

مدخل سوسيو - تنظيمي للقيادة التحويلية في المؤسسة الجزائرية

د. زعموشي رضوان: أستاذ محاضر قسم أ- جامعة البلدة02، redhouanez@gmail.com

أ. عطاء الله فاطمة: أستاذة - جامعة البلدة02، Atallahfatima88@yahoo.com

تاريخ القبول: 2019/02/05

تاريخ الإستقبال: 2018/10/30

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى توضيح أهمية القيادة التحويلية في النسق التنظيمي، باعتبارها القادرة على إحداث نقلة نوعية في سلوك المورد البشري وفي العملية الإدارية في خضم المنافسة الحادة مما اقتضى تغيير الأساليب من الطرق الكلاسيكية في القيادة إلى طرائق أكثر مرونة وسلاسة مع التغييرات الحالية.
الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - القائد التحويلي - الكاريزما القيادية.

Abstract:

The current study aims at clarifying the importance of transformational leadership in the organizational pattern, as it is capable of making a qualitative shift in the behavior of the human resource and in the management process in the midst of intense competition. This necessitates changing the methods from classic methods of leadership to more flexible and smooth methods with the current changes.

.Key words: transformational leadership - transformational leader - leadership charisma

تعرف المنظمات الصناعية حالة من التغييرات المتواصلة في كل الهياكل التنظيمية والبشرية بسبب موجات العولمة والتدفق السريع للمعلومات وتزايد حدة المنافسة، مما يحتم عليها مسابرة هذه التغييرات بدناميكية وسلاسة، والدخول في مضمار السباق للبقاء والارتقاء، وذلك عن طريق تجهيز نفسها بإقامة إدارة سليمة والى نوع من الأفراد لديهم قدرات هائلة على مواجهة التحديات وصنع الانتصارات، عن طريق تغيير الأساليب الكلاسيكية في قيادة فريق عمل إلى نوع من الأسلوب الذي يتميز بالمرونة والحيوية.

لهذا إن أرادت المؤسسات الجزائرية المحافظة على مكانتها والتأقلم مع التغييرات الحاصلة يتوجب عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها أداء متميز باستمرار ومرونة شديدة في قيادة التغير، وهنا ظهر نموذج قيادي يصلح لمثل هذه الحالات اصطلاح بمفهوم القيادة التحويلية، إذ من ميزاتها أنها تتبع أساليب وسلوكيات تشجع على تحرير الطاقات الكامنة وإعطاء هامش من الحرية و تعزيز قدرات العاملين والاستثمار الفكري فيهم وتشجيعهم على خطوة الإبداع والابتكار لهذا فهي تركز على الأبعاد البعيدة مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية ومثالية كأسلوب قيادي حديث. وهنا نتساءل: ما هي القيادة التحويلية؟ وهل المؤسسة الجزائرية بحاجة إلى تجديد الأساليب الكلاسيكية وتبني الأساليب القيادية الحديثة؟

أهمية وأهداف الدراسة:

إن العصر الذي نحن فيه ليس عصر الاستثمار فقط في الموارد المالية والطبيعية بل هو الاستثمار في الأفكار، هو عصر صناعة تغيير في القيم، في الاتجاهات، في الثقافة التنظيمية، في خلق رؤية بعيدة المدى يكون هدفها دائما تحقيق الريادة، وهنا يتطلب وجود قيادة قادرة على صناعة وإحداث هذا الفارق، قيادة تحويلية جل اهتمامها هو كيفية الاستثمار وتحفيز هذه الثروة البشرية، وكيفية إحداث تغيير في ثقافة العمل الجزائرية، فالعملية الجزائرية ترى المصنع مجرد مكان لكسب الأجر وليس مكان لتحقيق الذات، العامل الجزائري لما ينهض صباحا يذهب وهو مكره إلى العمل ينتظر فقط متى ينتهي الدوام، إذن هو بحاجة إلى تغيير هذه القيم والاندماج في ثقافة العمل من خلال ترسيخ قيمة المؤسسة أو المصنع كالعائلة الواحدة، ويجب العمل يدا في يد للارتقاء بها وحمايتها من كافة الصراعات التنظيمية، هنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يصنع الرؤية، ويضع خطة عمل تكون وفق ازدواجية تحقيق الأهداف من خلال انصهار قيم الاجتماعية لعامل مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

إن الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، ولمواجهة هذه التحديات فإن منظمات الأعمال تحتاج لنموذج جديد قادر على قيادة التغيير التنظيمي ومن ثم تسييره. ولهذا تهدف هذا الدراسة إلى تبين أهمية إسهام القيادة التحويلية كأسلوب قيادي فعال في إدارة المؤسسات، من خلال التأكيد على ماهية ومفهوم القيادة التحويلية الذي يُعد من أكثر المفاهيم ملائمة للقيادة الحديثة.

1. المنظور الجديد للقيادة: القيادة التحويلية أنموذجاً

1.1 القيادة التحويلية: من البراديغم الكلاسيكي إلى البراديغم الحديث

عرف المجتمع البشري القيادة منذ القدم وتتنوع باستمرار إلى أن أخذت شكل آخر أو برا يدغم آخر أطلق عليه اسم "القيادة التحويلية".

فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم. وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين؛ فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، وتسمى تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وظهر مفهوم القيادة التحويلية عندما حاول بيرنس Burns¹ إيجاد علاقات بين القادة السياسيين و الأتباع ويعرفها بأنها: "تمت من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم و استثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود".

أما كونجر Conger فيرى أنها: "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسي من رسالة المنظمة"²

القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

القيادة التحويلية هي: "تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق"³، ويعني ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية و العدالة و المساواة و الإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

أما قادة التحول فيحاولون إجراء تغييرات تزيد من الأداء والفعالية التنظيمية، وتستند القيادة التحويلية على افتراض احتياج القادة إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم.

والقائد التحويلي هو: "ذلك الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية"⁴ إذن القائد التحويلي شخص قادر على التأثير في مرؤوسيه و استمالتهم و استثارتهم و تشويق الأفراد ليضحوا بمصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا لهم يغير إدراكهم بطرق جديدة. وإذا قمنا بمقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي فيما يلي:

جدول رقم 01: مقارنة بين القائد التحويلي و القائد العادي

| الرقم | الأبعاد السلوكية | القائد العادي | القائد التحويلي |
|-------|---|--|---|
| 1 | التفاعل مع الظروف الراهنة | الرغبة في إبقاء الوضع كما هو دون تغيير | يناضل من أجل تغيير الأوضاع |
| 2 | الأهداف المستقبلية | تتبع من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جذرية | رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن |
| 3 | القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين | التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير | توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل |
| 4 | الثقة بالآخرين | عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم | تكريس الجهود و إثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر |
| 5 | الخبرة | خبرة في استخدام المتوافر له من الوسائل | خبرة في استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف . |
| 6 | السلوك | معايير سلوكية تقليدية | معايير سلوكية غير تقليدية |
| 7 | التحسس البيئي | لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن | حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن |
| 8 | وضوح الألفاظ | واضحة | واضحة بدقة |
| 9 | أساس القوة ومصدرها | قوة الموقع و القوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي | قوة شخصية معتمدة على الخبرة والإعجاب المرؤسين بالسمات الملهمة والبطولية |
| 10 | العلاقة بين القائد والتابعين | البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة | تحويل اتجاهات المرؤسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها |

المصدر: سناء علي شقورة ، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن، أطروحة دكتوراه ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الجنان ، بيروت ،2013، ص76.

ومن خلال قراءة الجدول يتبين أن القائد التحويلي قادر على إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل من خلال قدرته على خلق الرؤية وإيصالها بسلاسة إلى التابعين.

والملاحظ أن القيادة التحويلية تولد التزام المرؤوسين وإنتاج كمية أكبر من الإبداع في حل المشاكل. ونميز بين نوعين من القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية؛ فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة؛ وبعبارة أخرى: فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية.

2.1 نشأة القيادة التحويلية:

تعددت النظريات التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد تبلورت عنها العديد من النماذج القيادية، ففي عام 1978 كتب الباحث جيمس بيرنس James Burns كتابا مهما أسماه "القيادة" Leadership، وسعى من خلال هذا الكتاب إلى تحديد السلوك الذي يستخدمه القادة لتحفيز أو التأثير على مرؤوسهم، أو الإجراءات المستخدمة لذلك، ووصف "بيرنس" السلوك القيادي كسلسلة تتضمن فئتين واسعتين من التأثير⁵، الفئة الأولى يطلق عليها القيادة التحويلية Transformational Leadership وبني هذا السلوك على الاعتقاد بأن القادة و المرؤوسين يستطيعون رفع بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من التحفيز و المثل الأخلاقية، والفئة الأخرى من القيادة تدعى القيادة التبادلية Transactional Leadership وتقوم على قاعدة تبادل الخدمات و المنافع، فالعامل يقوم بإنجاز المطلوب منه مقابل حصوله على عدد من المنافع كالراتب، الإجازات، لذلك يمكن القول أن جوهر القيادة التحويلية يتركز حول رغبة القائد وقدرته على رفع وعي ومدارك الآخرين عن طريق تقوية الأفكار و القيم الأخلاقية .

كانت فكرة "بيرنس" عن القيادة التحويلية بداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة، حيث أتى برنارد باس Bernard Bass ليضيف إلى فكرة "بيرنس" ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي ينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والاهتمام أكثر باحتياجات المنظمة، نظرا لقدراتهم ومهاراتهم الاستثنائية⁶.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات "باس" عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهذا المقياس تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد. ثم أضاف "باس" في عام 1990 مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة، وفي عام 1993 قدم كل من "باس" وأفوليو "Bass & Avolio" نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية، يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية⁷، وخلال التسعينيات تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة، وقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التي قدمها "بيرنس" محل دراسة واختبار على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة من قبل كثير من العلماء والباحثين .

والقيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات⁸، وهي نوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي و الحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي و التشجيع الإبداعي.

إن القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير، وهو قادر على وضع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي، ويستخدم إستراتيجية مبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ورؤية جديدة.

3.1 للقيادة التحويلية مكونات ثلاث:

وأشار "باس" إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

أولاً: الجاذبية Charisma، ويتصف بها القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيلها لمرؤوسيه.

ثانياً: الاستثارة العقلية Intellectual stimulation، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.

ثالثاً: الاعتبار الفردي Individual consideration، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.

4.1 أبعاد القيادة التحويلية:

ويمكن تقديم أبعاد القيادة التحويلية التي تتضمن أربعة أبعاد هي⁹:

أولاً: الجاذبية (الكاريزما): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

وهنا القائد يحظى بمكانة واحترام مستمدة من قوة الكاريزما وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، ومن سمات القيادة التحويلية الكاريزما الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة التغيير، إذ يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لأتباعه ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعده نظر.

ثانياً: الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، إنه الحفز الملهم و يتضمن إلهام الأتباع و استثارة همهم وإيقاظ الحماسة للانجاز وذلك من خلال تقديم رؤية للمستقبل وتوفير نوع من روح التحدي و المخاطرة و الإثارة بالنتائج الايجابية .

ثالثاً: الاستثارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، أي هنا التحفيز على استعمال طرق جديدة في حل المشاكل من خلال تغيير طرق التفكير.

رابعاً: الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

5.1 صفات القيادة التحويلية:

ويمكن تحديد القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية. ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية؛ ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير التنظيمي الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغييرات.

وهناك من ركز وبشكل أساسي على التغيير التنظيمي الذي يتم إحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين، بالإضافة إلى أن يمكن إيجاز دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين، وهناك من ركز على بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبرا أن التغييرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. وهناك من اتخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين.

2. القيادة التحويلية الفعالة وجوهر العملية الإدارية:

إن المنظمة بحاجة إلى تنسيق المهام وصناعة النجاح باستمرار وإدارة كل احتمال للامتناع والمخاطر من خلال يقظتها الإستراتيجية وكفاءتها الإدارية التي منها ما يلي:

1.2 القيادة التحويلية بين الكفاءة وإدارة المنظمات:

من بين أبرز الكفاءات نعدد:

أولاً: الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة: ويمكن تحديد مجموعة من هذه الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، والتي تتضمن ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير المستمر: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المؤسسة لتبني التغيير والخروج عن الأساليب الكلاسيكية وحالة الستاتيك.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المؤسسة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين: جميع العاملين في المؤسسة لبناء الالتزام بعملية التغيير، التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.
- ثانياً: صياغة الرؤية: تتطلب القيادة رؤية إستراتيجية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المؤسسة؛ والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، وبشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح العمل، ويعتبر صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة العمل الناجح، حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني أساليب التجديد التنظيمي وآثارها المحتملة، وقد تبدو أن نقطة البداية لعملية تغيير الأساليب إيجاد حاجة ملحة لتبني التجديد التنظيمي وإبراز أهميته، فمن الضروري إيجاد حالة من عدم الرضا عن الوضع الحالي لتفهم الحاجة لهذا النوع من التجديد.
- ثالثاً: الإستراتيجية: الإدارة التحويلية يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعملية القيادة والإشراف في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة.

والخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية، وتستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ إستراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء احتمالات مستقبلية لاحتياجات المؤسسة.

رابعاً: الاتصال: يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ العمل القيادي، حيث تحتاج المؤسسة التي تمر بعملية تحول لعملية الاتصال لإيضاح الوضع المستقبلي فيما يتعلق بكل ما هو وثيق الصلة باحتياجات ومتطلبات العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن أهم أن أهم المهام الأساسية للقادة صياغة رؤية جديدة لقيادة المؤسسة للمستقبل المأمول، وهناك حاجة للتأكد بأنه تم الاتصال بأسلوب فعال لإيصال الرؤية لكي يتم تحويلها لتصرفات من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، حيث لابد للقائد أن يهيئ نفسه بحيث يقرن أقواله بأفعاله، وأن يتصرف بأسلوب يتطابق مع الرسالة التي تحتويها الرؤية .

ولكي يكون الاتصال فعالاً لا بد من توافر عناصر أساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- البساطة والبعد عن المصطلحات الفنية المعقدة.
- استخدام البلاغة والمثال التركيز على استخدام الصور اللفظية في عملية الاتصال.
- تنوع الطرح والنقاش.
- التكرار.
- القدوة الحسنة وإظهار المصادقية.
- التغذية العكسية.

خامساً: التزام وقناعة القيادة: يتوقف نجاح العمل التنظيمي على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المؤسسة بضرورة الحاجة لتبني برنامج جديدة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التجديد.

سادساً: التحفيز والإلهام: يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل وفي أي عملية كانت، يجب أن يكون قائد التحويل ذو مصداقية، حيث أن المصادقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المؤسسة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة إقناع إيجابية، وينشأ التحفيز كذلك من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير.

ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف بشكل واضح ومكافأة الأفراد الذين جعلوا تحقيق الانتصارات ممكناً وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.

سابعاً: تمكين العاملين: أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض من الرئيس إلى الرئيس؛ ففي فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور

المؤوسين فيطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

فالقائد المبدع يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، حيث أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت؛ فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تبدع مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية.

وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على توفير السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

وطور كل من باس وأفوليو نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، وهي:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.

ثانياً: الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

رابعاً: الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

2.2 من فنون القيادة التحويلية:

لكل أسلوب قيادي فنون ومهارات في التعامل ومن فنون القيادة التحويلية نجد:

أولاً: فن إصدار الأوامر: هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصدار الأوامر والصلاحيات لهؤلاء الأشخاص.

- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية.

- عين الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد.
- ليكن أمرك واضحا كاملا موجزا دقيقا وكن واثقا من نفسك عند إصداره.
- ثانيا: فن الاتصال: من أهم مهارات الاتصال الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.
- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية Human Touch أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي¹⁰ :

- استمع إليه H.Hear Him.
- احترم شعوره U.Understand his feeling.
- حرك رغبته M. Motivate his desire.
- قدر مجهوده A. Appreciate his efforts.
- مده بالأخبار N. News him.
- دربه T.Train him.
- أرشده O.Open his eyes.
- تفهم تفرد U. Understand his uniqueness.
- اتصل به C.Contact Him.
- اكرمه H.Honour Him.

ثالثا: فن التأنيب:

- أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنعمة هادئة ورزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا؟ وتوصل معه لحلول عملية.

رابعا: فن معالجة التذمر:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فافعله وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

خامسا: فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة واعترف بانجازات الأفراد وشجع معاونيك دوما.
- عاملهم كخبراء فيا يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لايد من توطيد ثقافة الإشادة داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

- تذكر أنه كم من عبقریات لامعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تنكي نار الحماسة.

سادسا: فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة والتميزة وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو الخطأ.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

سابعا: فن المعاقبة:

- لنكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استشارة المعاقب.
- فن التعاون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

ثامنا: فن التغيير:

ويظهر ذلك من خلال قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد يصنع يلهم يقود التغيير ومحب للمخاطرة لا يحب الاستقرار.

تاسعا: فن صياغة الرؤية:

فهم الواقع والوضع الحالي للمنظمة من خلال التساؤلات:

ما العمل الذي نحن فيه: ما هي الرسالة الحالية؟ ما هي القيمة التي أضفناها للمجتمع؟ ما هي طبيعة المجال الذي نعمل فيه؟ ما هو التميز للمنظمة عن غيرها؟ ما المطلوب للوصول إلى النجاح.

كيف نعمل: ما هي القيم والثقافة التنظيمية السائدة الآن، ما هي نقاط القوة والضعف في عمل المنظمة؟

تدقيق الرؤية: هل للمنظمة رؤية واضحة ومعلنة؟ ما هو مصير المنظمة بناء على رؤيتها هذه خلال 10 سنوات قادمة؟

هل يوافق رموز المنظمة على هذا الاتجاه؟ هل الهياكل والعمليات ونظم المعلومات تدعم الاتجاه الحالي للمنظمة؟

خيار الرؤية: أيها تتسجم مع معايير الرؤية الجيدة: هل الرؤية تقودك نحو المستقبل؟ هل ستؤدي لمستقبل أفضل للمنظمة؟ هل تتناسب مع تاريخ وثقافة وقيم المنظمة؟ هل تلهم الحماسة وتشجع على الالتزام؟ هل تعكس تفرد المنظمة وتميزها ومبادئها، هل هي طموحة بما فيه الكفاية.

3.2 الأهمية السوسولوجية للقيادة التحويلية:

نالت القيادة التحويلية باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن الماضي وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي اكتسبتها قوة وأهمية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بالشكل الحصري بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل متعددة على نفسها ذاتيا.

- صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة وقد أثبتت التجارب والدارسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين.

- تعمل القيادة التحويلية على فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعلا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

- القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة على تغييرات جذرية.

- تظهر القيادة التحويلية في المنظمة عندما تبرز لمواجهة ظروف معينة مثل:

- البيئة المضطربة / المنافسة العالمية، حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لانجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المرسوم والمخطط له.

4.2 هل المنظمة بحاجة إلى القيادة التحويلية؟:

لا تخلو نظرية القيادة التحويلية من نقاط ضعف، مثل الافتقار للوضوح في التصور الذي تطرحه، فهو يوحي أن القائد ذو سمات شخصية صعبة، كما أن امتلاك القائد التحويلي للكاريزما التي تجعل الآخرين يميلون تلقائياً إلى أتباعه هو أمر غير كاف للحكم على الأخلاقيات الشخصية والمهنية التي يتمتع بها، لأن معظم الصفات الأخلاقية لا يمكن الحكم عليها معيارياً، كما أن الباحثين ينسبون للقائد النجاح ولا ينسبون إليه الفشل.

كما أن تطبيقها يواجه تحديات كبيرة خاصة في الدول النامية ومن تلك العقبات الهرمية والمركزية الشديدة، وخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، وعدم الرغبة بالتغيير، وحذر الإدارة الوسطى وخوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية، وضعف التحفيز، وضعف التدريب والتطوير الذاتي، وعدم الثقة الإدارية، وعلى كل حال تبقى النظرية عملاً بشرياً يحتاج إلى التقويم والتطوير.

خاتمة:

إن القيادة التحويلية أصبحت أسلوب حياة الكثير من المنظمات التي رأَتْ أن سر نجاحها يكمن في تغيير الأساليب من الكلاسيكية إلى طرق أحدث، لأن هذا العصر يتمتع بالتغيير في كل ثانية و لا يوجد شيء ثابت بل الكل معرض للتغيير، ومن سلامة المنظمات أن تلجأ إلى التغيير لكن دون مقاومة من قبل الراضين له، لهذا فالحل هو أسلوب القيادة التحويلية، لأنها تدمج أهداف التابعين في أهداف المنظمة فيعملوا لتحقيقها معا من خلال رؤية إستراتيجية وخلق التأثير لتحقيقها.

المراجع:

1. Burns. J.M, **Leadership**, New York, Has per &row, 1978.
2. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص25.
3. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص6.
4. بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص360.
5. عبد الله مهدي العمري، تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، قسم الإدارة العامة، القاهرة، 2008، ص27.
6. الهاللي الشربيني الهاللي، "استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 21، الإسكندرية، 2001، ص19.
7. محمد سرحان المخلافي، القيادة الفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص286.
8. أحمد بن سالم العامري، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد9، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص21.
9. عبد القادر خريش وعبد الكريم شويمات، المنظور السوسيولوجي لإدارة التغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18/19ماي 2011.
10. مارك هانسن، كيف تكون قائدا ناجحا **How to be a successful leader**، دار الخلود للتراث للنشر والتوزيع، دب، 2011، ص 22.