

دور القيادة التشاركية في تقليل التسييس التنظيمي : بحث تحليلي في جامعة كربلاء

صفاء سعدون السعيد

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق
safa.alsaede@yahoo.com

المستخلص. يهدف البحث الحالي إلى معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي في (جامعة كربلاء). ولذلك لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحديد الأهداف والسلوكيات وخلق وتهيئة المناخ النفسي الامن لعمل الفريق . وتوضيح متغير التسييس التنظيمي الذي يبحث عن المصلحة الذاتية للأفراد في المنظمة دون النظر إلى تأثيرها على تحقيق أهدافها ومعرفة العلاقة المباشرة بين القيادة والاداء التي تعيق تحقيق تلك الاهداف ، وتحقيقاً لهدف البحث تم اختبار فرضيتين رئيسيتين، اذ شملت عينة عشوائية تكونت من (٥٠) فرداً من العاملين في الجامعة المبحوثة تم معالجة البيانات إحصائياً بالاعتماد على عدة وسائل إحصائية منها (معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار البسيط، اختبار T، اختبار F، معامل التفسير). وتوصل البحث الى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي. وايضاً وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي. انتهى البحث بجملة من التوصيات أهمها "ضرورة اعتماد المكافآت والترقيات بصورة عادلة بين جميع العاملين، وبما ان تقييم الاداء هو الذي يحدد الترقيات والمكافآت لذا غالباً ما تكون القرارات والاجراءات الخاصة بتقييم الاداء نزيهة وعادلة لكي يتم التغلب على ظاهرة التسييس التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، التسييس التنظيمي.

Abstract. The current research aims to identifying the relationship between participatory Leadership and organizational politeness in Karbala University. because of the importance of the role that the participatory leadership plays in defining goals and behaviors and creating a safe psychological environment for the team's work. And to clarify the variable politicization of the organization looking for the self-interest of individuals in the organization without considering the impact on the achievement of its objectives, and knowing of the direct relationship between the leadership and performance that hinder the achievement of those goals, and to achieve the goal of the research tow main hypothesis were tested , including a random sample consisting of (50) Of the employees in the studied university , the data were statistically processed using several statistical methods (simple correlation coefficient, simple regression analysis, T test, F test, interpretation coefficient). The research reached several conclusions, most notably: There is a significant positive correlation between participatory Leadership and organizational politicization. The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is: "The need to adopt rewards and promotions fairly among all employees, since the evaluation of performance determines the promotions and rewards, so decisions and procedures for evaluation of performance are often honest and fair in order to overcome the phenomenon of organizational politeness.

Keywords: Participatory Leadership, Organizational Politeness.

١ المنهجية

١.١ مشكلة البحث

لأهمية هذا الموضوع في الدراسات الاجتماعية والادارية فتمثل مشكلة البحث بضعف ادراك مفهوم القيادة التشاركية في المنظمات، مما يؤدي الى تحقيق عدم الموائمة بين اهداف المنظمة وحاجات الافراد العاملين فيها، كما ان التسييس التنظيمي يشمل السلوكيات السياسية للمرور عبر القنوات غير الملائمة لتحقيق المصلحة الذاتية ، وتشويش السمعة ، والظعن بعمل الآخرين ، وتجاوز سلسلة القيادة.

١.٢ أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من كونه:

- تحديد نوع العلاقة بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي .
- القيادة التشاركية تساعد في ارضاء أعضاء الفريق بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعزيز ثقة أعضاء الفريق واستقلاله , وخلق روابط عمل ايجابية بين جميع الافراد العاملين في المنظمة .

٣.١ أهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :
- يهدف البحث الى اختبار علاقات الارتباط والتأثير للقيادة التشاركية والتسييس التنظيمي بأبعاده في الجامعة المبحوثة وتحديد طبيعة العلاقة إيجابية كانت او سلبية.
 - وصف وتشخيص القيادة التشاركية وعلاقتها بالتسييس التنظيمي .

٤.١ عينة البحث

اختير مجلس جامعة كربلاء كعينة للبحث، اذ تم توزيع (٥٠) استمارة استبانته وتم استرجاعها جميعها للاستفادة منها في الجانب العملي للبحث والجدول (١) يوضح تلك العينة.

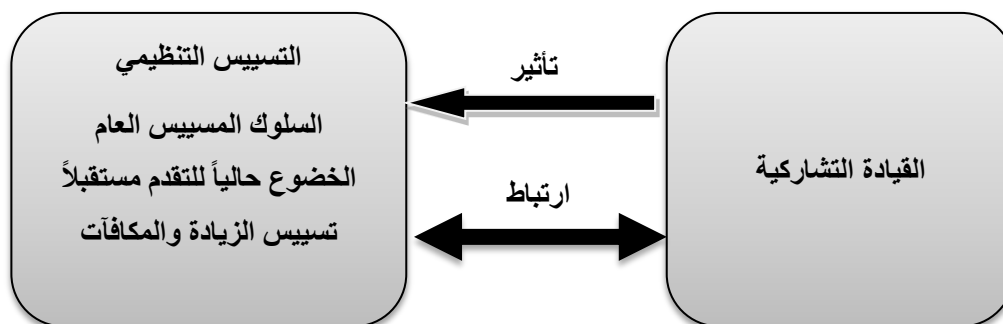
جدول ١: وصف عينة البحث

السمة	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٣٠	%60
	انثى	٢٠	%40
	N	٥٠	100 %
العمر	30 سنة فأقل	-	-
	31 - 40	١٠	%20
	41 - 50	20	% ٤٠
	51 - 59	15	%٣٠
	60 سنة فأكثر	٥	%١٠
	N	٥٠	100 %
المؤهل العلمي	دكتوراه	٤٩	%٩٨
	ماجستير	١	%٢
	N	٥٠	100 %
سنوات الخدمة	10 سنة فأكثر	٥٠	%١٠٠
	N	٥٠	100 %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج استمارة الاستبانة

٥.١ فرضيات البحث

- تتكون فرضيات البحث من فرضيتين رئيسيتين تخص متغيرات البحث:
- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي .
 - الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة تأثير سالبة ذات دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الاداء الابداعي .ويوضح الشكل ١ المخطط الفرضي للبحث.



الشكل ١. المخطط الفرضي للبحث

٢ الجانب النظري للبحث

١.٢ القيادة التشاركية

١.١.٢ مفهوم القيادة التشاركية

اشار الفكر الاداري الى ان القيادة التشاركية تعد العامل الأكثر أهمية في أداء الفريق من خلال عدة نظريات قديمة توضح مفهوم القيادة التشاركية وهي نظرية السمات، ونظرية السلوك، ونظرية الطوارئ، اضافة الى النظريات الحديثة مثل نظرية القيادة التحويلية، و نظرية القيادة الكاريزمية. وقد ركزت الدراسات خلال العقود الماضية على مفهوم القيادة العمودية والتي تعكس مسك

زمام السلطة من قبل شخص واحد في الهيكل التنظيمي ، فإن مشاركة الوظائف القيادية لم يتم تحديدها من الناحية المفاهيمية والتشغيلية إلا في الآونة الأخيرة، ولم يتم إجراء دراسة تجريبية على القيادة التشاركية إلا في السنوات الأخيرة (Huang,2013:124). القيادة التشاركية تعد مفهوم جديد وناشئ، كما أشار له الفكر الإداري من خلال جمع وتلخيص ما تم دراسته في هذا المجال (Andreas&Lindstrom,2009:5). وهناك جدل معرفي بين الباحثين على مفهوم القيادة التشاركية ، على أن القيادة يمكن أن تنبع من الفرد الذي يتمتع بمهارات وخبرات عالية جداً، وتميز الدور المتعلق بالتأثير في تحديد الأهداف والسلوكيات. يرى (Katz&Kahn,1978) ان تبني الميزة التنافسية المحتملة التي يمكن أن تتراكم في منظمة من خلال التأثير المتبادل على نطاق واسع للقيادة التشاركية (Fitzsimons&Denyer,2011:7). وهناك من عرف القيادة التشاركية على أنها نشاط يتم تقاسمه أو توزيعه بين أعضاء الفريق بالشكل الذي يعزز طرق العمل. او انها عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما. أن عملية التأثير تنطوي على أكثر من مجرد تأثير منخفض للمرووسين من قبل قائد العمل، يتم توزيع القيادة بين مجموعة من الأفراد بدلاً من أن تكون مركزة في يد فرد واحد هو القائد في المنظمة (NHS & Academy,2009:1). إذ يقوم الفرد بالتأثير في دوافع العمل لدى زملائه في المجموعة او يقوم بخلق أنشطة تؤثر على مسار العمل ضمن المجموعة وبالشكل الذي يخلق لديهم الحافز لتحقيق اهداف المنظمة ، ويؤثر هذا المفهوم للقيادة التشاركية بانها اسلوباً يمتاز بالتعقيد ويقوم على عمليات التأثير والترابط المتبادل بين اعضاء الفريق (Stagnaro&Piotrowski,2013:224). لذا تعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (٢) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني :

جدول ٢. بعض إسهامات الباحثين لمفهوم القيادة التشاركية

المفهوم	الباحث
تشارك اعضاء الفريق من اجل الاستفادة من نقاط القوة.	(Pearce& Conger, 2002:2)
المساعدة في ارضاء أعضاء الفريق بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تعزيز ثقة أعضاء الفريق واستقلاله.	(Yee, 2006:5)
انها عملية موجهة نحو تحقيق الأهداف في وقت واحد وبشكل متسلسل من قبل اعضاء الفريق .	(Auer & Fähnrich, 2006:255)
انها إقناع الأشخاص الآخرين والتأثير عليهم من أجل تحقيق هدف مشترك ، ولا يوجد تمييز واضح بين القادة والمرووسين. ويؤثر الأعضاء على بعضهم البعض فيما يتعلق بالمهام.	(Luther& Bruckman, 2008:1)
عملية تأثير ديناميكية وتفاعلية بين مجموعة الأفراد والتي يكون الهدف منها هو قيادة بعضهم البعض لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية أو كليهما.	(Kocolowski, 2010:24)
انها عملية التأثير الاجتماعي التي تنطوي على تحديد أهداف المجموعة ، وتحفيز السلوك تجاه انجاز المهمة .	(Wellman, 2013:1)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحثين

٢.١.٢ أهمية القيادة التشاركية

تتضح أهمية القيادة التشاركية من خلال خلق وتهيئة بيئة عمل آمنة للفريق ، وتشجيع أعضائه على التفكير بحرية، ومناقشة الآراء والأفكار بشكل مفتوح ، وابعاد المصلحة الذاتية من خلال التأثير على منظومة القيم والأفكار التي يؤمن بها الافراد (Droge & Marsick, 2015:3). كما تظهر أهمية القيادة التشاركية من خلال تطوير فهم مشترك لفلسفة ورسالة المنظمة فضلاً عن قدرتها على تنمية مهارات الفرد الاجتماعية والعملية، وتدريبه ورعايته وتحفيزه (Bligh & Kohles,2006:2). ان القيادة التشاركية تعزز الابتكار والالتزام بين أعضاء الفريق ، وتعمل على إحداث تغيير إيجابي في تكوين المنظمة وتشكيل فرق العمل وتنشئ روابط وعلاقات عمل قوية بين الاعضاء ، وتعطي المزيد من الحرية ، والثقة ،والقدرة على التحدث أثناء تنفيذ الأنشطة المشتركة و تزيد من مستويات الرضا ، وتحفز فرق العمل ، وتساعد على نمو المنظمة على المدى البعيد، وتحقيق الميزة التنافسية لها (Zhang & Jian,2012:3). القيادة التشاركية لها تأثير شامل محتمل على الخصائص السياقية والهيكلية لأبداع الفريق. وهذا يعني أن العديد من أعضاء الفريق يقومون بوظائف مهمة لقيادة الفريق ، وأن يحلوا المشكلات بشكل تعاوني وأن يتحملوا بشكل جماعي مسؤولية نتائج الفريق (Sun& Liu, 2016:4). كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة. ونتيح للفريق أداء المهام بسرعة. تعتبر القيادة التشاركية هي أكثر أساليب القيادة تأثيراً ، من أجل التعامل مع المهام متنوعة المعرفة للقدرة على التعامل مع المواقف الأكثر تعقيداً في المستقبل ، هناك حاجة إلى مرونة وتنوعاً في مكونات القيادة المستقبلية ، كما انها تعد وسيلة لتوسيع الموارد المعرفية والوصول إلى القوى العاملة، مما يتيح للفريق أداء المهام بسرعة. تعتبر القيادة التشاركية هي أكثر أساليب القيادة تأثيراً في مواكبة الابتكار والفعالية الحديثة، وامتلاك أسلوب قيادة منظم إذ يشجع على تحقيق الشفافية التنظيمية بالإضافة الى ذلك ، يؤدي الحكم المهني والعقلاني إلى متى وكيف يتم تفعيل القيادة التشاركية (Victor & Somehagen, 2015:29) وتظهر الأهمية من خلال مجموعة من الفوائد التي تحققها القيادة التشاركية وهي: (Conger, 2002:2 & Pearce)

- تشجع السلوك المبتكر والملتزم بين أعضاء الفريق .
- تقوم القيادة التشاركية بشكل إيجابي بتحويل المنظمات العمودية الى منظمات افقية، وإعادة دمج فرق العمل .
- تساعد على خلق روابط عمل ايجابية بين جميع الافراد العاملين في المنظمة .
- الحرية والقدرة على التحدث بصورة علانية أثناء تنفيذ الأنشطة التشاركية تزيد من مستويات الرضا، وتحديد هوية المنظمة بين أعضائها.
- تعد مثال على سلوك العمل الإيجابي، وتؤثر على جميع الافراد العاملين، وتحفز وتشجع فرق العمل .
- تؤدي النتائج الناجحة التي تتحقق من خلال القيادة التشاركية إلى الاعتراف بأهمية كل عامل في هذا النجاح ، مما يدفع فرق العمل الى تحقيق النمو والاستقرار للمنظمة .

٣.١.٢ التحديات التي تواجهها القيادة التشاركية

من التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال اليوم هو طريقة القيادة واهميتها في نجاح هذه المنظمات ، اذ نلاحظ أن منظمات اليوم تنجذب لمصلحة القيادة التشاركية، بدلاً من القيادة المركزية بيد شخص واحد وبغض النظر عن الهيكل التنظيمي المتبع ، اذ اكدت الدراسات الحديثة على اهمية فرق العمل في إدارة التغيير اذ ان هذه الفرق تكون القيادة فيها تشاركية ، بدلاً من أن تكون مستقلة ومركزية بيد شخص واحد ، اذ كلما كانت القيادة تشاركية تكون فعالة للغاية، وتؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي (Fitzsimons & Denyer, 2011:5). ان اهم تحدي تواجهه القيادة التشاركية هو تطوير المعرفة، اذ بينت الدراسات التحليلية للقيادة التشاركية من تحليل ٤٣ دراسة تمثل ٣٣٩٨ فريقاً ، تم تلخيص تسعة تعريفات للفترة (١٩٩٨-٢٠١٢). تميز هذه الدراسات بين القيادة التشاركية نظرياً وبين مفاهيم التجميع (العمليات الجماعية والتأثير) المركزية (وحدة القرارات لجميع اعضاء العمل في المنظمة) والكثافة (خاصية الفريق الناشئ عبر أعضاء الفريق). لذا على الرغم من التوافق المتنازع حول تعريف متكامل للقيادة التشاركية ، فإن الأدلة المتراكمة لدعم القيادة التشاركية وفعاليتها الفريق مقنعة لأنها مستمدة من سياقات متنوعة (Wilson, 2017:20)). إن فكرة القيادة التشاركية فكرة جيدة وقد تكون مفيدة للمنظمة بأكملها، ولكن لا يوجد دليل عملي الى ان القيادة التشاركية تؤدي إلى مزيد من الفعالية بالإضافة الى ذلك، لا يُعرف الكثير عن معنى القيادة التشاركية وكيف يمكن يتم تنفيذها وتحقيقها في المنظمات. اذ أن التنفيذ الناجح لهذه المفاهيم المثالية للقيادة التشاركية في منظمات الأعمال قد تفشل إلى حد كبير في تحقيقه. توجد منطقة رمادية أيضاً حول إخفاقاتها وقبورها بسبب عدم التنفيذ الناجح. لذلك تستحق القيادة التشاركية مزيداً من الاهتمام النظري والتجريبي، كمنظور قيادة ناقصاً مهماً وكذلك كنهج واعد لتجميع الاستدامة التنظيمية. مثل هذا العمل قد يكون الاعتماد على التأثير الذاتي للمرونة في القيادة العمودية كما أشار (Hosh&dolphin, 2013) الى مفهوم المرونة هو جانب هام من القيادة التشاركية. ركزت الأدبيات المتعلقة بالمرونة بشكل رئيسي على فكرة "المنظمة المرنة" التي طورها (John Atkinson في عام ١٩٨٤). الذي استشهد به في (Taylor (2014)، فإن المنظمة المرنة تتكون من (المرونة الوظيفية) والعاملين المحيطيين (المرونة العددية والزمنية) والعاملين الأساسيين)، ينقسم العاملون المحيطيون إلى المجموعة الطرفية الأولى التي تتألف من معظمهم من العاملين بدوام كامل مع درجة معينة من الدوام ولكن مع مهارات أقل، تتكون المجموعة الطرفية الثانية من العاملين بدوام جزئي أو مؤقت بشكل رئيسي والمجموعة الثالثة والنهائية تتألف من العاملين المتعاقدين من داخل المنظمة أو خارجها والذين يعملون لحسابهم الخاص. لقد أعطى هذا العرض أنواعاً محدودة من المرونة أكثر قابلية للتطبيق على العاملين مقارنة بأصحاب المصلحة الآخرين (Mumbi, 2014:45). هؤلاء القادة يواجهون باستمرار نفس التحديات الستة حتى لو وصفوا تحدياتهم وسياقاتهم المحددة بطرق مختلفة وتشمل هذه التحديات الآتي: (Bolman & Deal, 2017:2).

- إن تطوير الفعالية الإدارية هو التحدي المتمثل في تطوير المهارات مثل إدارة الوقت، وتحديد الأولويات، والتفكير الاستراتيجي، وصنع القرار، والتأقلم مع الوظيفة، ليكون أكثر فعالية في العمل.
- إلهام الآخرين يمثل التحدي الأول لا نه يحفز الآخرين ويعمل على تحقيق رضاهم الوظيفي.
- عدم تطوير العاملين من خلال التوجيه والتدريب.
- تمثل قيادة المنظمة التحدي المتمثل في بناء فريق العمل وتطويره وإدارته.
- يمثل التغيير في التوجيه تحدي كبير في إدارة وتعبئة وفهم قيادة التغيير. يشمل التغيير في التوجيه معرفة كيفية التخفيف من العواقب والتغلب على مقاومة التغيير والتعامل مع ردود فعل العاملين من أجل التغيير.
- اختلاف حجم التنظيم مما يؤدي الى صعوبة الحصول على الدعم الإداري، والحصول على موافقات من ادرات الاقسام المختلفة أو المجموعات أو الأفراد الآخرين.
- مما تقدم يتضح إن من التحديات التي تواجهها المنظمات هو عدم قدرة الافراد على التكيف داخل المنظمة ، وذلك بسبب اعتماد القائد القيادة الاستبدادية، والعمل بطريقة هرمية بيد قائد واحد يمثل السلطة العليا في المنظمة، واختلاف حجم التنظيم يعتبر اهم التحديات التي تواجه المنظمات، اذ ان المنظمات الكبيرة تختلف عن المنظمات الصغيرة في تطبيق القيادة التشاركية، واستيعاب فهم قيادة التغيير.

٢.٢ التسييس التنظيمي

وفقاً Kortezi (٢٠١١) ، فإن التسييس التنظيمي هو البحث عن المصلحة الذاتية للأفراد في المنظمة دون النظر إلى تأثيرها على تحقيق أهدافها. من خلال تبني وجهة نظر بديلة لافتراضات السلوكية ، فإنه يستنتج السلوك السياسي الإيجابي. فرضية المصلحة الذاتية المحصورة هي أكثر تمثيلاً للسلوك الإنساني الفعلي. و أن هناك تقاطعاً بين آثار سياسة التنظيم واختيار مشروع تطوير منتج

جديد. فإن محتويات الوظيفة أو العمل ومستوى التسلسل الهرمي مهمان لتسييس التنظيمي. من ناحية أخرى ، لم يكن لإضفاء الطابع الرسمي والمركزية تأثير مهم على تصورات التسييس التنظيمي. وفقاً (Gadot، ٢٠٠٧) ، فإن البحث يركز جزئياً على التأثير المتداخل لتسييس التنظيمي ، وعن العلاقة بين القيادة والأداء. يتضمن الأداء الوضع الذي يؤدي به العاملين أعمالهم والسلوك المرن للفرد للمضي قدماً في المتطلبات الأساسية للوظيفة لصالح المنظمة. كما تم العثور على علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة والأداء. الأفراد الذين يظهرون مشاركة عالية في وظائفهم يعتبرون أن عملهم جزء مهم من حياتهم ، وفقاً لـ Poon ، فإن الثقة في المشرف والقدرة على التوظيف لمساعدة زميل العمل يلاحظ سياسات أقل. وفقاً لـ Field ، يتم تهريب مصلحة أعضاء المنظمة من خلال إعادة التفاوض بشأن الأجور وإدارة الأداء والتي تعد مفيدة أيضاً في التغيير والتعلم التنظيميين (Danish&Munawar,2014:119). وتعددت وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويبين الجدول (٣) بعض تلك الإسهامات بحسب تسلسلها الزمني :

جدول ٣. بعض إسهامات الباحثين لمفهوم التسييس التنظيمي

المفهوم	الباحث
تصورات الفرد حول دعم المشرف ، وفرصة استخدام المعرفة المستفادة ، ودعم النظراء ، وعقوبات المشرف ، والنتائج الشخصية الإيجابية أو السلبية الناتجة عن تطبيق التدريب على الوظيفة.	(Gakure & Wachira, 2012:2)
تشمل السلوكيات السياسية للمرور عبر القنوات غير الملائمة لتحقيق المصلحة الذاتية ، والطعن الخلفي ، والتغاضي ، وتجاوز سلسلة القيادة ، والضغط على كبار المسؤولين للحصول على وظائف أفضل أو الترقية.	(Yilmaz, 2014:99)
أصول الصفات الفردية وطبيعة تفاعلهم مع الظروف التنظيمية التي تعزز الاستراتيجيات السياسية في منظمات العمل تأتي من تطور البنية الجينية الوراثية للفرد.	(Cacciattolo,2014:239)
سلوكيات مصممة استراتيجياً تزيد من المصلحة الذاتية.	(Albrecht, 2015:2)
تصورات الفرد عن أفعال أو سلوكيات المصلحة الذاتية للآخرين ، اذ ترتبط هذه الإجراءات المفترضة غالباً بالتلاعب بالمنارات والإجراءات التنظيمية وغالباً ما تحتوي على استراتيجيات تخويف حتى على حساب العاملين الآخرين للحصول على مزايا قصيرة الأجل.	(Luqman& Umair, 2015:893)
مجموعة من عمليات التأثير الاجتماعي ، والتي يتم اختبارها داخل المنظمة من أجل منع الفوائد الفردية القصيرة أو الطويلة الأجل.	(Kaya & Ayhan, 2016:250)

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على اراء الباحثين

مما تقدم يمكن تعريف التسييس التنظيمي على انه " جهود غير رسمية لبيع الأفكار أو التأثير على المنظمة وتحقيق المصلحة الذاتية على الاهداف التنظيمية.

ابعاد التسييس التنظيمي

- لقياس التسييس التنظيمي تم الاعتماد على مقياس (KACMAR&CARLSON,1997) ، اذ توصلوا الى ان هنالك (٢٣٠) دراسة استخدمت هذا المقياس بأبعاده الثلاثة (الفتلاوي ومحسين ، ٢٠١٨:٢٧) وادناه شرح هذه الابعاد :
- السلوك المسييس العام : يقصد بالسلوك المسييس العام المتجه نحو خدمة المصالح الذاتية بشكل صريح وذلك لضمان التقدم في المكاسب الذاتية . وهذا السلوك يتضمن العديد من الافعال الجريئة المتمثلة ببث الاشاعة والتقليل من شأن الآخرين . هنالك عدد من الظروف والمواقف التي تسهم في ظهور السلوك المسييس العام وهي (عدم توفر الانظمة والقواعد، صنع القرار في ضل عدم اليقين، وندرة الموارد القيمة)
 - الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً : يعتبر هذا البعد من السلوكيات المبطنة وغير المباشرة التي يمارسها الافراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية عبر اطاعة الفرد لا فعال الآخرين اي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات مع الآخرين.
 - تسييس الزيادة والمكافآت : ويعتبر هذا البعد الاخير من ابعاد التسييس التنظيمي هو تسييس الزيادات والمكافآت ، ويوضح هذا البعد ان المنظمة تمارس التسييس في اجراءات وقرارات الزيادة والمكافآت . اذ تبين ان تقييم الاداء غالباً ما يكون غير عادل لا نه يخضع لتقدير واحكام المسؤول الشخصية ومن ثم تكون المكافآت والزيادات غير عادلة ، وبما ان تقييم الاداء هو الذي يحدد الترقيّة والمكافأة لذا غالباً ما تكون قرارات واجراءات تلك الزيادات مسببة في طبيعتها.

٣ الجانب العملي للبحث

١.٣ وصف وتشخيص متغيرات البحث

١.١.٣ وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير القيادة التشاركية

يتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير القيادة التشاركية إذ يبين الجدول (٤) إجابات أفراد عينة البحث.

جدول ٤. وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير القيادة التشاركية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
١.	رأي كل عضو مهم عندما يشاركون تصوراتهم بشأن الموقف الذي يواجه الفريق.	2.91	0.08	37.10	58.39
٢.	اوامر القيادة مزعجة داخل الفريق (R).	3.26	0.14	35.15	65.19
٣.	يتعاون أعضاء الفريق مع بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم.	2.96	0.16	39.20	59.30
٤.	شعار الفريق "على كل عضو ان يعمل كأنما يعمل لنفسه (R).	3.21	0.14	35.50	64.35
٥.	يساعد كل عضو في الفريق على صياغة رؤية للعمل .	3.11	1.14	36.59	62.39
٦.	توجد علاقة عائلية ومهنية بين أعضاء فريق القيادة	3.12	1.18	37.94	62.53
٧.	على الرغم من الألقاب العلمية المستخدمة داخل الكلية ، يعتبر كل عضو مساوياً للآخرين في هذا الفريق.	2.85	0.12	39.26	57.12
٨.	هناك فرد واحد في هذا الفريق يقرر ما يفعله الأعضاء الآخرين (R).	3.13	1.28	41.10	62.67
٩.	يشارك كل عضو المعلومات مع الآخرين في الفريق حتى يتمكن جميع الأعضاء من العمل بشكل أكثر فعالية.	2.87	0.37	48.05	57.40
١٠.	يلتزم كل عضو بالعمل حتى لو كان خارج نطاق المسؤولية الشخصية.	3.48	0.92	26.47	69.61
١١.	يتم تقييم كل عضو من قبل جميع الأعضاء الآخرين في قيادة الفريق ويكون مسؤولاً عنهم.	3.63	0.96	26.67	72.63
١٢.	يشارك كل عضو في فريق القيادة بتحديد أهداف الكلية.	3.81	1.00	26.32	76.21
١٣.	لكل عضو دور في تقرير كيفية تخصيص الموارد فيما يتعلق بأولويات الفريق.	3.90	0.93	23.85	78.11
١٤.	يشارك كل عضو في اتخاذ قرار بشأن أفضل مسار للعمل عندما يواجه الفريق العمل مشكلة ما .	3.70	1.05	28.48	74.18
١٥.	يساعد كل عضو في تحديد وتشخيص وحل المشكلات التي تواجه عمل الفريق.	3.55	0.06	30.01	71.02
١٦.	يشجع أعضاء الفريق بعضهم البعض خلال أوقات التحدي في العمل .	3.34	0.06	31.88	66.81
١٧.	يبدد الأعضاء الصبر مع الآخرين في الفريق .	3.63	0.09	30.06	72.77
١٨.	يتعلم أعضاء الفريق مهارات مهمة في العمل من الأعضاء الآخرين.	3.32	0.16	34.99	66.53
١٩.	يساعد الأعضاء بعضهم البعض على تطوير مهاراتهم الوظيفية.	2.98	0.01	33.93	59.65
	الوسط الحسابي الموزون الكلي	3.30	0.83	30.08	58.80

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٤) أنّ هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون الكلي إذ بلغ (٣.٣٠) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٣) ومعامل اختلاف (٣٠.٠٨) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وبلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (٥٨.٨٠) وهي تشير إلى نسبة الاتفاق في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير مقبولة لذلك على العينة المبحوثة مساعدة بعضها البعض لتطوير المهارات الوظيفية . إذ أن الأوساط الحسابية الموزونة باستثناء الفقرات (١٩, ١٧, ١٣, ١) كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كما أن شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (٥٠%) وهذا يعود إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية الدور الذي يلعبه متغير القيادة التشاركية من أجل المساهمة في نجاح أداء المنظمة المبحوثة . في حين أن أكبر وسط حسابي موزون كان في الفقرة الثالثة عشر إذ بلغت (٣.٩٠) , وأقل وسط حسابي موزون في الفقرة السابعة إذ بلغت (٢.٨٥) .

٢.١.٣ وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير التسييس التنظيمي

يتم في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير التسييس التنظيمي إذ يبين الجدول (٥) إجابات أفراد عينة البحث.

جدول ٥. وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير التسييس التنظيمي

الابعاد	ت	الفقرات	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الإجابة %
السلوك المسييس العام Y1	١.	بعض الافراد في هذه الجامعة يحاولون بناء انفسهم عن طريق الصعود على اكتاف الآخرين .	3.7	0.8	23.54	75.16
	٢.	هنالك اشخاص في هذه الجامعة مؤثرين لا يستطيع احد تجاوزهم .	3.8	0.9	23.35	77.89
الوسط الحسابي الموزون العام						
الخضوع حالياً لتقدم مستقبلاً Y2	١.	يتم تشجيع العاملين في التحدث بصراحة عن مختلف القضايا والافكار مهما كانت طبيعتها.	3.35	1.02	30.51	67.02
	٢.	الافكار الجيدة في الجامعة مطلوبة حتى لو كانت مخالفة مع افكار الرؤساء.	3.23	1.23	38.27	64.70
	٣.	الاتفاق المستمر مع الآخرين الذين يمتلكون القوة والنفوذ هو البديل الافضل في هذه الجامعة.	3.66	0.94	25.74	73.19
	٤.	من الافضل لي ان اعمل ما يطلب مني دون ان اعمل من تلقاء نفسي.	3.92	1.03	26.30	78.46
	٥.	في بعض الاحيان يكون من الافضل ان ابقى صامتاً اكثر من معارضة اصحاب السلطة والنفوذ.	3.63	0.65	18.10	72.74
	٦.	ان اخبار الآخرين بما يريدون سماعه افضل احيانا من قول الحقيقة.	3.76	0.88	23.55	75.30
	٧.	اكثر اماناً لي عدم البحث عن المشاكل واظهارها.	3.77	0.99	26.47	75.51
الوسط الحسابي الموزون العام						
تسييس الزيادة والمكافآت Y3	١.	منذ ان عملت في الجامعة لم ارق قط سياسات الدفع والترقية مطبقة في وفق المصالح الشخصية.	3.41	0.99	29.25	68.28
	٢.	اجراءات اعطاء الحوافز والمكافأة لا تشغل فكر العاملين في الجامعة لانها محددة سلفاً الى من ستعطى.	3.6	0.05	29.23	72.00
	٣.	لا وجود الى طريقة المحابة في توزيع المكافآت في هذه الجامعة.	3.55	1.07	30.22	71.16
	٤.	لا يوجد احد تمت ترقيته او منح مكافأة لا نه من اصحاب السلطة .	3.77	0.10	29.25	75.58
	٥.	للمحسوبية والمصالح دور كبير في توزيع الحوافز والمكافآت بين العاملين في الجامعة.	3.81	0.09	28.60	76.35
	٦.	تمنح الحوافز والمكافأة في الجامعة بشكل لا يتلاءم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة .	3.02	0.59	19.55	70.88
الوسط الحسابي الموزون العام						
الوسط الحسابي الموزون الكلي						
المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية						

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٥) أنَّ هنالك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون الكلي اذ بلغ (٣.٦٢) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفردي البالغ (٣) وبانحراف معياري (٠.٧٦) ومعامل اختلاف (26.03) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وبلغت النسبة المئوية لشدة الإجابة (٧٣.٧٧) وهي تشير الى نسبة الاتفاق في إجابات افراد العينة حول هذا المتغير مما يشير لمدى

الأدراك والرؤية الواضحة لدى إجابات أفراد عينة البحث إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) كما إن شدة الإجابة لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (60%).

بالنسبة للبعد الأول لمتغير التسييس التنظيمي (السلوك المسييس العام Y1) إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام له (3.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (0.85)، ومعامل الاختلاف (23.44)، في حين بلغت شدة الإجابة (76.52) وهذا يدل على وضوح هذا البعد بشكل جيد لدى أفراد العينة وامتلاكهم تصوراً واضحاً حول أهميته. أما البعد الثاني لمتغير التسييس التنظيمي هو (الخضوع حالياً لتقدم مستقبلاً Y2) إذ بلغ الوسط الحسابي العام له (3.61) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (0.96)، ومعامل الاختلاف (26.99)، في حين بلغت شدة الإجابة (72.42) وهذا يدل على وضوح هذا البعد بشكل جيد لدى أفراد العينة. أما البعد الثالث (تسييس الزيادة والمكافآت Y3) بلغ الوسط الحسابي الموزون العام له (3.52) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، والانحراف المعياري (0.48)، ومعامل الاختلاف (27.68)، في حين بلغت شدة الإجابة (72.37) وهذا يدل على وضوح هذا البعد بشكل جيد لدى أفراد العينة بما يتلائم مع السياسات المعلنة والقواعد المطبقة فيها.

٢.٣ اختبار الفرضيات البحث

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير المعتمد (التسييس التنظيمي) باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T)، إذ توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمتها الجدولية، ولا توجد تلك العلاقة إذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

١.٢.٣ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية، والتسييس التنظيمي بأبعاده).

يتم في هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة التشاركية) والمتغير المعتمد (التسييس التنظيمي) باستخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (T)، إذ توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (T) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمتها الجدولية، ولا توجد تلك العلاقة إذا كانت القيمة المحسوبة أصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسة الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية، والتسييس التنظيمي بأبعاده).

لغرض إثبات صحة الفرضية الرئيسة من نفيها سيتم أولاً اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية العدم (H0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية، والتسييس التنظيمي بأبعاده
- فرضية الوجود (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية، والتسييس التنظيمي بأبعاده

من أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدمه تم اختبار معاملات الارتباط البسيط باستعمال اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغير الرئيس المستقل القيادة التشاركية (X) والمتغير الرئيس المعتمد والتسييس التنظيمي (Y)، وكما موضح في الجدول (٦).

جدول ٦. نتائج علاقات الارتباط بين القيادة التشاركية، والتسييس التنظيمي بأبعاده مع قيمة (T) المحسوبة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	التسييس التنظيمي (Y)	الابعاد			قيمة (t) الجدولية
			سلوك المسييس العام Y1	الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً Y2	تسييس الزيادة و المكافآت Y3	
القيادة التشاركية X		0.9٠	0.8٠	0.64	0.85	2.39
قيمة (t) المحسوبة		23.80	15.44	8.23	16.06	درجة الثقة
نوع العلاقة		توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة أحصائية عند مستوى معنوية 1%				0.99

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

يُتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ما يأتي :-

- وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين القيادة التشاركية (X)، والتسييس التنظيمي (Y) بأبعاده، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.90)، وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بينهما، ومما يدعم هذه

العلاقة ، أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (٢٣.٨٠)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٩) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة ثقة (٠.٩٩) يستدل من ذلك على رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي . مما يشير الى ان القيادة التشاركية تؤثر بشكل كبير على التسييس التنظيمي .

٢- بلغت قيمة معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية بوصفه متغيراً رئيساً مستقلاً (X)، وكل من (y1,y2,y3) بوصفها أبعاداً للمتغير المعتمد كالاتي (٠.٨٥، ٠.٦٤، ٠.٨٠) على التوالي، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية عند مستوى معنوية (١%)، ومما يدعم هذه العلاقة أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (١٥.٤٤، ٨.٢٣، ١٦.٠٦) على التوالي، واغلبها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٩)، وهذا يعني رفض فرضية العدم (H0)، وقبول فرضية الوجود (H1)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير الرئيس المستقل (X)، وابعاد المتغير المعتمد (y1,y2,y3) (Y)، وبدرجة ثقة (٠.٩٩) .

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي بأبعاده ، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي بأبعاده .

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية سالبة بين البعد السلوكي والتزام العاملين بأبعاده " .

٢.٢.٣ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

للتحقق من معنوية تأثير القيادة التشاركية في التسييس التنظيمي وفق الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التشاركية في التسييس التنظيمي بأبعاده " ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح بالجدول (٧) وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.645 + 0.934 * X$$

إذ إن : (Y) تمثل المتغير التابع (التسييس التنظيمي).

(X) تمثل المتغير المستقل (القيادة التشاركية) .

جدول ٧. تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير القيادة التشاركية في التسييس التنظيمي

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		القيادة التشاركية X	Constant	المتغير المستقل X الرئيسي
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	المتغير التابع
0.86	6.85	٢٣.٤٩	٠.٩٣٤	٠.٦٤٥	التسييس التنظيمي Y

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

من النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح ما يأتي :

١- بلغ قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط للقيادة التشاركية (X) (٢٣.٤٩) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٦.٨٥) عند مستوى معنوية (١%) ، مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار (b=0.932) أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في القيادة التشاركية يؤدي الى تغير مقداره (٩٣.٢%) في التسييس التنظيمي، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، مما يعني ان لقيادة التشاركية تأثير ذو دلالة معنوية في التسييس التنظيمي.

٢- بلغ قيمة معامل التفسير (R²) (0.86) مما يعني ان القيادة التشاركية (X) تفسر ما نسبته (٨٦%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على التسييس التنظيمي، اما النسبة المتبقية والبالغة (١٤%) فتعود الى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط البحث الحالية .

وهذا يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة التشاركية في التسييس التنظيمي بأبعاده".

٤ الاستنتاجات والتوصيات

١.٤ الاستنتاجات

- اعتبرت القيادة التشاركية العامل الأكثر أهمية في أداء الفريق من خلال عدة نظريات قديمة هي نظرية السمات، ونظرية السلوك، ونظرية الطوارئ، إضافة إلى النظريات الحديثة مثل قيادة المعاملات، والقيادة التحويلية، و القيادة الكاريزمية. إذ تعتبر القيادة من السمات الفردية والسلوكية إلى الظرفية و التفاعل بين القادة والأعضاء.
- أثبت نتائج التحليل الاحصائي على قبول فرضية البحث الرئيسية الاولى (وجود علاقة ايجابية بين القيادة التشاركية والتسييس التنظيمي وهذا يعني ادراك افراد العينة المبحوثة لأهمية القيادة التشاركية التي لها دور في تقليل التسييس التنظيمي في الجامعة المبحوثة .
- ان متغير التسييس التنظيمي يعبر عن السلوكيات المبطنة وغير المباشرة التي يمارسها الافراد لاكتساب الامتيازات والمصالح الشخصية عبر اطاعة الفرد لا فعال الاخرين اي تجنب الصراع وعدم الدخول بمشاجرات مع الاخرين.

٢.٤ التوصيات

- إجراء دراسة لنفس المتغيرات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية في منظمات أخرى مع إجراء المقارنة بين النتائج.
- ضرورة اعتماد الجامعة على اقامة ندوات علمية توضح مفهوم القيادة التشاركية والعمل الجماعي كفريق لكي تكون الجامعة الاولى من حيث الاداء مقارنة بالجامعات العراقية الاخرى.
- ضرورة اعتماد المكافآت والترقيات بصورة عادلة بين جميع العاملين، وبما ان تقييم الاداء هو الذي يحدد الترقيات والمكافآت، لذا غالباً ما تكون القرارات والاجراءات الخاصة بتقييم الاداء نزيهة وعادلة لكي يتم التغلب على ظاهرة التسييس التنظيمي.

المصادر

- الفتلاوي , ميثاق هاتف , محسن , حسين صبيح , ٢٠١٨ , تأثير التسييس التنظيمي في السلوك الاستيعابي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء) , بحث منشور في المجلة العراقية للعلوم الادارية , العدد ١٤ المجلد ٥٧ .
- Albrecht, S.(2015) The impact of organizational politics: This time with feeling!. Department of Psychology, Monash University, Melbourne, Australia Email: s.albrecht@curtin.edu.au.
- Andreas, E., & Lindström, S. (2009). Shared Leadership as a Future Leadership Style?-will the idea of the traditional top-down manager be an obstacle?. rapport nr.: Management 09: 05.
- Auer, S., Riechert, T., & Fähnrich, K. P. (2006). Softwiki-agiles requirements-engineering für softwareprojekte mit einer großen anzahl verteilter stakeholder.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Cacciattolo, K. (2014). Defining organisational politics. *European Scientific Journal*.
- Dröge, H., & Marsick, V.(2015). Shared leadership and its role in team learning
- Danish, R. Q., Munir, Y., Kausar, A., Jabbar, M., & Munawar, N. (2014). Impact of change, culture and organizational politics on organizational learning. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 115-126.
- DYY, M. (2015). Together as one: Shared leadership between managers. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 46.
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.
- Gakure, R. W., Orwa, G., & Wachira, F. N. (2012). The Impact of Organizational Politics on The Effectiveness of Management Development In The Kenya Civil Service. *International Journal of Business and Social Research*, 2(5).
- Huang, C. H. (2013). Shared leadership and team learning: Roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*, 8(1).
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The effects of organizational politics on perceived organizational justice and intention to leave. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 249.
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Luqman, M. K., Javaid, M. F., & Umair, T. (2015). Combined effects of perceived organizational politics and emotional intelligence on job satisfaction and counterproductive work behaviors. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(4), pp-891.
- Luther, K and Bruckman, A. (2008). Leadership in online creative collaboration. In *Proceedings of the 2008 ACM conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW '08)*.
- Mumbi, H. (2014). *Shared Leadership: An Exploratory Study taking a Stakeholder Approach in Voluntary Organisations*.
- NHS Institute for Innovation and Improvement & Academy of Medical Royal Colleges. (2009). *Shared Leadership, Underpinning of the MLCF*
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage. <https://for-managers.com/shared-leadership>.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage.
- Stagnaro, C., & Piotrowski, C. (2013). Shared leadership in IT project management: A practice survey. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 17(4), 223.
- Sun, X., Jie, Y., Wang, Y., Xue, G., & Liu, Y. (2016). Shared leadership improves team novelty: The mechanism and its boundary condition. *Frontiers in psychology*, 7, 1964
- Victor, J., & Somehagen, J. (2015). *Shared Leadership and its Future Potential:-Why do, How to and then What?*.
- Wellman, E. M. (2013). *Enabling Shared Leadership in Hierarchical Groups*.
- Wilson-Jones, L. (2017). *Sharing Leadership in Top Teams: A Qualitative Case Study of One Governing Board in the Nonprofit Sector (Doctoral dissertation, The Open University)*.
- Yee, N. (2006). Motivations for play in online games. *CyberPsychology & behavior*, 9(6).
- Yilmaz, L. D. (2014). Perception of organizational politics and impression management behaviors: A tourism industry perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 5(8).
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (2012). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, 51(5).