

اختبار فاعلية القيادة التبادلية والتحويلية في البيئة المصرية

أ.م.د. أحمد عبد السلام سليم
كلية التجارة - إدارة الأعمال
جامعة الإسكندرية

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار مجموعة من الفروض عن مدى فاعلية كل من نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة التحويلية في البيئة المصرية، والتعرف على أيهما أكثر قدرة على التنبؤ بفاعلية القيادة. وبالتحديد ما هو تأثير جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس على فاعلية القيادة، وما هو دور مكونات أو محاور القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة. وأجريت الدراسة الميدانية على عينة من شركات القطاع العام والخاص والحكومي في مصر. وأسفرت نتائج الدراسة التجريبية عن أن القيادة التبادلية كان لها تأثير ملحوظ على فاعلية القائد معبرا عنها بالرضا عن العمل وأداء الأدوار الوظيفية. كما وجدت النتائج أن القائد التحويلي هو الذي يقوم بصياغة رؤية لمستقبل المنظمة، ويوفر نموذج يقتدي به المرؤوسين ويعمل على الإسراع بقبول أهداف الجماعة، ويوفر الدعم الفردي، وبدوره فإن ذلك يؤدي إلى زيادة فاعلية القائد معبرا عنه برضا العاملين. كما توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أن القائد التحويلي الذي يقوم بوضع أهداف لجماعة العمل ويرسم توقعات عالية للأداء ينعكس ذلك في صورة فاعلية القيادة وتحسين مستوى أداء العاملين لأدوارهم وتقديم مستويات أداء تتخطى الحد الأدنى الذي تحدده المنظمة. من ناحية أخرى، أوضحت النتائج أن القيادة التبادلية كانت أكثر فاعلية من القيادة التحويلية في تفسير الفاعلية معبرا عنها بالرضا عن العمل في حين كانت القيادة التحويلية أكثر فاعلية من القيادة التبادلية معبرا عنها بمؤشر أداء الدور الوظيفي. وقدمت الدراسة مجموعة المضامين للباحثين والمديرين، كما اقترحت الدراسة مجموعة من الأفكار لدراسات مستقبلية، كما أوردت القيود على الدراسة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: نظرية القيادة التبادلية - نظرية القيادة التحويلية - البيئة المصرية.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

الجلد 19

العدد 71

الصفحات 124-94



1- مقدمة:

يؤدي التغير في بيئة الأعمال إلى تصاعد الاهتمام بالقيادة في المنظمات. فالبيئة التنافسية التي تعمل بها المنظمات تتطلب أنواع من القيادات التي تساعد على النمو والبقاء (Amagoh, 2009). فالمنظمات ذات القيادات الفعالة تميل إلى الابتكار والاستجابة للتغيرات في البيئة وفي الأسواق، وتتعامل مع التحديات بطريقة تحمل قدراً كبيراً من الإبداع، وتواصل الأداء المتميز (Vardiman et al., 2006). وتشير تجارب الدول والمنظمات حول العالم أن القيادة يجب أن يكون لديها القدرة على إحداث التغير في علاقاتها بمتطلبات البيئة (Riaz & Haider, 2010).

وبصرف النظر عن نوع المنظمة، تلعب القيادة دوراً أساسياً في مواجهة التحديات بطريقة فعالة والاستمرار في تحسين أداء المنظمات. وإلى حد كبير تعتمد الإدارة الفعالة للمنظمات على جودة القيادات المنتشرة في مواقع العمل المختلفة بالمنظمة. فالقيادة هي العنصر الفاصل بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. وغياب القائد الفعال له تأثير جوهري على قدرة المنظمات على تنفيذ وتواصل مبادرات التغير الاستراتيجي (Amagoh, 2009). وهكذا تعد القيادة عنصراً أساسياً في تحسين أداء وفعالية المنظمات، كما يعد القائد الفعال مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية في المنظمات (Kim, 2007; Zhu et al., 2005).

وتشير القيادة إلى قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من الأسهم في نجاح وفعالية المنظمات التي يعملون بها. ولقد حظي موضوع القيادة بما لم تحظ به الموضوعات الأخرى التي يزخر بها ميدان السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات لعدة عقود. فالقيادة أحد الظواهر المعقدة متعددة الأوجه التي ركزت عليها البحوث في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس (Seters & Field, 1990). ولقد أشار بيرنز (Burns, 1978) أن القيادة هي من أكثر الظواهر المشاهدة ولكنها أقل الظواهر فهماً على أرض الواقع. ولذا تعد القيادة واحدة من أكثر الموضوعات التي تجذب انتباه الباحثين حول العالم (Bushra et al., 2011). وظهرت الكثير من النظريات والنماذج التي حاولت تقديم تفسيرات مختلفة للسلوك القيادي في المنظمات. ولقد خضعت هذه النظريات والنماذج لدراسات عديدة في مختلف دول العالم، وينصب تركيز الدراسة الحالية على نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. وتنتمي نظرية القيادة التبادلية إلى النظريات التقليدية بخلاف نظرية القيادة التحويلية فهي أحد النظريات الحديثة. واقترحت البحوث التي ركزت على فاعلية القيادة على أن سلوكيات القيادة التحويلية وسلوكيات القيادة التبادلية تؤثر على فاعلية القائد. ورغم أن هناك قواسم مشتركة بين هاتين النظريتين، إلا أن كل منهما يمثل مفاهيم مختلفة ومميزة تؤثر على فاعلية القائد.

ولقد احتلت نظرية القيادة التبادلية التي طورها جرين (Graen, 1976) موقعاً متميزاً بين نظريات القيادة وذلك بسبب تركيزها على جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرووس. وطبقاً لهذا المدخل يقوم القادة والمرووسون بتطوير علاقات تبادلية، حيث يعمل القادة على معاملة المرووسين بطرق مختلفة وهو ما يؤدي إلى مجموعتين من التابعين إحداهما داخل المجموعة والأخرى خارج المجموعة اعتماداً على طبيعة علاقات التبادل بين القائد والمرووسين.

من ناحية أخرى، تشير القيادة التحويلية إلى مجموعات من القادة التي تمتلك المعرفة والتخيل والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين، وتستطيع توفير حالات التحول الناعم للمنظمات. ويعرف باس (Bass, 1985) القائد التحويلي على أنه شخص يحفز التابعين لأداء أكثر مما هو متوقع منهم القيام به. ويعتمد القائد التحويلي على توسيع وتغيير اهتمامات التابعين وتوليد الوعي وقبول أهداف ورسالة المجموعة، كما يعمل القائد التحويلي على إقناع التابعين بالنظر إلى ما وراء الاهتمامات الخاصة من أجل المجموعة. وتركز القيادة التحويلية على التغير والابتكار وتبنى رؤية طموحة، وتحقيق الريادية في الأعمال، وتشجيع التابعين، والثقة في قدراتهم على العمل والعطاء، والقدرة على تحريك الموارد لتعظيم الإنتاجية (Gill et al., 2010; Vecchio et al., 2008).

ومن المعروف أن النظريات العلمية في القيادة قد نشأت في البيئات الأمريكية والأوروبية. وقد أجريت العديد من الدراسات التجريبية لاختبار هذه النظريات سواء في أمريكا أو في أجزاء أخرى من العالم، وتسعى الدراسة الحالية إلى اختبار كل من نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في البيئة المصرية من خلال دراسة واحدة متكاملة لتفسير فاعلية القيادة من خلال مؤشرين هما الرضا عن العمل، وأداء الدور الوظيفي من قبل التابعين.

2- إشكالية الدراسة

أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن القادة الذين يرغبون في تحقيق أفضل النتائج لا يجب أن يعتمدوا على نمط واحد للقيادة (Goleman, 2000). وتشير الأدبيات البحثية إلى أن المديرين يستخدمون أنماط قيادية مختلفة تتراوح بين قيادة التعاملات إلى القيادة التحويلية (Kirkbride, 2006). وتفترض معظم نظريات القيادة التقليدية أن المديرين يقدون كل المرؤوسين بنفس الطريقة وأن الأدوار الوظيفية للمرؤوسين يتم تحديدها من أعلى إلى أسفل، إلا أن بعض الباحثين تحدى هذه الفكرة من خلال تقديم نظرية القيادة التبادلية (Liden and Graean, 1980). وتفسير ذلك بأن القائد والمرؤوس يدخلان في عملية تبادل اجتماعي يتم من خلالها تحقيق منافع متبادلة وتطوير علاقات وأنماط مختلفة من التبادل مع كل مرؤوس، ويتراوح مستوى جودة علاقات القادة والتابعين بين مستوى مرتفع إلى مستوى منخفض. ولقد خضعت العلاقة بين القادة والتابعين لدراسات مكثفة بسبب تأثيرها المحتمل على تأدية المنظمات لوظائفها (Varma, Srinivas & Stroh, 2005). ورغم أهمية جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس في البيئة المصرية، إلا أن الدلائل التجريبية عن هذه العلاقة التبادلية محدودة.

من ناحية أخرى، فإنه عندما تعمل المنظمات في بيئات تنظيمية معقدة، فإن نظرية القيادة التي تستند إلى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس لا تعد كافية من أجل تحقيق فاعلية المنظمة والتغيير الاستراتيجي والتميز والابتكار، وهو ما يتحقق مع القيادة التحويلية. ولهذا تم اختيار القيادة التحويلية لإخضاعها للدراسة التجريبية بسبب طبيعتها الداعمة والمنتجة والابتكارية، وما تتضمنه من قدرة على التغيير والتحول (Bushra et al., 2011). وهكذا، يستخدم المدبرون سلوكيات قيادية مختلفة في مجال العمل، وتؤثر هذه السلوكيات بصورة مباشرة على أداء ونواتج عمل المرؤوسين (Erkutla, 2008). ويؤدي الاستخدام المناسب لهذه السلوكيات إلى تحسين مستويات الرضا عن العمل، والالتزام، والإنتاجية. ولقد خضعت نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية لدراسات مكثفة في الأدبيات البحثية المنشورة حول العالم، وتحاول الدراسة الحالية إعادة اختبارها في البيئة المصرية.

2- أهداف الدراسة وأهميتها

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار فاعلية كل من نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في البيئة المصرية، وبالتحديد ما هو تأثير جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس على فاعلية القيادة، وكيف تؤثر مكونات أو محاور القيادة التحويلية على فاعلية القيادة. فضلا عن معرفة أي من النظريتين أكثر فاعلية في مصر، ولهذا تختبر الدراسة نموذجاً يشتمل على نوعين من القيادة في علاقتها ببعض متغيرات فاعلية القائد، ومن ثم تسهم الدراسة في التعرف على وتقييم القدرة التفسيرية لكل من النظريتين في فهم فاعلية القيادة في البيئة المصرية. وتنبع أهمية دراسة نظرية القيادة التبادلية بسبب أن القادة يعملون على استمرار درجات مختلفة من العلاقات القريبة مع مرؤوسيهم ويتم التعبير عن ذلك بمستويات مختلفة من الثقة المتبادلة. كما تتضح أهمية دراسة القيادة التحويلية في مصر لكونها تمثل مجموعة من العمليات التي تتم على المستوى الجزئي وتؤدي في النهاية إلى تغيير النظام الاجتماعي وإصلاح المؤسسات (Yukl, 2002).

ويرجع السبب في قيام الدراسة الحالية بالتكامل بين كل من نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية رغم اختلاف الافتراضات الأساسية التي تبني عليها كل منهما إلى أن كل منهما يركز على جزءاً هاماً من سلوكيات القائد والتي بدورها تؤثر على فاعلية المنظمة. وتساهم هذه الدراسة في تعزيز وتوفير حصيلة من الدراسات التجريبية التي تتناول موضوع القيادة. وتعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، حيث تسعى الدراسة إلى إخضاع هذه الظواهر للبحث في بيئة مختلفة، وهو ما يساهم في إثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات التنظيمية الهامة لبناء وتنمية المنظمات المصرية خاصة بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير 2011، والتي يحتاج نجاحها إلى قيادة فعالة تعمل على إعادة بناء مؤسسات الدولة من خلال تحديث وتحويل المنظمات لكي تتلاقى مع متطلبات الثورة وتحقيق أهدافها. ويمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة إرشادات للممارسين حول دور وأهمية كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأهميتها في تحقيق فاعلية القيادة.



2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تشير أدبيات القيادة إلى وجود مجموعة من النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في القيادة. وتتكون نظريات القيادة التقليدية من نظرية الرجل العظيم، وترتكز هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة هم شخصيات استثنائية يولدون بمواصفات فطرية واستعدادات للقيادة. واهتمت نظرية السمات، بالخصائص العامة للقادة، أما نظرية التأثير فتطرقت لجوانب النفوذ والتأثير التي يتمتع بها القادة، وركزت النظرية السلوكية على أنماط السلوك الأكثر فاعلية، وأدركت النظرية الموقفية أهمية خصائص الموقف، وتلي ذلك نظرية القيادة التبادلية التي سبق الإشارة إلى مفهومها العام.

وتتمثل المجموعة الثانية في نظريات القيادة الحديثة وتندرج تحتها نظريات القيادة الإلهامية والتحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية، والقيادة الحقيقية أو الجديرة بالتصديق **Authentic leadership** والقيادة الالكترونية وغيرها. ولقد لخص هاوس وأديتا خصائص نظريات القيادة الحديثة مثل نظرية القيادة الزعامية، ونظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة المبنية على الرؤية، ونظرية القيادة المبنية على القيم (House and Aditya, 1997) في أنها تحاول تفسير كيف يستطيع القادة قيادة المنظمات لتحقيق انجازات متميزة، مثل تأسيس وتنمية المنظمات وإعادة هيكلة الشركات للتعامل مع حده المنافسة، كما تحاول هذه النظريات تفسير كيف يستطيع القادة تحقيق مستويات استثنائية من دوافع العاملين وإعجابهم واحترامهم وثقتهم والتزامهم وولاءهم وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تركز هذه النظريات على الدور الرمزي والعاطفي في سلوكيات القائد مثل الرؤية والتمكين والقوة ورسم الصورة الذهنية وتحمل المخاطر والسلوكيات الداعمة، علاوة على السلوكيات الموجهة بالمعرفة مثل التكيف والحساسية للبيئة والحفز الفكري. أضف إلى ذلك، أنها تولي اهتماماً لتأثير القائد على تقدير الفرد لذاته والدافعية والموافاة والتوحد مع رؤية القائد ورضا التابعين وأدائهم. وفيما يأتي عرض مختصر للنظريتين محل الدراسة وهما نظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التحويلية.

1.4 نظرية القيادة التبادلية

اهتمت نظريات القيادة الأكثر تقليدية بتحديد سلوكيات وخصائص القائد الفعال، وقدمت تفسيرات للقيادة على أنها دالة في الخصائص الشخصية للقائد، وخصائص الموقف، وأنماط القادة والتبادل بين القائد والمجموعة (Gernster & Day, 1997). أما نظرية القيادة التبادلية فقد ركزت على أن جودة العلاقة بين القائد والمرووس يمكن أن تقدم تفسيراً لمدى فاعلية القيادة، وهو ما يعرف باسم نظرية القيادة التبادلية (Leader Member Exchange (LMX)). وتتمثل بداية نظرية القيادة التبادلية في نظرية روابط العلاقات الرأسية (Graen & Cashman, 1975)، والفكرة الرئيسة في هذه النظرية أن التمايز في العلاقات الرأسية للتابعين مع نفس القائد يؤدي إلى التمييز في العلاقات بين القائد ومجموعات التابعين.

وتستند نظرية القيادة التبادلية على فكرة التبادل الاجتماعي (Brower, Schoorman and Tan, 2000). وتصف نظرية القيادة التبادلية علاقة المبادلة بين القائد والمرووس، وفي إطار هذا التبادل يقوم القائد بتقييم إجراءات ودوافع المرووسين ويقدم لهم إغراءات مادية وغير مادية اعتماداً على قدراتهم ودوافعهم للتعاون في المهام غير المهيكلة (Bhal and Aasari, 2007). ولهذا، تعد نظرية القيادة التبادلية واحدة من أوائل نظريات القيادة المنتظمة التي ضمنت التابعين في عمليات القيادة. ورغم أن تركيز هذه النظرية على العلاقة التبادلية، إلا أن النظرية تشير إلى أن كل من الطرفين يساهم في تطوير واستمرار جودة العلاقة (Schyns and Day, 2010). وطبقاً لهذه النظرية، تعد القيادة مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي، حيث يكون لدى كل من القائد والمرووس النفوذ ويتفاوض بصورة فعالة على أدوار العمل (Major and Morganson, 2011).



ولهذا، تعتمد نظرية القيادة التبادلية على مفهوم الدور الذي يقوم به المرؤوس، حيث يؤدي التفاعل بين القائد والمرؤوس إلى تطوير علاقة بينهما، فعندما يقوم القائد بتفويض المسؤوليات ومنح السلطة للمرؤوس للقيام بمهمة معينة، ويتمكن المرؤوس من تأدية تلك المهام بنجاح، حينئذ يدرك القائد أنه يمكن الاعتماد على المرؤوس وبالتالي سوف يطلب من هؤلاء المرؤوسين أداء أدوار إضافية (Dienesch & Linden, 1986). وطبقاً لهذه النظرية لا يطبق المشرفون أو القادة علاقات موحدة مع كل المرؤوسين. ولقد أشارت الدراسات أن القادة يقومون بتطوير علاقات متميزة مع الأعضاء ((Hooper and Martin, 2008)). ومع الوقت يؤدي ذلك إلى تطوير علاقات تبادلية خاصة بعدد محدود من المرؤوسين من ذوي الثقة الذين يعملون بمثابة مساعدين أو مشرفين، أما علاقة القائد ببقية المرؤوسين فتظل كما هي.

وطبقاً لهذه النظرية يتم تصنيف المرؤوسين إلى مجموعتين هما، الأعضاء من داخل المجموعة *in group* وهي المجموعة ذات جودة العلاقة المرتفعة مع القائد وتتسم بمستوى عالي من الثقة والتفاعل والدعم والمكافآت الرسمية وغير الرسمية، كما تحصل على معلومات أكثر من قبل المشرف وتفوض إليها مهام أكثر وبالتالي فإن مساهمتهم تذهب إلى ما هو أبعد من المهام الرسمية للوظيفة (Linden & Green, 1980). أما المجموعة الثانية من المرؤوسين فيطلق عليها الأعضاء من خارج المجموعة *Out-group* أو المجموعة ذات جودة العلاقة المنخفضة مع القائد، وتتسم هذه العلاقة بمستوى منخفض من الثقة والتفاعل والدعم والمكافآت. وتتضمن العلاقات خارج المجموعة على عمليات التبادل الخاصة بتأدية الأعمال الروتينية والمهام البسيطة كما تتسم العلاقة بهذه المجموعة بدرجة عالية من الرسمية (Linden & Graen, 1980) وتتطور عضوية المجموعات من داخل ومن خارج المجموعة ولكنها تبقى مستقرة.

وهكذا تفترض نظرية القيادة التبادلية أن علاقة المبادلة بين القائد والمرؤوس هي نتاج للقيام بأدوار معينة، ووضوح هذه الأدوار والسلوكيات التي يظهرها المشرفين والمرؤوسين (Scandura and Graen, 1984). وبالتالي تمر العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس بمجموعة من المراحل، ففي المرحلة الأولى يقوم القائد بتكليف المرؤوس بمهام معينة ويبدأ في تقييم سلوك التابعين، ثم يقوم باتخاذ قرار يتعلق بمدى الاستجابة له، وهذا ما يسمى أخذ الدور *Role taking*، ويقوم القائد في هذه المرحلة بتجميع معلومات تتعلق بإمكانيات التابعين على أداء هذه المهام. ويركز التبادل في هذه المرحلة على التعاملات الاقتصادية التي تركز على عقد العمل الرسمي. وبعد ذلك تبدأ مرحلة القيام بالدور *role making phase*، ويعد القيام بالدور هو استمرار لعملية تطوير بمقتضاها يتم القيام بعمليات تبادل إضافية (Bauer & Green, 1996). وفي هذه المرحلة يتعرف القائد والمرؤوس على بعضهم البعض بصورة أفضل حيث يتم تطوير مختلف السلوكيات الممكنة في المواقف المختلفة، فإذا وصل مستوى جودة العلاقة إلى علاقات تبادل ذات جودة عالية، فإن التبادل يذهب إلى ما هو أبعد من العلاقات الاقتصادية ويتجه نحو التبادل الاجتماعي (Graen & Uhi-Bien, 1995). وتقوم هذه المرحلة على المساهمة المتبادلة للموارد ذات القيمة، ولهذا فإن كل طرف يجب أن يقدم شيئاً يرى الطرف الآخر أنه ذات قيمة، كما يجب أن ينظر كل طرف إلى عملية التبادل على أنها عادلة بطريقة معقولة. وفي هذه المرحلة تظهر أهمية الجوانب السلوكية للثقة حيث يتحمل القائد مخاطر تفويض العمل للتابعين (Bauer & Green, 1996).

وفي المرحلة الثالثة تتسم علاقات القائد والتابعين بإمكانية التنبؤ بها من خلال الآليات الروتينية للأدوار *Role-routinization* ويستمر التبادل غير الوقت من خلال عمليات تعاون في مهام مختلفة. وتتسم العلاقات في هذه المرحلة بالثقة والاحترام والولاء والحب والدعم والجودة، وكما تظهر في هذه المرحلة أهمية التوقعات المتبادلة. وبسبب محدودية الموارد المتاحة للقادة من أجل التبادل، فإنه يتم تطوير العلاقات ذات الجودة العالية واستمرارها في عدد محدود من علاقات التبادل بين القائد والتابعين (Graen, 1976). وتستند جودة العلاقات التبادلية بين القائد والمرؤوس على محاور مختلفة مثل الكفاءة المحورية، ومهارات التفاعل، والثقة (Graen, 1967)، والاهتمام، والحساسية، والمساهمة المدركة، والولاء، والتأثير (Dienesch and Liden, 1986)، علاوة على الاحترام، والالتزامات المتبادلة (Graen and Uhi-bien, 1995).

وفى إطار الحديث عن القيادة التبادلية، ينبغي الإشارة إلى مفهوم نظرية قيادة المعاملات Transactional leadership، وتركز هذه النظرية على التبادل الاقتصادي economic exchange، حيث يقوم القائد بتحديد احتياجات المرؤوس، واستيضاح والتفاوض على الأهداف المطروحة، وصياغة سلوك التابعين باستخدام قواعد تعتمد على الدعم السلبي والإيجابي المشروط (Bass, 1985). ويركز هذا النمط من القيادة على أن القادة والتابعين يتفقوا ويقبلوا ويتوافقوا مع القائد على تبادل المكافآت والولاء والثناء. وتتكون قيادة المعاملات من المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء (Avolio & Bass, 2002). ويستخدم القادة المكافآت المشروطة لتحديد وتوضيح الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسين والإعلان عن المكافآت المناسبة. كما تستخدم الإدارة بالاستثناء سواء كانت إيجابية أو سلبية من قبل القادة الذين يلزمون أنفسهم بأدوارهم الرقابية والتدخل في الحالات الاستثنائية، وتصف الإدارة الاستثنائية الإيجابية القائد الذي يبحث بجدية عن الانحرافات ويتخذ الإجراءات اللازمة بشأنها. أما الإدارة الاستثنائية السلبية، فتصف القائد الذي لا يتدخل إلا عند الضرورة الملحة، فالقادة الذين يمارسون أسلوب الإدارة بالاستثناء يفضلون تجنب المبادأة بالتغيير وبالتالي يفضلون المحافظة على الوضع الراهن (Bass, 1985).

4-2 نظرية القيادة التحويلية

ترجع أصول نظرية القيادة التحويلية إلى أعمال بيرنز (Burns, 1978)، حيث قدم نمطين مميزين من أنماط القيادة استناداً إلى تحليل السلوكيات التي يظهرها القادة السياسيون. ويتمثل النمط الأول في القيادة التي تركز على المعاملات Transactional leadership، ويصف خصائص العديد من نظريات القيادة التقليدية التي كانت سائدة خلال هذه الفترة، حيث تمنح المكافآت للعاملين استناداً إلى المستويات المقبولة للجهد المبذول والأداء. ويتمثل النمط الثاني في القيادة التحويلية، والذي يعمل على تشجيع التابعين على تحويل اهتماماتهم الخاصة إلى ما هو أبعد من العلاقة التفاعلية البسيطة من أجل مصلحة المجموعة أو مصلحة المنظمة. إلا أن معظم الأعمال اللاحقة في القيادة التحويلية فقدمها باس (Bass, 1985). ويعد مفهوم باس للقيادة التحويلية مشابه لمفهوم بيرنز، إلا أن هناك بعض الاختلافات، حيث تعد القيادة التحويلية إلى رفع التابعين إلى مستوى أعلى من الاحتياجات والطموحات، في حين أن قيادة المعاملات تحدد الاحتياجات والأهداف الحالية للتابعين وتوفر المكافآت للوفاء بهذه الاحتياجات والأهداف (Pawar, 2003). وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي الطرف الآخر لمتصل يبدأ بقيادة المعاملات وينتهي بالقيادة التحويلية. وعلى أية حال فإن الدراسات التجريبية أكدت أن هذين النوعين من القيادة هما بمثابة محورين مختلفين تماماً. كما اقترحت دراسات أخرى أنهما مرتبطان ويكملان بعضهما البعض، فالقائد يمكن أن يظهر سلوكيات قيادة المعاملات والقيادة التحويلية في نفس الوقت.

وتعد نظرية القيادة التحويلية من أكثر النظريات الحديثة التي جذبت انتباه المنظرين والباحثين كأحد المداخل المعاصرة لتفسير ظاهرة القيادة الإدارية. وتظهر أهمية القيادة التحويلية أثناء فترات التحول والتغيير التي تشهدها المنظمات، حيث تعمل على تكوين رؤية بالفرص الممكنة وتفعيل قوى التغيير لدى العاملين (Seters & Field, 1990)، ذلك أنها تركز على التغيير، والابتكار والريادة، وطاقات الاستخدام المنتج للموارد. كما تعمل القيادة التحويلية على التمكين للتحرر الفكري، والاستقلالية التي تمكنهم من ممارسة القيادة. ومن أبرز خصائص القائد التحويلي أنه يعتبر ممثل للتغيير change Agent، ويشجع الآخرين ويعتقد في قدراتهم، ويركز على القيم، ويهتم بالتعلم مدى الحياة، ولديه القدرة على التعامل مع التعقيد، والغموض وعدم التأكد، ويمتلك رؤية واضحة. ويضيف باس (Bass, 1990) أن القائد التحويلي يسعى إلى الاهتمام بالقيم الأخلاقية والمثل العليا وزيادة الاهتمام بمصالح المرؤوسين والعمل على قبول التابعين لرؤية ورسالة المنظمة المستقبلية والتركيز على تحسين مستوى الأداء، كما يعمل القادة التحويليون على ربط الأهداف الفردية للتابعين بالمنظمة ككل (Bass & Riggio, 2006)، وتوفير الدعم للتابعين ومتابعتهم. كما تعمل القيادة التحويلية على تحويل المفاهيم الشخصية للتابعين وربطها بالهوية الكلية للمنظمة (Shamir, House & Arthur, 1993). ولهذا تعمل القيادة التحويلية على إحداث تغيير في الأفراد والمنظمات (Pawar, 2003). ولقد حدد باس (Bass, 1985) أربعة مكونات للقيادة التحويلية:

1- التأثير المثالي أو الزعامي Idealized influence

يعد بيرنز (Burns, 1978) أن القيادة الزعامية هي أحد أشكال القيادة التحويلية. وأشارت الدراسات اللاحقة أن القيادة الزعامية هي أحد المكونات المحورية في القيادة التحويلية (Bass, 1985). ومع ذلك يرى البعض أن هذين النوعين من القيادة متناقضان (Yukl, 1989)، فالقيادة التحويلية تعد نمط قيادي مرغوب في حين أن القيادة الزعامية تحمل احتمالات قوية في توليد نواتج سلبية. والزعامة في القائد التحويلي تربط العمل ورسالة المجموعة بالقيم القوية التي يعتنقها التابعون ومثاليات المشاركة في الطموح من خلال الثقافة التنظيمية (Madhu & Krishnan, 2005)، كما تصف السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة بإعجاب وثقة، حيث يسعى التابعون لمحاكاة القادة. ويستطيع القادة التأثير في التابعين من خلال أخذ احتياجات التابعين في الحسبان قبل احتياجات القادة أنفسهم. ويتصرف القائد على أنه قدوة أو نموذج ويشارك الآخرين المخاطر ويتصرف بطريقة متسقة مع القيم والمبادئ الأخلاقية. وهكذا يرتبط هذا المحور بالقيادة الكاريزمية التي تصف مجموعة السلوكيات والصفات التي تجعل القادة بمثابة مثل عليا يحتذى بها المرؤوسين، ويكونوا محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين. فالتابعون لديهم إيمان كامل بالقائد الزعامي ويشعرون بالفخر لارتباطهم به والثقة في قدراته على التغلب على العوائق.

2- الحفز الإلهامي Inspirational motivation

ويشير هذا المكون إلى قدرة القائد على تحسين ومضاعفة الدافعية لدى التابعين وتواصل الرؤية المستقبلية لهم، وإضافة معنى لما يقوم به المرؤوسين، ويعمل الحفز الإلهامي على تشجيع الروح الفردية وروح الفريق بين المرؤوسين، كما يظهر القائد الإلهامي حماساً وتفاؤلاً. وتشتمل سلوكيات الحفز الإلهامي على التوجه بالفعل أو التصرف وبناء الثقة والطموح في المعتقدات التي تفقد التابعين إلى الالتزام والمشاركة والولاء والاستعداد لبذل مجهود إضافي، كما يسعى القائد إلى إمداد التابعين بمؤثرات عاطفية نحو تحقيق الأهداف.

3- الحفز أو الاستثارة الفكرية Intellectual stimulation

وينصرف هذا المحور من القيادة التحويلية نحو قدرة القادة على دفع المرؤوسين إلى التفكير في المشكلات القديمة بطريقة جديدة. وعلى وفق هذا المكون يعمل القادة على تحفيز المرؤوسين عن طريق مناقشة الافتراضات وإعادة صياغة المشكلات والتطرق للمواقف القديمة بطرق جديدة، كما لا توجد سخرية أو انتقادات عامة لأخطاء التابعين (Bass, 1990). وبالتالي تركز سلوكيات القائد التحويلي طبقاً لهذا المكون على توعية التابعين بالمشاكل وكيفية حلها وتحفيز التخيل لتوليد الأفكار والرؤى حول القضايا والمشكلات المطروحة.

4- الدعم الفردي Individual Considerations

ويشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يستطيع القادة من خلالها إعطاء اهتماماً شخصياً للتابعين بصورة فردية، ومساعدة كل منهم في الحصول على ما يريد (Bass, 1998) وفقاً لاحتياجاته للإنجاز والنمو من خلال القيام بدور المدرب. ويهتم القائد التحويلي بتطوير التابعين لمستويات أعلى من التقدم، كما يتيح فرص جديدة للتعليم، ويأخذ الاختلافات الفردية في الحسبان. ويشتمل الدعم الفردي على التوجه بالتطوير والتوجه بالأفراد ومتابعتهم (Madhu & Krishnan, 2005). ويركز الدعم الفردي على اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين ومشاعرهم، وبالتالي فإن القائد الذي يقدم دعماً شخصياً للتابعين يكون أكثر قدرة على تحقيق فاعلية القيادة مقارنة بالقائد الذي لا يقدم مثل هذا الدعم الفردي، ويدفع هذا النوع من السلوك القيادي المرؤوسين للاستجابة والولاء والاحترام للقائد، كما يؤدي ذلك إلى بذل القادة العناية اللازمة للتأكد من فهم احتياجات ومشاعر المرؤوسين. ويؤثر الدعم الفردي للقادة على فاعلية القيادة. وتعد هذه الاعتبارات الفردية هامة للقادة الذين يسعون لإحداث تغيير في المنظمات.

وتستخدم الدراسة الحالية مفهوم القيادة التحويلية الذي قدمه بودسكاف وزملاؤه في نموذج القيادة التحويلية (Podsakoff, Macken, Moorman and Feters, 1990)، وهو بديل للنموذج الذي قدمه باس وزملاؤه، ويطلق على هذا النموذج مخزون القيادة التحويلية Transformational Leadership Inventory (TLI). ومن الناحية المفاهيمية، يعد هذا النموذج مشابه لما قدمه باس (Bass, 1985)، إلا أنه أكثر توجهاً بالسلوك القيادي، بالإضافة إلى استخدامه ليس فقط في أمريكا الشمالية ولكن أيضاً في بيئات أخرى مثل الصين وغيرها. ويعد هذا النموذج هو الأشهر بعد نموذج باس (Bass and Riggio, 2006). وطبقاً لهذا النموذج تتكون القيادة التحويلية من ستة محاور يتطابق بعضها مع مكونات نموذج باس السابق مثل الحفز الفكري والدعم الفردي:



1- الإسراع بقبول أهداف الجماعة:

ويركز هذا المحور على التعاون بين أعضاء الجماعة، وتشجيعهم على العمل في فريق متكامل نحو تحقيق الأهداف، وهو ما يشجع على التعاون والتآلف بين أعضاء المجموعة. ويؤثر الإسراع بقبول أهداف الجماعة على فاعلية القيادة. حيث يضع القائد التحويلي أهداف طموحة ويكافئ السلوكيات الموجهة نحو تحقيق رسالة المنظمة. ويعتمد القائد التحويلي على استخدام الرموز والإغراءات الشعورية للتركيز على جهود جماعة العمل، وبالتالي تشجيعهم على تحقيق انجازات أكبر من مجرد اهتماماتهم بمصالحهم الشخصية. كما أنه من الأهمية بمكان أن يسعى القائد إلى نمذجة السلوكيات المطلوبة لمأسسة التغيير، ويضع معايير يحاكيها بقية أعضاء المنظمة (Eisenbach, Watson and Pillai, 1999).

2- توفير نموذج يقتدي به الآخرين:

ويشير هذا النمط من القيادة التحويلية إلى القائد الذي يكون بمثابة نموذج يقتدي به الآخرين. بمعنى أن قيادة المنظمة تكون من خلال العمل والفعل وليس مجرد القول، وبالتالي فهو يقدم نموذج يقتدي به الرؤوسين من خلال سلوكيات الصدق والأمانة، والانفتاح والشفافية والعدالة والالتزام والانضباط والنفاة والاستقامة. ويظهر نموذج القدوة إما لأن القادة يظهرون سمات شخصية معينة أو نمطا زعاميا أو لأنهم يظهرون سلوكيات أخلاقية معينة. ومن أهم مؤشرات هذا النمط أن القائد يكون لديه مجموعة من الجدارات المحورية، ويحتفل بانجازات التابعين ويتطرق للمشاكل والأزمات ويتعامل معها ويستخدم بقوة المكاسب الإيجابية التي تتحقق (Kirkbride, 2006).

3- تحفيز التوقعات بالأداء العالي:

ويهتم هذا المحور بتحفيز الرؤوسين لتحقيق مستويات انجاز عالية، والإصرار على الأداء المتميز. ويعتمد بناء التوقعات العالية على الاعتماد على النفس وعدم التسليم بالأوضاع القائمة، وإشغال روح المنافسة بين العاملين. ويتسم القائد في هذه الحالة بالقدرة على إثارة دافعية التابعين لتحقيق الأداء المرتفع. ومن أبرز مؤشرات هذا المحور تحديد طموحات متفائلة وقابلة للتحقيق، ورسم توقعات عالية وتحديد معالمها، وتبسيط الأمور المعقدة في المؤسسة وتحديد مفاتيح العمل معها ووضع أولويات لتحقيقها (Kirkbride, 2006).

4- صياغة رؤية طموحة للمنظمة:

ويركز هذا المحور للقيادة التحويلية على إيجاد وبناء الالتزام برؤية طموحة تجاه مستقبل المنظمة أو الوحدة الإدارية، وتتضمن صياغة الرؤية النظرة المستقبلية والحاجة لتحقيق الانجاز والأخذ في الحسبان احتياجات وقيم أصحاب المصلحة مع المنظمة، وتساعد الرؤية المستقبلية على البدء في إجراءات التغيير بالمنظمة.

5- الدعم الفردي

وهو نفس المحور الذي سبق عرضه عند الحديث عن مكونات القيادة التحويلية التي قدمها باس (Bass, 1985). ومن أبرز مؤشرات هذا المحور إدراك القائد للاختلافات بين التابعين من حيث نقاط القوة والضعف، وما يحبون وما لا يحبون، والاستماع الجيد للأفراد وتوزيع المهام استنادا إلى قدرات واحتياجات الأفراد وتشجيع تبادل وجهات النظر والتطوير الذاتي (Kirkbride, 2006). ومع مرور الوقت يتحول هذا الدعم الفردي من قبل القائد إلى إعطاء مزيد من الجهد للعمل وتحسين الشعور بالرضا لدى العاملين.

6- الحفز الفكري

وهو نفس المحور الذي سبق عرضه عند الحديث عن مكونات القيادة التحويلية التي قدمها باس (Bass, 1985). ويعتمد هذا المحور على بعض المؤشرات مثل إعادة النظر في الافتراضات، وإدراك الأنماط التي يصعب تخيلها والاستعداد لبذل جهد أكبر مع الأفكار الجديدة وتشجيع المشرفين على توفير أجواء الاستعداد للتغيير في الأفكار (Kirkbride, 2006). وربما يؤدي ذلك إلى اهتمام العاملين بالعمل وتحسين قدراتهم على القيام بأدوارهم وتحقيق مستوى عالي من الرضا عن العمل.



وجدير بالذكر الإشارة إلى أن نموذج القيادة التحويلية التفاعلية الذي قدمه باس يشتمل على عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة الحالية وهي المكافآت المشروطة، مثل إعطاء معلومات مرتدة متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد، والإطراء على الأداء المتميز، والإدارة بالاستثناء، وتصف ميل القائد لتجنب إعطاء توجيهات للمرؤوسين إذا كان مستوى أدائهم مرضياً.

3-4 فاعلية القيادة

وتشير فاعلية القيادة إلى نجاح القائد في التأثير على التابعين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Vardiman et al., 2006). وينظر إلى القائد الفعال على أنه الأساس في أداء ونمو المنظمة. وتؤدي القيادة الفعالة إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات وتحسين معدلات الأداء التنظيمي والنمو (Kim, 2007). وتتضمن الأدوار الرئيسية للقائد الفعال في تطوير رؤية للمنظمة ودعم القيم الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات الأساسية وإحداث التغييرات اللازمة لتحقيق النمو والبقاء.

ويختلف مفهوم فاعلية القيادة من باحث إلى آخر (Erkutla, 2008). وبالتالي تختلف المعايير المستخدمة للحكم على فاعلية القيادة (Yukl, 1989). وتتمثل هذه المعايير في أداء المجموعة، وتحقيق أهداف الجماعة، وبقاء الجماعة، ونموها، وقدرات الجماعة في التعامل مع الأزمات، ورضا المرؤوسين عن القائد، والتزام المرؤوسين بأهداف الجماعة، واحتفاظ القائد بموقعة في الجماعة. ومن أكثر المقاييس استخداماً للحكم على فاعلية القائد هي قدرة المنظمة أو المجموعة على إنجاز المهام بكفاءة وتحقيق الأهداف. أما المعيار الثاني فهو تقييم الرؤساء والزعماء والمرؤوسين لرضاهم عن القائد وعن الوظيفة (Erkutla, 2008). على سبيل المثال، أشارت الدراسات التجريبية إلى أن فاعلية القيادة يمكن تقييمها من خلال التعرف على اتجاهات التابعين وسلوكهم ورضاهم وقبولهم للقائد وأدائهم (Amagoh, 2009).

وتكمن القيمة الأساسية في فهم نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التنبؤ بنواتج معينة مثل تحسين مستوى الأداء (Linden, Wayne & Stilwell, 1993). ومستوى الرضا عن العمل (McClane et al., 1991). وتحسن أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية. وتعتمد الدراسة الحالية على مؤشرين لقياس فاعلية القيادة هما الرضا عن العمل وأداء المرؤوس لأدوارهم الوظيفية. ولقد تم اختيار هذين المؤشرين لأنهما من المؤشرات الدالة على إنتاجية وأداء المنظمات (Bushra, 2011):

1- الرضا عن العمل:

يعد الرضا عن العمل أحد المفاهيم الأكثر انتشاراً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بسبب إدراك الباحثين أن هذا المتغير يعد محدداً هاماً للأداء التنظيمي (Riketta, 2002) والفاعلية (Laschinger, 2001). وتبرز أهمية هذا المفهوم لأنه يساعد على فهم كيفية المحافظة على العاملين الأكثر إنتاجية والتزاماً في العمل. ويشير الرضا عن العمل إلى حالة من السعادة التي يشعر بها الفرد نتيجة تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية. ويؤدي الرضا عن العمل إلى تحسين الأداء الوظيفي وهو ما يضمن فاعلية ونجاح المنظمة (Spector, 2003). فالأفراد الأكثر رضا في وظائفهم هم الأكثر ابتكاراً وإبداعاً وهو ما يساعد المنظمات على النمو وإحداث تحولات إيجابية في المنظمة.

2- أداء المرؤوس لدوره الوظيفي

يعد أداء المرؤوس لأدواره الوظيفية من أكثر المقاييس أهمية لقياس فاعلية القائد ذلك أن أداء الدور بفعالية يقود في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المنظمة.



7- تصميم ومنهج الدراسة

7-1 متغيرات الدراسة

7-1-1 فاعلية القيادة

اعتمد قياس متغير فاعلية القائد على مؤشرين هما الرضا عن العمل، ويشير إلى مشاعر السعادة أو الحالة العاطفية الايجابية التي تنتاب الفرد نتيجة قيامه بالعمل أو أداء وظيفته. أما المؤشر الثاني فهو أداء الدور، ويشير إلى مدى يتقابل أداء المرؤوس مع توقعات المشرف أو القائد.

7-1-2 القيادة التبادلية، وتشير إلى جودة العلاقة بين القائد والتابعين من المرؤوسين.

7-1-3 القيادة التحويلية، وتشير إلى مجموعة من الأبعاد السلوكية للقائد التحويلي. ويتمثل البعد الأول في الحفز الفكري، ويشير إلى مدى تشجيع القائد للتابعين لطرح أسئلة ومناقشة طريقتهم الخاصة في أداء الأشياء حتى يصبحوا أكثر ابتكاراً. ويتمثل المحور الثاني في الدعم الفردي، ويشير إلى أي مدى يظهر القائد احتراماً للتابعين ويهتم بمشاعرهم الشخصية ويشجع عمليات التطوير الذاتية التي يقومون بها. أما المحور الثالث فهو قبول أهداف الجماعة، ويركز على أهمية التعاون بين أعضاء الجماعة، وتشجيعهم على العمل في فريق متكامل لتحقيق أهداف مشتركة. أما المكون الرابع فهو توفير قدوة ومثل يحتذى به الآخرين. ويتمثل المكون الخامس في تحفيز المرؤوسين لتحقيق مستويات انجاز عالية، والإصرار على الأداء المتميز. ويتمثل المكون السادس في صياغة رؤية طموحة لمستقبل المنظمة وتحفيز الآخرين على تبني تلك الرؤية.

7-2 فروض الدراسة

7-2-1 العلاقة بين القيادة التبادلية وفعالية القائد

ترتكز نظرية القيادة التبادلية على افتراض أن القائد يؤسس لعلاقة التبادل الاجتماعي مع التابعين. وأن طبيعة هذه العلاقة التبادلية تؤثر على الطريقة التي بمقتضاها يتعامل القائد مع المرؤوسين. وتتسم العلاقات عالية الجودة بالثقة والاحترام المتبادل وتوليد نوع من الولاء المتبادل وكلها عناصر هامة للتأثير على فاعلية القائد. ولقد أشارت الدراسات أن علاقة التبادل الاجتماعي عالية الجودة تعني الثقة المتبادلة والدعم والولاء بين القائد والمرؤوسين، ودعم مستوى الجاذبية الشخصية بينهما (Asgari et al., 2008). وتظهر أهمية العلاقات التبادلية عالية الجودة من خلال إدراك قيمة الموارد التي يتم تبادلها بين القائد والأعضاء. وأظهرت نتائج العديد من الدراسات أن مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس ترتبط ارتباطاً له دلالة بالعديد من المتغيرات بما في ذلك متغيرات الأداء والاتجاهات مثل أداء العاملين، والرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، ومعدل دوران العمل بالمنظمة (Gernster and Day, 1997) وتقييم الأداء للمرؤوسين (Linden et al., 1993)، والنية في ترك العمل (Bauer & Green, 1996). وكشفت نتائج تحليل الميّا الذي أجراه جريسترن وزميله (Gerstner and Day, 1997) أن العلاقات عالية الجودة ترتبط إيجابياً بنواتج العمل مثل رضا التابعين والأداء. كما أسفرت الدراسة التي قام بها جرين وزميله (Graen and Uhl-Bien, 1995) عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين جودة العلاقة التبادلية

والعديد من متغيرات النواتج، كما أشارت ذات الدراسة إلى عدد من الدراسات التي وجدت أن العلاقات عالية الجودة التي عبر عنها المرؤوسين كانت مرتبطة بالرضا والأداء.

من ناحية أخرى أشارت نتائج بعض الدراسات أن الاتفاق بين القائد والتابعين على أن العلاقة بينهما ذات جودة عالية أدى إلى أفضل النتائج مثل الرضا عن العمل والأداء الوظيفي (Cogliser et al., 2009). وبالتالي تؤدي العلاقة عالية الجودة بين القائد والتابعين تؤدي إلى تحسين أداء المهمة من قبل المرؤوسين. وبناءً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفروض الآتية:

الفرض الأول H1 : تؤثر ممارسات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوس إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

الفرض الثاني H2 : تؤثر ممارسات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوس إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم.



7-2-2 العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية القائد

أشار بودسكاف وزملاؤه (Podsakoff et al., 1990) أن القائد التحويلي يحفز المرؤوسين على الأداء الذي يفوق التوقعات من خلال صياغة رؤية وتوفير نموذج أو قدوة يحتذى بها، والإسراع بقبول أهداف الجماعة، وتوفير الدعم الفردي، وإثارة الدافعية والتعبير عن التوقعات بمستويات عالية من الأداء (Organ et al., 2006). وخضعت العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي للدراسة (e.g. Bass, et al., 2003) ولقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي مقاسا بمؤشرات مختلفة (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). كما وجدت دراسة ريزاو وهيدر (Riaz and Haider, 2010) أن القيادة التحويلية كانت أكثر ارتباطا بالنجاح في الوظيفة. كما أوضحت العديد من الدراسات أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة من خلال تحسين مؤشر رضا المرؤوسين (Avolio et al, 2004; Dum Dum. Lowe & Avolio, 2003). كما أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها جيل وزملاؤه (Gill et al., 2010) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة بين إدراك العاملين للقيادة التحويلية والرضا عن العمل. كما أيدت نتائج الدراسة التي أجرتها بشرى وزملاءها في باكستان أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيا على الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي (Bushra et al., 2011). وأوضحت نتائج الدراسة التي قام بها هيدفير في جامعة آزاد بطهران أن نمط القيادة التحويلية المحدد الرئيسي لرضا العاملين (Hamidifar, 2009). وكشفت نتائج الدراسة التي قام بها فيسشو (Vecchio, et al., 2008) عن وجود ارتباط بين القيادة التحويلية وكل من الرضا عن العمل و الأداء.

علاوة على ذلك، أشارت نتائج الدراسات السابقة أن مكونات القيادة التحويلية مثل التمكين ووضوح الرؤية هي محددات هامة للرضا عن العمل (Iverson and Roy, 1994). كما وجدت دراسة هيو وزملاؤه (Hu, Yang and Islam, 2010) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القائد التحويلي لمديري المبيعات والرضا عن العمل، وأوضحت ذات الدراسة أن الحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية والدعم الفردي تؤثر بصورة إيجابية على الرضا عن العمل. وهكذا، أضاف نموذج القيادة التحويلية تفسيراً في تباين في تقييم فاعلية القائد (Seltzer & Bass, 1990).

الفرض الثالث H3: تؤثر ممارسات القيادة التحويلية إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل. ولما كانت القيادة التحويلية تتكون من ستة محاور، لذا يمكن صياغة مجموعة من الفروض الفرعية بشأن العلاقة بين كل مكون من مكونات القيادة التحويلية وفعالية القيادة معبرا عنها برضا العاملين:

H3-1 يؤثر تحديد أهداف لجماعة العمل إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-2 يؤثر نموذج القدوة الذي يقدمه القائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-3 يؤثر الحفز الفكري الذي يقوم به القائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-4 يؤثر تحديد توقعات عالية للأداء إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-5 يؤثر تحديد رؤية للمنظمة إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-6 تؤثر الاعتبارات الفردية للقائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

الفرض الرابع H4: تؤثر ممارسات القيادة التحويلية إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم. ولما كانت القيادة التحويلية تتكون من ستة محاور، لذا يمكن صياغة مجموعة من الفروض الفرعية بشأن العلاقة بين كل مكون من مكونات القيادة التحويلية وفعالية القيادة معبرا عنها في صورة أداء الدور الوظيفي:

H4-1 يؤثر تحديد أهداف لجماعة العمل إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-2 يؤثر نموذج القدوة الذي يقدمه القائد على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-3 يؤثر الحفز الفكري الذي يقوم به القائد إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-4 يؤثر تحديد توقعات عالية للأداء إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-5 يؤثر تحديد رؤية للمنظمة إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-6 تؤثر الاعتبارات الفردية للقائد إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

3-2-7 أيهما أكثر فاعلية في البيئة المصرية القيادة التبادلية أم القيادة التحويلية
جرى التعرف في ممارسات القيادات الإدارية المصرية على التمييز بين أهل الثقة وأهل الخبرة والمعرفة، وانسحب ذلك على طبيعة العلاقة بين القادة والتابعين في المنظمات المصرية على مدار العقود الماضية، وتحول ذلك مع مرور الوقت إلى موروثاً حضارياً في النسيج الثقافي المصري. وتتوقع الدراسة الحالية أن مستوى قرب الرئيس بالمؤوس أو القيادة التبادلية هي الأكثر فاعلية في البيئة المصرية. ويعبر مستوى القرب بين الرئيس والمؤوس عن مستوى جودة العلاقة بينهما. ففي العلاقات عالية الجودة تكون مدخلات القائد مرتفعة في صورة ترفقيات ومعلومات وغيرها يتم تبادلها بمدخلات أكبر من قبل المؤوسين مثل مجهود إضافي وولاء أكثر للقائد، ويعكس هذا الوصف طبيعة العلاقات السائدة بين القائد ومؤوسيه في معظم المنظمات المصرية.

الفرض الخامس H5: يتوقع أن تكون ممارسات القيادة التبادلية أكثر فاعلية من ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة في مصر معبراً عنها برضا المؤوسين.

الفرض السادس H6: يتوقع أن تكون ممارسات القيادة التبادلية أكثر فاعلية من ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة في مصر معبراً عنها بأداء المؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

3.7 إستراتيجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء لعينة من العاملين في بعض شركات قطاع الأعمال العام والحكومي والخاص في مصر.

4.7 عينه الدراسة

اشتملت الدراسة على عينه عشوائية متنوعة من العاملين في منظمات قطاع الأعمال العام والخاص والحكومي في مصر، موزعة على مؤسسات إنتاجية وخدمية بلغ عددها 21 مؤسسة منها 7 مؤسسات حكومية، و7 شركات قطاع أعمال عام، و7 شركات قطاع أعمال خاص. وبلغ عدد استمارات الاستقصاء التي تم توزيعها 600 استمارة، وبلغ عدد الاستمارات التي تم استيفائها 290، وبهذا تبلغ نسبة الاستجابة 48.3%. ولقد كانت مشاركة المستقصي منهم في الدراسة مشاركة تطوعية. ويوضح الجدول رقم (1) إحصاءاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) إحصاءاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة

محاور توصيف عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية	1.	محاور توصيف عينة الدراسة	العدد	النسبة المئوية
أولاً: العمر			2.	رابعاً: الخلفية التعليمية		
1. 25-21	28	9.7	3.	1. تجارة	160	55.17
2. 30-26	40	13.8	4.	2. هندسة	64	22
3. 35-31	37	12.8	5.	3. أخرى	61	21
4. 40-36	62	21.4	6.	4. قيم مفقودة	5	1.7
5. 45-41	34	11.7	7.	الاجمالي	290	100
6. 50-46	47	16.2	8.	خامساً: مدة الخدمة		
7. أكثر من 50	40	13.8	9.	1. 3-1	68	23.4
8. قيم مفقودة	2	.7	10.	2. 5-4	42	14.5
الاجمالي	290	100	11.	3. 10-6	48	16.6
ثانياً: النوع			12.	4. أكثر من 10	132	45.5
1. ذكر	196	67.6	13.	الاجمالي	290	100
2. أنثى	89	30.7	14.	سادساً: نوع المنظمة		
3. قيم مفقودة	2	.7	15.	1. قطاع حكومي	115	39.7
الاجمالي	290	100	16.	2. قطاع أعمال عام	90	31
ثالثاً: الموقع في المنظمة			17.	3. قطاع أعمال خاص	85	29.3
1. إدارة عليا	29	10.00	18.	الاجمالي	290	100
2. إدارة وسطى	126	43.4	19.	سابعاً: مستوى التعليم		
3. إدارة تشغيلية	71	24.5	20.	1. متوسط	50	17.2
4. قيم مفقودة	10	3.4	21.	2. جامعي	199	68.6
الاجمالي	290	100	22.	3. دراسات عليا	35	12.1
			23.	4. قيم مفقودة	6	2.1
				الاجمالي	290	100



جدول رقم (2): توصيف متغيرات الدراسة باستخدام المتوسط والانحراف المعياري

المتغيرات	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط	الانحراف المعياري
فعالية القيادة (أداء الدور الوظيفي)	288	1	5	3.833	.873
القيادة التبادلية	290	1	5	3.612	.864
القيادة التحويلية ومكوناتها:	289	1	5	3.684	.878
1- أهداف الجماعة	287	1	5	3.742	1.042
2- نموذج الاقتداء	288	1	5	3.743	1.026
3- الحفز الفكري	288	1	5	3.600	1.065
4- توقعات الأداء المرتفع	288	1	5	4.012	.915
5- تشكيل رؤية	287	1	5	3.670	1.008
6- الدعم الفردي	288	1	5	3.724	1.002

5.7 القياس

اعتمد قياس متغيرات الدراسة على المقاييس التي تم تطويرها واستخدامها في الأدبيات البحثية العالمية المنشورة. حيث تم قياس القيادة التحويلية من خلال 24 عبارة تقيس المحاور الستة للقيادة التحويلية التي سبق عرضها في الجزء النظري، وقام بتطوير هذا المقياس بودسكاف وزملاؤه (Poasakaff et al., 1990)، واعتمد قياس القيادة التبادلية على مقياس يتكون من 7 عبارات تم استعارتها من سكاندورا وجرين (Scandura & Graen, 1984)، وهو المقياس الأكثر شيوعاً من حيث ارتفاع مؤشرات خصائصه السيكمترية (Grean and Uhi-Bien, 1995)، أما قياس أداء الدور للمرؤوس فكان من خلال مقياس يتكون من 4 عبارات قام بتطويره لي (Lee, 1992)، علاوة على ذلك تم قياس الرضا عن العمل من خلال المقياس الذي طوره هيمان وأولدهام (Hackman and Oldham, 1975) ويتكون من 14 عبارة، كما اشتملت أداة الدراسة على مجموعة من الأسئلة التي تصف عينه الدراسة.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن كل المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية حققت درجة عالية من الصدق والثبات في البيانات التي أجريت فيها الدراسات التي طورت هذه القياسات، علاوة على ذلك، فقد استخدمت هذه المقاييس في بيانات وثقافات مختلفة وعلى عينات وفي منظمات مختلفة. بالإضافة إلى ما سبق، قامت الدراسة الحالية بمجموعة من الإجراءات البحثية للتحقق من الصدق حيث تم ترجمة هذه المقاييس إلى اللغة العربية بالاستعانة باثنين من ثنائي اللغة، وفي المرحلة التالية تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات المصرية، وتم أخذ جميع ملحوظات المحكمين على قائمة الاستقصاء التي تقيس متغيرات الدراسة. واستخدمت الدراسة طريقة ليكرت ذو الخمس نقاط في صياغة العبارات التي تعبر عن المقاييس، والتي تراوحت بين أوافق تماماً إلى لا أوافق على الإطلاق. علاوة على ما سبق، اعتمدت الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية للتأكد من سلامة الخصائص السيكمترية للمقاييس المستخدمة في الدراسة. ويوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، وقيمة اختبار برتل، ومعنوية قياس مناسبة المعاينة MSA، معاملات ألفا لثبات المقاييس.



جدول رقم (3): نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، وقيمة اختبار برتل، ومعنوية قياس مناسبة المعاينة MSA، معاملات ألفا لثبات المقاييس

المتغيرات	نسبة التباين المفسر من التباينات الكلية للعوامل التي تشكل المتغير Extracted variance	قيمة اختبار برتل Bartlett Test of sphericity	معنوية قياس مناسبة المعاينة The measure of sampling adequacy (MSA)	قيمة معامل كرونباخ ألفا لثبات المقاييس
أداء الدور	70.080	.805	.000	.898
الرضا الوظيفي	58.691	.915	.000	.946
القيادة التبادلية	64.205	.872	.000	.987
القيادة التحويلية ومكوناتها:	62.185	.954	.000	.964
1- أهداف الجماعة	86.050	.851	.000	.94
2- نموذج الاقتداء	79.903	.655	.000	.86
3- الحفز الفكري	88.424	.500	.000	.86
4- توقعات الأداء المرتفع	78.713	.729	.000	.86
5- تشكيل رؤية	76.687	.882	.000	.92
6- الدعم الفردي	77.297	.696	.000	.85

6.7 جمع البيانات:

اعتمد تجميع بيانات الدراسة الميدانية على قوائم الاستقصاء، حيث وجهت القائمة إلى المرؤوسين المباشرين للمديرين في مستويات إدارية مختلفة للمنظمات محل الدراسة وذلك للتعرف على مدى ممارسة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وقياس فاعلية القيادة.

7- نتائج الدراسة

يوضح الجدول رقم (4) معاملات الارتباط بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بمكوناتها مع مؤشرات فاعلية القيادة. وأشارت النتائج أن كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية بكل مكوناتها كان لها ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة إحصائية بكل من الرضا عن العمل وأداء الدور الوظيفي.

جدول رقم (4): معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

المتغيرات التابعة: مؤشرات القيادة		المتغيرات المستقلة
أداء الدور	الرضا عن العمل	
.489**	.723**	1- القيادة التبادلية
.538**	.708**	2- القيادة التحويلية ومكوناتها:
.557**	.664**	- أهداف الجماعة
.466**	.632**	- نموذج الاقتداء
.446**	.651**	- الحفز الفكري
.544**	.640**	- توقعات الأداء المرتفع
.480**	.665**	- تشكيل رؤية
.470**	.592**	- الدعم الفردي

** علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01



1.8 نتائج اختبار فروض الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فروض الدراسة على تحليل الانحدار الدرجي.

1-1-8 نتائج اختبار الفرض الأول H1 : تؤثر ممارسات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوس إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

جدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات القيادة التبادلية والرضا عن العمل

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	standardized Coefficient	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية
قيمة الثابت	1.297	0.140		9.230		.000
القيادة التبادلية	.669	0.038	.723	17.700		.000

النموذج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	التغير في معامل التحديد R2	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin Watson
الرضا عن العمل	القيادة التبادلية	.723	.523	.523	.000	.55354	1.609

وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) إلى أن ممارسات القيادة التبادلية تؤثر بصورة إيجابية على رضا التابعين عن العمل حيث بلغ معامل الارتباط 0.723 عند مستوى معنوية 0.01. كما بلغ معامل التحديد 0.523 وهو ما يشير إلى نسبة عالية من تفسير التباين في الرضا عن العمل. وبناءً على ذلك قبلت نتائج البحث فرض الدراسة الأول H1 .

1-1-8 نتائج اختبار الفرض الثاني H2 : تؤثر ممارسات القيادة التبادلية بين القائد والمرؤوس إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين ممارسات القيادة التبادلية وأداء الدور الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	standardized Coefficient	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية
قيمة الثابت	2.044	.194		10.540		.000
القيادة التبادلية	.495	.052	.489	9.491		.000



النموذج

Durbin Watson	الخطأ المعياري للتقدير	التغير في F	التغير في معامل التحديد R2	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
1.929	.76338	.000	.240	.240	.489	القيادة التبادلية	أداء الدور

توضح نتائج اختبار هذا الفرض بالجدول رقم (6) أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذو دلالة معنوية عند مستوى 01. بين القيادة التبادلية وأداء الدور، وقد بلغ معامل الارتباط 0.489. كما توضح قيمة R2 أن نسبة 24% من التباين المفسر تعزى إلى القيادة التبادلية وهو ما يؤشر بقبول الفرض الثاني للدراسة H2. 3-1-8 نتائج اختبار الفرض الثالث H3: تؤثر ممارسات مكونات القيادة التحويلية إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل. وينبثق عن هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية بشأن العلاقة بين كل مكون من مكونات القيادة التحويلية وفعالية القيادة معبرا عنها برضا العاملين:

H3-1 ييؤثر تحديد أهداف لجماعة العمل إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-2 ييؤثر نموذج القدوة الذي يقدمه القائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-3 ييؤثر الحفز الفكري الذي يقوم به القائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-4 ييؤثر تحديد توقعات عالية للأداء إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-5 ييؤثر تحديد رؤية للمنظمة إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

H3-6 ييؤثر الدعم الفردي للقائد إيجابياً على رضا المرؤوسين عن العمل.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والرضا عن العمل

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	standardized Coefficient		قيمة T	مستوى المعنوية
			معامل الانحدار	Unstandardized Coefficient		
قيمة الثابت	1.224	0.153			7.988	.000
تحديد أهداف للجماعة	.171	.060	.224		2.872	.004
توقعات الأداء المرتفع	.194	.058	.222		3.342	.001
صياغة رؤية	.187	.058	.236		3.205	.002
الدعم الفردي	.102	.050	.128		2.034	.043

النموذج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	التغير في معامل التحديد R2	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin Watson
الرضا عن العمل	تحديد أهداف للجماعة	.667	.445	.445	.000	.59689	1.675
	توقعات عالية للأداء	.705	.496	.052	.000	.56945	
	صياغة رؤية	.719	.518	.021	.000	.55832	
	الدعم الفردي	.724	.525	.007	.000	.55520	



ويشير تقييم معاملات بيتا في الجدول رقم (7) أن هناك أربعة من مكونات القيادة التحويلية الستة التي تم إخضاعها للدراسة كان لها دلالة إيجابية في التنبؤ برضا التابعين كمؤشر لفاعلية القيادة، وتتمثل هذه المكونات في تحديد أهداف لجماعة العمل (وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي (H3-1)، وتوقعات عالية للأداء (وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي (H3-4)، وصياغة رؤية مستقبلية وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي (H3-5)، والدعم الفردي وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي (H3-6). وفسرت هذه المكونات الأربعة 52.5% من التباين في مؤشر فاعلية القيادة. ورفضت نتائج الدراسة الفرض (H3-2) ورفض الفرض (H3-3).

8-1-4 نتائج اختبار الفرض الرابع H4

الفرض الرابع H4 : تؤثر ممارسات مكونات القيادة التحويلية إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم. وينبثق عن هذا الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية بشأن العلاقة بين كل مكون من مكونات القيادة التحويلية وفعالية القيادة معبرا عنها بأداء المرؤوسين لأدوارهم. ولما كانت القيادة التحويلية تتكون من ستة محاور، لذا يمكن صياغة مجموعة من الفروض الفرعية بشأن العلاقة بين كل مكون من مكونات القيادة التحويلية وفعالية القيادة معبرا عنها في صورة أداء الدور الوظيفي:

H4-1 يؤثر تحديد أهداف لجماعة العمل إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-2 يؤثر نموذج القدوة الذي يقدمه القائد على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-3 يؤثر الحفز الفكري الذي يقوم به القائد إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-4 يؤثر تحديد توقعات عالية للأداء إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-5 يؤثر تحديد رؤية للمنظمة إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

H4-6 يؤثر الدعم الفردي للقائد إيجابياً على أداء المرؤوسين لأدوارهم الوظيفية.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الاحدار للعلاقة بين مكونات القيادة التحويلية وأداء الدور

المتغيرات المستقلة	معامل الاحدار	الخطأ المعياري	معامل الاحدار	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	1.622	.190		8.515	.000
تحديد أهداف للجماعة	.289	.059	.343	4.891	.000
توقعات الأداء	.282	.667	.294	4.186	.000

النموذج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	التغير في معامل التحديد R ²	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin Watson
y	وضع أهداف للجماعة	.558	.311	.311	.000	.73017	1.811
	توقعات الأداء المرتفع	.593	.350	.040	.000	.70974	

ويوضح الجدول رقم (8) أن هناك مكونين من مكونات القيادة التحويلية هما وضع أهداف لجماعة العمل (وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي H4-1)، وتوقعات الأداء المرتفع (وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي H4-4) تؤثران على فاعلية القيادة معبراً عنه بأداء الدور، وبلغت نسبة تفسير هذين المكونين في مؤشر فاعلية القيادة 35%، ولهذا ترفض نتائج البحث الفروض H4-2، H4-3، H4-5، H4-6.

5-1-8 نتائج اختبار الفرض الخامس H5

الفرض الخامس H5: يتوقع أن تكون ممارسات القيادة التبادلية أكثر فاعلية من ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة في مصر معبراً عنها برضا المرووسين.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من ناحية وبين الرضا عن العمل

		Standardi zed Coefficien t	Unstandardized Coefficient		
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المقياس	معامل الانحدار	قيمة T	مستوى المعنوية
الثابت	1.040	.141		7.365	.000
القيادة التبادلية	.402	.059		6.830	.000
القيادة التحويلية	.332	.058		5.741	.000

النموذج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	التغير في معامل التحديد R2	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin Watson
الرضا عن العمل	القيادة التبادلية	.722	.521	.521	.000	.55449	1.628
	القيادة التحويلية	.722	.571	.050	.000	.52580	

وتشير النتائج السابقة في الجدول رقم (9) أن القيادة التبادلية كانت أكثر قدرة على تفسير فاعلية القيادة معبراً عنها برضا التابعين عن العمل حيث بلغت نسبة التباين الذي تفسره القيادة التبادلية في متغير الرضا عن العمل 52.1%، في حين بلغت نسبة التباين الذي تفسره القيادة التحويلية في متغير الرضا عن العمل 5%، وتعنى هذه النتيجة قبول الفرض الفرعي الخامس H5.

5-1-8 نتائج اختبار الفرض السادس H6

الفرض السادس H6: يتوقع أن تكون ممارسات القيادة التبادلية أكثر فاعلية من ممارسات القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة في مصر معبراً عنها بأداء المرووسين لأدوارهم الوظيفية.



جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من ناحية وبين أداء الدور

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Standardized Coefficient		قيمة T	مستوى المعنوية
			معامل الانحدار	معامل التحديد		
الثابت	1.730	.196				
القيادة التحويلية	.400	.080	.402		5.003	.000
القيادة التبادلية	.174	.081	.172		2.144	.033

النموذج

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	التغير في معامل التحديد R2	معنوية التغير في F	الخطأ المعياري للتقدير	Durbin Watson
أداء الدور	القيادة التحويلية	.538	.290	.290	.000	.73780	1.889
	القيادة التبادلية	.549	.301	.011	.000	.73320	

وقد أظهرت نتائج اختبار هذا الفرض كما بالجدول رقم (10) أن القيادة التحويلية كانت الأكثر فاعلية، حيث بلغت نسبة التباين الذي تفسره القيادة التحويلية 29% من التباين في أداء الدور الوظيفي الذي يقوم به التابعين، في حين بلغ حجم التباين الذي تفسره القيادة التبادلية 1.1%. وتعني هذه النتيجة رفض الفرض السادس H6.

8- تفسير ومناقشة النتائج:

ركزت الدراسة الحالية على تأثير سلوكيات القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على فاعلية القيادة في المنظمات المصرية. ولقد أشارت نتائج الدراسة أن فاعلية القيادة تتأثر بكل من سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة التبادلية لها تأثيراً ملحوظاً على فاعلية القيادة معبراً عنها بكل من الرضا عن العمل وأداء الدور. وتتسق هذه النتائج مع الدراسات السابقة. فقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من جودة العلاقة التبادلية وبين الرضا الوظيفي (Napier and Ferris, 1993; Gernster and Day, 1997; Schyns and Wolfram, 2008; Scandura and Graen, 1984). كما تتسق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى التي بحثت العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية وبين أداء العاملين (Linden and Graen, 1980; Linden, Wayne and Stilwell, 1993). علاوة على ذلك، تتفق هذه النتائج مع بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية وبين الإدراك الإيجابي للدور (Snyder and Bruning, 1985).

وتوضح هذه النتائج أن جودة العلاقة بين القائد والمروؤوس تعتبر أساسية لفهم اتجاهات وسلوكيات العاملين. وهكذا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام المديرين سلوكيات القيادة التبادلية يرتبط إيجابياً بمستوى الرضا عن العمل وتحسن أداء الدور الوظيفي لدى التابعين. وهذا مفاده أن رضا التابعين وأدائهم لأدوارهم يمكن تحسينه من خلال انتباه القادة إلى تنمية علاقات عالية الجودة بين القائد والمروؤوس. وتظهر هذه النتيجة للقادة أهمية جودة العلاقة مع المروؤوسين. ولهذا يجب على القادة إعادة النظر في العلاقات الحالية مع المروؤوسين للتأكد من المحافظة على درجة عالية من جودة العلاقة.



من ناحية أخرى، وجدت نتائج الدراسة أن كل مكونات القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمؤشرات فاعلية القيادة المتمثلة في الرضا عن العمل وأداء الدور الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بفاعلية القائد معبرا عنها بالرضا عن العمل وأداء الدور الوظيفي (Bass and Avolio, 1990; Dumdum, Low and Avolio, 2003; Shim et al, 2002; Bushra, Usman, & Naveed, 2011, Al-Hussami, 2008; Griffith, 2004). وتوضح نتائج هذه الدراسة أنه كلما استخدم المديرون سلوكيات القائد التحويلي، كلما زاد مستوى الرضا عن العمل وتحسن أداء الدور لدى التابعين. وبالتالي يمكن استخدام مكونات القيادة التحويلية كأداة إدارية هامة لتحسين رضا التابعين وأداء الأدوار المنوطة بهم. كما يمكن استخدام هذه النتيجة في تحسين وإعادة تشكيل مهارات القيادة التحويلية لدى شاغلي المواقع الإدارية والمرشحين لشغلها.

ورغم أن الدراسة الحالية وجدت معاملات ارتباط إيجابية ذات دلالة بين كل مكونات سلوكيات القائد التحويلي والرضا عن العمل وأداء الدور، إلا أن نموذج الانحدار الدرجي أشار إلى أن هناك أربعة مكونات لسلوكيات القائد التحويلي هي التي دخلت معادلة الانحدار وهي تحديد أهداف لجماعة العمل، وتحديد توقعات عالية للأداء، وصياغة رؤية مستقبلية، والدعم الفردي، واستبعد من معادلة الانحدار الحفز الفكري وسلوك نموذج للاقتداء وذلك في علاقتها بالرضا عن العمل. أما بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص بالعلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي وبين أداء الدور للمرووسين، فقد دخلت معادلة الانحدار الأخيرة مكونين فقط وهما تحديد أهداف لجماعة العمل، وتوقعات الأداء المرتفع، واستبعدت المكونات الأخرى.

وتظهر هذه النتائج أهمية تحديد أهداف لجماعات العمل في المنظمات والعمل على تسهيل قبول الجماعة لتلك الأهداف، وهو ما يؤدي إلى فاعلية القيادة من خلال تحسين مستوى رضا التابعين وأداء الدور الذي يقومون به. كما أظهرت النتائج أهمية الطموح ووضع توقعات طموحة وتوصيلها إلى المرووسين ونشر الإحساس بالثقة والقدرة على الوصول إلى مستويات الأداء المرتفعة وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية القيادة بمؤشرها رضا التابعين وأداء الدور للمرووسين.

علاوة على ذلك، أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدعم الفردي الذي يقدمه القائد يؤدي إلى زيادة رضا العاملين. وتعني هذه النتيجة أن القائد الذي لديه وعي بالاختلافات في احتياجات ورغبات التابعين ولديه القدرة على توظيفها بالطريقة الصحيحة يستطيع تحقيق مستويات عالية من فاعلية القيادة معبرا عنها بالرضا عن العمل. فممارسة القادة للدعم الفردي يعنى إعطاء اهتماما لاحتياجات التابعين، والتعاطف معهم وتشجيع التطوير الشخصي للعاملين، وعندما يظهر القادة فهما ودعماً للمرووسين، يكون التابعين أكثر اهتماماً وتركيزاً على المهام وأكثر تحملاً للمخاطر واستخداماً لمداخل جديدة ومبتكرة في العمل والأداء (Shamir et al., 1993). بالإضافة إلى ذلك فإن إحساس التابعين بالجدارة والكفاءة وإدراكهم للمسئولية سوف يؤدي إلى زيادة مستوى الدافعية الداخلية (Zhou and Oldham, 2001)، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الرضا عن العمل.

بالإضافة إلى هذا، كشفت النتائج أن امتلاك القادة لرؤية مستقبلية طموحة يلعب دوراً هاماً في إحداث نقلة نوعية في حياة المنظمة من خلال القيام بالتغييرات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية، وهو ما يحسن من مستوى ثقة التابعين فيما يقوم به القادة من أجل المنظمة، وبالتالي زيادة فعاليتها من خلال تحسين مستوى الرضا عن العمل. وتفسير ذلك أن القائد الذي يحمل اتجاهات إيجابية نحو المستقبل ويظهر هذا الاتجاه في صورة سلوكيات ورؤية طموحة فسوف ينعكس ذلك في صورة زيادة دافعية التابعين للأداء المتميز (Judge and Piccolo, 2004) وهو ما يقود إلى تحسين فاعلية القيادة معبرا عنها بالرضا.

من ناحية أخرى، لم تظهر الدراسة أهمية مكون القدوة في القيادة التحويلية في البيئة المصرية، وتعني هذه النتيجة أن القيادات التي أجريت عليها الدراسة لم تستطع ممارسة السلوكيات القيادية التي تجعلها تمثل قدوة للتابعين. وربما تشير هذه النتيجة إلى أن فشل هؤلاء القادة في القيام بدور القدوة يرجع إلى عدم قدرتهم على أداء الأشياء الصحيحة وعدم إظهارهم لمستويات مقبولة من السلوك الأخلاقي (Simic, 1998). بمعنى أنهم لم يبذلوا العناية في تشجيع التابعين وبث طموحاتهم وإظهار الحماس والتفاؤل لديهم وتحفيز العمل الجماعي وربما عدم الإشادة أو الإشارة إلى النتائج الإيجابية التي يحققونها (Simic, 1998). ولهذا تغيب قدرة القيادة على ممارسة القدوة وبالتالي تتدنّى مستويات الرضا وأداء أدوار العمل. وهناك تفسير آخر لهذه النتيجة له علاقة بالثقافة القومية المصرية في عمومها التي تقبل عدم التساوي في النفوذ والسلطة وبالتالي يكون هناك مسافة أو فجوة بين التابعين والقادة وهو ما يقلل من أهمية القدوة أو النموذج الذي يجب أن يضربه القائد أمام مرووسيه. فالقادة في هذه الحالة يميلون لحجب المعلومات والتركيز على الاتصالات من أعلى لأسفل. حيث يرى القادة أهمية للمحافظة على حالة الاختلافات والفجوة بين القادة والمرووس بدلاً من حرص القادة على ضرورة قيام المرووسين بمحاكاة القادة.

كما لم تظهر الدراسة أهمية الحفز الفكري للتأثير على فاعلية القيادة، وهو ما يعنى أن القادة في المنظمات التي أجريت عليها الدراسة لم تستخدم هذا المحور بصورة كبيرة في سلوكياتهم القيادية، بمعنى أنهم لم يبذلوا العناية في تحدى الافتراضات القائمة وتحمل المخاطر والتعاطي مع أفكار الآخرين (Judge and Piccolo, 2004). وربما يكون لغياب الاستثارة الفكرية في ممارسات هذه القيادات دورا هاما في فشل هذه المنظمات في عملية التحول وتحفيز التابعين على الابتكار، وإعادة النظر بصورة مستمرة في الافتراضات القائمة في طرق حل المشاكل والحصول على أفكار جديدة ومبتكرة من التابعين. كما تعنى هذه النتيجة عدم وجود مناخ مناسب لتبادل الأفكار بين القادة والتابعين وغالبا ما يتم الدفع بأفكار القادة مهما كانت التكلفة التي تتحملها المنظمات (Simic, 1998). وهكذا، أظهرت نتائج الدراسة أهمية تطبيق واستخدام أنماط قيادية مختلفة حسب الموقف، بمعنى أن المنظمات التي خضعت للدراسة كانت تستخدم كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

على صعيد النتائج الخاصة بمدى فاعلية كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في البيئة المصرية من خلال مؤشرات فاعلية القيادة، فلقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن القيادة التبادلية كانت أكثر فاعلية في تفسير فاعلية القيادة معبرا عنها بالرضا عن العمل، كما كانت القيادة التحويلية أكثر فاعلية في تفسير أداء الدور الوظيفي. فالثقافة السائدة في معظم المنظمات المصرية تركز على ثقافة المصالح المتبادلة بين القادة والتابعين، وهو ما يجعل التابعين غير متحمسين للتعاون مع القادة إلا إذا كان هناك مصلحة يمكن تحقيقها. والسبب في ذلك ربما يرجع إلى طبيعة النظام السياسي الذي كرس هذه الثقافة في مصر على مدار أكثر من ثلاثة عقود. وربما أدى ذلك إلى تقنين الفساد في المجتمع وهو ما جعل مصالح المنظمات تأتي في المرتبة الثانية بعد مصالح قياداتها والمحيطين بهم. علاوة على ذلك، يؤدي انتشار البيروقراطية في مصر إلى تفضيل التابعين للقيادة التبادلية لتسهيل مصالحهم واكتساب نفوذ من خلال التقرب للقادة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حرص القائد على كسب ولاء المرؤوسين في بيئة الأعمال المصرية بأي ثمن، حيث أشارت نتائج بعض الدراسات أن دافع الولاء له تأثير طردي معنوي على فاعلية القيادة (مسلم، 1999).

وتتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة بشأن أن جودة علاقة القائد بالمرؤوس تؤثر إيجابياً على رضا التابعين، على سبيل المثال أشارت نتائج دراسة جريستتر ودای (Gernster & Day, 1997) إلى أن جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الأداء والنواتج.

2- الاستخلاص

أظهرت نتائج الدراسة دعماً لنظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة التبادلية في البيئة المصرية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوكيات القيادات التي خضعت للدراسة كانت مزيجاً من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. تقترح نتائج الدراسة التجريبية قيام المديرين باستخدام توليفة من سلوكيات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، فالنجاح في تحقيق فاعلية القادة والمنظمات يتطلب استمرار الاستثمار في بناء وتطوير سلوكيات القيادة التحويلية والتبادلية حسب ظروف ومتطلبات العمل.

وعلى ذلك، فإن سلوكيات القادة التي تعمل على صياغة وتشكيل رؤية طموحة ترشد كل العاملين في المنظمات نحو المستقبل شريطة أن تكون واضحة لكل العاملين على أن تشتق منها أهداف طموحة، والعمل على إقناع جماعات العمل بالأهداف المرجو تحقيقها على تحفيز وإثارة طموح العاملين، والاهتمام باحتياجات الفرد للإنجاز والنمو، وإيجاد مناخ تنظيمي داعم، وإدراك الاختلافات الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات، وتشجيع الاتصالات في اتجاهين والاستماع إلى تحفظات المرؤوسين وآرائهم كلها أمثلة من سلوكيات القائد التحويلي من حيث تأثيرها على فاعلية القيادة معبرا عنها بمؤشرات الرضا وأداء الدور. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن مكونات القيادة التحويلية التي دخلت معادلة الانحدار الأخيرة هي تحديد أهداف لجماعات العمل ورسم توقعات للأداء العالي ووجود رؤية وتوفير دعماً فردياً، وتعد هذه المكونات أساسية للقادة المطلوبين للنهوض بالمؤسسات المصرية التي تواجه متطلبات التغيير وإعادة التجديد في هيكلها وبنيتها. فالقيادة التحويلية تعد الأكثر مناسبة للمواقف غير الروتينية التي تمر بها المؤسسات مثل المنعطف التاريخي الذي تمر به مصر حالياً بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير لسنة 2011.



يجب أن يدرك المديرون في مصر أن سلوكيات القيادة التبادلية هي الأكثر تأثيراً على فاعلية القيادة باستخدام مؤشر الرضا عن العمل مقارنة بسلوكيات القيادة التحويلية. فالعلاقات التبادلية عالية الجودة تأتي من إدراك قيمة الموارد التي يتم تبادلها بين القائد والأعضاء (Graen and Uhl-Bien, 1995). ذلك أن الموارد المتاحة للقادة والمروّوسين محدودة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن التابعين في مصر يستجيبون في أداء أدوارهم الوظيفية لنمط ومكونات القيادة التحويلية وما يتضمنه من قدرة على التعبير والابتكار.

9- المضامين النظرية

قدمت الدراسة أساساً مفاهيمياً عن نظريات القيادة التحويلية والتبادلية التي تم اختبارها. كما وفرت نتائج الدراسة دلائل تجريبية عن دور القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة متمثلة في الرضا عن العمل وأداء للمروّوسين لأدوارهم الوظيفية، وهو ما يحسن من فهم هذه النظريات في البيئة المصرية. وهكذا، وفرت نتائج الدراسة مؤشرات على صدق نظرية القيادة التبادلية والتحويلية في الثقافة المصرية، والتي تختلف عن الثقافات التي ظهرت فيها هذه النظريات. علاوة على ذلك، قدمت نتائج الدراسة دعماً تجريبياً لدور المفاهيم أو المكونات الجزئية لنظرية القيادة التحويلية في التأثير على فاعلية القيادة. وساهمت الدراسة في تقييم القدرة التفسيرية لكل من النظريتين في فهم فاعلية القيادة في البيئة المصرية. فلقد أظهرت نتائج الدراسة التجريبية أن نظرية القيادة التبادلية أكثر أهمية في البيئة المصرية من حيث تأثيرها على فاعلية القيادة معبراً عنها بالرضا عن العمل. ولهذا تقدم القيادة التبادلية مدخلاً هاماً لفهم العلاقة بين القائد والمروّوس وأن جودة هذه العلاقة تؤثر على فاعلية القائد معبراً عنه بالرضا عن العمل أكبر مما تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية القيادة معبراً عنها بأداء الدور الوظيفي أكثر تأثيراً بنمط القيادة التحويلية. وهكذا أكدت النتائج التجريبية أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية لتحسين مستويات أداء الأدوار الوظيفية. وتوضح القوة التفسيرية التي أظهرتها القيادة التحويلية في التأثير على متغيرات فاعلية القيادة أن القيادة التحويلية بما تحتويه من مكونات مثل الزعامة والرؤية وقبول أهداف الجماعة والدعم الفردي يستطيع القادة تغيير القيم الأساسية والمعتقدات واتجاهات التابعين، وبالتالي يكون لديهم استعداد أكبر للعمل والإنتاج والتميز، ويؤدي هذا إلى شعور التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويكون لديهم الدافعية للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم. وهكذا تناسب أنماط القيادة التبادلية والتحويلية مواقف مختلفة. ولهذا يعد هذين النمطين من القيادة مكملاً لبعضهما البعض.

10- المضامين العملية للدراسة على مستوى المنظمات المصرية

هناك العديد من المضامين التطبيقية لهذه الدراسة. تقترح نتائج الدراسة أن هناك حاجة لمزيد من القادة التحويليين والقادة التبادليين، ذلك أن هذين النمطين من القيادة يرتبطان بفعالية القيادة من خلال مؤشرات تحسين مستوى الرضا عن العمل، وتحسين أداء الدور الوظيفي للمروّوسين. ولهذا يجب على القيادات الإدارية في المنظمات إدراك ضرورة استخدام توليفة من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية حسب التابعين واحتياجاتهم ومتطلبات العمل والضرورات الإستراتيجية في المؤسسات. ولذا، ينبغي على القيادات العمل الحثيث على تنمية علاقات إيجابية عالية الجودة بين القائد والمروّوس، وحصول المروّوس على الحوافز والمنافع في مقابل الأداء والولاء لضمان فاعلية القيادة، كما ينبغي على القادة نبذ علاقات الصراع الحاد لدعم فاعلية القادة. كما يجب استخدام نمط القيادة التحويلية بما تتضمنه من قدرات على تحفيز المروّوسين على الأداء غير العادي، فهي تثير الوعي الذاتي لدى المروّوسين وتحفيزهم على تحويل اهتماماتهم الخاصة نحو اهتمامات ومصالح المنظمة. علاوة على ذلك يستطيع القادة التحويليين بث ونشر وتمكين لمناخ التغيير والأفكار التي تحمل رؤية مستقبلية للمؤسسة وتنطوي على إثارة وتحفيز ودفع الآخرين للعمل الجاد (Polychronious, 2009) والإصرار على تحقيق الأهداف. فالقيادة التحويلية تستطيع إحداث تحول كامل في المنظمات من خلال إحداث تحول على مستوى الأفراد وليس مجرد إجراء بعض التغييرات الشكلية في سلوك التابعين.



ومن المضامين التطبيقية لهذه الدراسة ضرورة استخدام القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في عمليات اختيار وتقييم القادة وبصفة خاصة في المؤسسات المصرية بعد ثورة 25 يناير 2011. فمكونات القيادة التحويلية يمكن أن تفيد كأساس لتقييم واختيار المرشحين لشغل مواقع قيادية في المؤسسات المصرية في المرحلة القادمة. فلقد أشار باس (Bass, 1985) أن المقابلة الشخصية والاختبارات المكتوبة يمكن إجراؤها بطريقة توضح مدى طموح المرشح للوظيفة، ومدى اهتمام المرشح بأهمية الدعم الفردي والحفز الإلهامي والعمل كنموذج يحتذى به ورؤيته المستقبلية للمنظمة. كما أن مكونات القيادة التحويلية يمكن استخدامها لتوليد مجموعة من المعايير اللازمة لتقييم أداء القادة. ومن ناحية أخرى يمكن استخدام جودة العلاقة بين القادة والتابعين كأساس لتقييم واختيار المرشحين لشغل مواقع قيادية في إدارة العلاقة مع التابعين، وكذلك استخدامها لتقييم القادة.

ولنتائج الدراسة الحالية بعض المضامين على صعيد التطوير المؤسسي للقيادات. ويشير التطوير المؤسسي للقيادات إلى مجموعة من الجهود المخططة والمنظمة لتحسين جودة القيادات (Groves, 2007). حيث أصبحت برامج تطوير القيادات أحد الأولويات الهامة لمنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية. فالمنظمات الناجحة تركز على مجموعة كبيرة من عمليات التقييم وممارسات تطوير القيادات التي تدعم العديد من القدرات عبر المنظمات (Groves, 2007). ومن أهم العناصر التي تساهم في نجاح القيادات هي تبنى محاور القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ضمن إستراتيجية متكاملة لتنمية القيادات الإدارية بالمؤسسات في إطار متكامل لتغيير العقلية والاهتمام بقضايا العولمة والتطوير الشخصي وتحسين المهارات القيادية ومهارات الأعمال. علاوة على تحسين وزيادة الوعي بتطبيقات الدافعية في القيادة. تعتمد كفاءة وبقاء المنظمات على اختيار وتطوير قادة المستقبل. وفي مصر فإن أحد التحديات التي تواجه معظم المنظمات هي إعداد القادة القادرين على التعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات. ويتطلب ذلك قيام المنظمات بالاستثمار في بناء قدرات القيادات في كل المستويات التنظيمية استناداً إلى مضامين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. وتكمن نقطة البداية في نشر وترسيخ ثقافة مؤسسية لاستقطاب والحفاظ على المهارات والقيادات التي تحمل مشروعات تطويرية داعمة لنمو المنظمات. بالإضافة إلى ما سبق، يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تقوم بتضمين مقررات دراسية اختيارية عن القيادة الإدارية في المناهج التعليمية لزيادة مستوى وعي الخريجين بعمليات وأبعاد عمليات القيادة ودورها في نهضة المؤسسات.

كما يجب تصميم مجموعة من البرامج التدريبية تدور حول محاور القيادة التحويلية وجودة العلاقة بين القادة والتابعين. فإذا تم التعليم والتدريب على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية للأفراد في كل المستويات داخل المنظمة، فإن ذلك سوف يؤثر إيجابياً على أداء المنظمة (Bass & Avolio, 1990; Pounder, 2003). وبطريقة مشابهة، فإن مكونات القيادة التحويلية يمكن أن تساعد في تطوير محتوى برامج التدريب اللازمة للمرشحين لشغل مواقع قيادية. وينبغي على قيادة المنظمات تبنى اتجاهات تدعم العاملين في المنظمات، علاوة على شرح وتوضيح وتبنى رؤية ناهضة تحيى فيهم الأمل وتشجعهم على التفكير بطريقة ابتكارية والاهتمام بالاعتبارات الفردية للعاملين، وهو ما يؤدي إلى تقوية وتعزيز جوانب القوة والتميز اللازمة لتحقيق القيادة الفعالة.

11- قيود الدراسة

اعتمد تصميم الدراسة الميدانية على دراسة عبر المنظمات، وهو ما يعنى أن اتجاه السببية لا يمكن تحديده لأن البيانات تم تجميعها عند نقطة زمنية معينة، وبالتالي فإن العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لا يمكن الجزم بها. كما اعتمدت الدراسة على أساليب إحصائية لا تختبر علاقات سببية. وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المنظمات والصناعات والقطاعات الأخرى. علاوة على ذلك، تتكون معظم عينة الدراسة الحالية من القيادات الوسطى والدنيا في المنظمات التي خضعت للدراسة، وافترضت الدراسة الحالية أن كل من يقوم بالإشراف الإداري يعد قائداً ولكن الحقيقة أن هناك اختلافات بين القائد والمدير. فالقائد هو الذي يستطيع أن يضع رؤية للمؤسسة ويقوم بإجراء تغييرات جوهرية وينشر ويمكن للطموح ويتعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية، أما المدير فهو الذي يقوم بتنفيذ الرؤية والتغييرات التي يضعها القائد، وتنفيذ مجموعة من الأنظمة الإدارية التي تقرها القيادات.

بالإضافة إلى ذلك، ربما يكون هناك تحيز الاختيار الذاتي Self-selection bias بين المرؤوسين المشاركين في هذه الدراسة ذلك أن المشاركة كانت تطوعية بدون إجبار. كما تعد المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تقييمية لفاعلية القيادة، وعندما يستخدم تقييم الرؤساء والمرؤوسين لربط نظرية القيادة التبادلية مع فاعلية القيادة من خلال الرضا وأداء الدور فإن عملية القياس يمكن أن تحوي أخطاء ارتباط الاستجابة Correlated response errors. علاوة على ما سبق، فإنه بالرغم من تركيز الدراسة الحالية على عينة متنوعة من المنظمات في القطاع العام والخاص والحكومي المصري، إلا أن البيئة المصرية تتسم بخصائص ثقافية معينة وبالتالي فالقدرة على تعميم النتائج محدود بالبيئة المصرية.

14. الدراسات المستقبلية

يجب أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى إدخال متغيرات وسيطة مثل القيم والممارسات الثقافية، والذكاء الاجتماعي، ونوع الملكية في دراسة العلاقة بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وبين فاعلية القيادة. كما تقترح الدراسة الحالية استخدام دراسات تطويرية للمساعدة في استيضاح العلاقة بين نظريات القيادة وفعالية القيادة عبر الزمن بما في ذلك دوره حياة المنظمات. على سبيل المثال ربما تكون القيادة التحويلية أكثر فاعلية في المراحل الأولى من دورة حياة المنظمة لأحداث نقلة نوعية في تحسين الأداء، وربما تكون القيادة التبادلية أكثر أهمية في مراحل مثل التدهور والاندماج. كما يقترح إجراء دراسة حول العلاقة بين كل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من ناحية وبين سلوك المواطن التنظيمية، والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.

ركزت الدراسة الحالية على تقييم المرؤوسين لجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس، لذا يجب أن تركز الدراسات المستقبلية تقييم كل من القائد والمرؤوس لجودة هذه العلاقة. علاوة على ذلك، اعتمد جميع بيانات الدراسة الحالية على مدركات المرؤوسين، ويجب أن تسعى الدراسات المستقبلية أيضا إلى تجميع بيانات عن مدركات القيادات العليا، ومع ذلك أشارت بعض الدراسات إلى أن إدراك التابعين فقط هو الذي يؤثر على نواتج عملهم (Schyns and Wolfram, 2008).

يقترح إجراء مسحا ميدانيا لاستطلاع معوقات تطبيق القيادة التحويلية من وجهة نظر كثير من القيادات الإدارية العليا في المنظمات المصرية، فسلوكيات القائد التحويلي ليست كافية في حد ذاتها بل المهم تنفيذها. تتأثر جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس بالعديد من المتغيرات الموقفية مثل خصائص وسلوكيات التابعين وخصائص وسلوكيات القائد، ولذا يجب أن تخضع هذه العلاقات لدراسات تجريبية. كما يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية تجريبيا محددات الجودة العالية والجودة المنخفضة للعلاقات بين القائد والمرؤوس، وهو ما يساهم في اكتمال بناء نظرية العلاقات التبادلية في القيادة.

يجب أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى معرفة هل تؤدي القيادة التحويلية فعلا إلى إحداث تحول على مستوى الأفراد والمجموعات والأقسام والمنظمات كما تفترض هذه النظرية. فالقيادة التحويلية ربما يقومون بإحداث تغيير في الحالة النفسية للعاملين (House and Aditya, 1997) ولكن مثل هذا التغيير لن يستمر بعد ترك القائد للمنظمة.



4- المراجع

المراجع العربية

- مسلم، على. (1999)، المحددات الدافعية والسلوكية لفعالية القيادات الإدارية العليا في شركات قطاع الأعمال العام المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، المجلد 36، الجزء الثاني، صفحة 669-715.

المراجع الأجنبية

- Asgari, A, Silong, A., Ahmad, A., Abu Samah, B. (2008). The relationship between leader-member exchange, organizational inflexibility, perceived organizational support, interactional justice and organizational citizenship behavior; African Journal of Business Management, Vol. 2, pp. 227-242.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 951-68.
- Amagoh, F. (2009). Leadership development and leadership effectiveness. Management Decision, Vol. 47, pp. 989-999.
- AL-Hussami, M. (2008). A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. European Journal of Scientific Research, Vol. 22, pp. 286-295.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectation, Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: good, better, best", Organizational Dynamics, Vol. 3, pp. 26-40.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, Vol. 4, pp. 231.
- Bass, B.M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Bass BM, Avolio BJ, Jung DI, Berson Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology. Vol. 88, pp 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. Academy of Management Journal, Vol. 39, pp. 1538-1567.
- Brower, H., F. D. Schoorman, H. H., Tan. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-member Exchange. Leadership Quarterly, Vol. 11:pp. 227-250.



- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row. In Setters, Van. & Field, D. R. (1990). The evolution of leadership theory. Journal of Organizational Change Management, Vol. 3, pp. 29 – 45.
- Bhal, K., and Ansari, M., (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: role of voice and justice. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 28, pp. 20-35.
- Boseman, G., (2008). Effective leadership in a changing world. Journal of Financial Service Professionals, Vol. 62, pp.36-38.
- Bushra, F., and Usman., and Naveed, A., (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). 1 International Journal of Business and Social Science Vol. 2, pp. 261-267.
- Coglisier, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. Leadership Quarterly, Vol. 20, pp. 452–465.
- Dumdum, U. R., Lowe K. B., & Avolio, B. J. (2003). A Meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Eds.). Transformational leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier Press.
- Dienesch, R. M., & Linden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, Academy of Management Review, Vol. 11, pp. 618-634.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R., (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 12, pp. 80-88.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. Journal of Management Development, Vol. 27, pp. 708-726.
- Judge TA, Piccolo RF. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology. Vol. 89, pp. 755–68.
- Gernster, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology, Vol. 82, pp. 827-844.
- Gill, A., Flaschner, A., Shah, C., and Bhutani, I., (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees, Business and Economics Journal, Vol. 18, pp. 1-18.
- Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Lawson (Eds.), Leadership Frontiers. Kent, Ohio: Kent State University Press.



- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations.” In M. D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, IL: Rand McNally.
- Graen G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective. Leadership Quarterly, Vol. 6, pp. 210-247.
- Groves, K. (2007), “Integrating leadership development and succession planning best practices”, Journal of Management Psychology, Vol. 26, pp. 239-60.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, Journal of Educational Administration, Vol. 42, pp. 333-356.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, March-April, pp. 78-90.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hamidifar, F. (2009). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran. AU-GSB- e-Journal, 1-13. as cited in Bushra, F., and Usman., and Naveed, A., (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). 1 International Journal of Business and Social Science Vol. 2, pp. 261-267.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? Journal of Management, Vol. 23, pp. 409-473.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader- Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. Leadership Quarterly, Vol. 19, pp. 20–30.
- Hu, Y., Yang, Y., and Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan, International Journal of Commerce and Management, Vol. 20, pp. 339-356.
- Iverson, R. and Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: evidence from a study of Australian blue-collar employees. Journal of Management, Vol. 20, pp. 15-41.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. Industrial and Commercial Training. Vol. 38, pp. 23-32.
- Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD. Journal of European Industrial Training, Vol. 31, pp. 181-94.



- Lee, M., H., (1992), " An explanation of the significance, influencing factors, and the resulted of behaviors of loyalty to organization: A case of middle and small enterprises in Taiwanese. In Chen, Z., X., Tausi, A. S, and Farh, J. (2002), "Loyalty to Supervisor Vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 75, PP. 339-349.
- Linden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 662- 674.
- Linden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23, (3), 451-465.
- Lowe, K.B., Kroeck, K. and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, Vol. 7, pp. pp. 385-426.
- Laschinger, H. (2001). The impact of workplace commitment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. Health Care Management Review, Vol. 26, pp. 7-24.
- Madhu, B and Krishnan, V.R. (2005). Impact of transformational leadership and karma-yoga on organizational citizenship behavior. Prestige Journal of Management and Research, Vol. 9, pp. 1 - 20.
- McCrane, W.E., Mento, A.J. and Burbridge, J. (1991). Leadership in the research environment: an application of LMX theory. The Journal of High Technology Management Research, Vol. 2, pp. 181-92.
- Major, D., and Morganson, V. (2011). Coping With Work-Family Conflict: A Leader-Member Exchange Perspective. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 16, pp. 126–138.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. Human Resources Management Review, Vol. 3, pp. 321-357.
- Nystrom, P.C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. Group & Organization Studies, Vol. 15, pp. 296-312.
- Organ, D. W., Podsakoff, Ph. M., & MacKenzie, S. B, (2006). Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences. Thousand OA: SAGE Publications.
- Pawar, B. S., (2003). Central Conceptual Issues in Transformational Leadership, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 24. PP. 397-406.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. Journal of Management, Vol. 22, pp. 259-298.
- Pounder, J.S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. Journal of Management Development, Vol. 22, pp. 6-13.



- Polychroniou, P.V., (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors, The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, Vol. 15, pp. 343-356.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, Vol. 1, pp. 107-142.
- Riaz1, A., and Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, Vol. 1, pp. 29-38
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 257-66.
- Schyns, B., and Day (2010). Critique and review of leader-member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol., 19, pp. 1-29.
- Schyns, B. and Wolfram, H.-J. (2008). The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 29, pp. 631-46.
- Scandura, T., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 428-436.
- Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology – Research and practice* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Seters, Van. & Field, D. R. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 3, pp. 29 – 45.
- Seltzer, J. & Bass, B. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, Vol., 16, pp. 693-703.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol. 4, pp. 577-594.
- Shim, S., Lusch, R. and O'Brien, M. (2002), "Personal values, leadership styles, job satisfaction and commitment: an exploratory study among retail managers", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 10, pp. 65-87.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitas*, Vol. 1, pp. 49-55. Southwest Educational Development Laboratory. (2004). *Transformational Leadership*. Retrieved August 3, 2006 from <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>
- Snyder, R. A., & Bruning, N. S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group & Organization Studies*, Vol. 10, pp. 81-94.



- Vardiman, P., Houghston, J., Jinkerson, D. (2006). Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, pp. 93-105.
- Varma, A., Srinivas, E., and Stroh, L. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples, *Cross Cultural Management*, Vol. 12, pp. 84- 95.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. and Pearce, C.L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, pp. 71-82.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership. Quarterly*. Vol. 10, pp. 285–305.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. In Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of Management Development*, Vol. 27, pp. 708-726.
- Zhu, W., Chew, I., and Spangler, W. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, pp.39-52.
- Zhou, J. and Oldham, G.R. (2001). Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality”, *Journal of Creative Behavior*, Vol. 35, pp. 151-67.



Test the effectiveness of transactional and transformational leadership in the Egyptian Environment

The present study aims to test a range of hypotheses about the effectiveness of each of the theory of transactional leadership, and the theory of transformational leadership in the Egyptian environment, and to identify any of them are better able to predict the effectiveness of leadership. And after the effect will be to identify the quality of the relationship between the leader and the subordinate in leadership , and what is the role of transformational leadership dimensions influencing the effectiveness of leadership. The field study was conducted on a sample of companies' public and private sector and the government in Egypt. The results of the study resulted in experimental that transactional leadership was having a significant impact on the effectiveness of the commander expressed satisfaction from work, and the performance of the functional roles. The results also found that transformational leader is the one, who formulate a vision for the future of the organization, and provides a model to emulate subordinates, and works to accelerate the acceptance of the goals of the group, and provides individual support. In turn, this leads to increase the effectiveness of the commander expressed consent of the workers. The results of the study also found that the transformational leader who is developing the objectives of the working group, and draws high expectations for performance, reflected in the form of effective leadership, and improve the level of performance of employees for their roles, and provide performance levels beyond the minimum set by the organization. On the other hand, the results showed that the leadership of transactional was more effective than transformational leadership in the interpretation expressed satisfaction with the work, while transformational leadership was more effective than transactional leadership expressed in the performance of the index job role. The study group implications for researchers and managers, the study also suggested a range of ideas for future studies.

Keywords: theory of transactional leadership- theory of transformational leadership - the Egyptian environment.