

القيادة والبيروقراطية

Leadership and Bureaucracy

Dr. Abdullah Mesfer ALWAGDANI
Institute of Public Administration Riyadh - Saudi Arabia

د. عبد الله بن مسفر الوجداني
معهد الإدارة العامة - الرياض
WagdaniA@ipa.edu.sa

ملخص

حظيت علاقة القيادة بالبيروقراطية بالعديد من الدراسات التي تناولت الجوانب المختلفة التي تربط بينهما. وفي كثير من تلك الحالات، اعتمدت تلك الدراسات على الأعمال العلمية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر سواء بطريقة مباشرة كما هو الحال في تحليلات جايمس بورنس James M. Burns فيما يتعلق بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية، أو بطريقة غير مباشرة كما هو شأن نظرية السمات القيادية والنظرية الظرفية للقيادة. يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إعادة صياغة للعلاقة التي تربط بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر بناء على أعماله الأصلية. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين مترابطين. يهدف القسم الأول من هذه الدراسة الكيفية إلى تقديم قراءة نقدية موجزة للنظريات الرئيسية في القيادة وهي نظرية السمات القيادية والقيادة التبادلية والتحويلية والنظرية الظرفية للقيادة. أما القسم الثاني، وهو الجزء الرئيسي من الدراسة، فيتناول العلاقة بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر. خلصت الدراسة إلى أن نظريات القيادة الرئيسية تقدم رؤية غامضة بشأن تأثير القيادة الكاريزمية حيث لا تشير إلى كيفية بروزها ودورها في إحداث التغيير الاجتماعي في المنظمات على وجه الخصوص أو المجتمع بصفة عامة. كما تبين أن قدرة القيادة الإدارية على إحداث تغييرات كبيرة في منظمات العمل الحديثة محدود جدا نظرا لسيطرة البيروقراطية على تلك المنظمات. كما أظهرت الدراسة أن هناك خلافا كبيرا في التحليلات التي تناولت موضوع القيادة بالاعتماد على رؤية ماكس فيبر بسبب تجاهل نظريات القيادة للجانب "الكاريزماتي" الذي يمثل جوهر القيادة حسب تحليلات ماكس فيبر الاجتماعية. أخيرا، تضمنت الدراسة عددا من التوصيات منها أهمية عدم الخلط ما بين الأدوار التي تقوم بها القيادة السياسية وتلك التي تقوم بها القيادة الإدارية، ورفع كفاءة ومهارات القيادات الإدارية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، وتجنب الاطروحات المثالية التي تدعو للتخلص من البيروقراطية.

الكلمات الدالة: القيادة، البيروقراطية، ماكس فيبر، نظرية السمات القيادية، النظرية الظرفية للقيادة والقيادة التبادلية والقيادة التحويلية.

Abstract

The relationship between leadership and bureaucracy has been the focus of many studies that explore various aspects of these two subjects. In many of these cases, the studies depend on the sociological works of Max Weber either directly, as it is the cases of Transactional Leadership and Transformational Leadership or indirectly, as it is the cases of Trait Theory of Leadership and Situational Theory of Leadership. The main objective of this study is to reconstruct Max Weber's analysis of the relationship between leadership and bureaucracy based on his original writings. To accomplish this task, the subject has been divided into two interrelated parts. The first part of this qualitative study offers brief critical readings of major leadership theories, which are Trait Theory of Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Situational Theory of Leadership. The second part of the study, which is the main part, examines the relationship between leadership and bureaucracy from Max Weber's sociological perspective. The study concluded that the major theories of leadership present vague analyses of the effect of charismatic leadership and fail to show show it raises and effects changes in organizations specifically as well as in society in general. The study argues that the ability of administrative leadership to bring about major changes in organizations mainly because of the power of bureaucracy and stresses that major theories of leadership fail to see the essence of leadership, which is charisma, as Max Weber demonstrates in his sociological analysis. Finally, the study presents number of recommendations, which include the importance of distinguishing between political and administrative types of leadership, and the same time, stressed on the importance of improving the efficiency and skills of administrative leaders through specialized training programs and avoiding idealistic approaches that seek to eliminate bureaucracy.

Keywords: leadership, bureaucracy, Max Weber, Trait Theory of Leadership, Situational Theory of Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership.

نظره أبسط تعريف للقيادة (Grint, 2010:01).

مقدمة

وقد أوضح بيدلير وآخرون (Pedler et al., 2010) بأنه لا يوجد تعريف واحد صحيح للقيادة كما أنه لا يمكن تحديد الصفات الشخصية للقائد أو المؤهلات المكونة للقيادة. فهناك عدد كبير من المقالات و الكتب التي يدعي مؤلفوها بأنهم قاموا بتحديد معنى القيادة وكيفية ظهورها ولكن تبقى استنتاجاتهم "مربكة بل وحتى متضاربة" (Kers de Vries, 2001:212). وفي هذا السياق، نجد أن الكثير من النقاشات العلمية حول مفهوم القيادة تتضمن الفصل بين الأعمال التي يقوم بها المدير والتي يقوم بها القائد حتى أصبح ذلك تقليدا متبعا لدى عدد كبير من الباحثين في هذا المجال⁽¹⁾.

أما فيما يتعلق بمفهوم البيروقراطية فهي تشير إلى معنيين أحدهما عامي والآخر علمي. يتضمن المفهوم العامي للبيروقراطية الربط بينها وبين تعقيد اجراءات العمل خاصة في القطاع العام. وفي هذا الشأن أصبحت عبارة "بيروقراطية" شعارا لزدراء pejorative slogan اجراءات العمل النظامية (Olsen, 2005:2). أما المفهوم العلمي للبيروقراطية فهو الذي أشار إليه ماكس فيبر عندما أوضح بأنها "وسائل تحويل الفعل الاجتماعي إلى فعل اجتماعي عقلائي ومنظم" (Weber, 1978b). والبيروقراطية الحديثة في تصوره تتضمن تقسيم العمل بطريقة عقلانية بناء على مجموعة من الانظمة واللوائح الادارية التي توضح الواجبات والمسؤوليات في المنظمة ذات البناء

تمثل القيادة حقلا هاما ضمن دراسة المنظمات حيث نال هذا الموضوع الكثير من الاهتمام البحثي، خاصة في العقود القليلة الماضية (Maczynski and Sulkowski, 2017:307; Marques, 2016:603; Asencio, 2011:6; Seidle et. Al, 2016:18). تشير كثير من تعريفات القيادة إلى أنها مجموعة خطوات أو اجراءات تتضمن توظيف الموارد المتاحة للتأثير في الآخرين بطريقة تدعم إسهامهم في تحقيق أهداف الجماعة أو تحقيق رسالته المنظمة (أنظر على سبيل المثال، Van Wart, 2011; Hollander, 1995; Smith, 1995; Cuéllar, 2017). وتتفق تلك التعريفات على أن القائد هو من له أتباع فقط بينما تختلف في الجوانب الأخرى لمحددات القيادة. وفي هذا المجال يقول كيث جراينت Keith Grint أنه على الرغم من وجود العديد من الأبحاث ونشر آلاف الكتب عن الموضوع إلا أنه لا يوجد أي اتفاق على معنى القيادة دع عنك إمكانية تدرسيها أو قياسها أو التنبؤ بها. كما أشار إلى أن زيادة الاهتمام بالقيادة أدى إلى أثر عكسي حيث يظهر زيادة التباين في تحديد معنى القيادة قبل نشر تلك الأبحاث والكتب. ثم يختم بمقولة سقراط التي أشار فيها إلى أن الحكمة تأتي فقط "عندما تدرك مقدار جهلك". وهذا ما حدث له نتيجة قراءته لمئات المقالات إن لم يكن الآلاف منها بشأن القيادة. لذا، يرى أن جوهر القيادة هو وجود الإتياع لدى القائد. فبدون الأتياع ليس هناك قائد، وهذا من وجهة

ثالثاً: تعنى العلوم الاجتماعية بالتحليل الموضوعي المعتمد على الحقائق وهي غير معنية مطلقاً بإصدار الأحكام القيمية. وقد أشار ماكس فيبر إلى الخلط الشائع بين النقاش العلمي للحقائق وبين التقييم أو التفضيل بناء على القيم الاجتماعية أو الثقافية للباحث (Weber, 2011:60-63; Weber, 2011:9-26). لذا، يجب أن تتجنب العلوم الاجتماعية تقديم النصائح والمواظب الإرشادية لأن ذلك يدخل ضمن الحقول الاجتماعية "غير الموضوعية" كعلوم القانون والأخلاق ونحو ذلك.

رابعاً: ليس الهدف من التحليلات الموضوعية في العلوم الاجتماعية الوصول "للحقيقة المطلقة" لأنه لا يوجد حقائق مطلقة يمكن اكتشافها من خلال هذه العلوم. وماكس فيبر هنا يتبع منهج الفيلسوف الألماني كانت Kant الذي يرى أن المفاهيم كالنماذج المثالية هي فقط "أدوات تحليل" لإعانة العقل على فهم الواقع (Weber, 2011:106; Derman, 2016:46-50).

الجزء الثاني: قراءة موجزة في النظريات الرئيسية للقيادة

أولاً: نظرية السمات القيادية Trait Theory of Leadership

تطرق عدد كبير من الاعمال العلمية لسمات القيادة وكان المحور الرئيسي في غالبيتها هو كيف يستطيع القائد تنظيم الأشخاص لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح. وقد أدت النقاشات بشأن نظرية السمات القيادية إلى التركيز على الصفات التي "يجب أن تكون" لدى القائد كالموهبة والمهارة بل وتعدى ذلك إلى تحديد الصفات الجسدية للقائد وذلك بدراسة السير الذاتية للقادة العظماء في الماضي والحاضر.

وقد برزت نظرية السمات القيادية كأول نظرية حديثة في مجال القيادة، وهي تبحث بشكل رئيسي في إمكانات و قدرات وشخصية القائد. وقد ركزت النظرية في بداية ظهورها على الأشخاص الذين يحتلون مناصب هامة في مجتمعاتهم اعتماداً على افتراض أنهم "ولدوا ولديهم صفات قيادية فائقة" تجعلهم مختلفين عن غيرهم من بقية أفراد المجتمع. تعتمد نظرية السمات القيادية أو "نظرية الرجل العظيم Great Man theory" على تحديد مجموعة من الصفات الشخصية التي تجعل من الفرد قائداً (Fairholm, 2012: 4-5) (Paschen and Dihsmair, 2014:27).

تفترض نظرية السمات القيادية أن شخصية القائد مستقلة عن شخصيات الأتباع وان القيادة أمر "فطري" أو "غريزي" لدى البعض دون البعض الآخر أي أنها ليست سلوكاً يمكن تعلمه. لذا، تناول الباحثون في إطار هذه النظرية السمات المرتبطة بالشخصية القيادية من "ذكاء" و "حيوية" و "سيطرة" ونحو ذلك (Alimo-Metcalfe, 2013:17).

والحقيقة أن كثيراً من البحوث في مجال السمات القيادية

الهرمي والتي تخضع لسيطرة القانون legal domination. في ظل هذا النموذج من نماذج السلطة الشرعية⁽²⁾، يتمتع الموظف بالحريّة ويعمل بنظام الدوام الكامل وفق صيغة تعاقدية تنظم علاقته بالمنظمة التي يعمل بها، كما يُمارس الصلاحيات المفوضة إليه بناء على أنظمة غير شخصية impersonal rules ويعتمد توظيفه وفصله على المعرفة التقنية technical knowledge وتتم مكافاته براتب شهري وبالترقى طوال حياته المهنية (Bendix, 1977:426). وهذا التعريف يكاد يكون من المسلمات لدى الباحثين المهتمين بدراسة المنظمات وهو ينطبق على ممارسات كثير من المنظمات البيروقراطية الحديثة، على الرغم أنه لم يكن شائعاً عند صياغة ماكس فيبر لنظرية البيروقراطية الحديثة قبل ما يقارب المائة عام.

سوف يعرض الجزء الأول للمنهجية المستخدمة في الدراسة. ثم يتناول الجزء الثاني قراءة نقدية موجزة في نظريات القيادة الرئيسية وهي نظرية السمات القيادية والنظرية الظرفية للقيادة والنظرية السلوكية للقيادة لتسليط الضوء على جوانب القصور في تلك النظريات، خاصة فيما يتعلق بالقيادة وعلاقتها بالبيروقراطية. أما الجزء الثالث والرئيسي من الدراسة فيقدم إعادة صياغة للعلاقة التي تربط القيادة بالبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر.

الجزء الأول: منهجية الدراسة

هذا الدراسة هو دراسة كيفية أو نوعية qualitative study بالاعتماد على كتابات الباحثين الحديثة في الموضوعات ذات العلاقة بالقيادة والبيروقراطية. وبخلاف المنهج الكمي الاحصائي quantitative method الذي يشيع استخدامه في العلوم الطبيعية والاجتماعية، يقوم هذا النوع من الدراسات على تقديم الحجج والبراهين المنطقية "arguments" دون الحاجة لتقديم الفرضيات أو اختبارها إحصائياً ثم كتابة النتائج والتوصيات المعتمدة على التحليل الكمي. وفي هذا الدراسة، يستعين الباحث بمنهج ماكس فيبر في دراسة الظواهر الاجتماعية والثقافية وهو منهج يركز على التالي:

أولاً: يعتمد منهج ماكس فيبر على النماذج المثالية-Ideal types وهي مفاهيم تعكس الأفعال العقلانية المشاهدة والتي تتكرر عادة (Weber, 1978a:18). فالبيروقراطية أو القيادة أو نحو ذلك ليست أكثر من نماذج مثالية عامة لأفعال عقلانية متكررة في الحياة الاجتماعية (Swedberg and Agevall, 2016:156-158; Kalberg, 2012:99-101).

ثانياً: تسعى العلوم الاجتماعية إلى فهم معاني التصرفات والظواهر الاجتماعية (Verstehen) وهو ما يميزها عن العلوم الطبيعية التي لا تتضمن أي مجهود من قبل الباحث لفهم مقاصد الفاعلين (Weber, 1978a: 15; Ghosh, 2016:368-370).

المهمة.

ت. المشاركة participating ويعني السماح للطرف الآخر بالمشاركة في جوانب متعلقة بكيفية أداء المهمة حيث يقلل القائد من توجيهاته بشأن أداء المهمة مع المحافظة على علاقات العمل.

ث. التفويض delegating بالسماح للفرد أو المجموعة بتحمل مسؤوليات إنجاز المهمة مع الإبقاء على الدور الرقابي للقائد.

ومؤخرا اعتمدت كثير من التطبيقات الميدانية لنظرية السمات القيادية على العوامل الخمسة الكبرى للشخصية Big Five Personality Traits أو بعضها منها. على سبيل المثال، أظهرت البحوث الميدانية علاقة القيادة بسمات الوعي conscientiousness (وهو يعني الوعي المهني الذي يشمل الكفاءة والالتزام بأداء المهام والانضباط) و سمة الانبساطية extraversion (والتي تتضمن المودة والنشاطات الاجتماعية) و حس المعشر agreeableness (والذي يتضمن الثقة والاستقامة والإيثار والود والتعاطف والتواضع). وقد ظهر أن من المرجح أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من سمات الوعي المهني والانبساطية هم قادة فاعلون، كما أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من سمات الوعي المهني والتوافق يميلون إلى رفع مستوى الأداء في الجماعات التي يقودونها (Derue et al, 2011: 40-41). وهذا فقط مثال من عدة أمثلة بحثية تناولت علاقة القيادة بجوانب الشخصية المختلفة مما يشير إلى تزايد الاهتمام بنظرية السمات القيادية.

والجوانب السلوكية الأربعة توضح أهمية المشاركة الفاعلة بين القائد والعاملين في بيئة المنظمة مما يتيح لهم أداء العمل بكفاءة وفاعلية. كما أن أساليب القيادة الأربعة والعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لا تفترض وجود أي تضارب مع البناء التنظيمي والإجراءات والقواعد البيروقراطية. وفي الجزء التالي، سنتناقش الدراسة النظرية السلوكية في القيادة.

ثالثاً: النظرية السلوكية للقيادة Behavioral Theory of Leadership

تعود جذور النظرية السلوكية في القيادة لتحليلات ماكس فيبر بشأن القيادة الكاريزمية Charismatic leadership (والتي سيتم مناقشتها لاحقاً). كان أول من استخدم مفهوم القيادة التحويلية هو عالم الإدارة والمتخصص في مجال القيادة برنارد باس Bass Bernard في كتابه عن القيادة والأداء الذي يفوق التوقعات Leadership and Performance Beyond Expectations (Hooijberg and Lane, 2013: 3-4). يرى باس أن النظرية الظرفية في القيادة تعاني قصوراً في الطرح بسبب إغفالها لتطلعات المدراء الذين لديهم طموح للقيادة. وقد أشار في هذا السياق إلى أنه "يجب على المدراء الذين لديهم طموح لأن يصبحوا قادة تحويليون الاهتمام بمرؤسيهم ومشاركتهم في

تفتقر للموضوعية العلمية. على سبيل المثال، ليس من ضمن اهتمامات العلوم الاجتماعية تحديد مكونات القيادة من ذكاء وفطنة ومهارة ونحو ذلك حيث أن ذلك يدخل ضمن ما أسماه ماكس فيبر بالمعارف المعيارية normative knowledge التي تعنى "بما يجب"، وهي معارف تختلف كثيراً عن المعارف الموجودة existential knowledge أي الحقائق (Weber, 2011:51). أنظر أيضاً (Weber, 1978c:69-98).

وبالإضافة إلى خلط عدد من الباحثين في مجال السمات القيادية بين المعايير والحقائق، يكاد يكون من المسلمات في العلوم الاجتماعية حالياً التسليم بأن السمات القيادية ترتبط بوجود الاتباع. وقد أشار إلى هذه الحقيقة ماكس فيبر عندما أوضح أنه عند إجماع الاتباع عن الاعتراف بسلطة القائد يصبح ليس أكثر من شخص عادي (Weber, 1978b: 1115). بعبارة أخرى، توفر السمات الشخصية المميزة من ذكاء وموهبة لدى "القائد" لا يعني بالضرورة وجود الاتباع. وعند تخلي الاتباع عن "القائد" يصبح شخصياً عادياً وليس قائداً. إضافة إلى ذلك، لم تتطرق نظرية السمات القيادية لعلاقة القيادة بالبيروقراطية، وبالتحديد مدى قدرة القيادة على تغيير أسلوب وإجراءات العمل في المنظمات الحديثة.

ثانياً: النظرية الظرفية للقيادة Situational Theory of Leadership

تقوم النظرية الظرفية للقيادة على فرضية أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات الزمانية والمكانية والمواقف التي يخضع لها القائد. من أهم رواد هذه النظرية بول هيرسي Paul Hersey و كين بلانشارد Ken Blanchard. يرى رواد النظرية أن هناك عوامل ظرفية تسهم في بروز القيادة ومنها مستوى كفاءة المرؤسين في تنفيذ المهام المناطة بهم ومقدار ما لديهم من "توجهات إيجابية" نحو العمل (Blanchard et al, 1993; Hersey & Blanchard, 1988). أنظر أيضاً (Perna, 2016:02). يعني ذلك أن القيادة لا تقتصر فقط على السمات الشخصية التي ولدت مع الفرد كالذكاء والقدرات العقلية الأخرى ولكن للبيئة الاجتماعية دور هام في ظهور مهارات القائد.

وقد حدث لاحقاً تطور للنظرية الظرفية للقيادة حيث يظهر من خلاله ميل عدد من الباحثين في مجال المنظمات للتركيز على أساليب وشخصية القائد. على سبيل المثال، صنف هيرسي وبلانشارد (Blanchard and Hersey, 1973, 1977) أساليب القيادة إلى أربعة نماذج سلوكية وهي:

أ. التوجيه telling ويتسم بطريقة اتصال أحادية يحدد فيها القائد أدوار الفرد أو المجموعة موضعاً نوعياً المهمة وكيفية أدائها ولماذا يجب أن تؤدي ومتى.

ب. العرض selling يقوم القائد بالتواصل مع الطرف الآخر للإقناع وتقديم الدعم العاطفي الذي يتيح له الاندماج في أداء

لديهم. يهدف هذا النوع من القيادة إلى زيادة التطلعات السلوكية والأخلاقية لدى القائد والأتباع مما يكون له تأثير تحويلي على الطرفين (Burns, 1978: 20). كما يحقق القائد التحويلي التوافق داخل المنظمة بموازنة مصالح الفرد مع مصالح المنظمة ولا يقتصر دوره في المحافظة على النشاطات اليومية للمنظمة ولكن يهدف إلى تحفيز الموظفين وبناء فريق العمل وفق رؤية استراتيجية تنبع من أهداف المنظمة.

كما أوضح باس أن هناك أربعة مكونات سلوكية للقيادة التحويلية (Bass, 1985) وهي:

1. التأثير المثالي أو القدوة Idealized Influence والتي تقوم على النموذج الأخلاقي الرفيع. وهذا التأثير يشير إلى أن من غير الممكن أن يكون هناك ثقة بين القائد والإتباع دون أن يتحلى القائد بأسمى القيم والمبادئ الأخلاقية.

2. الدافع الملهم Inspirational Motivation. تعتمد القيادة التحويلية على الدوافع الملهمة للأتباع التي تضمن مشاركتهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، أي تحقيق الأتباع لأهدافهم عن طريق تحقيق أهداف المنظمة.

3. الإثارة الفكرية Intellectual Stimulation وهي مساعدة الأتباع على تحدي الانطباعات السائدة وتقديم المزيد من الحلول الإبداعية للمشكلات.

4. الاهتمام بالجانب الفردي Individual Consideration والذي يشير إلى الاهتمام بالأتباع بطريقة فردية عن طريق الإرشاد وتقديم فرص التطور والنمو المهني (أنظر أيضا، Gill, 2011:83-84).

يرى بورنز أن القيادة التحويلية تركز على طرق بروز القادة في خضم التعاملات التبادلية العادية ليصبحوا أدوات ديناميكية لأحداث تغيير اجتماعي كبير لتمكين أتباعهم (Burns, 2003). إضافة إلى ذلك، يسعى القادة التحويلين إلى تحقيق توافق حقيقي بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة (Homrig, 2004).

وعلى الرغم من شيوع نظرية النظرية السلوكية للقيادة، خاصة في تمييزها بين بين القيادتين التبادلية والتحويلية، إلا أنها واجهت عدد من الانتقادات من أهمها:

1. أثبتت البحوث أن المقاييس الخاصة بالقيادة التحويلية (The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) أنها تفتقر للمصداقية validity نظرا لترابطها الكبير مع بعضها البعض مما يعني أن المكونات الأربعة الرئيسية للمقياس ليست مختلفة. ومكونات المقياس هي التأثير المثالي أو القدوة Idealized Influence والدافع الملهم Inspirational Motivation والإثارة الفكرية Intellectual Stimulation والاهتمام بالجانب الفردي Individual Consideration (Northouse, 2007:192-193).

2. يرى عدد من الباحثين أن التطبيقات الدراسية للقيادة

اهتماماتهم وحاجاتهم للتطوير والعامل معهم كأفراد (Bass, 1985: xiv).

كما أسهمت الأعمال النظرية لجيمس ماكجريجور بورنز James McGregor Burns في تطوير النظرية السلوكية في مجال الإدارة والقيادة. أشار بورنز إلى أن القادة "يؤثرون في الأتباع لتحقيق أهداف محددة تعكس القيم والدوافع التي لدى القادة والأتباع، أي ما لدى القادة والأتباع من رغبات وحاجات وتطلعات وتوقعات" (Burns, 1978:19). يرى بورنز أن السلطة والقيادة مرتبطتان مع بعضهما البعض في علاقات تبادلية غير مستقلة. لذا تمثل السلطة والقيادة علاقات بين شخصين أو أكثر. "تتمثل السلطة في رؤية أن أقوى التأثيرات تتوافق مع العلاقات الإنسانية الوثيقة التي تربط بين شخصين أو أكثر. أنها تكمن في فهم أكثر منطقية وأكثر رقي للسلطة وفيما يتبع ذلك غالبا وهو الإقناع والتبادل والتقييم والتحويل، أي باختصار القيادة" (Burns, 1978: 11).

تناول جيمس بورنز (Burns, 2003) (James M. Burns) عدد من الشخصيات التاريخية القيادية كغاندي ودررو ويلسون ونيكولاس لينين وأدولف هتلر بالاستعانة بعدد من النظريات النفسية كنظريات فرويد و ماسلو للوصول إلى نظرية سلوكية في القيادة. تمثل القيادة لدى جيمس بورنز ليس فقط تحقيق الأهداف بما يعود على القائد بالمنفعة الشخصية ولكنها تحقيق رغبات وحاجات الأتباع أيضا. كما تناول أيضا القيادة الأخلاقية والتي يرى أنها ليست في تحقيق القائد للحاجات اليومية للإتباع ولكنها تمثل في تزويدهم بالقيم الرفيعة.

ومن أهم الإضافات العلمية لجيمس بورنز تمييزه بين القيادة التبادلية Transactional Leadership و القيادة التحويلية Transformational Leadership. يرى بارنز أن القيادة التبادلية Transactional leadership تظهر عندما يبادر احد الأشخاص بالتواصل مع شخص آخر بهدف تبادل أشياء ذات قيمة حيث يقر الطرفان بسلطة كل منهما على الآخر ويستمران معا في تحقيق أهدافهم المستقلة. تقوم النظرية التبادلية في القيادة على مسلمة أن القيادة لا تعتمد على الصفات التي لدى الفرد ولكنها تعتمد على نوعية العلاقات التي تربط بين القائد والمجموعة (Haslam, 2012:10). يهدف هذا النوع من القيادة إلى المحافظة على نشاطات العمل اليومية والتي تتضمن وسائل التحفيز الايجابية والسلبية لتحقيق أهداف المنظمة. وهي في حقيقة الامر قيادة إجرائية تهتم بتنفيذ الموظفين لمهام العمل اليومية وتبادلية لأنهم يؤدون مهامهم المناطة بهم في مقابل الحصول على مميزات مادية ومعنوية توفرها المنظمة.

في المقابل، تظهر القيادة التحويلية Transforming Leadership عند اشتراك شخص أو مجموعة أشخاص مع غيرهم بما يؤدي إلى زيادة المستويات الدافعية والأخلاقية

تحليلاته للظواهر الاجتماعية (Koshul, 2014:75-101). ومن المهم الإشارة هنا إلى أن ماكس فيبر لم يكن مهتماً بموضوع محدد كالقيادة أو البيروقراطية أو نحو ذلك ولكن كان اهتمامه منصبا على موضوعات أشمل من ذلك بكثير كالعلاقة بين الاقتصاد والقانون والسيطرة والشرعية domination and legitimacy. وفيما يتعلق بالقيادة، اهتم فيبر بها في إطار مناقشته لنماذج السلطة الشرعية وليس كموضوع منفصل عنها. "يمثل الإسهام الرئيسي لماكس فيبر ليس فقط في مجال القيادة بل في مجال الاجتماع عموماً في تحليله لنماذج السلطة الشرعية الثلاثة وبالتحديد الوسائل التي من خلالها يستطيع القادة الحصول على مشروعية أحكامهم أي تبرير سلطتهم" (Guillén, 2010, 225). وعلى الرغم أن موضوعات كالقيادة الكاريزمية والبيروقراطية كانت من ضمن موضوعات أشمل في علم اجتماع ماكس فيبر، إلا أن فيبر قدم إسهامات إبداعية في هذه المجالات أثرت تأثيراً كبيراً على الدراسات العلمية للقيادة والمنظمات الحديثة بصفة عامة. وفيما يلي، سيتطرق الجزء التالي من الدراسة لمفهوم البيروقراطية الحديثة بإيجاز ثم يعرض بالتفصيل لعلاقتها بالقيادة.

البيروقراطية

يرى ماكس فيبر أن هناك أنواعاً مختلفة من المنظمات البيروقراطية الحديثة. على سبيل المثال، تختلف المنظمات البيروقراطية المدنية عن المنظمات البيروقراطية العسكرية، كما تختلف البيروقراطية المنظمة للأحزاب السياسية عن البيروقراطية الحكومية وهناك أيضاً اختلافات بين البيروقراطيات المنظمة لأعمال المصارف والمصانع وغيرها (Weber, 1978b:1399). وعلى الرغم من التباين في طبيعة المنظمات البيروقراطية الحديثة إلا أنها تشترك جميعاً في عدد من العناصر من أهمها ما يلي:

أولاً: لا تخضع القيادة العليا في جميع المنظمات للنظام البيروقراطي.

ثانياً: يشكل البيروقراطيون المدربون العنصر الرئيسي في المنظمة، كما يعد انضباطهم شرطاً أساسياً مسبقاً لنجاح العمل الإداري.

ثالثاً: يُنفذ العمل الحقيقي في جميع المنظمات من قبل تشكيلة مختلطة من الموظفين الذين يعملون مقابل مرتبات salaried employees.

رابعاً: تتفوق الإدارة البيروقراطية على غيرها من التنظيمات بسبب المعرفة التقنية technical knowledge التي لا غنى لأي نظام اقتصادي عنها حيث لا فرق بين النظام الاقتصادي القائم على الرأسمالية أو الاشتراكية (Weber, 1978a: 223). لذا، تعني الإدارة البيروقراطية ممارسة السلطة من خلال المعرفة (Weber, 1978a: 225).

التحويلية تنطلق من "طبيعة فوقية" elitist nature تعكس سمات معينة لمهية القائد مما يعني إغفال دور الإتياع في القيادة (أنظر على سبيل المثال Northouse: 2017). بعبارة أخرى، تشتمل التطبيقات الفعلية للبحوث المعتمدة على القيادة التحويلية على تصور معين عن طبيعة القائد وفي ذلك تجاهل للعلاقة التبادلية بين الطرفين. كما أن الاعتماد على تصور مسبق عن طبيعة القائد والعلاقة التي تربطه بالإتياع تتنافى مع موضوعية العلوم الاجتماعية التي تعنى بدراسة الوقائع والعلاقات السببية بينها (Weber, 1978a:04).

3. أشار عدد من الباحثين إلى تحيز عينة الدراسة التي اعتمدت عليها النظرية نظراً لتركيزها على الرجال فقط. أنظر على سبيل المثال لتحليلات فلتشر (Fletcher, 2004) و كارك (Kark, 2004). يعني ذلك أن النظرية لا تضع في الاعتبار تأثير متغير الجنس gender على القيادتين التبادلية والتحويلية.

4. تعتمد عينة الدراسة على ما يسمى التقارير الذاتية self-reports أي أن استبانة الدراسة تتكون من أسئلة موجهة لكبار الإداريين لتحديد الصفات التي وراء نجاح القادة، وهذا يتضمن تحيزاً من الناحية المنهجية (Fleener et al., 2010).

أخيراً، يظهر من مراجعات النظريات الرئيسية في حقل القيادة اهتمامها بجوانب هامة مؤثرة في بيئة العمل. ولكن لم تشر للعلاقة بين القيادة والبيروقراطية على الرغم من تأثير تلك النظريات بالفكر التنظيمي لماكس فيبر. كما أنها لا تقدم تحليلات علمية واضحة للعلاقة بين البيروقراطية والقيادة أو كيفية إحداث تغييرات ملموسة في بيئة المنظمات.

وفيما يلي سيتناول الجزء الثالث من الدراسة إعادة صياغة للعلاقة التي تربط القيادة بالبيروقراطية حسب رؤية ماكس فيبر لها. والمقصود بـ"إعادة الصياغة" هو إعادة تحليل وربط للجوانب النظرية المتباينة حول هذين المفهومين بالاعتماد على أعمال ماكس فيبر الأصلية original writings. ومن المهم التوضيح هنا إلى أن مجمل كتابات ماكس فيبر حول الموضوع لا تتضمن ربطاً مباشراً بينهما، بل ركزت أعماله على التركيز على كل مفهوم دون ربطه بالآخر.

الجزء الثالث: القيادة والبيروقراطية لدى ماكس فيبر

هناك أهمية كبيرة لأعمال العلمية التي قام بها ماكس فيبر في مجال البيروقراطية نظراً لتأثيرها الكبير في مجالات علم الاجتماع التنظيمي وحقول الإدارة العامة المختلفة، خاصة فيما يتعلق بنظرية التنظيم. وكما ذكر جاكوبسون، منذ ترجمة أعمال ماكس فيبر إلى اللغة الإنجليزية لجأ كثير من المنظرين الأكاديميين في مجال المنظمات للنماذج المثالية التي قدمها كأساس لتحليلاتهم أما بالموافقة عليها أو برفضها (Jacobson, 1995:21). والنماذج المثالية تشغل حيزاً رئيسياً من

القيادة الكاريزمية

أن لديه مواهب غير طبيعية تتفوق على الجوانب الانسانية المعتادة أو على الاقل أن لديه سلطات أو سمات استثنائية، وهي سمات ليست في متناول الانسان العادي، حيث يُنظر إليها على أنها ذات مصدر مُقدس أو مثالي وبناء عليها يتم التعامل مع الفرد على أنه "قائد" (Weber, 1978a:241). وفيما يلي، سوف يعرض الدراسة للقيادة الكاريزمية والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر.

القيادة الكاريزمية والبيروقراطية

تناول ماكس فيبر العلاقة بين السلطة الكاريزمية والبيروقراطية الحديثة في مواضع مختلفة من أعماله الموسوعية، خاصة في كتاب الاقتصاد والمجتمع Economy and Society. وقد تضمنت تحليلاته إشارات متفرقة وغير منظمة توضح الاختلافات بين القيادة الكاريزمية والبيروقراطية الحديثة، والتي يمكن إجمالها في الجدول التالي:

لم يتناول ماكس فيبر القيادة leadership بمعزل عن السلطة الشرعية الكاريزمية charismatic authority ولكنه اهتم بهذا النوع من السلطة وتطرق لها في معرض تحليلاته للقيادة، وهذا يُشير إلى استخدام فيبر لمفهوم "كاريزما" بمعناها الشامل الذي لا يقتصر على القيادة فقط⁽³⁾. وفي هذا السياق، أوضح رينارد بنديكس Reinhard Bendix، وهو من أوائل العلماء المتخصصين في علم اجتماع ماكس فيبر، إلى أن فيبر استخدم مصطلح "كاريزما" بمعنى "السمة الاستثنائية extraordinary quality" للأشخاص والأشياء والتي يُعتقد بأنها تمنحهم سلطة سحرية فريدة من نوعها. Bendix (1977:299). وفيما يتعلق بالجانب القيادي، يتضمن مفهوم "كاريزما" سمة محددة في الشخصية الفردية يُنظر للفرد من خلالها على أنه شخص استثنائي ويتم التعامل معه على

القيادة الكاريزمية والبيروقراطية

عنصر المقارنة	القيادة الكاريزمية	البيروقراطية الحديثة
1- سبب الظهور	تظهر نتيجة متغيرات نفسية واجتماعية.	تظهر نتيجة تحولات اجتماعية وسياسية وتاريخية.
2- طبيعة التغيير	تسعى لإحداث تغيير شامل بناء على رؤية القائد.	تحدث تغييرات في البنية الاجتماعية والثقافية بالاعتماد على رؤية القيادة السياسية.
3- مصدر الشرعية	تستمد شرعيتها من الايمان والاعتقاد والعاطفة.	تستمد شرعيتها من الاعتقاد القانوني.
4- الاستقرار	غير مستقرة حيث تتلاشى عندما يفشل القائد في إثبات قدراته ومواهبه للاتباع.	راسخة حيث أنها نظام مستمر
5- العلاقة مع الآخرين	شخصية	موضوعية
6- العقلانية	غير عقلانية	عقلانية
7- الولاء	شخصي	للأنظمة واللوائح والقوانين
8- العلاقة بالاقتصاد	تتعارض مع الأنشطة الاقتصادية والحياتية اليومية.	تتوافق مع الأنشطة الاقتصادية والحياتية.
9- العلاقة بالسياسية	تتوافق مع السلطة السياسية	في خدمة السلطة السياسية

1. سبب الظهور

الحكم الوراثي، وقد كان هؤلاء المسؤولين في بداية الامر اتباع شخصيون لقائدهم (Weber, 1978a:229). وبتوسع الدول التقليدية ونمو اقتصاداتها زادت الحاجة للبيروقراطية. وفي هذا الشأن يرى فيبر "أن تطور أنواع المنظمات الحديثة في كافة الحقول متطابق مع تطور وانتشار الادارة البيروقراطية" (Weber, 1978a:223).

2. طبيعة التغيير الذي تحدثه

تهدف كاريزما إلى إحداث تغيير شامل بناء على رؤية القائد. وهذا التغيير الجذري يكون في الاتجاهات والتوجهات مما يؤدي إلى انبعاث رؤية جديدة مختلفة كلياً عما سبقها وقد كانت كاريزما "أعظم قوة تغيير" في العصور التقليدية (Weber, 1978a: 245). وهنا يشير ماكس فيبر إلى أن المحرك الأساسي للتغيير الاجتماعي قبل ظهور العصر الحديث هو التأثير الكاريزمي.

تظهر السلطة الكاريزمية نتيجة عوامل نفسية واجتماعية وسياسية واقتصادية. ففي الجانب النفسي، تبرز السلطة الكاريزمية من "معاناة أو نزاعات أو حماس" (Weber, 1978a:245). و "في الحالات المثالية تظهر السلطة الكاريزمية نتيجة اوضاع غير اعتيادية خاصة الاوضاع السياسية أو الاقتصادية أو عوامل نفسية استثنائية وبالتحديد الحالات الدينية أو من الاثنيين معا. وهي تبرز من الاثارة الجمعيّة collective excitement التي تظهر نتيجة حوادث غير معتادة ومنها التسليم للبطولة من أي نوع" (Weber, 1978b: 1121).

أما البيروقراطية فبرزت نتيجة تحولات اجتماعية وسياسية وتاريخية معقدة. على سبيل المثال، ظهرت البيروقراطية أولاً في الدول الوراثية patrimonial states التي عملت على تعيين مسؤولين رسميين إضافةً للمسيطرين على مقاليد

مستمدة من الاعتقاد بقداسته القوانين التقليدية، وهي الأكثر قدما والاكثر شيوعا في الازمنة السابقة (Weber, 1978a:36-37). وفي مجال السلطة القانونية التي تحكم العلاقات الرسمية ضمن النظام البيروقراطي، يمثل الموظف للسلطة بصفته "عضوا في المنظمة" نظرا لان الطاعة هي فقط للقانون. كما يمثل أعضاء المنظمة لمن لديه السلطة ليس بصفته الفردية ولكن بصفة أنه يمثل "النظام غير الشخصي impersonal (Weber, 1978a:217-218) (order".

4. الاستقرار

تستمر القيادة الكارزمية طالما أن هناك قائدا ملهما يستطيع أن يظهر للاتباع من خلال بطولاته أنه ذو صفات استثنائية تخولهم إتباعه. وفي حال إخفاقه في مهمته، يضمحل أثره ثم يختفي. بل حتى في حال استمراره في إظهار ما لديه من صفات استثنائية تتحول قيادته الكارزمية بعد وفاته إلى نمط من أنماط الحياة العادية. وفي هذا المجال، أوضح ماكس فيبر أن النموذج المثالي من السلطة الكارزمية غير مستقر (Weber, 1978b: 1121) أي أنها لا تبقى على حلها بل تتغير عن صفتها الأولى كثيرا حيث تصبح "أما تقليدية أو عقلانية أو مزيجا من الاثنين" (Weber, 1978a:246). وقد تتحول السلطة الكارزمية إلى دولة أو جماعة للقائد أو أكاديمية أو مدرسة أو نحو ذلك (Weber, 1978b: 1121).

وبالمقارنة بالسلطة الكارزمية غير المستقرة، تتسم البيروقراطية الحديثة بالاستقرار. فالبيروقراطية نظام إداري راسخ بغض النظر عن الأشخاص الذين يعملون في بيئة المنظمات البيروقراطية. وقد وصف ماكس فيبر البيروقراطية بأنها "تنظيم ثابت من الانظمة العقلانية" (Weber, 1978b: 1111). كما أوضح أنه في حال تحول الإدارة كاملة للبيروقراطية فسيكون محصلة ذلك نظام سيطرة لا يمكن عمليا القضاء عليه مطلقا (Weber, 1978b: 987). بل وفي حال احتلال عدو ما لأراضي الدولة فلا يجب عليه سوى تغيير القيادة العليا في المنظمة البيروقراطية، والتي سوف تعمل بسلاسة بعد الاحتلال. واستمرارها يمكن عزوه إلى أن ذلك من مصلحة الجميع بمن في ذلك العدو (Weber, 1978b:988).

5. العلاقة مع الآخرين

تتسم السلطة الكارزمية بأنها شخصية وغير محايدة. وفقا لماكس فيبر "كاريزما ذات طبيعة فردية عالية" (Weber, 1978b:1113). والعلاقة الشخصية بين القائد والاتباع هي أحد أهم محددات نجاحه في مهمته. وفقا لرؤية ماكس فيبر، تعترف كاريزما بمحدداتها وقيودها الداخلية فقط حيث يطلب القائد من الاتباع إطاعته بحكم رسالته التي يسعى لتحقيقها. ولكن يعتمد نجاحه على مدى جذبه للاتباع. فدعواه الكارزمية تنهار عندما لا يعترف الاتباع برسالته، وعند اعترافهم به يصبح سيدهم طالما استمر في إثبات نفسه لهم (Weber, 1968:246).

كما أشار فيبر إلى أن البيروقراطية الحديثة تحدث تأثيرات كبيرة على المستوى الاجتماعي مما يشير بوضوح إلى أن تأثير البيروقراطية الحديثة مرتبط بالعصر الحديث بينما حدثت التغييرات الكبيرة في الماضي بسبب القيادة الكارزمية. ومن أهم تأثيرات البيروقراطية في المجتمع هي دعم التوجهات العقلانية. وفي هذا السياق، أوضح فيبر أن "البيروقراطية ذات طابع عقلاي يتضمن الانظمة والحساب وفقا للأهداف والوسائل وغلبة الوقائع الفعلية مما جعل لبروزها وتوسعها في أي مكان نتائج ثورية ... لقد دمرت مسيرة البيروقراطية بنايات السيطرة التقليدية والتي لم تكن عقلائية" (Weber, 1978b:1002). ومن الجوانب غير العقلانية التي كانت مسيطرة سابقا هي التعيين في المناصب دون اعتبار للانظمة القانونية والكفاءة والخبرة والتدريب ونحو ذلك من العناصر التي تتناقض مع سمات البيروقراطية الحديثة كالاعتماد على المخاطبات الرسمية وتوثيقها في "ملفات" والفصل بين الجوانب الشخصية والرسمية في مجال العمل.

3. مصدر الشرعية

للشرعية قواعد متعددة أجملها ماكس فيبر في التقاليد والعاطفة والقيم وسن القوانين. والقيادة الكارزمية تستمد قوتها من الايمان والاعتقاد والعاطفة وهذا النوع من الشرعية مستحدث بناء على الوحي أو الالهام أو النموذج المحتذى (Weber, 1978a:36). فشرعية ومصداقية النبي، على سبيل المثال، تعتمد على الوحي وعاطفة الاعتقاد الديني وهي حسبما ذكر فيبر "كاريزما لا تعرف أي "شرعية" بديلا عن الشرعية التي تنبع من القوة الذاتية، أي التي يمكن إثباتها باستمرار. فالبطل الكارزماي لا يستمد سلطته من القوانين والانظمة، كما هو الحال في النطاق القانوني للمكتب، ولا يعتمد في سلطته على الاعراف التقليدية ... يحصل القائد الكارزماي على سلطته ويحافظ عليها فقط من خلال إثبات سلطته في الواقع الحياتي. فيجب عليه المجيء بالمعجزات إذا أراد أن يكون نبيا و يجب عليه القيام بالأعمال البطولية إذا أراد أن يكون قائدا حربيا" (Weber, 1968:248-249). ويمكن القول أن مصدر الشرعية لدى القائد الكارزماي هي العاطفة التي ترتبط بشخصيته الفريدة من نوعها.

وفي الوقت الذي ترتبط الشرعية بالقيادة الكارزمية ارتباطا وثيقا، فليس هناك علاقة بين "الأشخاص" و "الشرعية" في مجال المنظمات البيروقراطية الحديثة. وفي هذا السياق، أشار ماكس فيبر إلا أن "أنقى نموذج لممارسة السلطة القانونية هو الذي يستخدم طاقم إداري بيروقراطي" (Weber, 1978a:220) موضحا أن البيروقراطية الحديثة تستمد شرعيتها من الاعتقاد القانوني the belief in legality الذي لدى الفاعلين الاجتماعيين. وهذا النوع من الشرعية هو الاكثر شيوعا في العصر الحديث وهو يتضمن اطاعة القوانين المسنونة التي تفرضها السلطة الشرعية. وفي الماضي، كانت الشرعية

8. العلاقة بالاقتصاد

يرى ماكس فيبر أن السلطة الكاريزمية تتعارض مع الاعتبارات الاقتصادية. تظهر القيادة الكاريزمية على أنها "دعوة" أو "رسالة" أو "واجب روحي". فالقائد الكاريزماتي يمقت الوسائل الاقتصادية الحياتية اليومية سواء كانت تقليدية أم عقلانية أي الحصول على الدخل المنتظم من خلال النشاطات الاقتصادية المستمرة. فالسلطة الكاريزمية تتبرأ من أي اندماج في النشاطات الروتينية وتتسامح مع الاتجاه العاطفي اللامبالي بالنشاطات الاقتصادية غير المنظمة (Weber, 1978a: 244-245).

في مقابل ذلك، ترتبط البيروقراطية بالاقتصاد ارتباطاً وثيقاً. على سبيل المثال، "تعتمد البيروقراطية على الدخل المستمر" (Weber, 1978b: 1113) والذي من خلاله يمكن دفع مكافآت ورواتب الموظفين. والبيروقراطية بذلك توفر الدخل الشخصي للأفراد وهي نظام لا غنى عنه من أجل تحصيل الضرائب الحكومية ومتابعة إجراءاتها. وفي هذا الشأن أوضح ماكس فيبر أن كاريزما بصيغتها المثالية ليست مصدراً للدخل الخاص ولا تعرف الضرائب المعتادة أو تبادل الخدمات لتحقيق المتطلبات المادية من أجل الوصول لأهدافها (Weber, 1978b: 1113).

أما القائد الكاريزماتي فله أهداف غير مادية يسعى لتحقيقها وهي تتعارض مع النظام البيروقراطي المعتمد على تقسيم العمل بطريقة عقلانية. وفي هذا السياق، أوضح ماكس فيبر أن كاريزما تمقت حيازة المال والانشغال به بالطرق المنهجية العقلانية وذلك بالنظر إلى ذلك على أنه "مهمين" (Weber, 1978b: 1113). وحتى عندما يسعى القائد الكاريزماتي إلى تحقيق هدف مادي فإنه لا يلتزم بالطرق العقلانية التي تتابعها المنظمات البيروقراطية، وهذا ما أُلح إليه فيبر عندما أشار إلى أن كاريزما بصيغتها المثالية تتعارض مع "جميع النشاطات الاقتصادية المنظمة وهي في حقيقة الأمر أقوى قوة معارضة للاقتصاد حتى عندما تسعى لتحقيق أهداف مادية كما هو حال القادة المحاربين" (Weber, 1978b: 1113).

9. العلاقة بالسياسية

يرى ماكس فيبر أن هناك علاقة وثيقة بين السلطة الكاريزمية والسلطة السياسية. فحسب رؤيته، "القائد الكاريزماتي هو دائماً راديكالي يتحدى الممارسات القائمة بالتركيز على جذور المشكلة" (Bendix, 1977: 300). والقيادة الكاريزمية تتعارض تعرضاً كلياً مع روتين الحياة اليومية في المنظمات. فالقادة "الطبيعيون" كما يصفهم ماكس فيبر "ليسوا من أصحاب المناصب أو من شاغلي الوظائف المهنية بالمعنى الحديث لهذه الكلمة، أي خبراء لديهم المعرفة ويقدمون خدمات مقابل الأجر، ولكنهم قادة من أصحاب المواهب الجسدية والروحية الخاصة الذين يظهرون في أزمنة الاضطرابات النفسية والطبيعية و

وبخلاف السلطة الكاريزمية ذات الطبيعة الشخصية، تتسم البيروقراطية الحديثة بكونها نظاماً موضوعياً يعتمد على الانظمة القانونية التي تحكم العلاقة بين الأفراد العاملين في المنظمة. وقد وصف ماكس فيبر البيروقراطية الحديثة بأنها نظام محايد أو غير شخصي "impersonal" نظراً لأنها "تضع نفسها في خدمة أي سلطة تريد خدمتها وتعرف كيف تعمل على تشجيعها" (Weber, 1978b: 1149).

كما تناول ماكس فيبر ما أسماه أخلاقيات المكتب "ethos of office" والتي تتضمن الفصل بين الجانب المهني والجانب الشخصي في العمل وذلك عندما يكون هناك تعارض في الرؤية بين القائد الإداري والموظف. وفي هذا الشأن يمكن للموظف إبداء ما لديه من وجهة نظر ولكن يجب عليه في نهاية المطاف الالتزام بتوجيهات رؤسائه. "يستطيع الموظف الرسمي الذي يتلقى توجيهات يعتبرها خاطئة الاعتراض عليها بل أن من واجبه أن يفعل ذلك. وعندما يصير رئيسه على التنفيذ، فمن واجبه الامتثال بل من الاشراف له أن يفعل ذلك وكأن تلك التوجيهات تتوافق مع أعمق إيمان راسخ لديه، وهذا يوضح أن أداء الواجب يبقى أعلى شأنًا من رأيه الشخصي" (Weber, 1978b: 1404).

6. العقلانية

أوضح ماكس فيبر أن السلطة الكاريزمية تتعارض كلياً مع العقلانية وخاصة البيروقراطية والسلطة الشرعية والسلطة الشرعية التقليدية سواء كانت أبوية أو موروثية. والتعارض بين البيروقراطية والسلطة الشرعية الكاريزمية هو تعارض بين عقلانية البيروقراطية ولا عقلانية السلطة الكاريزمية. وعندما أشار إلى أن السلطة الشرعية البيروقراطية عقلانية فذلك بسبب اعتمادها على القوانين والأنظمة التي تخضع للتحليل الفكري بينما السلطة الشرعية الكاريزمية غير عقلانية نظراً لأنها بعيدة كل البعد عن القوانين والأنظمة (Weber, 1978a: 244).

7. الولاء

الولاء في القيادة الكاريزمية شخصي شأنها شأن الولاء في مجال السلطة التقليدية. فكما أشار فيبر، تكون الطاعة في مجال السلطة التقليدية للزعيم التقليدي الذي لديه سلطة تقليدية وهي "ولاء شخصي" ذو ارتباط بالولاء التقليدي. أما في مجال السلطة الكاريزمية، فالولاء يعتمد على قدرة القائد الكاريزماتي على إظهار بطولته أو صفاته الاستثنائية وهي تعتمد على الاعتقاد أو الثقة بما لدى القائد من كاريزما (Weber, 1978a: 216). يعني ذلك أن القيادة التقليدية المعتمدة على العادات والتقاليد والقيادة الكاريزمية تتضمن جوانب شخصية أي الولاء لشخص القائد. وهذا الولاء يمكن تفسيره في القيادة التقليدية نظراً لأن شخصية القائد تمثل عادات وتقاليد المجموعة بينما يعكس ولاء الاتباع للقيادة الكاريزمية الرغبة في التغيير الجذري.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يظهر في الجزء الأول من الدراسة أن هناك خلطاً كبيراً بين القيادة الإدارية والقيادة السياسية حيث تتناول عدد كبير من الأدبيات العلمية هذين الموضوعين وكأنهما موضوع واحد. في مقابل ذلك، نجد أن ماكس فيبر يفصل بينهما، خاصة في تحليلاته العلمية للعلاقة التي تربط المنظمات الحديثة بالقيادة الكاريزمية. إضافة إلى ذلك، لا تشير الأدبيات العلمية بوضوح لكيفية بروز القيادات بينما نجد أن ماكس فيبر تناول في تحليلاته للعوامل المؤدية لظهور القيادة الكاريزمية وضمحلها. ويتفق هذا الاستنتاج مع رؤية عدد من الباحثين الذين يرون أن نظريات القيادة الحديثة فرغت نظرية القيادة الكاريزمية لماكس فيبر من محتواها الفعلي كوسيلة للتغيير الاجتماعي الجذري من أجل خدمة أهداف بحثية محددة أو "كأسلوب إداري" كما يرى ديتوماسو (DiTomaso 1993: 269). كما تم "ترويض" نظرية ماكس فيبر من قبل منظري القيادة لتصبح عبارة عن سمات للشخصية والسلوك (Beyer 1999: 308).

2. هناك مبالغة كبيرة في دور وتأثير القيادات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي. والحقيقة التي يتجنبها كثير من الباحثين هي أن دور القيادة الإدارية في إحداث تغييرات جذرية محدود جداً نظراً لوجود النظام البيروقراطي، الذي يشكل البناء الأساسي لتقديم الخدمات وغيرها في القطاعين العام والخاص. وبالطبع، هناك وعي في الأدبيات العلمية لقوة تأثير هذا النظام حيث يشجع النظر إليه كعميق للقيادة الإدارية مما أدى إلى شيوع الكتابات السلبية الناقدة للبيروقراطية دون تقديم بديل منطقي لها.

3. تحدث التغييرات الهامة في المنظمات بسبب القيادة السياسية وليس بسبب الأدوار التي تقوم بها القيادة الإدارية. فالقيادة الإدارية ليست أكثر من تابع للقيادة السياسية. وقد كان ماكس فيبر متفهماً لدور القيادة الكاريزمية في إحداث التغييرات الفعلية في المنظمات وفي المجتمع بصفة عامة وهي قيادة موهوبة ذات جوانب متعددة ومن ضمنها الجانب السياسي. وبخلاف آرائه "المتشائمة" بشأن قدرة القائد الكاريزماتي على إحداث التغيير، يمكن بالفعل إحداث تغييرات ملموسة في المنظمات، خاصة عند وجود تفاهم مشترك ما بين القيادتين السياسية والإدارية وتطبيق هذه الرؤى من قبل الاتباع أو الموظفين التنفيذيين.

4. هناك اهتمام كبير جداً بالقيادات وإغفال كبير للإدارة ودورها في تعزيز قدرات القائد أو العكس. بعبارة أخرى، هناك اهتمام بالقيادة على حساب الاهتمام الإيجابي بالبيروقراطية. فالبيروقراطية الحديثة، التي تشكل العمليات الإدارية جزءاً لا يتجزأ منها، أهمية كبيرة في تحقيق أهداف القيادتين

الاقتصادية والأخلاقية والدينية والسياسية والذين يُعتقد بأن مواهبهم خارقة للطبيعية أي ليس باستطاعة أي فرد أن يحصل عليها" (Weber, 1968:245).

توضح تحليلات ماكس فيبر للبيروقراطية أنها أداة خاضعة لسيطرة القادة السياسيين على الرغم صعوبة السيطرة التامة على الآلة البيروقراطية. تخضع الإدارة البيروقراطية للقيادة السياسية فيما يتعلق بالتزام المنظمات البيروقراطية بالأنظمة واللوائح التي يضعها القادة السياسيين كما يستطيع السياسة توجيه المنظمة البيروقراطية وفق ما يرون وذلك من خلال التحكم في إدارتها العليا سواء بالتوجيهات المباشرة أو بإحلال مدراء بدلا من آخرين. وفي هذا الشأن أوضح فيبر أن "البيروقراطية أداة للسلطة من الطراز الأول لمن يستطيع السيطرة على جهازها البيروقراطي" (Weber, 1978b: 987).

على الرغم من السيطرة السياسية على المنظمات البيروقراطية إلى أن القيادة السياسية تقف في كثير من الأحيان عاجزة أمام جبروت الآلة البيروقراطية بسبب أن البيروقراطيين يمتلكون المعارف والمهارات التقنية التي لا تتوفر للسياسيين. ومع تقدم المجتمع وزيادة تعقيداته الاجتماعية والاقتصادية ونحو ذلك تنمو الحاجة للمعارف التقنية وهي معارف ليست متوفرة للسياسيين نظراً لانشغالهم بتسيير أمور الدولة ونحو ذلك وهي بسبب ذلك ليست من ضمن اهتماماتهم. وفي هذا الشأن أوضح ماكس فيبر أنه "في الدولة الحديثة، المسؤولين الذين لا يطلب منهم مؤهلات تقنية هم فقط الوزراء والرؤساء" ثم يضيف قائلاً و "هناك بالضرورة عنصر غير بيروقراطي في قمة الهرم في المنظمة البيروقراطية" (Weber, 1978a:222).

إضافة إلى ذلك، لاحظ ماكس فيبر أن القائد السياسي يجد نفسه دائماً في مواجهة البيروقراطي المدرب. وهذا يصدق على السياسي الذي يتسلح بالمبادرات التشريعية كما هو حال أعضاء مجلس النواب أو غيرهم من السياسيين الذين لديهم حق فصل الموظفين البيروقراطيين (Weber, 1978b:991). على الرغم أن البيروقراطية تخضع في نهاية المطاف للقادة السياسيين سواء كانوا منتخبيين أو غير ذلك، إلى أن للبيروقراطية سلطة كبيرة في مقابل السلطات السياسية المختلفة. على سبيل المثال، أشار ماكس فيبر إلى أن البرلمان يقف عاجزاً أمامها وكذلك النظام الملكي. فالبيروقراطيون يكافحون ضد المحاولات البرلمانية للتحقيق كما أن أكثر الأنظمة الملكية تسلطاً يقف عاجزاً أمام المعرفة المتفوقة للخبير البيروقراطي (Weber, 1978b:992-993). والسلطة الكبيرة التي تتمتع بها البيروقراطية الحديثة سببها المعرفة التخصصية التي لدى البيروقراطيين ولا توجد لدى غيرهم من الأشخاص بمن في ذلك القادة السياسيين. "لقد أصبحت المعارف التخصصية للخبير وبشكل متزايد القاعدة لسلطة شاغلي المناصب" (Weber, 1978b:994).

الظرفية للقيادة والنظرية السلوكية لباس و بورنز نظرا لان تصور فيبر للقائد يقوم على الفرد الذي يعمل خارج إطار المنظمة وليس ضمن نطاقها البيروقراطي. وفي هذا الشأن، أشار إلى أن الطاقم الإداري للقائد الكارزмати لا يتكون من موظفين رسميين من أصحاب التأهيل التقني ولا يتم اختيارهم بناء على "الامتيازات الاجتماعية" أو بناء على معايير محلية أو شخصية ولكن يتم اختيارهم بناء المعايير الكاريزمية لأفرادها (Weber, 1978a:243). كما أنه ليس هناك تعيين أو فصل أو مسار مهني أو ترقية. هناك فقط الاستجابة لنداء القائد بناء على المعايير الكاريزمية لمن يدعوهم. كذلك ليس هناك تسلسل هرمي ولكن يقوم القائد بالتدخل عموما أو في حالات فردية معينة وذلك عندما يرى نقصا في السمات الكاريزمية لأعضاء مجموعته فيما يتعلق بمهمة معينة. كما أنه ليس هناك منطقة نفوذ أو مجال اختصاص معين (Weber, 1978a:243).

9. وفقا لتحليلات ماكس فيبر، ظهرت القيادة الكاريزمية بوضوح في الماضي ويصعب تكرارها في المستقبل بسبب البيروقراطية الحديثة. وبهذا المعنى أشار إلى أنه "بقدر ما نعود للماضي بقدر ما نجد أن "القادة الطبيعيين" الذي ظهروا في أوقات عصيبة سواء من النواحي النفسية والمادية والاقتصادية والاخلاقية والدينية أو السياسية لم يكونوا من أصحاب المناصب أو من "المهنيين" بالمفهوم العصري لهذه العبارة أي مجموعة أشخاص المهنيين يودون أعمالا مقابل أجور وبناء على التدريب ومهارات معينة" (Weber, 1978b:1111- 1121). كما أوضح أيضا أن البيروقراطي المحترف مكبل بالسلاسل التنظيمية التي تربطه بالنشاطات اليومية التي يقوم بها، "وفي أغلب الحالات هو فقط ترس صغير في آلة تتحرك دون توقف، وهي التي تحدد له الطريق الذي يسير فيه" (Weber, 1978b: 988). لذا، ليس هناك قيادة بالمعنى الحقيقي للكلمة ولكن هناك في حقيقة الأمر مدراء أكفاء ومدراء غير أكفاء. إضافة إلى ذلك، ليس هناك أي أمل في وجود "القائد العظيم" الذي لديه القدرة على تغيير قواعد وإجراءات العمل في المنظمات تغييرا جذريا. وقد أشار فيبر إلى أنه ليس هناك أي غنى عن النظام البيروقراطي حيث تعتمد المنظمات في القطاعين العام والخاص على نظام الملفات وانضباط العاملين فيها (Weber, 1978b: 988) وهذا يعني صعوبة بروز القيادة الكاريزمية في المنظمات الحديثة.

ثانيا: التوصيات

1. يجب عدم الخلط ما بين الأدوار التي تقوم بها القيادة السياسية والأدوار التي تقوم بها القيادة الإدارية. فالقيادة السياسية هي التي تحدد مسار القيادة الإدارية وهي التي توجهها لتحقيق أهداف اجتماعية مرغوبة. والقيادة السياسية تستطيع إحداث تغييرات ملموسة في المنظمات البيروقراطية المختلفة من خلال وضع الانظمة والقوانين وتوجيه القيادات الإدارية واستبدالها بأخرى إذا لزم الأمر.

السياسية والإدارية. ومن الواضح اهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية الحديثة كعامل إيجابي لا يمكن التخلص منه على الرغم أنه لا يخلو من العيوب.

5. ترتبط البيروقراطية ارتباطا وثيقا بالقيم التنظيمية على صورتين رئيسيتين هما: أولا: المساواة في داخل المنظمة بالاعتماد على الكفاءة في الاستقطاب وفي ترقية الموظفين وبالتعامل مع المستفيدين من خدماتها وفق معايير المساواة القانونية أيضا. وقد أوضح ماكس فيبر أن البيروقراطية تعتمد على الانظمة الرسمية والكفاءة المهنية technical competence وهذا يعني أنها تقف مخالفة للتمايز الاجتماعي بين الافراد وهو ما أسماه فيبر بالتسوية "leveling". يعني ذلك أن تطبيق مبادئ البيروقراطية الحديثة يلغي الفوارق الاجتماعية والثقافية بين أعضاء المنظمة. فالتعيين يكون وفقا للكفاءة المهنية ويحتم الواجب المهني على الموظف التعامل مع أعضاء المنظمة والمستفيدين من خدماتها وفقا للروح الرسمية غير الشخصية spirit of formalistic impersonality أي أداء المهام الرسمية دون أي اعتبار للجوانب الشخصية (Weber, 1978a:225).

6. ومن أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري في منظمات العمل هو كيفية تطبيق المبادئ البيروقراطية وليس كيفية التخلص من الانظمة والاجراءات وقواعد العمل كما يُشاع في كثير من الاحيان. فالبيروقراطية الحديثة تعني في جوهرها بتحقيق المساواة والقضاء على التمايز الاجتماعي بناء على المكانة الاجتماعية والاقتصادية ونحو ذلك بين أعضاء المنظمة ومحاربة تقديم الخدمات للأخرين بناء على معايير فئوية تتعارض مع القانون. وهذه الوظيفة الهامة هي في حقيقة الأمر مطلب تسعى إلى تحقيقه السياسات التنموية للدول وهي أيضا رغبة ملحة من مواطنيها الذين يتذمرون من شيوع الواسطة والمحسوبية وغير ذلك من أنماط الفساد الإداري والمالي خاصة في المنظمات العامة.

7. تختلف علاقة القائد بالاتباع في التحليلات الاجتماعية لماكس فيبر عن العلاقة التي تربط القائد بالاتباع في النظرية السلوكية لبرنارد باس Bernard Bass و جايمس بورنز James Burns. فالقائد لدى فيبر هو القائد "العظيم" الذي تناولته نظرية السمات القيادية ولكنه قائد لا يعتمد على قدراته الشخصية في القيادة فقط ولكن يستمد سلطته من الاتباع. وقد أوضح فيبر أنه إذا ظهر للاتباع أن القوى السحرية أو البطولية للقائد قد تخلت عنه وقبل ذلك في حال فشله في نفع أتباعه فمن المرجح أن تختفي سلطته الكاريزمية (Weber, 1978a:242). كما تناول فيبر اتباع القائد والذين أسماهم بالجماعة الكاريزمية charismatic community، وهي الجماعة الخاضعة للسلطة الكاريزمية والتي تعتمد على الصلات العاطفية بين أعضائها (Weber, 1978a:243).

8. تختلف رؤية ماكس فيبر للقائد عن تحليلات النظرية

دراسة معوقات أخرى قد يكون من ضمنها بعض الانظمة واللوائح غير المناسبة. ولكن من الافضل النأي عن الاطروحات المثاليّة التي تدعو للتخلص من النظام البيروقراطي برمته. فهذا النوع من الطرح لا يمثل فقط ضربا من ضروب الفساد التنظيمي ولكنه طرح غير ممكن في حيز الواقع.

5. ينبغي على الباحثين تجنب الفصل الشكلي الشائع ما بين القائد والاداري. فالقائد الاداري الناجح ليس أكثر من مدير رائع، كما تعني القيادة الادارية السيئة إغفال الدور الهام الذي تقوم به الادارة بمفهومها العلمي المتعارف عليه والمتضمن التخطيط والتنظيم والتحفيز والتوجيه والرقابة والتي تشكل جوهر الإدارة الناجحة في أي نظام بيروقراطي حديث.

ملاحظات

1. أنظر، على سبيل المثال، للفروق بين القائد والمدير من وجهة نظر كارالار Karalar وجيل Gill و الموضحة في الجدولين أدناه:

الفروق بين الرئيسية بين القائد والمدير وفقا ل كارالار karalar (Ünsar, 2014: 14)

2. يجب على الباحثين الاهتمام بالأدوار الايجابية التي تقدمها الادارة والبيروقراطية الحديثة عموما لتحقيق الاهداف المحددة لها. والأهداف المحددة للبيروقراطية ليست من صنع القيادات الادارية ولكن هي أهداف تضعها القيادة السياسية بما يحقق المصلحة العامة.

3. رفع كفاءة ومهارات القيادات الادارية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة التي تتضمن توضح أهمية العلاقات التي تربط القيادة السياسية بالقيادة الادارية من جهة والعلاقات التي تربط القائد الاداري بالاتباع أو الموظفين التنفيذيين الذي يؤدون أدوار لا تقل أهمية عن الادوار التي يقوم بها القائد الاداري. فنجاح القائد الاداري يعتمد على علاقاته الايجابية بكل من القيادة السياسية وبطاقم العاملين في المنظمة التي يشرف عليها.

4. الكف عن إشاعة روح الاحباط والقنوط بذريعة سيطرة الانظمة واللوائح البيروقراطية على المنظمات الحكومية. فكما أشار ماكس فيبر، تمثل الانظمة والقوانين أهم مكونات البيروقراطية الحديثة والتي لا غنى لصانع القرار السياسي والاداري عنها. لذا، يجدر بالباحثين توجيه اهتمامهم نحو

المدير	القائد
1 يتلقى الأوامر	يستمتع بالتغيير
2 يركز على الوضع الحالي والمستقبل قصير المد	يركز على المستقبل البعيد
3 يؤدي العمل بالطريقة الصحيحة	يؤدي العمل الصحيح
4 يهتم بالأسباب أكثر من اهتمامه بالعواطف	يهتم بكل من الأسباب والعواطف
5 يتضمن عمله مخاطر	يخاطر

الفروق بين الرئيسية بين القائد والمدير وفقا ل جيل Gill (Gill, 2011:16)

المدير	القائد
1 يدير	يبدع
2 يقوم بعمل مكرر	يقوم بعمل مبتكر أو أصيل
3 يحافظ	يطور
4 يركز على الأنظمة	يركز على الأشخاص
5 يهتم بالرقابة	يستشير الثقة
6 نظرتة قصيرة المدى	لديه رؤية بعيدة المدى
7 يسأل ما الذي ولماذا	يسأل كيف ومتى
8 يقلد	ينشأ
9 يقبل بالوضع القائم	يتحدى الوضع القائم
10 مثال للمحارب الطيب	يتصرف حسب سجيته
11 يؤدي العمل بالطريقة الصحيحة	يؤدي العمل الصحيح

- Cuellar, M. (2017). Beyond Weber: Law and Leadership in an Institutionally Fragile World. *Sandford Law Review*. (69):1781-1793.
- Dihmaier, E. and M. Paschen (2014). *The Psychology of Human Leadership: How to Develop Charisma and Authority*. Springer Science and Business Media, New York.
- DiTomaso, N. (1993). Weber's Social History and Etzioni's Structural Theory of Charisma in Organizations: Implications for Thinking About Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly* 4 (3/4): 257-275
- Fairholm, M. and G. Fairholm (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Applications*. Springer Science and Business Media, New York.
- Fleener, J.W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm, R. E. (2010). Self-Other Rating Agreement in Leadership: A review. *Leadership Quarterly*, 21, 1005-1034.
- Fletcher, J. K. (2004). *The Paradox of Post-Heroic Leadership: An Essay on Gender, Power, and Transformational Change*. *Leadership Quarterly*, 15 (5), 647-661.
- Ghosh, P. (2016). Max Weber in Context: Essays in the History of German Ideas c. 1870-1930. Harrassowitz, Wiesbaden, Germany.
- Gill, R. (2011). *Theory and Practice of Leadership*. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks & London.
- Grint, G. (2010). *Leadership: a Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Guillén, M. F (2010). "Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership". In *Handbook of Leadership and Practice*. A Harvard Business School Centennial Colloquium. Ed. Nitin Nohria and Rakesh Khurana. Boston, Mass: Harvard Business Press. pp. 223-238.
- Haslam, S. A. (2012). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks & London.
- Hersey, P. and K. Blanchard (1973). *LEAD-Self*. San Diego, CA: University Press.
- Hersey, P. and K. Blanchard (1977). *Management of Organizational Behavior 3rd Ed.- Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hollander, E.P. (1995). "Organizational leadership and followership". in P. Collett, Ed. & A. Furnam (eds.), *Social Psychology at Work*. London: Routledge. pp. 69-87.
- Homrig, M. (2004). Transformational leadership. <http://leadership.au.af.mil/documents/homrig.htm>.
- Hooijberg, R. and Nancy L. (2013). "Transformational Theory of Leadership". in the *Encyclopedia of Management Theory*. Ed. Eric H. Kessler. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks & London.
- Jacobson, H. K. (1995). Where there is Power, there is no Eros: A Jungian Interpretation of the Weberian Legacy. *The American Review*
2. تم استخدام مصطلح "السلطة" في هذه الدراسة الدراسة بمعنى السلطة الشرعية authority. وهو مصطلح يختلف عن مفهوم القوة power والتي قد تكون شرعية أو غير شرعية وهي في حقيقة الأمر "سلطة" ولكنها أشمل من مفهوم السلطة الشرعية. وتتضمن أسس السلطة الشرعية التقاليد والعاطفة وخاصة المرتبطة بالمعتقدات والقيم وسن القوانين ونحو ذلك. وأكثر مصادر الشرعية شيوعاً في هذا العصر هو الاعتقاد بسلطة القانون (Weber, 1978a:36-37). في المقابل، يشير مفهوم القوة إلى احتمال قيام الفاعل ضمن علاقة اجتماعية ما بتنفيذ ما يراه على الرغم من مقاومة الطرف الآخر وبغض النظر عن الأساس الذي تعتمد عليه هذه الاحتمالية (Weber, 1978a:53).
3. أشار ماكس فيبر إلى أن مصطلح "كاريزما" ليس مفهوماً سلبياً أو إيجابياً بل يجب أن يُستخدم بمعنى يخلو من التعبير القيمي نظراً لأن علم الاجتماع غير معني بالأحكام القيميّة أيضاً (Symonds, 2015:55-75) (value judgments Weber, 1978b: 1112).

المراجع

Alimo-Metcalfe, B. (2013). "A Critical Review of Leadership Theory". In *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development*. First Edition. Edited by H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. John Wiley & Sons, Ltd.

Asencio, H. (2016). Leadership, Trust, and Organizational Performance in Public Sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 5-22.

Bass, M. B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bendix, R. (1977). *Max Weber: An Intellectual Portrait*. Berkeley: University of California Press.

Derman, J. (2016). *Max Weber in Politics and Social Thought: From Charisma to Canonization*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Derue, D. S., J. Nahrgang, N. Wellman and S. E. Humphrey (2011). Train and Behavior Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.

Beyer, J. M. (1999). Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *The Leadership Quarterly* 10 (2): 307-330.

Blanchard, K., Zigarmi, D. & Nelson, R. (1993). Situational Leadership after 25 Years: a Retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 22-36.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.

Burns, J. M. (2010). *Leadership*. Harper Perennial Modern Classics, New York, NY.

Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A New Pursuit of Happiness*. NY: Atlantic Monthly Press.

- Weber. M. (2011). *The Methodology of the Social Sciences*. Translated and Ed. By Edward A. Shills and Henry A. Finch. The Free Press, New York.
- Weber. M. (1968). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Transacted and Ed. by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York. Oxford University Press.
- Weber. M. (1978a). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Vol. 1 Ed. Guenther Roth and Claus Wittich. University of California Press, Berkeley.
- Weber. M. (1978b). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Vol. 2. Ed. Guenther Roth and Claus Wittich. University of California Press, Berkeley.
- Weber. M. (1978c). *Weber: Selections in Translation*. Ed. by W. G. Runciman. Translated by Eric Matthews. Cambridge University Press, London.
- Weber. M. (2011). *The Methodology of Social Sciences*. Translated and edited by Edward A. Shills and Henry A. Finch. Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).
- of Public Administration. 25: 21-42.
- Kalberg. S. (2012). *Max Weber's Comparative-Historical Sociology Today: Major Themes, Mode of Causal Analysis, and Applications*. Ashgate Publishing Limited, Farnham, UK.
- Kark. R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 17(2),160-176.
- Kets de Vries. M. F. R. (2001). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. Prentice Hall, London & New York.
- Koshul. B. (2014). *Max Weber and Charles Peirce. At the Crossroads of Science, Philosophy, and Culture*. Lexington Books, Lanham, Maryland.
- Maczynski. J. and Sulkowski. J. (2017). A Seven Nations Study of Leadership Attributes. *Polish Psychological Bulletin*. 48 (2):307-314.
- Marques. J. (2016). *Leadership: Finding Balance between Ambition and Acceptance*. Routledge, New York.
- Northouse. P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications Ltd, Thousand Oaks & London.
- Olsen. J. P. (2005). Maybe It's Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 16:1-24.
- Pedler. M. and J. Burgoyne and T. Boydell (2010). *A Manager's Guide to Leadership: An Action Learning Approach*. McGraw-Hill Publishing Company, Berkshire, England.
- Perna. B. (2016). Exploring Situational Leadership in Quick Service Restaurants. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 8 (2): 1-6.
- Seidle. B., Fernandez. S. and Perry. J. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*. Vol. (76). 4: 603-613.
- Smith. P. M. (1995) "Leadership", in A.S.R. Manstead, ed. & M. Hewstone (Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*. Oxford: Blackwell, pp. 358-62.
- Swedberg. R. and Agevall. O. (2016). *The Max Weber Dictionary: Key Words and Central Concepts*. Sandford Social Sciences, Stanford, California.
- Symonds. M. (2015). *Max Weber's Theory of Modernity: The Endless Pursuit of Meaning*. Ashgate Publishing Limited, Surrey, England.
- Thomas. C. (2012). *A Call for Engaged Leadership*. Sense Publishers, Rotterdam, the Netherlands.
- Ünsar. S. (2014). *Leadership and Communication: A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey*. Springer International Publishing Switzerland.
- Van Wart. M. (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. M.E. Sharpe, New York.