

مادة قضايا بحثية ٣ د.تمارا عادل

إعداد الباحث

م. علي الشهري



التكليف التاسع

المحتوى للتكليف التاسع

تحليل نقدي لدراسة Inandi and Kılıç (2021) في ضوء نظرية القيادة التحويلية

تعد القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في ديناميكيات المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث تشكل الأسلوب الإداري الذي يتفاعل من خلاله القادة مع مرؤوسيهـم ويؤثر في دوافعهم، سلوكياتهم، وانتمائهم للمنظمة. ومع تصاعد التحديات التنظيمية في المؤسسات التعليمية والاقتصادية، زاد التركيز على أنماط القيادة التي تمكن من تحفيز الموظفين وإشراكهم في أهداف المؤسسة، ومن بينها القيادة التحويلية التي تعتبر واحدة من أكثر النظريات تأثيرا وانتشارا في علم الإدارة الحديث، وتكمن أهمية القيادة التحويلية في قدرتها على خلق بيئة عمل داعمة تعزز الانتماء والالتزام، وتقلل من المظاهر السلبية ك"التهكم التنظيمي".

وفي هذا السياق تأتي الدراسة التي أعدها Inandi and Kılıç (2021) بعنوان "العلاقة بين أساليب قيادة مديري المدارس والسخرية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، والتي تهدف إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة لدى مديري المدارس (الأوتوقراطية، الديمقراطية، التحويلية) وبين مشاعر التهكم التنظيمي لدى المعلمين في مدارس مدينة مرسين التركية. تهدف هذه الورقة إلى إجراء تحليل نقدي معمق لهذه الدراسة في ضوء نظرية القيادة التحويلية، وذلك بهدف تقييم مدى توافق منهجية ونتائج الدراسة مع مبادئ هذا الإطار النظري، واستكشاف نقاط القوة والقصور فيها، إلى جانب كشف الفجوات البحثية التي يمكن توجيهها في سياقات مستقبلية، خصوصا في ضوء موضوع البحث الحالي المتعلق بقيادة الشركات الغذائية في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستهدفت عينة مكونة من ٤٢٦ معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الابتدائية والمتوسطة بمدينة مرسين. استخدم الباحثان مقياساً لأنماط القيادة (يحتوي على أبعاد القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والتحويلية)، بالإضافة إلى مقياس التهكم التنظيمي الذي يقيس ثلاثة أبعاد رئيسية (التهكم المعرفي، العاطفي، والسلوكي).

ومن خلال التحليلات الإحصائية (t-test، تحليل الارتباط، والانحدار المتعدد)، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأوتوقراطية ومظاهر التهكم التنظيمي، في حين كانت العلاقة سلبية لكل من القيادة الديمقراطية والتحويلية مع هذه المظاهر. كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن أنماط القيادة مجتمعة تفسر نسبة مهمة من التباين في التهكم ٤٢% للبعد المعرفي، ٣٣% للعاطفي، و ٢٩% للسلوكي، مما يؤكد أن أسلوب القيادة يعد متغير تنبؤي قوي في تفسير مستوى التهكم التنظيمي بين المعلمين.

– الإطار النظري: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية محورية في دراسات القيادة الحديثة، وقد برزت على يد الباحث برنارد باس، امتدادا لأفكار جيمس ماكجريجور بيرنز، وتفترض هذه النظرية أن القائد لا يقتصر دوره على التأثير الإداري التقليدي (مثل الحوافز أو العقوبات)، بل يتجاوز ذلك ليصبح مصدرا للتحفيز والإلهام والتمكين الفكري والعاطفي للمرؤوسين.

تقوم القيادة التحويلية على أربعة أبعاد مركزية:

١. **التأثير المثالي:** حيث يمثل القائد نموذجا يحتذى به، وينظر إليه باعتباره شخصا مبدئيا وذا مصداقية.
٢. **التحفيز الإلهامي:** ويتمثل في قدرة القائد على خلق رؤية جماعية مستقبلية ملهمة تحفز الأفراد على الالتزام والتفوق.
٣. **الاعتبار الفردي:** ويعني اهتمام القائد بالفروقات الفردية، وتقديم الدعم والتوجيه حسب احتياجات كل موظف.
٤. **التحفيز الفكري:** ويشير إلى تشجيع الإبداع والتفكير النقدي، وإعطاء الموظفين مساحة للمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.

ويتوقع ضمن هذا الإطار أن القادة التحويليين يعملون على خلق بيئة عمل تشجع على الثقة، المشاركة، التمكين، والانتماء، مما يضعف من احتمالية نشوء سلوكيات سلبية مثل التهكم، التراخي، أو المقاومة.

تعد الدراسة متقدمة من حيث شمولها لنمط القيادة التحويلية إلى جانب الأنماط التقليدية (الأوتوقراطية والديمقراطية)، الأمر الذي يمكننا من إجراء تقييم شامل لتأثير القيادة الحديثة على السلوكيات السلبية مثل التهكم التنظيمي.

– تقييم الأدوات المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مقياس القيادة الذي طوره Taş et al. (2007) والذي يعد أداة شاملة لقياس أنماط القيادة الثلاثة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والتحويلية، وقد احتوى هذا المقياس على مجموعة من البنود التي تقيس القيادة التحويلية استناداً إلى أبعادها النظرية، مما يكسب الدراسة مصداقية من حيث سلامة القياس وشموليته، ومع ذلك ورغم هذا الشمول، فإن تحليل النتائج لم يتعمق بما فيه الكفاية في تفكيك كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة. وتعد هذه النقطة من وجهة نظري محورية، إذ أن تحليل التأثير التفصيلي لكل من الأبعاد الأربعة (مثل التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي، والتحفيز الفكري) كان من الممكن أن يمنح الدراسة قدرة تفسيرية أكبر بكثير فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يكون التحفيز الفكري أكثر تأثيراً في تقليل التهكم المعرفي، بينما قد يكون الاعتبار الفردي هو العامل الحاسم في خفض التهكم العاطفي، نظراً لطبيعته الشخصية والعاطفية، ولكن هذا التجزؤ في التحليل لم يكن متاحاً ضمن نتائج الدراسة، ما يعد قصوراً لفهم الأثر التفصيلي للقيادة التحويلية على الجوانب النفسية المختلفة للموظفين، كما أن غياب هذا التفصيل يجعل من الصعب ترجمة النتائج إلى برامج تدريبية تطبيقية تستهدف تطوير القادة الإداريين بناءً على نقاط القوة الفعلية في كل بعد.

على سبيل المثال، لو أظهرت النتائج أن التحفيز الإلهامي هو العامل الأبرز في خفض التهكم السلوكي، فإن البرامج التدريبية المستقبلية كان يمكن أن تركز على مهارات إيصال الرؤية وتحفيز الفريق، بدلا من الاستثمار في أبعاد أقل تأثيرا، ولذا فإن تقديم نتائج مجمعة للقيادة التحويلية ككل، دون تحليل تفصيلي، يعد أحد أبرز جوانب القصور في أدوات التحليل رغم سلامة المقياس الأصلي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة لم تدرج مقياسا محددا لقياس درجة ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على حدة من وجهة نظر المعلمين، كما لم تربط ذلك مباشرة بالأبعاد الثلاثة للتهكم التنظيمي بطريقة تقاطعية، وقد كان من الممكن الاستفادة من منهجيات التحليل المتقدم مثل التحليل البنيوي SEM أو نماذج المعادلات الهيكلية لفهم العلاقات السببية بشكل أعمق وأكثر دقة.

وبشكل عام وعلى الرغم من اعتماد أدوات مقننة ومستخدم سابقا في دراسات مشابهة، فإن التحليل السطحي لأبعاد القيادة التحويلية قلل من القدرة التحليلية للدراسة، وقيد إمكانيات الاستفادة التطبيقية منها، خصوصا فيما يتعلق بتصميم تدخلات تطوير قيادي تستند إلى أدلة. ومن هنا، توصي الدراسات المستقبلية ليس فقط باستخدام أدوات قياس دقيقة، بل بتحليلها وفق النماذج النظرية المفصلة، حتى يتحقق التكامل المنهجي والنظري في معالجة مثل هذه القضايا التنظيمية.

– غياب التحليل النوعي

رغم ما تتمتع به دراسة Inandi and Kılıç (2021) من قوة في التحليل الكمي من حيث حجم العينة ودقة التحليل الإحصائي، إلا أن اقتصارها على المنهج الكمي دون توظيف أدوات نوعية مثل المقابلات أو الملاحظات يعد قصور منهجي فقد حالت هذه المقاربة بين استكشاف السياقات النفسية والاجتماعية التي تفسر العلاقة بين أنماط القيادة ومشاعر التهكم التنظيمي، كما قللت من التعمق في تجارب المعلمين الشخصية وكيفية إدراكهم الفعلي لتأثير القيادة التحويلية في بيئة العمل.

وبالتالي، فإن غياب البعد التفسيري يضعف من فهم العلاقات السببية الكامنة، ويحدّ من قدرة النتائج على تقديم توصيات عملية دقيقة، مما يتطلب في هذا السياق اعتماد المنهج المختلط في الدراسات المستقبلية، لما يوفره من تكامل بين القياس الكمي والتحليل النوعي، خاصة في بحوث القيادة والسلوك التنظيمي، حيث تلعب المعاني الذاتية والتجارب الفردية دوراً جوهرياً في تشكيل النتائج

– ضعف التوسع الثقافي والتحليلي

أحد أبرز أوجه القصور في الدراسة يتمثل في غياب التفسير الثقافي والاجتماعي المتعمق، خاصة فيما يتعلق بالفروق الجندرية في إدراك القيادة، فقد أشارت النتائج إلى أن المعلمات أكثر انتقاداً للقيادة الأوتوقراطية مقارنة بالمعلمين، إلا أن هذا التفاوت لم يناقش ضمن إطار ثقافي يراعي أدوار الجنسين في المجتمع التركي أو في المؤسسات التعليمية، ما يعد إغفالا لبعد مهم في تحليل السلوك التنظيمي، حيث تتأثر أنماط القيادة إدراكا وتطبيقا بالسياقات الثقافية والاجتماعية. وفي المجتمعات المحافظة مثل تركيا، التي تتشابه في جوانب كثيرة مع المجتمعات العربية، قد ينظر إلى القيادة الأوتوقراطية بشكل مختلف وفقا للجنس، والخلفية الاجتماعية، والمكانة المهنية، وهو ما لم يتم تحليله بشكل كاف، كما أن نظرية القيادة التحويلية بما تملكه من مرونة، توفر إطار مناسب لتحليل تأثير الثقافة في تفاعل القائد مع مرؤوسيه، ولفهم كيف تؤثر العوامل الثقافية في تفعيل أبعاد مثل التحفيز الإلهامي أو الاعتبار الفردي، ومدى تباين استجابة الذكور والإناث لهذه الأبعاد.

لذلك، فإن غياب التحليل الثقافي يعد ضعف مؤثر في الدراسة، إذ يحد من تعميم نتائجها ويقلل من شمولية فهم العلاقة بين أنماط القيادة وسلوك الموظفين، مما يتطلب أن تعتمد الدراسات المستقبلية منها أكثر تكاملا يعنى بالسياقات الثقافية والاجتماعية، ويراعي تداخلها مع متغيرات مثل الجنس والعمر والخبرة، من أجل بناء تصور أكثر واقعية وتفسيرية لطبيعة القيادة في المؤسسات التعليمية وغيرها.

– ربط نتائج الدراسة بالبحث الخاص بي

يمثل الربط بين نتائج الدراسة التي أجراها Inandi and Kılıç (2021) والإطار العام للبحث الحالي خطوة محورية لفهم قابلية تعميم مفاهيم القيادة التحويلية على قطاعات أخرى خارج النطاق التربوي، مثل شركات الأغذية في المملكة العربية السعودية، وعلى الرغم من اختلاف السياقين، فإن الإشكالية الجوهرية التي تتناولها الدراستان تتقاطع عند نقطة واحدة رئيسة، وهي تأثير أنماط القيادة على السلوكيات التنظيمية والمواقف النفسية للموظفين، والتي تنعكس بدورها على الأداء الوظيفي العام، والمناخ المؤسسي، ومدى الانتماء والالتزام. في السياق التعليمي التركي، أظهرت الدراسة بوضوح أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة سلباً بمستويات التهكم التنظيمي، أي أن المعلمين الذين شعروا بأن مديريهم يتبعون نمطاً قيادياً تحويلياً أظهروا مشاعر أقل من التهكم المعرفي والعاطفي والسلوكي تجاه إداراتهم ومدارسهم، ومن وجهة نظري فهذا يعد دليلاً ضمنياً على أن القيادة التحويلية تسهم في بناء بيئة مؤسسية صحية تقلل من مشاعر الاغتراب، وفقدان الثقة، والسخرية من الأهداف والسياسات المؤسسية، وهي كلها مشاعر إن تركت دون معالجة قد تؤدي إلى انسحاب نفسي أو انخفاض الحافزية المهنية.

كذلك نجد إن هذه النتائج تتقاطع بشكل مباشر مع الأسئلة البحثية في دراستي الحالية التي تستقصي العلاقة بين أنماط القيادة (وخاصة القيادة التحويلية) ونجاح شركات الأغذية في السعودية، حيث تعد مشاعر الالتزام، والتمكين، والتحفيز الوظيفي من العوامل الحاسمة في بناء فرق عمل فعالة داخل هذا القطاع، الذي يتميز بطبيعته التنافسية وسرعة تغييراته التشغيلية، ومثلما تؤدي مشاعر التهكم التنظيمي في المدارس إلى انخفاض أداء المعلمين ورضاهم، يمكن أن تؤدي المشاعر السلبية داخل شركات الأغذية إلى تدنٍ في الإنتاجية، ارتفاع معدلات دوران الموظفين، وتراجع جودة الأداء في خدمة العملاء.

والأهم من ذلك أن القيادة التحويلية، بمكوناتها الأربع (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري)، تمثل إطارا تطبيقيا يمكن تعميمه عبر مختلف القطاعات، شريطة أن يعاد ضبطه ليتناسب مع الخصوصيات القطاعية والثقافية، ففي سياق شركات الأغذية في السعودية، يمكن ترجمة هذه الأبعاد إلى ممارسات عملية مثل إشراك العاملين في اتخاذ القرار، إلهامهم برؤية واضحة لمستقبل الشركة، مراعاة الفروقات الثقافية والدوافع الفردية بين الموظفين، وتشجيعهم على الابتكار في خطوط الإنتاج أو استراتيجيات التسويق، وتبرز نتائج دراسة Inandi and Kelish إمكانات القيادة التحويلية في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية، وهو ما يمنح بحثك الحالي مبررا نظريا قويا لتبني هذا النموذج كإطار تحليلي وتفسيري، كما أنها توفر للدراسة الحالية الدعم الذي من خلاله يمكن البناء عليه في دراسة بيئة عمل أكثر تعقيدا وتنوعا مثل شركات الأغذية،

ومن زاوية منهجية، تشير الدراسة التركبية إلى أهمية استخدام أدوات قياس معيارية، ما يدفعنا إلى التفكير في اعتماد استبيان القيادة التحويلية متعددة العوامل (MLQ)، والذي يعد المعيار الذهبي في قياس القيادة التحويلية، إلى جانب مقاييس سلوكية لقياس الرضا أو الأداء المؤسسي، بما يسهم في إنتاج بيانات أكثر قابلية للمقارنة والتفسير داخل الإطار النظري.

وعلى الصعيد الثقافي، فإن أوجه التشابه في البنى الاجتماعية المحافظة بين تركيا والمملكة العربية السعودية تجعل من نتائج الدراسة محل التحليل أكثر قابلية للمواءمة، خصوصا فيما يتعلق بتوقعات المرؤوسين من قادتهم في ما يتعلق بالعدالة، الاعتراف، والتواصل، غير أن بيئة شركات الأغذية، باعتبارها قطاعا اقتصاديا ربحيا، قد تكشف عن علاقات مختلفة نسبيا بين القيادة والسلوك التنظيمي، لا سيما في ظل وجود ضغوط تنافسية وإنتاجية عالية.

من هنا، يمكن القول إن نتائج الدراسة التركبية وفرت ركيزة نظرية وعملية متينة يمكن عبرها فهم وتفسير السلوكيات التنظيمية في بيئات أخرى، خاصة إذا ما تم ربط القيادة التحويلية بمحددات النجاح المؤسسي في السياقات السعودية.

تظهر الدراسة التي أعدها (Inandi and Kılıç (2021 أن أنماط القيادة، وبخاصة القيادة التحويلية، تؤثر بشكل مباشر على مستويات التهكم التنظيمي لدى الموظفين، وتبين أن القادة الذين يتسمون بالمرونة والتحفيز والاحترام يولدون بيئة عمل أقل سلبية، وأكثر تفاعلاً وإنتاجية، ورغم أن الدراسة بينت نتائج واضحة متسقة مع نظرية القيادة التحويلية، إلا أن هناك فرصاً لتحسينها من خلال دمج مناهج نوعية، وتحليل أعمق للأبعاد الفرعية، وتوسيع الرؤية الثقافية.

بناءً على ذلك، يوصى بالآتي:

- إجراء دراسات مستقبلية مختلطة المنهج (كمي/كيفي) لفهم الآليات النفسية وراء العلاقة بين القيادة والتحفيز أو التهكم.
 - تطبيق نموذج القيادة التحويلية في سياقات صناعية وتجارية، مثل قطاع الأغذية، لقياس مدى فعاليته خارج الإطار التربوي.
 - تدريب القادة الإداريين على ممارسات القيادة التحويلية، مع تخصيص برامج تركز على التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي.
 - استخدام أدوات قياس دقيقة، ومقارنة فعالية القيادة التحويلية مقابل أنماط أخرى مثل القيادة التبادلية أو الكاريزمية.
- وبذلك يمكن القول أن القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية إدارية، بل هي فلسفة تنظيمية تعيد تشكيل العلاقة بين القائد والموظف على أسس من الثقة، الرؤية المشتركة، والتقدير الفردي، وهي مبادئ يمكن أن تحدث تحولاً إيجابياً في أي بيئة عمل.

- Al-shehri, A. H., Mohamed, A. A., & Soliman, W. The Role of Effective Leadership in Achieving Organizational Success of Food Companies in Saudi Arabia. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences*, 3(4), 48-83.
- Gılıç, F., & İnandi, Y. (2021). The relationship between school administrators' leadership styles and organisational cynicism from teachers' perspectives. *South African Journal of Education*, 41(1), 1-12.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



شكرا لكم

