

محاولة لتقنين مقياس للقيادة الفعالة

آيات عبد الحافظ سيد

مقدمة:

حظى موضوع القيادة منذ القدم باهتمام فلاسفة الفكر وعلماء الاجتماع والنفس، وتمحور ذلك الاهتمام حول صفات القادة وسجاياهم، سواء كانوا قادة أمم أو قادة مجموعات، ذلك لأن مصير كل أمة بأكملها يتوقف على شخصية القائد. فقد عرف الانسان منذ عصور التاريخ القديمة أن الفرق بين النجاح والفشل سواء في الحروب أو في مختلف ميادين الحياة الانسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى توفيق القيادة، كما عرف أن كل جماعة أو منظمة أو دولة تحتاج إلى قيادة.¹

وإذا كان للقيادة أهميتها عبر التاريخ فلقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحالى خاصة مع كل التغيرات التى يشهدها المجتمع بصورة كبيرة والتطورات الاجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية التى تشهدها حياة الأفراد والجماعات ومختلف التنظيمات التى أدركت أنه لا سبيل أمامها لتطوير قدراتها إلا بالاهتمام بتطوير القدرات الإدارية داخل التنظيم، فمن خلال القيادة الإدارية الناجحة يمكن إجراء عملية التغيير لاتخاذ القرارات التى من شأنها أن تطور أداء التنظيم من ناحية، ورفع قدرات العاملين بها من ناحية أخرى.²

وتتمثل أهمية القيادة فى أنها جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف المتوقع منها تحقيقها، فالقادة هم الذين يسيرون العمل ويعملون على دفع الأفراد وحفزهم للعمل بحماس، ويوجهون سلوك هؤلاء الأفراد وينسقون

¹ سامية خميس أبوندا، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 27.

² Vathanophas. Vichita, "Competency requirements for effective performance in the thai public sector", Contemporary Management Research, Vol. 3, No.1, 2007, P. 47.

جهودهم ويوفقون بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة إلى غير ذلك من الأمور الخطيرة التي يقوم بها القادة والتي لا غنى عنها لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه.³

لهذا تعد القيادة الفاعلة عصب المنظمات في ظل مجتمع منظمي يتسم بنقص الكفاءات القيادية, فمعظم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القائد الإداري لا يتحمل اعباءها إلا القلة فمن الأفراد الذين تتوافر فيهم خصائص القيادة الناجحة والفاعلة.⁴ فالقائد الناجح الفعال هو الذى يكون لديه قاعدة عريضة من المدخلات والأساليب, ويقوم باستخدام النمط القيادى المناسب فى الوقت المناسب وهو الذى يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم, وإقناعهم بأن فى تحقيقهم لأهداف التنظيم يحققون نجاحا شخصيا لهم ولأهدافهم.⁵

مشكلة البحث

تجدر الاشارة إلى أن الغالبية العظمى من الدراسات التي قامت بمراجعتها الباحثة تناولت بعض انماط القيادة دون غيرها, حيث أن هناك ندرة فى الدراسات التي تناولت نمط القيادة الفعالة وبالتالي فهناك ندرة أيضا فى وجود مقاييس يمكن من خلالها قياس هذه النمط, وهذا ما جعل الباحثة تقوم بعمل مقياس للقيادة الفعالة ويتطلب ذلك مراجعة تحليلية لتراث علم اجتماع التنظيم والادارة والدراسات السابقة التي تناولت هذه النمط وذلك حتى يمكن الوصول إلى تحليل المشكلة الراهنة نظريا وامبريقيا قبل تحليلها ودراستها فى الواقع المصرى.

³ محمد عبده الحراشنة, "النمط القيادى الذى يمارسه مديرو المدارس, وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفى للمعلمين فى مديرية التربية والتعليم فى محافظة الطفيلة", مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية, المجلد 24, العدد 1, 2008, ص325.

⁴ محمد محمد صيام, "أثر الانماط القيادية على أداء المنظمات العامة", مجلة القراءة والمعرفة, مصر, 2013, ص 47

⁵ سعود بن عامر الدهمشى, "الانماط القيادية لدى مديرى المدارس فى المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين", رسالة دكتوراه, الجامعة الأردنية, الأردن, 2005, ص 10.

وسعيًا نحو تحليل هذه المشكلة بتساؤلها ومحاولة الاجابة عليها وتحقيق الاهداف, فقد اتجهت الباحثة نحو تحليل المقاييس التي تناولت انماط القيادة الست وصولا إلى مقياس مقنن للقيادة الفعالة.

أهداف البحث

- 1- تقديم تفسير وتوضيح لنمط هام من أنماط القيادة وهو القيادة الفعالة.
- 2- الوصول إلى مقياس مقنن لقياس القيادة الفعالة
- 3- فتح المجال لعمل دراسات اخرى في هذا الموضوع وخاصة لندرة الدراسات التي تناولت القيادة الفعالة.

مفهوم القيادة

تعد القيادة محورا مهما في العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كافة, وتعد القيادة أيضا نبض العملية الإدارية ومفتاحها, وذلك لأن أهميتها تنبع من كونها تسري في جوانب العمليات الادراية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية, وتعمل أداة لتحقيق أهدافها. فالقيادة أمر لاغني عنه لترشيد سلوك الأفراد وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم, وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.⁶

لهذا تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تتوقف علي وجود جماعة يبرز من بينهم قائد يتولي تنظيم شؤونهم وهي تعد من أكثر المواضيع الإنسانية التي أخذت طابعا جدليا في محاولة الباحثين لتفسير مفهومها حيث ذكر "بيرنز" **burns** إن القيادة من أكثر الظواهر وضوحا علي الأرض , إلا أن قلة من الناس من يدرك مفهومها.⁷

⁶ ماجد عبد المهدي مساعده, "الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء", مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية, جامعة الزرقاء, المجلد 11, العدد 2, 2011, ص 2

⁷ سلطان نايف الحربي, "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي", رسالة ماجستير, جامعة عبد العزيز, جدة , المملكة العربية السعودية, 2012, ص 13

وعلى الرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع وأن رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة لم يستقر علي وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة ولكنه مع تعدد هذه التعريفات فإن هناك تشابها ملحوظا بين هذه

التعريفات, ويرجع سبب كثرة تعريفات القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا البحث في هذه المسألة , فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق مع طبيعة المدرسة التي تنتمي إليها.⁸

فعرفت القيادة بطرق مختلفة واستخدم الباحثون متغيرات ومقاييس مختلفة لتفسيرها وتحليلها وكما يقول "ارنولد" **Arnold** إن هناك عددا كبيرا من التعاريف للقيادة مساو لعدد الباحثين الذين كتبوا عن هذا المفهوم ويعود سبب تعدد التعاريف إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب والباحثون إلي مفهوم القيادة بالإضافة إلى التطور الذي شهده البحث العلمي عن القيادة عبر الزمن.⁹

وعلى الرغم من أن القيادة مهمة فقد تم دراستها من قبل علماء السلوك علي مدى عقود فإنها لا تزال لغزا ونحن لا نزال نفتقر الى إجماع لتحديد ماهية القيادة وكيف ينبغي وضع التعريف المناسب لها.¹⁰

ورغم تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع , إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة علي وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة وسوف تحاول الباحثة توضيح بعض المفاهيم المختلفة الخاصة بالقيادة سواء مفاهيم عربية أو أجنبية لمحاولة الوصول لمفهوم شامل للقيادة , وتأتي التعريفات العربية ثم الأجنبية من الأقدم الى الأحدث على النحو التالي :

⁸ حسن محمود حسن ناصر, "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين", رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, كلية التجارة قسم إدارة الأعمال, غزة, 2010, ص10

⁹ يحيى الصفحي, "الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة", رسالة ماجستير, الجامعة الافتراضية, المملكة المتحدة البريطانية, 2011, ص 16

¹⁰David I, bertocci, "leadership in organizations: there is a Difference between leaders and managers", university press of America, New york, 2009, p.6

تعريف طارق البدرى (2002) م:- هي السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاطا
جماعيا نحو هدف معين مشترك¹¹

تعريف أحمد سيد مصطفى (2005) م : القدرة علي التأثير في آخرين من خلال الاتصال
ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة .¹²

تعريف علاء قنديل (2010) م : إنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق
جهودهم وعلاقتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف
المنشودة.¹³

تعريف Bass (1990) م : عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم
وتوجيهها في الاتجاه المرغوب.¹⁴

يري Rost (1991) أن القيادة هي تصرف مقصود بين القادة والمرؤوسين يتعلق بإحداث
تغييرات حقيقية مرغوبة

ولقد ركز Rost على أن هناك أربعة عناصر أساسية لتعريف القيادة والتي يجب توافرها حتى
يصبح المفهوم متكاملًا .

- 1) أن تعتمد العلاقة بين القادة والمرؤوسين علي التأثير المتبادل وليس علي الإكراه
- 2) أن تعتمد العلاقة على وجود طرفين معا هما القادة والمرؤوسين ولا يصلح أن تكون
العلاقة من طرف واحد .
- 3) أن تتوافر النية لدى القادة والمرؤوسين علي صنع التغيير الحقيقي في الأهداف والأغراض
المشتركة .

¹¹ نواف بن سفر مفلح العتيبي, "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح

المعنوية للمعلمين في محافظه الطائف التعليمية", جامعه أم القرى, 2008, ص 15

¹² سامية خميس ابو ندا, مرجع سبق ذكره, ص 39

¹³ سحر خلف سلمان, "درجه ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس

بالجامعات السعودية", رسالة دكتوراه, جامعه ام القرى , الملكة العربية السعودية, ص11

¹⁴ سلطان نايف الحلبي , "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العالي بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية

وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين", رسالة ماجستير, المملكة العربية السعودية, 2012, ص 8.

4) أن يعمل القادة والمرؤوسين علي تطوير مجموعة أغراض متبادلة.¹⁵

تعريف **Bounds (1995)** : العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.¹⁶

تعريف **Gibson , Ivancevich and Donnelly (2000)**: محاولة استخدام النفوذ غير القسرى لتحفيز الأفراد لإنجاز بعض الأهداف.¹⁷

تعريف **Field (2002)**: هي إنجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه ، فالقائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه.¹⁸

كما يرى **Douglas Mac Gregor (2003)** القيادة على أنها: تعبير عن العلاقة بين القائد والحالة التي يواجهها أكثر من مجرد خصائص تتوافر لدى شخص معين.¹⁹

ومن هذا يتضح أن التعاريف التي أعطيت لمفهوم القيادة عديدة ومتنوعة ، كما أنها لم تظل جامدة ، بل تغيرت عبر الوقت وذلك بسبب التغيرات التي ظهرت ولا زالت تظهر في النواحي التقنية ، والتنظيمية، والاجتماعية في المنظمات والمجتمعات .

¹⁵ أحمد الرقب، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 10.

¹⁶ عبد الله الرشيدى ، "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمى للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص 11.

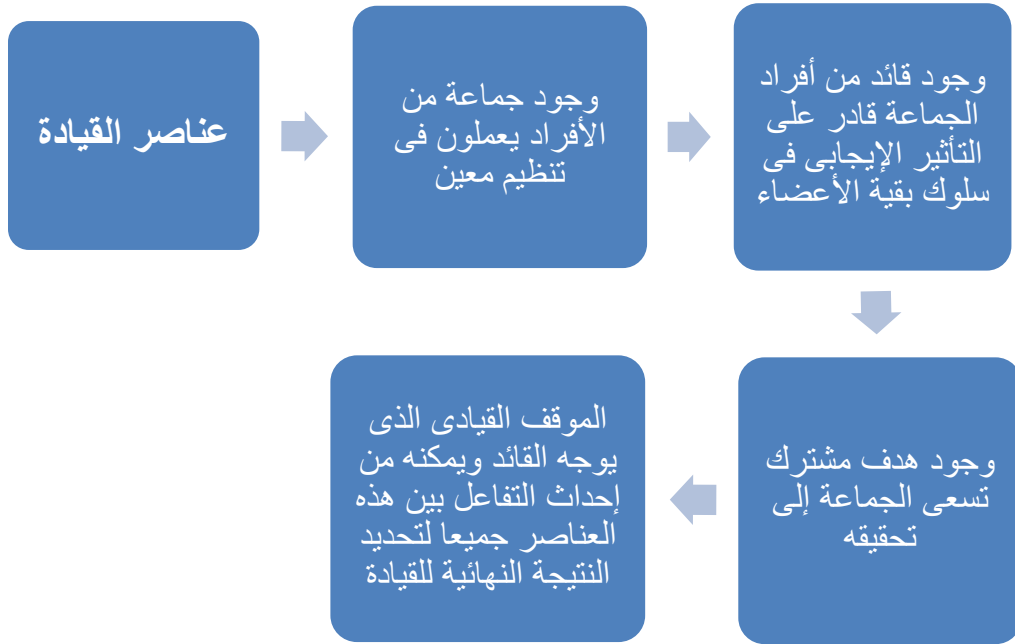
¹⁷ David. I, Bertucci, "**Leadership in organizations: there is a difference between leaders and managers**", University press of America, New York, 2009, p. 6

¹⁸ عبد المحسن بن عبد الله الغامدى، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الميدنيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص10

¹⁹ Bertucci, Guido, "**Leadership and social transformation in the public: Moving from challenges to solutions**", United Nations, New York, 2003, p. 104.

ولهذا نلاحظ من التعريفات السابقة التي تم عرضها أن هناك تشابها واتفاقا في بعض مفاهيم القيادة وهناك أيضا اختلاف, ولهذا يمكن لنا من خلال التعاريف السابقة استخلاص الأسس المهمة التالية:

- 1- القيادة هي مسئولية القائد.
 - 2- القيادة هي القدرة على التوجيه والإقناع.
 - 3- القيادة هي التأثير في الآخرين لتحقيق هدف مشترك.
 - 4- القيادة هي عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوس.
- للقيادة . ولهذا يتضح للباحثة من خلال التعريفات السابقة أن هناك أربعة عناصر أساسية للقيادة ويوضحها شكل(1)



شكل (1)²⁰

عناصر القيادة

²⁰ من إعداد الباحثة

وهنا تبرز أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة من خلال الدور الذي يقوم به القائد، فهو لا يقتصر على إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذ النشاطات الإدارية داخل التنظيم في الحدود المرسومة، وإنما يتعدى ذلك إلى تزويد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، لما يغرس في نفوسهم من حب العمل المشترك وروح التعاون، كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه، التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شئوهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشباع حاجاتهم ومتطلباتهم، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل.²¹

ولهذا فالقائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين ولا بد أن يتمتع بوجود خصائص ومهارات لكي يكون ناجحاً وقادراً على توجيه مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة ويجعلهم على قناعة بنمط القيادة الذي يستخدمه.

ولهذا كان من المهم العمل على إيجاد نمط قيادة يحث القائد على العمل بأسلوب مختلف وجديد وفعال في ذات الوقت، فعلى الرغم من تعدد أنماط القيادة وكثرة تصنيفها وتنوعها فلا يمكن الحكم عليها بأنها فعالة أم لا سواء الأنماط التقليدية للقيادة والمتمثلة في القيادة الديمقراطية والدكتاتورية (الأوتوقراطية)، أو الأنماط المتعارف عليها مثل القيادة الكارزمية والمتسلطة، أو حتى الأنماط الحديثة مثل القيادة التحويلية والخدمية والتشاركية والتبادلية والتجميعية والفريقية والكوكبية، أو حتى الكثير من الأنماط التي صنفت بناء على وجهات نظر متعددة ومختلفة من قبل الباحثين فنرى تصنيفاً وفق مصدر السلطة، ووفق الدوافع، ووفق مركز السلطة، ووفق تفويض السلطة، ووفق البعد السلوكي.

ولذلك حاولت الباحثة البحث عن نمط قيادة يكون قادراً على إشباع حاجات المرؤوسين الاجتماعية والمهنية والنفسية، ويعطيهم فرصة للابتكار والإبداع ويشجعهم على ذلك بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ خطط العمل، ويهتم بهم كما يهتم بالإنتاج، ويحترم آرائهم وأفكارهم

²¹ عبد المحسن الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 12

ومشاعرهم, أى يمكن القول بمحاولة إيجاد نمط قيادى يستطيع الحصول منه على أفضل النتائج من خلال الإقناع والتحفيز والتشجيع والتمكين ومشاركة المرؤوسين فى حل المشكلات واتخاذ القرار من خلال قنوات اتصال وتواصل تتسم بالفاعلية. ولهذا تمت محاولة الجمع بين أكثر أنماط القيادة والتي يمكن القول بأنها من الأنماط المؤثرة والتي تتسم بالفاعلية فى العملية الإدارية وهذا من خلال إقرار العديد من الدراسات فقد تم الاستعانة بأنماط القيادة "التحويلية, والخدمية, والتشاركية, والتبادلية, والديمقراطية, والفريقية", لمحاولة الخروج بنمط جديد للقيادة وهو نمط القيادة الفعالة حيث إنه نمط لم تتناوله إلا القليل جدا من الدراسات والتي أغلبها من الدراسات الأجنبية, ولهذا كان من الصعوبة إيجاد تعريف واضح ومحدد له أو وجود مقياس لقياسه. ولقد تم اختيار الأنماط التى سبق ذكرها لاستخلاص نمط القيادة الفعالة منه وعمل مقياس لهذه الأسباب

أولاً: القيادة التحويلية

تأتى الكثير من الدراسات لتؤكد على أهمية وفاعلية القيادة التحويلية والتي تعتبر من أكثر الأنماط القيادية التى تحتاجها تنظيمات اليوم ذات التغير المتسارع والتي لها علاقة ايجابية بالكثير من المتغيرات, فنجد على سبيل المثال لا الحصر دراسة كل من (محمد العازمى, 2006), (محمد كريم, 2010), (Wang & Rod, 2010) التى تؤكد على ارتباط القيادة التحويلية بإبداع المرؤوسين, ثم تأتى دراسة (زهراء الرفاعى, 2013) و (أحمد الرقب, 2010) لتوضح العلاقة الايجابية بين ممارسة القيادة التحويلية وتمكين العاملين, وأوضحت دراسة (شاهيناز فاضل, 2008) التأثير الكبير للقيادة التحويلية على القيم التنظيمية وهى (الدعم- التشجيع- الانضباط - الحرية) داخل التنظيم, وأظهرت دراسة (ناصر الحمد, 2008) ارتباط الرضا الوظيفى بممارسة القيادة التحويلية, وجاءت دراسة (جابر حميدى, 2014), (فهد العبيرى, 2016), (Luton, 2010) و (Woodcock, 2010) لتوضح مدى التأثير الإيجابى للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمى لدى العاملين.

هذا فضلا عن الدراسات التي تناولت علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، وتفويض السلطة، وفاعلية اتخاذ القرار، وبناء على هذه الدراسات تبين للباحثة أن القيادة التحويلية تتميز بالتالي:

- 1- تطور من أداء المرؤوسين، وتعمل على تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة.
- 2- تشجع المرؤوسين على العمل الجماعي التعاوني، وتقلل من عزلتهم المهنية.
- 3- تعمل على التوفيق بين أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين، وتوحيدها في أهداف مشتركة ذات مستوى عال.
- 4- تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم للتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم فكريا وعمليا والارتقاء بمعنوياتهم لاستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف التنظيم.
- 5- تشرك المرؤوسين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للتنظيم وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول النمطية.
- 6- تشكل من المرؤوسين فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام لجميع المرؤوسين بالتنظيم وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية.
- 7- تعمل على تنمية مواهب وميول المرؤوسين وقدراتهم.
- 8- معرفة حاجات المرؤوسين وإشباعها.

ثانيا: القيادة الخادمة

يعتبر مصطلح القيادة الخادمة حديث ولكن يمكن القول بأن الدراسات التي تناولت هذا النمط أوضحت علاقته الإيجابية بالكثير من المتغيرات التي اقترنت به، فجاءت دراسة (Anderson, 2005)، (McCann et, 2014) لتوضح أن الرضا الوظيفي أحد نتائج ومخرجات ممارسة القيادة الخادمة، وأثبتت دراسة (محمد غالي, 2015 م) , (Cerit, 2010)، (Olesia et al., 2013) وجود علاقة إيجابية وقوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، وأوضحت دراسة كل من (رشيد ومطر, 2014)، (فاتن معشر, 2014)، (Bambale et al., 2012) وجود علاقة إيجابية بين القيادة الخادمة وسلوك

المواطنة التنظيمي، كما دعمت كل من هذه دراسة (Lisbijanto& Budiyanto, 2014) أثر ممارسة القيادة الخادمة على الأداء التنظيمي، وأظهرت دراسة (معي عقل, 2013) وجود علاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والثقة التنظيمية. وبعد استعراض هذه الدراسات ومعرفة جوانب كثيرة عن القيادة الخادمة ونظريتها وأبعادها فيمكن القول إن هذا النمط من القيادة يهدف إلى:

- 1- تطوير التنظيمات والمرؤوسين على حد سواء.
- 2- مساعدة المرؤوسين على فهم نقاط القوة والضعف الخاصة بهم
- 3- العمل على خلق بيئة عمل جاذبة للكفاءات والمهارات للوصول لمستوى عال من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين.
- 4- بناء فريق فعال يسمح لكل فرد من أفراد التنظيم لعرض مهاراته.

كما أظهرت الدراسات عددا من الخصائص التي يتمتع بها القائد الخادم وهي (التعاطف, الاستماع, الشفاء, الوعي, الإقناع, تكوين الرؤية, البصيرة, الالتزام بارتقاء الآخرين, بناء مجتمع مترابط).

ثالثا: القيادة التشاركية

عند النظر في التراث لا نجد العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية بصورة كبيرة أو بصورة مباشرة فنجد الكثير قد تناولها تحت مسمى المشاركة ولكن عند النظر لمصطلح القيادة التشاركية فنجد أنه أوسع وأشمل من مصطلح المشاركة، فيمكن القول بأنه من خلال الدراسات التي تم الرجوع إليها فإنها تضمنت مفاهيم متشابهة للقيادة التشاركية وهي "مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".

وهذه الدراسات أيضا تناولت علاقة القيادة التشاركية ببعض المتغيرات فنذكر منها على سبيل المثال دراسة (نبيل العراييد, 2010)، (عبدالله القرشي, 2013)، (لطيفة أبو الخير, 2013) التي أوضحت قدرة القيادة التشاركية على حل المشكلات التي تواجه القادة أو

المؤوسين, كما أظهرت دراسة (خالد المحمادي, 2014) أثر القيادة التشاركية وقدرتها على رفع الروح المعنوية للعاملين, وجاءت دراسة (عبد العزيز عسكر, 2012) لتؤكد على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة التشاركية وبأبعادها وبين قيم الثقافة التنظيمية. ولهذا يمكن القول إن القيادة التشاركية تركز على:

1- تفويض السلطة للمؤوسين.

2- إقامة علاقات إنسانية مع المؤوسين عن طريق خلق مشاركة نفسية وعاطفية حقيقية معهم.

3- اشتراك المؤوسين في المهام القيادية وكيفية تهيئة الفرص لهم لكي يستغلوا مواهبهم.

رابعاً: القيادة التبادلية

تعد القيادة التبادلية من أهم الموضوعات التي تناولها كثير من الباحثين, وتصدوا لها بالبحث والدراسة في العديد من بلدان العالم, وعلى الرغم من وجود عدد من الأدبيات والدراسات التي أثبتت فاعلية القيادة التبادلية إلا أن الدراسات اهتمت بالمهارات الضرورية لها.²² فالقيادة التبادلية مبنية على أساس تبادل العملية بين القائد والمؤوسين, فالقائد التبادلي يتعرف على احتياجات التابعين ورغباتهم, ثم يقوم بوضع وتحديد المسؤوليات والأدوار للمؤوسين بما يتناسب مع هذه الاحتياجات والرغبات لكي تتحقق الأهداف الموضوعية ولتأدية مهمات معينة, فالمؤوسين يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لوظائفهم, والقادة يساعدون في بناء ثقة المؤوسين وتلبية احتياجاتهم لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاج وأخلاقيات العمل.²³ وهذا ما اتفقت عليه أغلب الدراسات على الرغم من تناولها متغيرات مختلفة فتأتى دراسة (عبد العزيز المطيري, 2011) لتوضح أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنظيم,

²² زهراء الرفاعي, "علاقة نمطين القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم", رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الكويت, 2013, ص 26

²³ عز الدين العايدي, "أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة", رسالة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, 2015, ص 19

وأظهرت دراسة (زهراء الرفاعي, 2013) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التبادلية وتمكين العاملين, وأكدت دراسة (Tyssen, 2014) التأثير الإيجابي للقيادة التبادلية على التزام المرؤوسين, كما أوضحت دراسة (Politis, 2002) دور القيادة التبادلية في اكتساب المعرفة للمرؤوسين.

وعلى أساس هذا تم تحديد خصائص القائد التبادلي كما ذكرها كل من (Block, 2004), (Liu et al., 2011))

- 1- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- 2- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- 3- يزيد من رضا المرؤوسين من خلال الحوافز.
- 4- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

خامسا: القيادة الفريقية

تعتبر من أنماط القيادة الحديثة بعد أن أصبحت القيادة في فرق العمل التنظيمي من أكثر المجالات شيوعاً وانتشاراً في دراسات نظرية القيادة وبحوثها, وفريق العمل هو نمط معين من جماعة ما تتكون من عدد من الأعضاء بينهم علاقات اعتمادية متبادلة ويشتركون في أهداف مشتركة وعليهم أن يتعاونوا في تحقيق الأنشطة المختلفة سعياً نحو تحقيق الأهداف. وحيث إن الفريق له أدوار محددة فإنه يتطلب المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز هذه الأدوار.

ويؤكد زاكارو Zaccaro أن عمليات القيادة الفعالة تمثل عاملاً أساسياً وجوهرياً في عملية نجاح العمل الفريقي,

ومن الضروري أن يتصف القائد بالمرونة التي تجعله يحاول أن ينهج سياسات مختلفة من الفعل والمهارات لمواجهة الاحتياجات المتباينة للفريق. ومن ناحية أخرى يستند القائد على مدخل حل المشكلات لإنجاز أهداف الفريق وذلك بتحليل الموقف الداخلي والخارجي ومن ثم اختيار السلوكيات الملائمة لضمان تحقيق فعالية الفريق.

سادسا: القيادة الديمقراطية

يعتبر هذا النمط من الأنماط الشائعة والتقليدية في القيادة وقد تناولته الكثير من الدراسات سواء العربية أو الأجنبية لتوضيح ما يميزه كنمط من ناحية ولمعرفة علاقته بالمتغيرات التنظيمية من ناحية أخرى, ومن خلال النظر في بعض الدراسات مثال دراسة " (سعيد أبو حرب, 2002), (كفاية أبو عيدة, 2005), (أميمة عبد الخالق, 2009), (حسن محمود, 2010), (أحمد النيرب, 2003), (حنان العدواني, 2003), (طلال الشريف, 2004)" اتفقوا على أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين, كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل ويميزها الآتي:

- 1- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط
 - 2- تساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياتهم وتؤهلهم لتولى القيادة.
 - 3- تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في التنظيم, وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
 - 4- خلق أفراد أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً, الأمر الذي يجعلهم أكثر إنتاجية. وبعد عرض هذه الأنماط الستة وما يرتبط بها من دراسات فقد تبين للباحثة إجمالاً أن هذه الأنماط يمكن وصفها بالفاعلة نظراً لتأكيد العديد من الدراسات على فاعليتها من ناحية, ونظراً لاتفاقها مع ما جاء في تعريفات القيادة الفعالة من ناحية أخرى :
- 1) هي قيادة تهدف إلى الأداء الفريقي, وشعور المرؤوسين بالتكامل واستحقاق الثقة, والتقدير الذاتي, وتقدير الآخرين.
 - 2) هي القيادة التي تهدف إلى تحقيق علاقات قوية وتفاعلية مع الآخرين.
 - 3) هي القيادة التي تتجه بدرجة معتدلة نحو تحقيق الأهداف , ودرجة عالية من القوة سعياً للتأثير في الآخرين لإنجاز تلك الأهداف.
 - 4) هي القيادة القادرة على إنتاج التغيرات المتوقعة والمرغوبة.
 - 5) هي القيادة القادرة على التأثير في سلوك وأداء المرؤوسين بإيجابية لبلوغ الأهداف المحددة.

(6) هي القيادة التي تدرك اتجاهات المرؤوسين.²⁴ ويمكن القول بأن خصائص القائد في الأنماط المذكورة سابقا تتفق مع خصائص القائد الفعال وهي:

- (1) يستطيع الوصول للنتائج المحددة من خلال حسن قيادته للآخرين.
 - (2) لديه القدرة على مساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم الشخصية, تلك الأهداف التي تتفق ولا تتعارض مع أهداف المنظمة.
 - (3) يكون لديه مجموعة من التابعين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا والإنتاجية.
 - (4) يتصف بمهارات اتصال عالية ومهارات تفاعلية.
 - (5) لديه رؤية كوكبية وفكر منفتح.
 - (6) لديه القدرة على العمل مع سياقات متباينة والقيام بأدوار متنوعة.²⁵
 - (7) يؤدي عمله بإحترافية نابعة من ذاته وقدراته ولا يركن كثيرا للسلطات التي يمنحها له المنصب.
 - (8) مراعاة النواحي الإنسانية بمنح مرؤوسيه الثقة والصلاحيات ويشجعهم على تحمل المسؤولية.
 - (9) القدرة على حل الصراعات بين المرؤوسين وعلى الحسم بإعلاء روح الفريق لدى مرؤوسيه.²⁶
- بناء المقياس وتقنيته
أولاً: بناء المقياس ووصفه

²⁴ Margaret M. Hopkins, Deborah A. O'Neil and Diana Bilimoria, " **Effective leadership and successful career advancement: Perspectives from women in healthcare**", Equal opportunities international, Vol. 25, 2006, PP 252- 253

²⁵ Alberto Mascia, Martina Sartori and Luca Dal Pubel, " **A Vision of effective leadership: An Italian Perspective**", Educational Administration, Vol. 20, 2013, P.222

²⁶ Michael K. Muchiri, Ray W. Cooksey, lee V. Di Milia, and Fred O. Walumbwa, " **Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership**", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32, No.5, 2011, p. 462

لقد مرت عملية المقياس بعدة مراحل يمكن تحديدها فيما يلي:

(1) تحليل الدراسات العربية التالية في مجال القيادة والتي قدمت مؤشرات للقيادة سعياً نحو قياسها وهي:

أ) دراسات في القيادة التحويلية: دراسة (أحمد العامري, 2001), (محمد العازمي, 2006), (شاهيناز أحمد, 2008), (أحمد الرقب, 2010), (محمد خلف, 2010), (عبد المحسن الغامدي, 2011), (أحمد عواد, 2012), (حافظ الغزالي, 2012), (زهراء الرفاعي, 2013)

ب) دراسات تناولت القيادة الخادمة: دراسة (أحمد عجوة, 2010), (منى إبراهيم, 2013), (فاتن معشر, 2014), (محمد غالي, 2015), وكتاب (Northouse, 2013)

ت) دراسات في القيادة التشاركية: دراسة (محمد الزغبى, 2009), (نبيل العرابيد, 2010), (عبدالله القرشي, 2013), (لطيفة أبو الخير, 2013), (خالد الحمادي, 2014), (أحمد أبو مسامح, 2015), (بندر المطيري, 2015), (عائد الصليبي, 2015), (نادية الدواس, 2015)

ث) دراسات تناولت القيادة التبادلية: دراسة (ابتسام الضمور, 2009), (عبد العزيز المطيري, 2011), (زهراء سيد, 2013), (هيا الجمعي, 2014), (عزالدين العايدى, 2015)

ج) دراسات في القيادة الديمقراطية: دراسة (سليمان الطراونة, 1999), (أحمد النيرب, 2003), (طلال الشريف, 2004), (نواف العتيبي, 2008م), (أميمة الاسطل, 2009), (حسن ناصر, 2010), (عبدالله الرشيدى, 2010), (حنان العدواني, 2013)

و) دراسات في القيادة الفريقية: كتاب (Northouse, 2013)

ولقد اتضح من تحليل الدراسات العربية أن هناك تشابهاً في العبارات المستخدمة في كل مقياس لكل نمط من الأنماط ولهذا قامت الباحثة بأخذ العبارات المكررة من المقاييس الموجودة في كل دراسة من الدراسات وخلصت إلى أن هناك مؤشرات مركبة وفرعية لكل نمط، كما هي موضحة في جدول (1)

م	نمط القيادة	المؤشرات المركبة	عدد المؤشرات الفرعية
1	القيادة التحويلية	التأثير الإيجابي	ثمانية مؤشرات
		التحفيز الإلهامي	خمسة مؤشرات
		الاستشارة الفكرية	ثلاثة مؤشرات
		الاعتبار الفردي	أربعة مؤشرات
2	القيادة الخادمة	المهارات	أربعة مؤشرات
		التمكين	أربعة مؤشرات
		مساعدة المرؤوسين على التطور	ثلاثة مؤشرات
		الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	ثلاث مؤشرات
		الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية	أربعة مؤشرات
		الاهتمام بالبعد الإنساني	ثلاثة مؤشرات
		المشاركة المجتمعية	أربعة مؤشرات
		المشاركة في اتخاذ القرار	مؤشرين
3	القيادة التشاركية	تفويض السلطة	مؤشر واحد
		المكافأة المشروطة	أربعة مؤشرات

4	القيادة التبادلية	الإدارة النشطة	ثلاثة مؤشرات
		الإدارة الساكنة	خمسة مؤشرات
5	القيادة الفريقية	إدارة الأداء	ثلاثة مؤشرات
		التعاون في فريق العمل	ثلاثة مؤشرات
6	القيادة الديمقراطية	دعم قيم العدالة والمساواة	ثلاثة مؤشرات

أما في الدراسات الأجنبية والتي ارتكزت على أسلوب القياس فلقد تناولت أنماط القيادة المختلفة واستخدمت القياس لكي يحاول توضيح ماهية هذه الأنماط كل على حدة، وعلى الرغم من الاستعانة بالمقاييس الأجنبية وتعريبها في الكثير من الدراسات وحتى في هذه الدراسة إلا أن دراسات القيادة عموماً والقيادة الفعالة خاصة تحتاج إلى مقاييس مقننة أكثر تتلائم مع ثقافة المجتمع الذي تطبق فيه.

(2) تعريب مقياس القيادة الفريقية والقيادة الخادمة بما في ذلك نموذج النظرى والذي وجهه خلال إعداد هذا المقياس، ومراجعة عملية التعريب مع متخصصين في اللغة الإنجليزية والتي انتهت إلى صياغة بعض المصطلحات حتى تتطابق مع المدلول اللغوى للكلمات المستخدمة في المقياس، ولقد أجرت الباحثة التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات التي أبدتها هؤلاء المتخصصون.

ولقد حاولت الباحثة من خلال الدراسة الراهنة تطوير كل هذه المقاييس باعتبارها جزءاً من المقياس الجديد وتقنيه في المجتمع المصرى وذلك بتعديل بعض العبارات بالحذف وبالإضافة وإعادة الصياغة.

(3) إعداد وصياغة عبارات جديدة حول الأبعاد التالية

- التأثير الإيجابي والجاذبية.

● الاهتمام بالمرؤوسين.

● الاهتمام بالبعد الإنساني.

● المشاركة المجتمعية.

ولقد قامت الباحثة بمناقشة هذه العبارات مع متخصصين في علم النفس والاجتماع وأساتذه في دراسات التنظيم .. وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم حول مدى وضوح تلك العبارات وإعادة صياغتها, في هذه المرحلة يمكن القول أن المقياس الكلى الجديد للمقياس القيادة الفعالة قد وصلت عدد عباراته إلى (96) تسع وستين عبارة.

ثانيا: وصف المقياس

يعتبر هذا المقياس محاولة لقياس نمط جديد للقيادة وهو نمط القيادة الفعالة وذلك عن طريق الأهمية النسبية التي يعطيها المبحوث "سواء القادة او المرؤوسين" للمواقف المرتبطة بنمط القيادة المستخدم من قبل رئيسهم في العمل ومدى تأثير ذلك عليهم. وينقسم المقياس إلى ستة أنماط للقيادة بداخل كل منها مؤشرات مركبة ويتفرع من هذه المؤشرات مؤشرات فرعية يرتبط كل مؤشر منها بنمط من أنماط القيادة التابع له.

ويتم تطبيق هذا المقياس من خلال المقابلة الفردية أو الجماعية, ويقوم خلالها المبحوث بوضع علامة (✓) تحت الاستجابة التي تتفق مع موقفه من كل عبارة من عبارات المقياس. وتكون هذه الاستجابات على متصل يبدأ بالموافقة وينتهي بعدم الموافقة وفيما بينهما الدرجة الحيادية.

ثالثا: تقنين المقياس

1- عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق المقياس على عينة من قيادات و مرؤوسين كلية السياحة والفنادق خلال عام 2017. وقد بلغ إجمالي العينة (105) مائة وخمس من القيادات والمرؤوسين .

جدول (2) توزيع أفراد العينة وفقا للمتغيرات الأساسية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	49	46.7

53.4	56	أثنى	النوع
28.5	20	29 - 20	الفئة العمرية
29.5	31	39 - 30	
35.2	37	49 - 40	
16.2	17	50 فأكثر	
59.1	62	أكاديمي	
41	43	إداري	
5	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
22.9	24	10 - 5	
21	22	15 - 10	
42.9	54	15 فأكثر	
10.5	11	دبلوم/ ثانوية عامة	المؤهل
34.3	36	بكالوريوس / ليسانس	
18.1	19	ماجستير	
37.1	39	دكتوراه	

2- صدق المقياس

يعتبر صدق المقياس أكثر جوانب القياس أهمية حيث إن الدرجة العليا للصدق تتضمن درجة عالية من الثبات Reliability .. ما كان المقياس ثابتا وليس صادقا تظهر مشكلات في التفسير لنتائج العلاقات الخاضعة للملاحظة ارتباطا بالبناء النظري والفروض المشتقة منه، إلا أن ذلك لا يعنى إهمال معامل الثبات. وإذا ما كان الصدق يعنى قدرة المقياس على قياس ما صمم من أجله فلقد تعددت طرق قياسه.

أما فيما يتصل بمقياس القيادة الفعالة بوضعه الراهن فلقد تم التأكد من صدقه بالطرق التالية:

3- تحكيم المقياس:

وقد استخدمت هذه الطريقة سعياً نحو التحقيق من صدق المحتوى, لذا فلقد تم اختيار مجموعة من المحكمين من بين المتخصصين في علم النفس والاجتماع وأساتذة في دراسات التنظيم حيث عرض المقياس على المحكمين²⁷ تحقيقاً للأهداف التالية:

- تحديد مدى تعبير العبارات عن القيادة الفعالة.
- تحديد مدى ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعى الذى تنتمى إليه.
- إبداء ما يرونه من ملاحظات خاصة حول إضافة بعض العبارات للمقاييس الفرعية أو إعادة صياغة بعضها في ضوء تعريف القيادة الفعالة. (بلغت العبارات المطروحة للتحكيم واحد وسبعون عبارة)

وقد انتهت ملاحظات المحكمين إلى ما يلى:

- 1- بالنسبة للمقياس القيادة الديمقراطية والتي بلغت مؤشرات المركبة اثنين وعباراته خمس عبارات, فقد انتهت عملية التحكيم إلى استبعاد مؤشر مركب يحتوى على عبارتين فأصبح مجموع عبارات هذا المقياس فى شكله النهائى ثلاث عبارات.
- 2- بالنسبة لمقياس القيادة الفريقية والتبادلية فقد تم تعديل صياغة ثلاث عبارات.
- 3- ومن ثم يصبح المقياس الكلى فى شكله النهائى يحتوى على تسع وستين عبارة موزعة بدرجات متفاوتة على المقاييس الست.

الصدق الداخلى

27 أ.د اعتماد علام
أ.د خلاف الشاذلى
أ.د علي عبد الرازق
أ.د محمود عبد الرشيد
أ.د بركيسة طه
أ.د بركات حمزة

يتم قياس الصدق الداخلي للمقياس في ضوء: إيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الفرعى الذى تنتمى إليه, وإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس.

ولتحقيق هذا الهدف تم تطبيق المقياس على عينة عددها (105) مائة وخمس من القيادات والمرؤوسين, ولقد انتهى التحليل إلى أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجات الكلية للمقاييس الفرعية كلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 أما تحليل معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الكلى فقد انتهت إلى استبعاد عبارتين (58), (65) بسبب ضعف الارتباط, ومن ثم وصل عدد عبارات المقياس الكلى سبعا وستين عبارة.

جدول (3) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعى للقيادة التحويلية

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعى)
1) التأثير الإيجابي	1	,82
	2	,83
	3	,71
	4	,70
	5	,86
	6	,76

,63	7	(2) التحفيز الإلهامي
,55	8	
,83	9	
,21	10	
,51	11	
,65	12	
,62	13	
,75	14	(3) الاستشارة الفكرية
,85	15	
,74	16	
,41	17	(4) الاهتمام بالمرؤوسين
,82	18	
,75	19	
,82	20	

جدول (4) معاملات ارتباط كل مؤشرا من مؤشرات القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمقياس

ارتباط البعد بالدرجة الكلية	البعد أو المؤشر	م
,89	التأثير الإيجابي	1

,82	التحفيز الإلهامي	2
,66	الاستشارة الفكرية	3
,84	الاهتمام بالمرؤوسين	4

جدول (5) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعي للقيادة الخادمة

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعي)
(1) المهارات	21	,76
	22	,84
	23	,76
	24	,51
(2) التمكين	25	,85
	26	,79
	27	,65
	28	,75
(3) مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح	29	,86
	30	,77
	31	,81
(4) الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	32	,81
	33	,80
	34	,90
	35	,61

37	,87	5) الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية
38	,57	
39	,60	
40	,59	6) الاهتمام بالبعد الإنساني للمرؤوسين
41	,84	
42	,84	
43	,72	7) المشاركة المجتمعية
44	,85	
45	,78	
46	,60	

جدول (6) معاملات ارتباط كل مؤشر من مؤشرات القيادة الخادمة بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد أو المؤشر	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	المهارات	,81
2	التمكين	,75
3	مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح	,78
4	الاهتمام بالمرؤوسين أولاً	,83
5	الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية	,81
6	الاهتمام بالبعد الإنساني للمرؤوسين	,69

73,	المشاركة المجتمعية	7
-----	--------------------	---

جدول (7) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعي للقيادة التشاركية

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعي)
1) المشاركة في اتخاذ القرار	47	,95
	48	,91
2) تفويض السلطة	49	,89

جدول (8) معاملات ارتباط كل مؤشر من مؤشرات القيادة التشاركية بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد أو المؤشر	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	المشاركة في اتخاذ القرار	,96
2	تفويض السلطة	,87

جدول (9) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعي للقيادة الفريقية

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعي)
1) إدارة الأداء	63	,79
	64	,83

,82	66	2) التعاون في فريق العمل
,83	67	
,83	68	

جدول (10) معاملات ارتباط كل مؤشر من مؤشرات القيادة الفريقية بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد أو المؤشر	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	إدارة الأداء	,76
2	التعاون في فريق العمل	,93

جدول (11) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعي للقيادة التبادلية

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعي)
1) المكافأة المشروطة	50	,79
	51	,87
	52	,81
	53	,93
2) الإدارة النشطة	55	,78
	56	,85
	57	,73
	59	,73

60	52,	3) الإدارة الساكنة
61	29,	
62	54,	

جدول (12) معاملات ارتباط كل مؤشر من مؤشرات القيادة التبادلية بالدرجة الكلية للمقياس

م	البعد أو المؤشر	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	المكافأة المشروطة	81,
2	الإدارة النشطة	70,
3	الإدارة الساكنة	21,

جدول (13) معاملات ارتباط كل عبارة بالمقياس الفرعي للقيادة الديمقراطية

المؤشر المركب	رقم العبارة	معامل الارتباط (العبارة مع المقياس الفرعي)
دعم قيم العدالة والمساواة	36	79,
	54	85,
	69	85,

ثبات المقياس:

يشتمل مفهوم الصدق على مفهوم الثبات, ومن ثم فإن المقياس الصادق بالضرورة هو مقياس ثابت إلا أن المقياس الثابت ليس بالضرورة صادقا, ومع هذا فإن درجة الثبات تعد مؤشرا هاما لدعم درجة صدق المقياس.

ويقاس ثبات المقياس بعده طرق مثل إعادة تطبيق المقياس, والتجزئة النصفية للمقياس (وذلك بتقسيم المقياس إلى جزأين وإيجاد معامل الارتباط بينهما, وطريقة Odd Even Method وذلك بتقسيم المقياس إلى العبارات الفردية والعبارات الزوجية ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد على العبارات الفردية ودرجاتهم على العبارات الزوجية, وأخيرا درجة الثبات القائمة على حساب الاتساق الداخلى أي باستخدام معامل الاتساق الداخلى Alpha, وقد استخدمت الباحثة لحساب ثبات المقياس الطرق الثلاث الأخيرة, ومن ناحية أخرى قامت بإيجاد معامل ثبات المقياس وذلك بطريقة التجزئة النصفية للمقياس.

جدول (14) معاملات ثبات المقياس للمؤشرات المركبة الخاصة بكل مقياس

المقياس الفرعي	المؤشر المركب	معامل ألفا	التجزئة النصفية
القيادة التحويلية	التأثير الإيجابي	,86	,91
	التحفيز الإلهامي	,74	,78
	الاستشارة الفكرية	,68	,79
	الاهتمام بالمرؤوسين	,67	,67
القيادة الخادمة	المهارات	,70	,69
	التمكين	,70	,75
	مساعدة المرؤوسين على التطوير والنجاح	,74	,81
	الاهتمام بالمرؤوسين أولا	,79	,87
	الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية	,58	,66
	الاهتمام بالبعد الإنساني للمرؤوسين	,66	,74
	المشاركة المجتمعية	,73	,80
	المشاركة في اتخاذ القرار	,83	,85

,81	,74	تفويض السلطة	القيادة التشاركية
,75	,75	إدارة الأداء	القيادة الفريقية
,82	,78	التعاون في فريق العمل	
,90	,87	المكافأة المشروطة	القيادة التبادلية
,73	,68	الإدارة النشطة	
,29	,26	الإدارة الساكنة	
,82	,79	دعم قيم العدالة والمساواة	القيادة الديمقراطية

جدول (15) معاملات ثبات المقياس

التجزئة النصفية	معامل ألفا	المقياس الفرعي
,93	,91	القيادة التحويلية
,93	,92	القيادة الخادمة
,85	,83	القيادة التشاركية
,76	,65	القيادة الفريقية
,86	,79	القيادة التبادلية
,81	,77	القيادة الديمقراطية

خطوات إجراء المقياس:

يتم إجراء المقياس في الظروف التالية:

- يمكن تطبيق المقياس بشكل فردي أو بشكل جماعي أو بشكل مقابلات جماعية.
- يتم قراءة التعليمات بشكل أولي أمام المبحوثين مع توضيح الهدف من إجراء المقياس والتأكيد على عدم أهمية ذكر المبحوث والاكتفاء بتحديد النوع فقط.
- ضرورة قراءة تعليمات المقياس قبل تطبيقه, مع التأكيد على أن عبارات المقياس تنطبق على حالات القادة والمرؤوسين أيضا.

- ضرورة استيفاء المبحوثين للبيانات الأساسية والتي تتضمن "النوع, والعمر, وطبيعة العمل, وسنوات الخبرة, والمؤهل الدراسي, والمسمى الوظيفي"
- التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة وإجابات خاطئة, وإنما تعكس الموافقة والرفض وجهات نظر مختلفة حول بعض المواقف.
- تتراوح الفترة الزمنية اللازمة لاستيفاء الإجابة على المقياس بين عشرين وثلاثين دقيقة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- ابتسام على سلامة الضمور, "أثر نمط القيادة التبادلية والتحويلية في أكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الاردن", رسالة دكتوراه, كلية الدراسات الإدارية العليا, جامعة عمان العربية, الاردن, (2009).
- 2- أحمد بن سالم العامري, "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لأراء الموظفين", بحث منشور بمركز البحوث, كلية العلوم الإدارية, جامعة الملك سعود, الرياض, (2001).
- 3- أحمد رياض أحمد عواد, "القيادة التحويلية وعلاقتها بتفويض السلطة في مدارس الغوث في الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها", رسالة ماجستير, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين, (2012).
- 4- أحمد صادق محمد الرقب, "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة", رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين, (2010).
- 5- أحمد عبد الكريم ابو مسامح, "درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية", رسالة ماجستير, كلية التربية, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين, (2015).
- 6- أحمد محمد احمد النيرب, "الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة", رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين, (2003).

- 7- أحمد محمد فتحي عجوة, "القيادة الخادمة: دراسة تطبيقية على قطاعات الاعمال", بحث منشور, كلية التجارة, جامعة المنصورة, (2010).
- 8- أميمة عبد الخالق الاسطل, "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم", رسالة ماجستير, كلية التربية, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, (2009).
- 9- بندر بن عبد المحسن المطيري, "درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين", رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة ام القرى, السعودية, (2015).
- 10- جابر وحيد حميدى, " أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمى بالتطبيق على وزارة التربية العراقية", المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, العدد الثالث, مصر, (2014).
- 11- حافظ عبد الكريم الغزالي, "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية", رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الاردن, (2012).
- 12- حسن محمود حسن ناصر, "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين", رسالة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية, غزة, فلسطين, (2012).
- 13- حنان ناصر العدواني, "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم", رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الاردن, (2013).
- 14- خالد محمد عيد الحمادى, "درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين", رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية, (2014).
- 15- زهراء سيد محمد الرفاعي, "علاقة نمطين القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم", رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الكويت, (2013).
- 16- سامية خميس ابوندا, "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية علي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة", رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة, (2007).
- 17- سحر خلف سلمان, "درجه ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية", رسالة دكتوراه, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية, (2012).
- 18- سعود بن عامر الدهمشي, "الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في المنطقة الشمالية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظرالمعلمين", رسالة دكتوراه, الجامعة الأردنية, الأردن, (2005).
- 19- سعيد أبو حرب, "نمط القيادة السائدة لدى مديري زمديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين", رسالة ماجستير, جامعة الأزهر, غزة, (2002).
- 20- سلطان نايف الحربي, "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي", رسالة ماجستير, جامعة عبد العزيز, جدة, المملكة العربية السعودية, (2012).
- 21- سليمان محمد ابراهيم الطراونة, "الأنماط القيادية لرؤوساء الاقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والأهلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس", رسالة دكتوراه, كلية التربية, جامعة بغداد, العراق, (1999).

- 22- شاهيناز فاضل أحمد، "تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 73، (2008).
- 23- صالح عبد الرضا رشيد، ليث على مطر، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 76، (2014).
- 24- طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2004).
- 25- عائد مصطفى الصليبي، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2015).
- 26- عبد العزيز محمد المطيري، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، (2011).
- 27- عبد الله بشير الرشيد، "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2010).
- 28- عبد الله بن فهد القرشي، "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم واسهامها في حل مشكلات الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، (2013).
- 29- عبد المحسن بن عبد الله الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، (2011).
- 30- عز الدين احمد العايدى، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق اهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، (2015).
- 31- علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية علي عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، (2001).
- 32- فاتن سعيد سالم معشر، "القيادة الخادمة التي يمارسها مديروا مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، (2014).
- 33- فهد حمدان العبري، "تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وبين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الفروع بجامعة تبوك"، مجلة كلية التربية جامعة بنها، المجلد 27، العدد 105، مصر، (2016).
- 34- كفاية أبو عيدة، "الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، (2005).

- 35- طيفة يعقوب ابو الخير, "درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات", رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الاوسط, الاردن, (2013).
- 36- ماجد عبد المهدي مساعده, "أنماط القيادة السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء", مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية, جامعة الزرقاء, المجلد 11, العدد 2, (2011).
- 37- محمد احمد سعد غالى, "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة", رسالة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الاسلامية, غزة, فلسطين, (2015).
- 38- محمد بزيغ حامد العازمي, "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بدبوان وزاة الداخلية", رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف للعلوم الأمنية, الرياض, (2006).
- 39- محمد عبد الله الزغبى, "أثر القيادة التشاركية على تحسين اداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية", رسالة ماجستير, كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا, جامعة عمان العربية, الاردن, (2009).
- 40- محمد عبده الحراشنة, "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس, وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة", مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية, المجلد 24, العدد 1, (2008).
- 41- محمد كريم حسنى خلف, "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة", رسالة ماجستير, كلية التجارة, الجامعة الإسلامية بغزة, فلسطين, (2010).
- 42- محمد محمد صيام, "أثر الأنماط القيادية على أداء المنظمات العامة", مجلة القراءة والمعرفة, مصر, (2013).
- 43- منى عمر ابراهيم, "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظات عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين", رسالة ماجستير, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, عمان, (2013).
- 44- نادية بنت صالح الدواس, "واقع ممارسة القيادة التشاركية لدى مديرات ادارات العموم بوزارة التعليم", رسالة ماجستير, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية, المملكة العربية السعودية, (2015).
- 45- نبيل احمد محمود العرابيد, "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة", رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة الأزهر, غزة, فلسطين, (2010).
- 46- نواف بن سفر العتيبي, "أنماط القيادة والسماوات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية: دراسة ميدانية تحليلية", رسالة ماجستير, كلية التربية, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية, (2008).
- 47- هيا الحميدى الجعمي, "أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الأوسط, الاردن, (2014).
- 48- يحيى الصفحي, "أنماط القيادة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة", رسالة ماجستير, الجامعة الافتراضية, المملكة المتحدة البريطانية, (2011).

- 1- Alberto Mascia, Martina Sartori and Luca Dal Pubel, " **A Vision of effective leadership: An Italian Perspective**", Journal Of Educational Adminstration, Vol. (20), (2013).
- 2- Anderson, Kelly Prston, "**A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction im a religious educational organization**", Ph.D dissertation, University of phoenix, (2005).
- 3- Bertucci, Guido, "**Leadership and social transformation in the public: Moving from challenges to solutions**", United Nations, New York, (2003).
- 4- David I, bertocci , "**leadershipin organizations: there Is a Difference between leaders and managers** " , university press of America , New york , (2009).
- 5- Luton, Bill, " **Transformational leadership and organizational commitment: A study of UNC system business school department chairs**", Ph.D thesis, capella University, (2010).
- 6- Margaret M. Hopkins, Deborah A. O'Neil and Diana Bilimoria, "**Effective leadership and successful career advancement: Perspectives from women in healthcare**", Equal opportunities international, Vol. (25), (2006).
- 7- Mccann, Jock Thomas, Graves, Daniel& Cox, Lieven, "**Servant Leadership, Employee and Organizational Performance in Rural Community Hospitals**", International Journal of Business and Management, Vol. (9), No. (10), (2014).
- 8- Michael K. Muchiri, Ray W. Cooksey, lee V. Di Milia, and Fred O. Walumbwa, "**Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Vol. (32), No. (5), (2011).
- 9- Northouse, Peter G., "**Leadership: Theory and Practice Sixth Edution**", Western Michigan university, Los Angeles, London, (2013)
- 10- Olesia, Wekesa S. et al., "**Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya**", International Journal of Humanities and Social Science, Vol. (3), No. (13), (2013).
- 11- Tyssen, Ana K., Andreas, Wald& Heidenreich, Sven, " **Leadership in the Context of Temporary Organizations: A Study on the Effects of Transactional and Transformational Followers Commitment in Projects**", Journal of Leadership& Organizational Studies, Vol. (21), NO. (4), (2014).
- 12- Vathanophas. Vichita, "**Competency requirements for effective performance in the thai public sector**", Contemporary Management Research ,Vol.3, No.1, (2007)
- 13- Wag, peng& Rode, Joseph. C, "**Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader organizational climate**", Human Relations, Vol. (63), No. (8), (2010).
- 14- Woodcock, Chelsea, " **Transformational leadership and employee commitment: The moderating role of Perceived organizational support and individual level collectivism/ individualism**", DPA dissertation, Northern Illinois University, (2010)