة أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة:

- **نمط التركيز على المهام:** حيث يخطط وينسق ويوجه الأدوار ويحجم العلاقات وذلك بهدف إنجاز الأعمال بأعلى كفاءة ممكنة.
- **النمط المركز على الاعتبارات الإنسانية:** حيث يركز على بناء علاقات طيبة بينه وبين مرؤوسيه ويقدر ويحترم ويشترك المرؤوسين واتصالاته مفتوحة.
- **نمط يخرج بين النمطين السابقين:** أي يركز على المهام وإنجاز الأعمال مع بناء علاقات طيبة بينه وبين مرؤوسيه.

سادساً: نظرية الشبكة الإدارية **The Managerial Grid Theory**

وفي ضوء النظرية الوظيفية تمكّن كل من روبرت بلاك وجين موتون من صياغة ما سمي بالشبكة الإدارية، وقد حددا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة وهما: النمط الذي يهتم بالواجبات والآخر الذي يهتم بالعلاقات، كما تمكنا من نشر أفكارهما في مجال الإدارة نظرياً وتطبيقياً، وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسة كما هو موضح في الشكل التالي (Blake and Mouton 1981):

شكل 2. الأنماط القيادية الخمسة وفق نموذج الشبكة الإدارية

مرتفع	9	1.9							9.9
	8								
	7								
	6								
تركيز على العاملين	5				5.5				
	4								

3										
2										
1	1.1									9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	منخفض			تركيز على الأداء			مرتفع			

Source: Blake and Mouton (1981). The New Managerial Grid. 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company.

وفي ضوء ما سبق فإن النموذج الأمثل للقيادة يتوقف على مدى قدرة المدير على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التي تواجهه وتحديد الأسلوب الأمثل والأكثر ملاءمة لمعالجته في ضوء الشبكة الإدارية.

سابعا: النظريات الموقفية في القيادة Contingency Theories

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة. فالقيادة في نظرها وليدة الموقف، وإنَّ القائد لا يتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة، فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس، وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع، وإنَّ فعالية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف (قنديل، 2010، 45).

وفي ضوء ذلك فإن هناك عوامل موقفية عدة تؤثر على سلوك القائد، وهي:

- خصائص المدير وتشمل الشخصية، الحاجات والدوافع، والتجربة السابقة.
- خصائص المرؤوسين: الشخصية، الحاجات والدوافع، التجربة السابقة والتدريب.
- عوامل الجماعة: وهي مراحل تطورها وهيكلها ومهامها.
- عوامل تنظيمية: أسس القوة، القواعد والإجراءات، التخصص والتوقيت.

كما أشار (قنديل، 2010) إلى أن فريد فيدلر (Fred Fiedler) يعد من أهم من تولوا البحث في مجال هذه النظرية، حيث بدأ أبحاثه في هذا المجال على ظروف الموقف، ولقد بناها على أساس وضع نموذج جمع فيه بين جانبيين هما: نمط القيادة والموقف، حيث يرى أن الموقف القيادي يرتكز أو يتوقف على ثلاثة عناصر رئيسية تؤثر في أسلوب القيادة في أي ظرف من الظروف وهذه العناصر هي:

- **علاقة القائد بالجماعة (مرؤوسيه):** حيث تبرز هذه العلاقة مدى تقبل الجماعة للقائد الذي تعمل تحت قيادته، أي ما إذا كانت هذه العلاقة جيدة أم لا.

- **هيكل المهام أو تحديد الوظيفة:** بمعنى درجة وضوح المهام المطلوبة من الشخص القائم بوظيفة ما لإنجازها، ومدى إلمامه بأبعادها، ومدى رؤيتها. ويشير هذا العنصر إلى طبيعة العمل الذي يقوم به المرؤوسون، وفي ضوء وضوح المهام المطلوبة يستطيع القائد أن يلعب دوراً بارزاً في توجيه أعضاء الفريق بشكل أكثر فعالية.

- **مدى قوة منصب القائد أي قوة السلطة:** وتتحدد من خلال المدى الذي يتحكم القائد عنده أو يسيطر على مرؤوسيه والتي يمكن استمدادها من السلطات الرسمية المخولة لمن يشغل المنصب، والتي تحدد نفوذه على مرؤوسيه ليكلفهم بمهام ويقمّم أداءهم ويقدم لهم حوافز إيجابية مثل المكافآت أو الترقيات أو يوصي بذلك.

وقد رأى (فيدلر) أن النمط الموقفي في القيادة الإدارية يكون أكثر صلاحية عندما تكون المواقف واضحة ومحددة، لكن نموذج فيدلر كان عرضة لعدد من الانتقادات أهمها ما يلي:

- تنبأ النموذج بفعالية القيادة لكنه فشل في شرح العمليات التي تؤدي إلى الإنجاز الفعال.

- الموقف الذي تمارس فيه القيادة لا يقتصر على المتغيرات الثلاثة التي حددها فيدلر وإنما تدخل معها متغيرات كثيرة منها المتغيرات الخارجية.

- تجاهل النموذج أهم الصفات الواجب توافرها في القائد لمواجهة موقف معين.

- تعقد المتغيرات الموقفية وصعوبة تقييمها، فقياس العلاقة الفعلية بين القائد والأعضاء ومدى تعقد المهام وقوة السلطة لا بد أن يكون مقياساً شخصياً وليس موضوعياً.

- قلة اهتمام النموذج بخصائص أعضاء الفريق، فلا شك أن أسلوب القيادة الملائم يتأثر بخصائص ومهارات أعضاء الفريق.

- يفترض النموذج أن لدى القائد المهارات اللازمة لتوجيه جهود الفريق، لكن إذا لم تتوافر هذه المهارات فليس من المحتمل أن يحترمه الآخرون أو يتقوا في قدراته، مما يلغي أثر التغيرات الموقفية.

- هناك جدل بشأن الأساس المنطقي للنموذج، ذلك أن فيدلر (Fiedler) يفترض أن القائد لا يمكنه بسهولة تغيير أسلوبه القيادي ليناسب الموقف، ويدعي أنه عند عدم التوافق بين أسلوب القائد والموقف فإنه من الضروري تغيير الموقف ليتناسب مع أسلوب القائد وهذا غير ممكن.

إنه يرى استحالة الجمع بين نمطي القيادة: نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالمواقف، مع العلم بأن النمط الأمثل هو الذي يقوم بصفة عامة على أفضل مزج ممكن بين كلا الجانبين، أي: مقتضيات ومتطلبات الموقف.

ورغم هذا الجدول والانتقادات إلا إن نموذج فيدلر (Fiedler) مهم لفهم القيادة، ويستعين به العديد من المديرين، بل إنه ساهم في قيام الباحثين بإجراء الفحص الدقيق للمواقف لتحديد الأسلوب القيادي الأمثل: كما أنه أسهم إسهاماً واضحاً في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزه على المواقف وإبرازها كعامل يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

ثامناً: نظرية دورة الحياة لهيرسي وبلانشارد

Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory of Leadership

يرى هذا النموذج أن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضجهم، والنضج ليس النمو العقلي والعاطفي، وإنما يرتبط بالإنجاز وتحمل المسؤولية وكذلك مستوى قدرة المرؤوسين وخبراتهم العملية ومدى رغبتهم في تأدية العمل المطلوب منهم طبقاً لمستويات الأداء المطلوبة، أي الرغبة والقدرة في العمل.

وقد طوّر (هيرسي وبلانشارد) أنموذجاً قيادياً، يركز على الأتباع، وعلى أن القائد الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف مستخدماً أسلوباً قيادياً ملائماً، وهذا الأسلوب القيادي الملائم هو السلوك الموقفي، ويعتمد على مستوى استعداد الأتباع، وقد حددت التركيبة النهائية لنظرية (هيرسي وبلانشارد) أربع مراحل من نضج استعداد الأتباع (العطشان، 2011، 29) وهي:

- **مرحلة النضج الأولى**، حيث يكون الأفراد في هذه المرحلة غير راغبين في العمل وغير قادرين على تحمل المسؤولية، كما أنهم غير مؤهلون وغير واثقين من أنفسهم.
- **مرحلة النضج الثانية**، حيث يكون الأفراد راغبين في العمل وما يزالون غير قادرين على تحمل المسؤولية، إلا إن لديهم دوافع وتقتصم المهارات المناسبة.
- **مرحلة النضج الثالثة**، يكون الأفراد فيها قادرين على تحمل المسؤولية، ولكن غير راغبين في إنجاز المهام المطلوبة منهم.
- **مرحلة النضج الرابعة**، يكون الأفراد فيها قادرين على تحمل المسؤولية، وراغبين في إنجاز المهام المطلوبة منهم.

تاسعاً: نظرية المسار نحو تحقيق الهدف The Path Goal Theory

صاحب النظرية هو (روبرت هاوس عام 1971)، حاول من خلالها الربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، والجدير بالذكر أن هذه النظرية ما هي إلا امتداد للنظرية الموقفية (لفيدلر)، ولكنها تميزت عنها باستخدام (نظرية الدافعية)، ويعتبر ذلك تطوراً سليماً؛ لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية، وبالقوة من ناحية أخرى. كما تناولت النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم. وتقوم النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعتهم لل أداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية، وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسة من السلوك القيادي (House, 1971, 321) هي:

1. **السلوك الموجه (Directive):** التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل وأساليب مكافأة.
2. **السلوك المساند (Supportive):** توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.
3. **السلوك المشارك (Participative):** مشاركة الرئيس في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.
4. **السلوك الإنجازي (Achievement Oriented):** يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة Challenging Goals تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف.

عاشراً: نظرية القيادة التبادلية Rotating Leadership

لقد ظهرت نظرية القيادة التبادلية في بداية السبعينات من القرن العشرين، وكان تركيزها على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة للمرؤوسين، مقابل الحصول على مستويات أداء معينة، وتشير هذه النظرية إلى أن نجاح القيادة معتمد على وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل (Kouzes & Posner, 2006, 155). وبموجب هذه النظرية يمارس القائد عملية تبادل بين المنظمة كأداة وبين أعضائها: فالأعضاء يقدمون عملاً وينجزون، والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات، ومن لا ينجح يعاقب. كما إن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد يقوم بعملية تبادل مع الآخرين، على أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغبتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم، فأساس سلوكهم هو التدعيم الشرطي الذي يجعل المرؤوسين يقبلون وعود قائدهم بالمكافآت والحوافز أو تجنب العقاب مقابل تنفيذ الأهداف والأدوار المطلوبة منهم والمتفق عليها، وهذا النموذج غير فعال في تحفيز دوافع الأفراد الداخلية.

وبذلك فإن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما: الأول الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، أما البعد الثاني فهو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد. وطبقاً لذلك فهناك العديد من الباحثين يقترحون ضرورة اعتماد نمط القيادة الفعالة على عناية القائد بكل من الواجبات والأفراد، وبعضهم يقترح المقايضة بين البعدين طبقاً للمواقف التي تواجه القائد. وهذا الموقف صعب في ظل الإدارة الحديثة، فالقيادة هي تحقيق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة من خلال تحفيز الأفراد والتعاون معهم لإنجاز ذلك، وبالتالي فالقيادة في العصر الحديث هي أبعد من ذلك، فوظيفة القائد ليست صنع القرارات وتوجيه المرؤوسين للتنفيذ، وإنما تقوم على تركيز سلوكهم على تدعيم الجماعة لتحسين وتطوير أعمال المنشأة فالقيادة هي مؤسسة الرؤى وليست منفذة لها، ولها القدرة على إقناع التابعين بأهمية الرؤى وتحفيز الرغبة الدائمة لدى العاملين على العمل الجماعي وتشجيعهم على التجديد والابتكار، وهذا ما يميز النمط التحويلي عن النمط التبادلي في القيادة.

- يتميز القائد التبادلي بما يلي:
- تحديد الأهداف للمجموعة، حيث يقوم بتحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها.
- يقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام.
- يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب والجزاء.
- يكافئ على الأداء ويقدر الإنجاز.
- يبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها.

القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

تناول الباحثون والكتاب العديد من التعاريف لمفهوم القيادة التحويلية حيث هي نزعة لتوقع المستقبل وإلهام المرؤوسين لاعتناق رؤى جديدة وتطويرهم ليكونوا من أفضل القادة وبناء منظمات للمجتمعات المتحدية (Hellriegel, et al., 2001). وتعني القيادة التحويلية من وجهة نظر كريتر وكينكي جعل المرؤوسين يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغليبها على المصالح الشخصية (Kreitner & Kinicki, 2007). وهناك من يرى القيادة التحويلية على أنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز والإرتقاء إلى أعلى المستويات و تجاوز المصلحة (Kark et al., 2003). في حين عرفها كل من رافيرتي وجريفن بأنها استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ليرفع من التطلعات وبحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذي المستوى العالي (Rafferty & Griffin, 2004). أما بيرنارد، فيرى أنها النهوض بالتابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1997). وهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل، وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة ويسعى إلى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها (محمد، 2006، 20).

خصائص القائد التحويلي

- حدد كل من تيكوي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويلين وهي (Tichy & Devanna, 1990, 37) :
- القادة التحويليون يرون أنفسهم وكلاء تغيير، مهمهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
- يتميز القادة التحويليون بالشجاعة، فهم مستعدون وقادرون على اتخاذ المواقف المناسبة لتحمل المخاطر ومواجهة حالة التذمر داخل المنظمة، كما أنهم يمتلكون القدرات الذهنية العالية التي تسمح لهم بمواجهة الواقع وإن كان غير مرض.
- القادة التحويليون يتقنون بقدرات الآخرين، وعلى الرغم من امتلاكهم السلطة القوية إلا إن لديهم الحساسية لشؤون التابعين، ويقدموا أفضل ما لديهم لتمكين هؤلاء العاملين كلما كان ذلك ممكناً.
- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا بها، فهم جاهزون عندما يتطلب الأمر إجراء تغييرات جذرية في مواقفهم وسلوكهم ونظرتهم.
- لديهم القدرة على التعامل مع مواجهة الأوضاع المعقدة والغامضة والمستقبلية.
- القادة التحويليون ذوو رؤية واضحة، لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية بشكل ناجح مع أهداف المنظمة من خلال العلاقات التي يقيمونها مع التابعين.

الأنواع المختلفة للقيادة التحويلية

- قدم بيرنز نموذجاً يصف فيه الأنواع المختلفة للقادة التحويليين (Burns, 1978, 24):
- العقلاني (Intellectual): مكرس ليرى الأفكار والقيم التي تتجاوز الحالات الفعلية للقائد العقلاني، هناك غرض أخلاقي سام ورؤية لتغيير المجتمع.
- الإصلاحية (Reformer): يحتاج لعدد كبير من الأتباع للإنجاز، فالقائد المصلح يستطيع أن يحول جزءاً من المجتمع ليلحظ معايير عالية من المبادئ الأخلاقية.

- الثوري (Revolutionary): وهو القائد الذي يطلب من الأتباع "التضحية الكبرى" من أجل الخير للجميع، فالفائد الثوري يطلب التغيير لكامل المجتمع.
 - البطولي (Hero Charismatic): وهو الشكل النهائي للقائد التحولي، فلا بد أن يظهر القائد التحولي كبطل بين أتباعه.
- وظائف ومهام القيادة التحولية**
أشار سالم القحطاني في كتابه (القيادة الإدارية) إلى وظائف القائد التحولي على النحو التالي (القحطاني، 2008، 165):

1. إدارة التنافس: ويقصد بها إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات من أجل زيادة الميزة التنافسية، وذلك عن طريق وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي، ووضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية بالإضافة إلى نظام توصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
2. إدارة التعقيد: وذلك عن طريق قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:
 - إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
 - استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
 - تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي، ومن ثم تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.
3. إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرقا قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.
4. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحولية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة.
5. إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحولية إلى إيجاد نظام تعليمي وتربوي مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية معها.

نقاط القوة والضعف في القيادة التحولية

في دراسة أجراها نورثاوس ومن خلال نموذج (TL) الذي قدمه بين أن للمنهج التحولي في مرحلة تطوره العديد من نقاط القوة والضعف، وتتمثل أبرز نقاط القوة التي تتميز بها القيادة التحولية في (Northouse, 2010):

أولاً: لقد تم بحث القيادة التحولية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة من بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقادة بارزين وقدامى المديرين بصفة عامة، ومنظمات مشهورة، كما أن القيادة التحولية كانت هي النقطة المحورية لمجموعة كبيرة من البحوث في القيادة.

ثانياً: إن للقيادة التحولية جاذبية بديهية، فهي تصف كيف يكون القائد "في المقدمة" مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين، ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد للمجتمع حول معنى القيادة، والناس يجذبون إلى القيادة التحولية لأن لها معنى بالنسبة لهم، وهي تتناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل.

ثالثاً: تتعامل القيادة التحولية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة، ولأن هذه العملية تجمع بين حاجات كل من هذين الطرفين، فإن القيادة ليست تماماً مسؤولية القائد ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع، فحاجات الآخرين تُعد رئيسة بالنسبة للقائد التحولي، ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في هذه العملية لأن صفاتهم تُعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحولية.

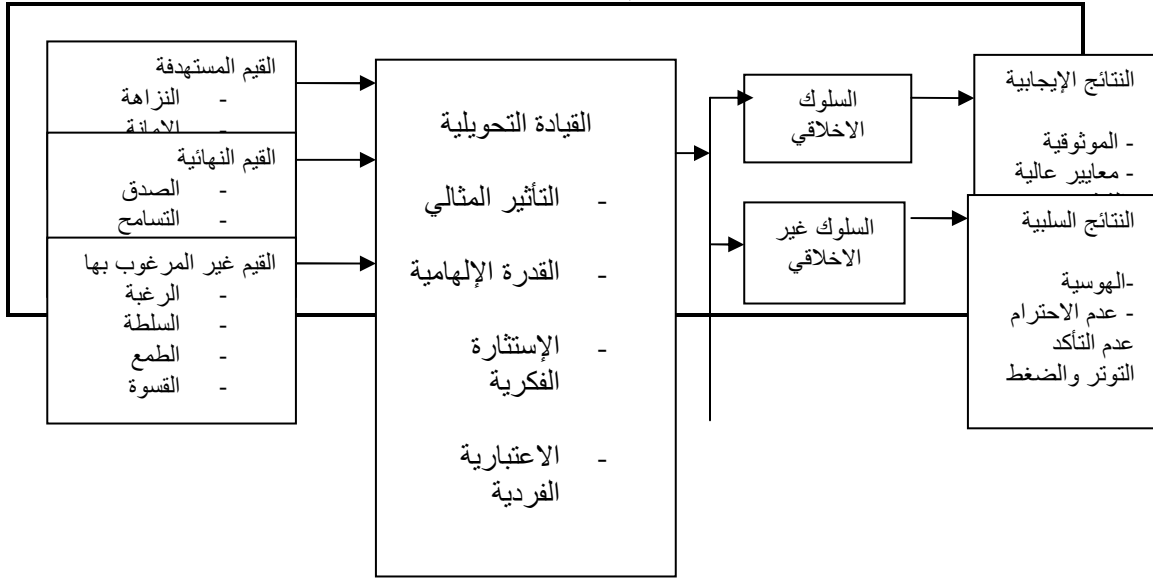
رابعاً: يقدم المدخل التحولي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة والأتباع للمكافآت مقابل إنجاز الأهداف، أي أن العملية تبادلية، في حين يوفر المدخل التحولي صورة مكبرة للقيادة لا تشمل فقط تبادل المكافآت، وإنما تشمل اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم.

خامساً: القيادة التحولية تؤكد بشكل قوي حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم، وتشمل القيادة التحولية محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، ويشمل ذلك تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق، وهذا التركيز لمدخل القيادة التحولية يعني أنها "إعلاء للأخلاق"، لذلك فإن مدخل القيادة التحولية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً، ومن خلال التأكيد على هذا الجانب، فإن الاستخدام القسري للقوة من قبل أفراد مثل هتلر وجيم جونز وديفيد كورش يمكن استبعادها من نماذج القيادة.

وفي دراسة أجراها ميونجن (Armstrong & Muenjohn, 2008)، بغرض تحديد مجموعة القيم الأخلاقية المستهدفة والفعالة في الوصول إلى القيم النهائية والممارسات التي يحملها القادة والمؤوسون في منظمات الأعمال، ومدى ارتباطها بأبعاد القيادة التحولية، كانت أهم النتائج التي توصلت إليها هي: إن القيم الأخلاقية تُعد من المواضيع المهمة للقيادة

في المنظمات، وذلك لأن وضوح الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الأخلاقية لها تأثيرها المباشر على عملية اتخاذ القرارات للقادة، لذا لا بد من تفعيل ممارسة القيادة التحويلية للمنظمات لارتباط أبعادها بالقيم النهائية والمستهدفة في المنظمة التي لها انعكاساتها الإيجابية والسلبية على السلوكيات الأخلاقية كما هي موضحة بالشكل (3).

شكل 3. مجموعة القيم الضمنية المرتبطة بأبعاد القيادة التحويلية



Source: Armstrong & Muenjohn (2008). The Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Bussiness Systems, Governance and Ethics*, 3(3), pp. 21-35..

ونلاحظ من خلال دراسة ميونجن (Muenjohn) أن نمط القيادة التحويلية يحمل في طياته فكرة المسؤولية الأخلاقية، والتي تعد عنصراً في غاية الأهمية لقياس مجموعة القيم الأخلاقية التي يحملها القادة والتابعون في المنظمة وأثارها على رفع مستوى الأداء التنظيمي، وفعالية عملية اتخاذ القرارات، وإكساب المنظمة فكرة السلوك التعاوني. أما فيما يتعلق بنقاط ضعف القيادة التحويلية فتظهر فيما يلي:

أولاً: أنها تقتصر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مدى واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية وتدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة، فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية.

ثانياً: مصداقية الأداة المستخدمة في قياس فعالية القيادة التحويلية، وبصفة خاصة، فإن الاستبانة التي قام بتطويرها كل من باس وأفوليو (Avolio, et al. 1999, 445) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leader Questionsnairs" والتي أنشئت بشكل كامل، لا يزال هناك بعض الجدل حولها فيما إذا كان القائد التحويلي يحمل صفاته هذه منذ الولادة، أم من خلال البيئة المحيطة به، أم أنها وجدت من خلال التدريب والخبرات المتخصصة، كما أن هذه الاستبانة لم تأخذ بالحسبان الحالات المختلفة أثناء عمل القائد، فالكثير من العوامل التنظيمية تؤثر على فعالية القائد.

ثالثاً: تنظر القيادة التحويلية إلى أن القيادة ما هي إلا سمات شخصية، وليس على أنها سلوك يتم تعليمه للناس، وإذا كانت القيادة سمات، فإن تدريب الناس على هذا المدخل يصبح أكثر تعقيداً لأنه من الصعب تعليم الناس كيفية تغيير سماتهم.

سلوك العاملين

من المعروف أن الدور الذي يقوم به القائد هو توجيه جهود الجماعة التي يقودها نحو تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة مناسبة من الكفاءة، وهنا نقول إنه لا بد من وجود مطلبين أساسيين لوجود القائد: الأول هو في وجود الأتباع (Followers)، والثاني هو إحداث التأثير على الأتباع حتى يعملوا متطافرين تحت إمرته لتحقيق الأهداف المقررة له (جواد، 2010، 34).

مفهوم السلوك التنظيمي

يختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي في أن السلوك الإنساني أعم وأشمل ويتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة، كذلك فإن السلوك التنظيمي عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات الإدارية، وهنا لا بد من التمييز بين مصطلح السلوك التنظيمي بالمعنى المحدد هنا وبين السلوك الإداري، فالسلوك التنظيمي

يشمل سلوك العاملين من كافة المستويات الإدارية، أمّا السلوك الإداري فيتناول فئة المديرين الذين تتناول مسؤولياتهم الإشراف على غيرهم، وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا (القيوتي، 2009، 31).

وقد تناول محمود العميان عدة تعاريف سائدة للسلوك التنظيمي في الأدب الإداري يمكن تلخيصها بالآتي (العميان، 2010، 19): يرى سزيلاقى ووالاس (Szilagyi & Wallace) أن السلوك التنظيمي هو "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها. ويعتقد ميشيل (Mitchell) أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات العمل. ويحلل كامينغز (Cummings) مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية: (1) التأكيد على تأسيس العلاقات السببية، (2) الولاء والتعهد للتغيير، (3) الاهتمام الإنساني بالأفراد، (4) الاهتمام بالفعاليات التنظيمية، (5) استخدام البحوث والأساليب العلمية. كما يرى ديفيس (Davis) أن مصطلح السلوك التنظيمي Organizational Behavior يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل: الأعمال التجارية، والأعمال الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات العامة، وأيضاً يحل الأفراد مشاركين بعضهم بعضاً في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكلة التنظيمي. أما ناصر العديلي فيرى أن السلوك الإنساني التنظيمي هو "المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء أكانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية – المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية – ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود" (العديلي، 1996، 10).

من خلال هذه التعاريف المتعددة تجد الدراسة أن مفهوم سلوك العاملين يتمثل في "قدرة المنظمة على فهم سلوك العنصر البشري من (قيم واتجاهات وقدرات ومهارات وذكاء ومشاعر وميول) في المنظمات كأفراد وجماعات لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد والجماعة وأداء المنظمة" ولتحقيق ذلك لا بد أن تقوم هذه المنظمات بدراسة متطلبات سلوك العاملين التي تتمثل في بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية المتداخلة والمتفاعلة معاً والتي ينتج عنها إبراز سلوك الأفراد في المنظمات، وذلك من أجل تحسين الأداء والفعالية الإدارية لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للعاملين والمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

1. تنبع أهمية دراسة السلوك التنظيمي من الكثير من العوامل منها (السيسي، 2009، 19):
2. نظراً لأن العنصر البشري يُعد العنصر الحاكم لنجاح أي منظمة فقد بات واضحاً أهمية دراسة وفهم هذا السلوك.
3. يصعب على الإدارة أن تمارس أنشطتها التقليدية المعروفة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه ورقابة دون معرفة السلوك البشري؛ لأن كل هذه الوظائف تمارس على الأفراد ومن خلالهم.
4. ينعكس الناتج النهائي للسلوك التنظيمي على أداء المنظمة، وبالتالي كان من الضروري توجيه هذا السلوك في صالح أداء المنظمة.
5. الظاهرة البشرية والسلوكية والنفسية ظاهرة معقدة بحكم تكوينها؛ لوجود فروق فردية بين الأفراد في كل شيء تقريباً (قدرات، مهارات، ذكاء، إدراكات، قيم واتجاهات، ومشاعر وميول وغيرها) مما يتطلب من المنظمة فهم الفروق والتعامل معها بدلاً من التعامل مع الأفراد كقوالب ثابتة.
6. فهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة، فدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات يساعد على معرفة العديد من الإجابات عن سلوك الأفراد ولماذا تصرف الفرد على النحو الذي تصرف به.
7. التنبؤ بسلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي إمكانية التعامل مع المستقبل في ضوء معرفة المحددات السلوكية للأفراد، ومن خلال التنبؤ بسلوك الأفراد يمكن للإدارة أن تتوقع ردود فعل الأفراد تجاه التغيير أو ردود فعلهم تجاه أي قرار يتخذ.
8. التحكم في السلوك، حيث يُعد هذا الهدف هو الفارق بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية، فإذا كان التحكم يُعد هدفاً محققاً في العلوم الطبيعية التي تتعامل مع المادة الحية، فإن التحكم يُعد صعب المنال في العلوم الاجتماعية التي تتعامل مع الفرد، وإن كانت هناك العديد من محاولات الباحثين تبذل للوصول إلى هذا الهدف لأن الوصول إلى هذا الهدف يساعد مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الأداء أو الإنتاجية، فالإدارة التي تستطيع أن تتحكم في السلوك البشري هي تلك الإدارة التي تستطيع توجيه هذا السلوك الوجهة الحسنة له وهو الأداء التنظيمي.
9. معرفة السلوك التنظيمي أصبح ضرورة حيوية لتحسين أداء المدير ونجاحه المهني في المدى الطويل.
10. يساعد فهم ومعرفة السلوك التنظيمي في منع الوقوع في استنتاجات غير مقبولة عن الطبيعة البشرية.
11. تساعد دراسة السلوك التنظيمي في وضع إطار عمل يستطيع أن يستخدمه المدبرون في وصف وحل المشاكل وإحداث التغيير.

تطور مفهوم السلوك التنظيمي

يُعدّ مفهوم السلوك التنظيمي مفهوماً دقيقاً يختلف عن مفهوم السلوك الإنساني بشكل عام باعتبار السلوك التنظيمي ترجمة لالتزام العاملين بالتعليمات والقوانين مقابل ما يتقاضونه من بدلات مادية ومعنوية يقدمها التنظيم، وهو ما يشار إليه بفكرة المساهمة والحافز كأساس لتعامل الإدارة مع العاملين من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة بكفاية وفعالية (القرينوتي، 2009، 45). إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلا في بداية القرن العشرين، وفيما يلي نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينيات إلى الآن (العميان، 2010، 37) وهي:

أولاً- المدرسة الكلاسيكية: ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني، وباختلاف نماذجها فإنها افترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وأنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وإنّ الإنسان بمثابة آلة يمكن التحكم في سلوكه بشكل ميكانيكي، عن طريق توفير الحوافز المادية كزيادة الأجر على افتراض أنه كائن اقتصادي، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلائي وقوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

ثانياً- مدرسة العلاقات الإنسانية: افترضت أن الإنسان مجموعة من العواطف والمشاعر الواجب إشباعها إذا ما أريد للأهداف الإدارية أن تتحقق على افتراض أن الإنسان كائن عاطفي يحكم سلوكه مبدأ إشباع حاجاته العاطفية، ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاملوا بصورة أفضل مع العاملين، وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

ثالثاً- المدرسة السلوكية: نتيجة للعيوب التي ظهرت في العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، لذا طالب دعاة هذه النظرية باستراتيجيات جديدة نحو الفرد العامل كان من أهمها:

- على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.
- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.

- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلاً من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.
- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.

رابعاً- مدرسة النظم: وهي من أحدث النظريات الحديثة في الإدارة، إذ تتميز بتصور شمولي للنموذج الإنساني، وترى أن سلوك الإنسان محكوم بعديد من العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية التي يجب أخذها بالحسبان كمحددات للسلوك الإنساني في التنظيم، ذلك إن حاجات الإنسان متعددة ولا تقتصر على الحاجات الاقتصادية أو النفسية والاجتماعية بل تشملها جميعاً.

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي هما في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية، وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة (العميان، 2010، 22).

شكل 4. العوامل المتفاعلة في السلوك الإنساني والتنظيمي

(سلوك الفرد خارج المنظمة)	(سلوك الفرد في المنظمة)
بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية) نظام الحوافز (المكافآت) الضغوط درجة الثقة تماسك الجماعة درجة الضوضاء العوامل الاجتماعية الإجراءات والأنظمة	بعض العوامل الداخلية (النفسية) القدرة على التعلم الدافع الإدراك المواقف والاتجاهات العواطف الإحباطات والعوائق القيم

المصدر: العميان، محمود سلمان (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط⁵). الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 22.

عند تفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية ينتج عن سلوك معين للأفراد العاملين في المنظمات، وهذا السلوك ليس إيجابياً بالضرورة، فقد يكون سلوكاً سلبياً، ومن الأمثلة على السلوك الإيجابي للأفراد العاملين في المنظمة: زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والرضا الوظيفي والأداء العالي، ومن الأمثلة على السلوك السلبى زيادة معدل دوران العمل، وعدم الرضا وانخفاض الإنتاجية والإحباط.

فعالية سلوك العاملين

يرى جيرث جونز في كتابه نظرية المنظمة أن تحقيق الفعالية يكون من خلال ثلاثة عوامل رئيسية (Jones,)

(2009) هي:

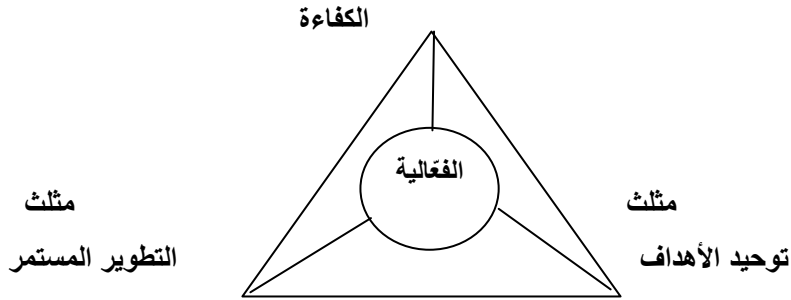
الرقابة: منهج المصادر الخارجية، ويعكس قدرة المنظمة على تأمين وإدارة ورقابة المصادر والمهارات القيمة والنادرة، ومنها تستطيع المنظمة تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في انخفاض تكلفة المدخلات، والحصول مدخلات عالية الجودة من مواد أولية وأفراد عاملين، ونمو في سوق الأسهم.

الإبداع: منهج النظام الداخلي ومن خلال هذا المنهج يتم تقييم قدرة المنظمة على الإبداع وسرعة الاستجابة للمتطلبات، وينتج عن ذلك السرعة في اتخاذ القرار، وزيادة في معدل المنتجات المبتكرة والتحفيز والتنسيق العالي بين العاملين، ومن ثم تقليل الصراع بين العاملين، وتقليل الوقت اللازم للتسويق.

الكفاءة: المنهج التقني الذي يتم من خلاله تقييم قدرة المنظمة على تسخير الموارد والمهارات والكفاءات البشرية في إنتاج السلع والخدمات بطريقة كفؤة (الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة)، ومن أهم الأهداف المتحققة عن ذلك منتجات ذات جودة عالية، وتخفيض نسبة العيوب في المنتجات، وتخفيض تكلفة المنتجات، وعلاقة أفضل مع الزبائن، وذلك من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون.

ويشير عبد المعطي عساف في كتابه نظرية (I) للتفوق الإداري إلى أن فلسفة الإدارة أو إدارة الجودة الشاملة أو إدارة التفوق أصبحت هي فلسفة الفعالية، وأن نموذج إدارة التفوق هو "نموذج الفعالية" والذي يمكن تمثيله في المعادلة التالية: الفعالية = الكفاءة + مثلث توحيد الأهداف + مثلث التطوير المستمر، وكما هو موضح في الشكل رقم (5)، (عساف، 2012، 160).

شكل 5. يوضح القيمة الجوهرية "الغاية العليا للإدارة"



المصدر: عساف، عبد المعطي محمد (2012). نحو فلسفة عالمية للإدارة (للتفوق I فلسفة).

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية (30)، العراق، بغداد، 204.

أن أهم ما يميز مفهوم الكفاءة هنا أنه أدى إلى توحيد وانسجام فلسفة الإدارة التي أصبحت تقوم على غاية عليا جديدة هي غاية تحقيق الكفاءة في الأداء مع فلسفة سلطة المنظمة التي تقوم باستمرار على تحقيق الكفاءة في الإنتاج، أو الكفاءة الإنتاجية. أما فيما يتعلق بتوحيد الأهداف فيجب أن يتضمن ما يلي: الاعتراف بمصالح وأهداف جميع الأطراف الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، وتحكم حياتها وعلاقاتها، وهي سلطة المنظمة أو أصحاب العمل الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الربح، والعاملين الذين تتمحور أهدافهم حول تحقيق السعادة، والمجتمع الذي تتمحور أهدافه حول تحقيق التنمية الحضارية المتوازنة، وهذا يدعو إلى ضرورة مراعاة مطلبين أساسيين لتحقيق ذلك:-

المطلب الأول: التوحيد بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها (ثانوية أهداف الجماعة – أهداف الفرد)، ويقوم هذا المطلب بالاستناد إلى ما يمكن اعتبارها بديهيّة إدارية مفادها: أنه لا يمكن لمنظمة أن تكون أفضل من العاملين،

فالعاملون هم صنّاع الحياة في أي منظمة من المنظمات، وإنّ الوعي بهذه البديهية يؤدي إلى ضرورة الاهتمام الحقيقي بأهداف العاملين وضرورة التعامل ليس على أنهم عناصر إنتاج وحسب، بل على أنهم الطرف الأساسي في حياة المنظمة ومستقبلها، والتفكير في الأساليب التي تعمق قبولهم وإقبالهم على القيام بأدوارهم بالكفاءة المأمولة، ويُعد هذا المطلب ذا طبيعة استراتيجية يسعى إلى تحقيق الفعالية في الإدارة وفي المنظمة، ولا يمكن تحقيقه إلا إذا أدركت تلك السلطات حقيقة البديهية المشار إليها وأصبحت تربط حياة منظمتها وأحلامها مع حياة العاملين وأحلامهم، وعملت على وضع استراتيجية عمل توحيدية تتضمن جميع الترتيب التي تتضمن تحقيق هذا التوحيد، وإذا ما تحقق هذا الأمر، يصبح الهم الأكبر لكل موظف أو عامل هو كيفية الحفاظ على المنظمة، وحمايتها، وتطويرها، والارتقاء بها وابتايجيتها، وإن العمل وفق هذه الفلسفة يفترض وبصورة تلقائية أن يكون هناك ترابط وتوحد بين أهداف العاملين مع بعضهم بعضاً بما يضمن تحقيق التعاون الإيجابي بينهم، وحتى لا تتحول علاقاتهم إلى نوع من الاضطراب أو التنافس والصراع الذي يهدد وحدة المنظمة ووحدة فلسفتها واستراتيجية عملها.

المطلب الثاني: التوحيد والربط بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع المحيط بها (ثانية أهداف المنظمة – أهداف المجتمع)، الذي تتوجه إليه بإنتاجها سلعاً كان أم خدمات، حيث ينبغي على المنظمة أن تدرك بديهية أساسية لا تقل أهمية عن البديهية الخاصة بعلاقتها بالعاملين ومفادها، إنّ المنظمة لا تعمل في الفراغ، وإنّ المجتمع للمنظمات هو بمثابة الماء للأسماك، فهو الذي يمنحها فرصة الوجود، فإذا لم تحترم المنظمات هذه الفرصة، وتكون قادرة على استغلالها بكل "دراية وحكمة إدارية" فإنها ستفقد الوجود، وهذا يعني ضرورة أن تكون المنظمة قادرة على أن تقترب من المجتمع الذي تعيش في وسطه، أو تتعامل معه، ولا تنتظر المجتمع حتى يقترب منها لأنها الأحرص على حياتها.

ويترتب على فلسفة توحيد الأهداف عدة نتائج أهمها:

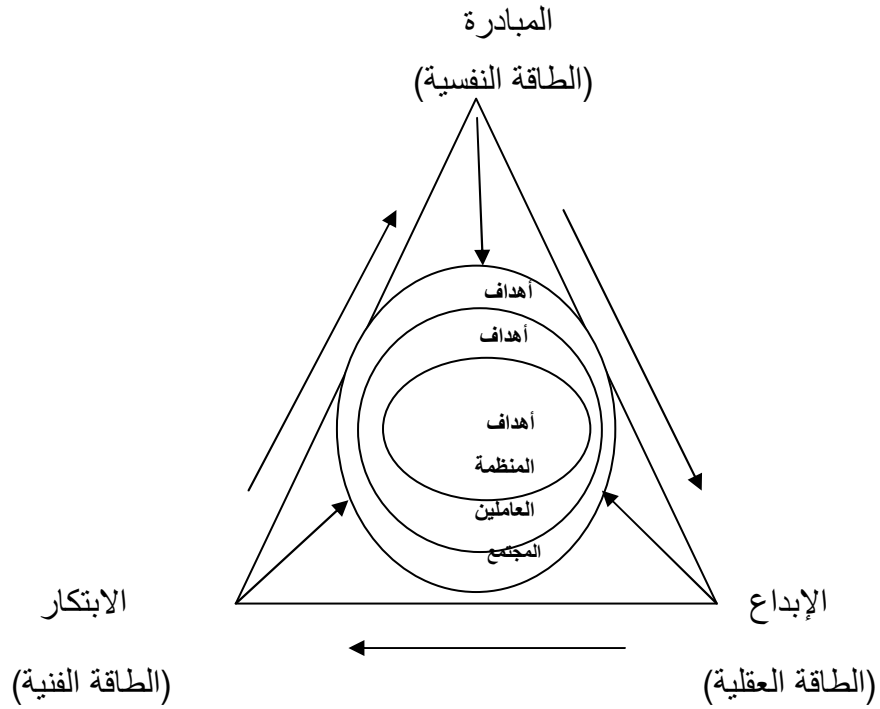
النتيجة الأولى: إن على المنظمة أن تقيم فلسفتها العامة وتمحورها حول قيمة تضمن الترابطات والتفاعلات الإيجابية من جميع الأطراف أو القوى داخل المنظمة، وهذه القيمة لا يمكن أن تكون قيمة المنافسة (الصراع)، لأنه لا يعقل أن يتم الحديث عن التوحيد أو الترابط في الأهداف وتبقى العلاقات بين أطراف العلاقة ذات طبيعة تنافسية أو صراعية، وبذلك يصبح المطلوب هو قيمة عكس قيم التنافس أو الصراع، وهي قيمة التعاون بكل ما يتصل بها من مضمانيين.

النتيجة الثانية: إنه لا بد من مشاركة العاملين في عملية وضع الأهداف، وتحديد استراتيجية توحيدها وربطها، حتى تكون النتائج واقعية، وتحقق الاستراتيجية غاياتها، ولا بد أن تكون المشاركة شاملة وحقيقية.

النتيجة الثالثة: إن على المنظمة أن تتلمس وبصورة مباشرة مصالح المجتمع وتقاطعاتها مع مصلحتها، وإن تعمل على تحقيق ذلك بصورة بارزة ومفتحة، بل إنه يمكن القول إن على المنظمات أن تبحث عن إمكانية جعل المجتمع الذي تعمل فيه شريكاً معها في وضع الاستراتيجيات المتعلقة بوظيفتها الاجتماعية، وذلك بالطرق أو الوسائل التي تجدها مناسبة.

أما فيما يخص التطوير المستمر فإنه لا بد من تحديد الشروط الأساسية التي تضمن ازدهار المنظمة وارتقاءها وبقاءها واستمرارها في الحاضر وفي المستقبل. وتمثل هذه الشروط فيما نسميه بمثلث "التطوير المستمر: المبادرة، الإبداع، الابتكار" كما هو موضح في الشكل رقم (6).

شكل 6. مثلث التطوير المستمر

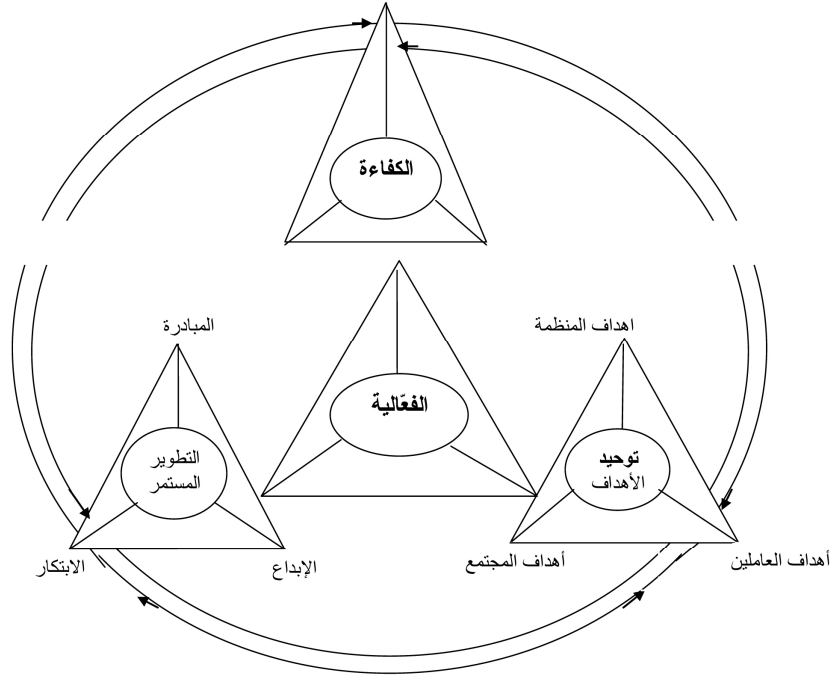


المصدر: عساف، عبدالمعطي محمد (2013). *نظرية (1) للتفوق الإداري: نظرية الإدارة بالقيم* (ط²). الأردن،

عمان: دار وائل للنشر، 150.

فالمبادرة، هي التعبير عن الطاقة النفسية للأفراد في علاقتهم بالآخر، ويعتقد بأن أهم ما يساعد على إطلاق روح المبادرة وتجسيدها بصورة دائمة ومستمرة لدى جميع العاملين هو توفير المطلبين السابقين بفلسفة توحيد الأهداف، وتحقيق استراتيجية توحيد الأهداف بصورة واقعية وأكيدة، حيث سيؤدي هذا تلقائياً إلى خلق الاستعدادات النفسية والحامسة من أجل تحقيقها، مما يحقق دفعاً قوياً وتلقائياً لطاقة المبادرة. أما الإبداع، فهو التعبير عن الطاقة العقلية لدى الأفراد، وتمثل النشاطات الإبداعية أو الإبداعات، التعبيرات عن خصائص البشر، ولا يُعدّ الإبداع حكراً لبعض الأفراد دون غيرهم، ولا حكراً لمجتمع دون آخر، أو عرق دون آخر، بل هو طاقة كامنة لدى كل إنسان. وفيما يخص الابتكار فهو تعبير عن الطاقة الفنية لدى الأفراد، وهو بذلك يختلف عن الإبداع إلا أنه مرتبط به ربطاً توحدياً، حيث لا يمكن أن يكون هناك حديث عن الابتكار إلا إذا سبق ذلك تعبيرات إبداعية تستحق الاهتمام، وتفترض التعبير عنها في صورة تطبيقية، وهنا تتدخل "الطاقة الفنية" التي تصبح قابلة للتفجر والانطلاق لتعمل على بناء الأدوات والمعدات والأساليب والنماذج القادرة على وضع الإبداعات ضمن وظيفتها الحضارية، فالابتكار هو التوصل المادي إلى ما هو جديد عن طريق التطوير المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة، وقد يتم ذلك بأن يكون الجديد بالنسبة للمنظمة ولغيرها من المنظمات وذلك كإنتاج منتج جديد لم تعرفه المنظمة من قبل ولم تعرفه المنظمات الأخرى في السوق، أو أن يتم التجديد بصيغة التحسين كما هو مثلاً في حالة تحسين القهوة العادية إلى قهوة سريعة الذوبان. وبالتالي في هذه الأهداف المختلفة، ومحاولة التعبير عنها بمفهوم موحد لتكون بمثابة الغاية العليا التي تحتكم إليها الإدارة أو الحقيقة الجوهرية لها، فإن أفضل تعبير لغوي يمكن استعماله للدلالة على كل ذلك هو مفهوم "الفعالية Effectiveness"، الذي يمكن تمثيله بصورة متكاملة وشاملة في الشكل التالي رقم (7).

شكل 7. مفهوم الفعالية (فلسفة I للتفوق الإداري)



المصدر: عساف، عبد المعطي محمد (2012)، نحو فلسفة عالمية للإدارة (للتفوق I فلسفة)،

وعلى الرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن، إلا أنه ومن خلال تناول المفاهيم المختلفة لمفهوم الفعالية تستطيع الدراسة أن تستخلص أن مفهوم فعالية سلوك العاملين يعني "وجود القوى البشرية المؤهلة التي تعمل بشكل جماعي لتحقيق هدف مشترك، وإن طريقة سلوك هذه القوى البشرية ما هي إلا أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين، وأداة المنافسة"، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة، لا بد أن تسعى المنظمة لجعلها في أحسن صورة لها (الرحلحة والعزام، 2011، 38)، وتتمثل أهم هذه النواتج في الأداء والإنتاجية، وذلك من خلال:

- أ. أن يحقق الأفراد الأهداف والأعمال المطلوبة منهم، وهو ما يشير إلى الفعالية (Effectiveness) في الأداء.
- ب. أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون اسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة (Efficiency) في الأداء.

وإذا توافر البعدان السابقان (الفعالية والكفاءة) في آن واحد، فإننا يمكن أن نصف الأداء بأنه منتج، وأن الانتاجية عالية.

يُعد مفهوم فعالية سلوك العاملين من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة؛ نظراً لعدم الاتفاق على ماهية الفعالية، وعدم الاتفاق على طبيعتها مقاييسها، وعلى الرغم من تعدد نماذج قياس فعالية سلوك العاملين، إلا أنه يمكن حصرها في هذه الدراسة من خلال متغيرات الفعالية المحددة من قبل كل عبد المعطي عساف وجيرث جونز (عساف، 2013، 206) و (Jones, 2009) والمتمثلة في (الكفاءة، توحيد الأهداف، التطوير المستمر) لقياس فعالية سلوك العاملين كما تم تحديده في نموذج الدراسة.

القيادة التحويلية ودورها في فعالية سلوك العاملين

هدفت دراسة (الغزالي، 2012) إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت

من (39) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، حيث وزع (489) استبانة استرجع منها (434) كانت (422) منها صالحة للتحليل الإحصائي، وجاءت النتائج بناءً على جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً، هنالك تأثير إيجابي للقيادة التحويلية وأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار، كما أبرزت الدراسة أن بعد التأثير المثالي كان له نسبة التأثير الكبرى في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

هدفت دراسة (Ghafoor, et al., 2011) للتعرف إلى العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، وعلاقة أبعاد الملكية النفسية المتمثلة في الكفاءة الذاتية، الانتماء، الهوية الذاتية، والمساءلة مع أداء العاملين، وكانت النتائج التجريبية لهذه الدراسة من البيانات التي جمعتها من خلال الاستبانات من عينة تمثلت في (270) من موظفي ومديري شركات الاتصالات في الباكستان تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التحويلية ومشاركة العاملين وأدائهم، يعد عامل المشاركة عاملاً محفزاً في جعل العاملين مسؤولين عن الأعمال التي يؤديها كما يعزز شعورهم بالانتماء التنظيمي، تؤدي ممارسة مشاركة العاملين في إطار القيادة التحويلية إلى تطوير الإيجابية في سلوك العاملين ينتج عنه الثقة والارتياح وتعزيز الشعور بالانتماء، إن الملكية النفسية وأبعادها وما يحمل العاملون من تصورات ومعتقدات إيجابية لها انعكاساتها على السلوك التنظيمي، يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من التنظيم الذاتي الذي يزيد من تعاونهم وزيادة فعالية أدائهم.

وتشير دراسة (Riaz & Haider, 2010)، إلى أن القيادة الفعالة تلعب دوراً مهماً في نمو أداء أفضل للمنظمة، حيث أجريت هذه الدراسة لتحديد أثر القيادة التحويلية والأنماط القيادية الأخرى على نجاح العمل والرضا الوظيفي باستخدام المسح الميداني لمختلف مقاييس الاستبيان (TLI) لجمع البيانات حيث وزعت (240) استبانة على هذه المنظمات المبحوثة، وأظهرت النتائج الاتجاهات الإيجابية لجميع المتغيرات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية ونجاح العمل، وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والنجاح الوظيفي، وتبين أن المشرفين في القطاع الخاص أكثر ميلاً لاستخدام الأنماط القيادية الأخرى مقارنة مع القيادة التحويلية من خلال علاقة التبادل التي يمارسونها مع موظفيهم، وذلك عبر ممارسة نمط القيادة التبادلية التي تقوم على أن العاملين يقدمون عملاً وينجزون والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب.

أما دراسة (الغالبى ومحمد، 2010)، فقد كان هدفها الكشف عن أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخولية وهي (Zain, Orange, Umniah and Express). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، حيث تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه الشركات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية متوسطة في شركات الاتصالات الأردنية الخولية، وأن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستنارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$.

في حين تطرقت دراسة (الضمور، 2009)، إلى قياس أثر القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد كمتغير تابع، وقد تمثلت القيادتان التبادلية والتحويلية في سبعة أبعاد هي: الإدارة بالاستثناء، المكافأة الموقفية والتأثير المثالي (السلوك)، والتأثير المثالي (الخصائص)، واهتمام القائد بمروسيه واحترامهم والدافعية الإلهامية، والاستنارة الفكرية، وتمثلت مهارات التفكير الناقد في التفسير والتحليل والتقييم والاستنتاج، والشرح، وتنظيم الذات. أما الاستعدادات فقد تمثلت في حب المعرفة، والانفتاح العقلي والميل إلى التحليل، والميل إلى التنظيم، والنضج المعرفي، والبحث عن الحقيقة، والثقة بالنفس بالقدرة على التفكير الناقد. كما هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات تُعزى إلى الخصائص الفردية للمديرين وهي: الجنس والمؤهل العلمي، والتدريب، والتخصص، ومدة الخدمة المدنية، ومدة الخدمة في الموقع الحالي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياسين: مقياس القيادة متعدد العوامل "نموذج القائد الذي أعده الباحثان (Avolio, et al. 1999) ومقياس تقدير الحكم المهني الذي صممه (Facione, 1998). وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة أن نتائج تحليل الانحدار المتعدد تدل على وجود أثر إيجابي قوي دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وأثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية، وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية وهما غير دالين إحصائياً، كما أظهرت نتائج التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد يعزى إلى الخبرة العامة.

وقامت دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) باقتراح نموذج تبين فيه أثر القيادة التحويلية على كل من الإبداع على المستوى الفردي والابتكار على المستوى التنظيمي، وتم اختيار عينة عشوائية من (163) موظفاً ومديراً من مديرية البحث والتطوير في (43) شركة تركية لتطوير البرمجيات ذات الحجم الصغير، وكشفت نتائج تحليل الانحدار أن هنالك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وإبداع الموظفين من خلال تمكين هؤلاء الأفراد العاملين، كما أن للقيادة التحويلية أثرها الإيجابي على الابتكار التنظيمي من خلال التوجهات السوقية وخصوصاً في الصناعات الجديدة في البلدان النامية.

الخاتمة

وحيث أن القيادة تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات لتقوم بتدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، ومن ثم السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء، والعمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد كونهم أهم مورد للمؤسسة، فهم يتخذون من القائد قدوة لهم، كما ويبرز دور القيادة المهم في مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، فقد برز أهمية دراسة القيادة التحويلية بشكلٍ معمق ودورها في فعالية سلوك العاملين، وبالتالي تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار للأسس والأساليب الجديدة لإنجاز الأعمال والمواجهة والتصدي للتحديات التي تفرزها المتغيرات والتطورات العلمية. بالفعل فإن المنظمات بمجموعها وبقاداتها التحويليين تمتلك تأثيراً كبيراً على حياتنا بجوانبها المختلفة فانتشرت في كل جوانب حياتنا من تعليم وصحة واتصالات، فالمنظمات هي الوحدات الأولية في مجالات صنع القرار ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه المنظمات، كما إننا من جهة أخرى سنكون عاجزين عن تفهم المنظمات العملاقة إذا افتقدنا تفهم ظروف عملها وأساليب تفاعلها، فهي وحدة اجتماعية هادفة، ذات تكوين اجتماعي منظم ومنسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محدودة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

كما ان المنظمات التعليمية بحاجة لنمط قيادي قادر على تفجير الطاقات الكامنة لدى العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الأساليب الجديدة في مجال العمل والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات المستجدة في البيئة المحيطة بهم، وأن نمط القيادة التحويلية يتميز بقدرته العالية على مواجهة التحديات والتطورات الحديثة التي تواجهها هذه الجامعات من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتنمية قدراتهم عن طريق تمكينهم لمواجهة هذه التحديات والصعوبات. كما أن الباحثين في الدراسة الحالية الذين قاموا بمراجعة البحوث والدراسات والكتابات العلمية لم يجدوا دراساتٍ كافيةٍ وشاملةٍ للمجال التعليمي مثلاً وأكدوا على ضرورة توافر إدارة تتصف بالكفاءة والفعالية لتلك المدارس والجامعات لكونها من المنظمات التي تلعب دوراً حيوياً وفعالاً في المجتمعات المعاصرة. لذا تقترح الدراسة الحالية بأن يكون جمع البيانات مستقبلاً على المسؤولين في المدارس والجامعات الأردنية الحكومية منها والخاصة. أملين أن تساعد النتائج المستقبلية القادة التحويليين والموظفين لإيجاد بيئة إدارية قائمة على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمات، وبالتالي زيادة القدرة على الإنجاز، الإبداع، الابتكار، والتطوير المستمر.

المراجع

المراجع العربية

الرحاحله، عبدالرزاق، و زكريا العزام، (2011). *السلوك التنظيمي في المنظمات*. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

السيادة، نوال، (2013). *القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين: دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

السيسي، شعبان علي حسين، (2009). *السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الهناء للتجليد الفني.

الضمور، ابتسام، (2009). *أثر القيادة التبادلية والتحويلية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن*. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

العجمي، محمد حسنين، (2008). *القيادة الإدارية والتنمية البشرية*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العديلي، ناصر محمد، (1996). *السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن*. المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

العطشان، السنوسي عبد الرحمن، (2011). *أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

العلاق، بشير، (2010). *القيادة الإدارية*. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العمرى، عبدالله مهدي، (2008). *تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

العميان، محمود، (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط⁵)*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.

الغالبى، طاهر، ومحمد وائل، (2010). *سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)*، *دراسات إدارية* 3(6)، 150-185 الأردن، عمان.

الغزالي، حافظ، (2012). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القحطاني، سالم سعيد، (2008). *القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي (ط²)*. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم، (2009). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط⁵)*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- المعاينة، سالم فالج، (2007). *الوجيز في القيادة الإدارية*. الأردن، عمان: مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع.
- حديث شريف**، أبو داوود، (2608). وسنده حسن، وله شاهد من حديث أبي هريرة عند أبي داود أيضًا برقم (2609) وسنده حسن.
- جواد، شوقي ناجي، (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- درويش، محمد أحمد، (2009). *نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: عالم الكتب.
- رشيد، مازن فارس، (2003). *الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية*. *مجلة البحوث التجارية*، 25(1-2) جامعة الزقازيق، جمهورية مصر العربية، الزقازيق الشرقية.
- عبوي، زيد منير، (2008). *القيادة ودورها في العملية الإدارية*. الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- عساف، عبد المعطي، (2012). *نحو فلسفة عالمية للإدارة (فلسفة (1) للتفوق)*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (30)، العراق، بغداد.
- عساف، عبد المعطي، (2013). *نظرية (1) للتفوق الإداري - نظرية الإدارة بالقيم (ط²)*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- قنديل، علاء محمد سيد، (2010). *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*. الأردن، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محبوبة، قصي، (2010). *القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ: صراع المفاهيم والشخصيات في الأمم والدول والمؤسسات*. الأردن، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- محمد، عبدالمقصود محمد، (2006). *القيادة الإدارية*. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

References

- Arifin, F., Troena, E., & Rahayu, D. (2014). Organizational Culture, Transformational Leadership, Work Engagement and Teacher's Performance: Test of a Model. *International Journal of Education and Research*, 2(1), pp. 1-14.
- Armstrong, A., & Muenjohn, N. (2008). The Ethical Dimension in Transformational Leadership. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 3(3), pp. 21-35.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership: Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, pp. 441-462.
- Bass, B. M. (1997). Does The Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), pp. 130-139.
- Blake, R., & Mouton, J. (1981). *The New Managerial Grid*, 4th ed. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bratton, J., Grint, K., & Nelson, D. L. (2005). Organizational Leadership, *United States: Library of Congress Publishing*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Coltman, T., Sharma, R., & Tallon, P. (2013). Strategic IT Alignment: Twenty Five Years On. *Journal of Information Technology*, 28 (2).
- Ghafoor, A., Qureshi, T., Khan, M., & Hijazi, S. (2011). Transformational Leadership, Employee Engagement and Performance: Mediating Effect of Psychological Ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), pp. 7391-7403.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), pp. 461-473.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior*, 8th ed.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (16)3.
- Jones, G. (2009). *Organizational Theory, Design, and Change*, 6th ed. Prentice Hall.
- Kark, R., Boas, L., & Gilad, C. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 246-255.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, 3rd ed. John Wiley & Sons.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, Irwin.
- Masa'deh, R., & Shannak, R. (2012). Intermediary Effects of Knowledge Management Strategy and Learning Orientation on Strategic Alignment and Firm Performance. *Research Journal of International Studies*, 24, pp. 112-128.

Masa'deh, R., Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). A Theoretical Perspective on the Relationship between Leadership Development, Knowledge Management Capability, and Firm Performance. *Asian Social Science*, 10(6), pp. 128-137.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), pp. 848-866.

Northouse, P. (2010). *Leadership, Theory and Practice*, 5th ed. Sage, Thousand Oaks, CA.

Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimension of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), pp. 329-354.

Rehman, A., Ghaffar, H., Hussain, Z., Atta, M., Ahmad, M., & Rauf, M. (2014). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Perceived Job Self-Efficacy. *Applied Sciences and Business Economics*, 1(1), pp. 56-62.

Riaz, A., & Haider, M. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership with Jop Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1(1), pp. 1-10.

Tannenbaum, R., & Schmid, W. (1973). How to Choose A Leadership Pattern. *Harvard Bussiness Review*, 51(3).

Tichy, N., & Devanna, M. (1990). *The Transformational Leader*. New York, NY: Wiley & Sons.

Yuki, G. (2006). *Leadership In Organizations*, 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX-----XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX