

جامعة لمشوق  
كلية الاقتصاد  
قسم الدراسات العليا  
ماجستير إدارة الأعمال

## القيادة التحويلية

إشراف الأستاذ الدكتور : علي الخضر

إعداد الطالب : محمد وسيم بازرباشي

## المحتويات

- 1- منهجية البحث
- 2- مقدمة
- 3- مفهوم القيادة التحويلية
- 4- عناصر القيادة التحويلية
- 5- لماذا القيادة التحويلية
- 6- خصائص و سمات القائد التحويلي
- 7- الأنواع المختلفة للقيادة التحويلية
- 8- وظائف و مهام القائد التحويلي
- 9- القيادة عبر المشاعر
- 10- القيادة التبادلية و قيادة حرية العمل
- 11- تعديل النظرية و تطويرها
- 12- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير
- 13- تطبيق القيادة التحويلية
- 14- قوة و ضعف القيادة التحويلية

## 2- مقدمة

إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغير المتسارع ، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المروسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة ، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة ، ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد burns عام 1978 في كتابه القيادة ، حيث يصف أنواع مختلفة من الانماط القيادية و القادة أهم نمطين للقيادة الادارية الذي عرفهما بيرنز بكتابته هم القيادة التحويلية و القيادة التبادلية.

وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات باس عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس MLQ الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد.

ثم أضاف باس في عام 1990 م مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية

## 3 - مفهوم القيادة التحويلية

تسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المروسين (Bass, 1985).

حسب تعريف بيرنز للقيادة التحويلية على انها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهما الآخر للوصول الى اعلى مستويات الدافعية والاخلاق".

ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية. وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

وفي مراجعة (House, 1995) للادبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضا القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تشارك في وجهة عامة من حيث إيضاح الرؤية، الإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة"

ويراها العامري القيادة التحويلية: هي القيادة التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز، وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

ويرى (الهوري 1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروضيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.

ويمكن تعريفها هي قدرة تأثيرية يمتلكها شخص ما تمكنه من تحويل أفكاره ومعتقداته إلى أفكار ومعتقدات الاتباع، وجعلهم يعملون ما يكرهون سواء غاب أم حضر.

#### 4 - عناصر القيادة التحويلية

لقد طور (Bass and Avolio 1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1. الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي Idealized Influence) 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. تقديم رؤية ومهمة، الإعتداد بالنفس، الحصول على الاحترام والثقة.

2. القدرة الإلهامية (Inspirational motivation). 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.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation). وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النمذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
4. الاهتمام الفردي (Individualized consideration). وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

## 5 - لماذا القيادة التحويلية

لا يوجد شك في المقدرة بإلهام الناس، استثارتهم للتفكير بشكل مختلف و دفع الاهتمام بحاجاتهم، إذا كنت تملك النزاهة و القناعة بتقديم حالة للتغيير بالحماسة الكافية لإلهام الناس فعلى الأغلب سوف تفوز بهم حتى لو كانت اتصالاتك بهم ضعيفة. إن تكون ملهم أفضل موقف إذا لم يكون هناك دليل أو حقيقة غير واضحة، مثال : جاذبية مارتن لوثر كينغ و مواقفه الملهمة العادلة جعلت المحكمة العليا الأميركية تحرم التمييز العنصري في الحافلات، الحقيقة وحدها لم تكن لتفعل ذلك.

- القيادة التحويلية تمكن الناس لتجاوز المستويات السابقة من الانجاز
- هذه النمط من القيادة الديناميكية و الإبداعية تحفز كامل المنظمة من الاعلى الى الاسفل
- تضع الطاقة و العاطفة في كل شئ
- تهتم بالناس و تحتاج منهم النجاح
- النتائج شخصية، جماعية، وإنجاز تنظيمي يفوق التوقعات.

## 6- خصائص وسمات القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

- 1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإبصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- 2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- 3- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- 4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.
- 5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق انتاجية عالية تفوق الأهداف وتنفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- 6- القائد التحويلي عنصر تغيير ومحِب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

كما حدد كل من تيكى وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليين في المنظمات، وهي :

- 1- القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
- 2- أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
- 3- القادة التحويليون يتفوقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.
- 4- موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
- 5- القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.
- 6- يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
- 7- القادة التحويليون أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق.

كما قدم كل من كورس وبومر خمس سمات رئيسية للقائد التحويلي وهذه السمات ليست حكرًا على أفراد معينين ولكنها متاحة لكل شخص، وفي أي منظمة أو موقع يقبل فيه تحدي القيادة والتغيير. وقد قدما هذه السمات الخمس الرئيسية لتكون بمثابة دليل عملي واسترشادي للقادة لكي يتبعوه في محاولة لقيادة وتوجيه الآخرين وتحويل المنظمات للأفضل وتحقيق إنجاز استثنائي، وتشمل هذه السمات على ما يلي :

### 1- رسم نماذج عملية واقعية (Model the Way)

يعتبر القادة التحويليين واضحين فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة للجميع وسلوكهم يتناغم مع قيمهم. إنهم يجعلون مروضيهم يؤمنون بتحقيق المستقبل ويخططون ويخلقون الفرص لتحقيق النجاح، والقادة التحويليين لا يعتمدون على مجرد الأحاديث البليغة والعبارات الرنانة، بل تكون أفعالهم وإنجازاتهم مثالا يحتذى وتكون سلوكياتهم مطابقة ومحقة لأقوالهم، فهم نموذج لغيرهم من خلال تصرفاتهم اليومية التي تثبت لمروضيهم مدى التزامهم بما يؤمنون به ويقولونه.

### 2- الإلهام والرؤية الجماعية (Inspire a Shared Vision)

يتطلع القادة التحويليين إلى ما وراء الأفق كما أنهم يتطلعون للمستقبل ويتخيلون الفرص الجذابة التي تنتظرهم ويتصورون ما سيكون عليه هذا المستقبل ويؤمنون بأن عمل الأفراد معا يمكنهم من تحقيق المستقبل. إن رؤيتهم الواضحة الشفافة للمستقبل تدفعهم للأمام، ومع ذلك فإن الرؤية وحدها ليست كافية بالنسبة للقادة التحويليين، لذلك فإنهم يملكون القدرة على إلهام أفكارهم للآخرين من المروضين لكي يحصلوا على التزامهم، لذلك فإن القادة التحويليين لديهم معرفة بأحلام وآمال وتطلعات وروى وقيم المروضين

### 3- تحدي العملية (Challenge the Process)

إن القادة التحويليين يميلون بطبعهم إلى المغامرة المحسوبة والتحدي الذي يدفعهم دوماً إلى الإبداع والتجديد، فهم رواد للتغيير ويميلون إلى الخروج عن نطاق المألوف إلى استكشاف الغامض، وهم يبحثون عن فرص للإبداع والنمو والتطور، وهم يدركون جيدا أن كل الأفكار الجيدة لا تأتي بالضرورة منهم، لذلك فإنهم يعرفون جيدا أن الأشخاص الآخرين القريبين من المشاكل ربما يكونون أكثر قدرة على التوصل إلى حلول لها معنى. وعادة ما تكون مساهمة القادة التحويليين الأساسية هي في إدراك الأفكار الجيدة وفي مساندة تلك الأفكار والاستعداد



لتحدي النظام للحصول على منتجات جديدة وعمليات وخدمات ونظم جديدة. ويعرف القادة التحويليون جيدا أن الإبداع والتغيير يشتملان على التجربة والمخاطرة والفشل. ومع ذلك فهم يواصلون العمل والتحدي ويتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم. وعادة ما يبدأ القادة التحويليين بالخطوات الصغيرة التي تحمل مقومات النجاح ويحققون نجاحات وانتصارات صغيرة في البداية، وعندما تتكرر هذه الانتصارات الصغيرة فإنها تبني الثقة التي تمكنهم من مواجهة أكبر التحديات.

#### **4- تمكين الآخرين من التصرف (Enable Others to Act)**

لا نتحقق الأحلام العظيمة ولا نتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة التحويليين يمكنون الآخرين من التصرف واتخاذ القرار وذلك بمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة التحويليين يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج لأنهم يتركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشمل على جميع زملاء العمل والمدراء والعلاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل. إن القادة التحويليين يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة التحويليون أن أسلوب التحكم والسيطرة الذي انتهجته الثورة الصناعية لم يعد مطبقاً ، لذلك فهم يعملون لجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام ولذلك فإن القادة التحويليين يتقوون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

#### **5- التشجيع (Encourage the Heart)**

إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحيانا يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد التحويلي في استثارة مروضيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يالوا القائد التحويلي جهدا في تشجيع مروضيه وإظهار التقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون. وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية



ولكنها تشجع لقلوب الناس وغرس الأطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة أو عمل أي تغيير مؤثر من أي نوع لا ينسى القائد التحويلي أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمى روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة.

## 7- الأنواع المختلفة للقيادة التحويلية

في نموذج بيرنز للقيادة التحويلية وصف عدة أنواع من القادة التحويليين :

- **Intellectual العقلاني**: مكرس ليرى الأفكار و القيم التي تتجاوز الحاجات الفعلية للقائد العقلاني هناك غرض أخلاقي سامي و رؤية لتغيير المجتمع.

مثال حسب رأي بيرنز : Madison,locke

- **Reformer الإصلاحى**: يحتاج لعدد كبير من الأتباع للانجاز، القادة المصلحين يستطيع ان يحول جزء من المجتمع ليلاحظ معايير عالية من المبادئ الأخلاقية.

مثال حسب رأي بيرنز : الاسكندر

- **Revolutionary الثوري**: القائد الذي يطلب من الأتباع "التضحية الكبرى" من اجل الخير للجميع، الثوري يطلب التغيير لكامل المجتمع.

مثال حسب رأي بيرنز :مارتن لوتر ،فيديل كاسترو،لينين،ماو

مثال حسب رأي باس :هيتلر ،موسوليني ،غاندي

- **(Hero)Charismatic البطولي**: الشكل النهائي للقائد التحويلي ،القائد التحويلي يبدو كبطل بين أتباعه.

مثال حسب رأي بيرنز :محمد صلى الله عليه وسلم ،موسى عليه السلام ،جون كينيدي

## 8- وظائف و مهام القائد التحويلي

حدد رينسميث 1993 وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

- 1- إدارة التنافس : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال  
- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي  
- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية  
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
- 2- إدارة التعقيد : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير والغموض واختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال:  
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف  
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب  
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.
- 3- تكيف المنظمة مع التوجه العالمي : ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي  
- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته  
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي  
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي
- 4- إدارة الفرق العالمية : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية
- 5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد : على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة ، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها، كما يرى هواري أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:

1- إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.

2- تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.

3- اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملانم لمنظمتهم من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف مفردات. وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

5- إدارة الفترة الانتقالية: وتتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم. وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

## 9- القيادة عبر المشاعر

القيادة أوسع بكثير من مجرد إدارة المهام و إصدار الأوامر للاتباع، لكي تكون قائدا حقيقيا يجب أن تجلب الأفضل للاتباع، و السمة الأساسية لذلك هي القدرة على إدارة مشاعر الاتباع.

(James Kouzes and Barry) Posner وضعوا العناصر السبعة الأساسية للقيادة عبر المشاعر:

1. وضع أهداف واضحة

2. توقع الأفضل

3. دفع الانتباه
4. الوعي الشخصي
5. سرد القصص
6. الاحتفال معا
7. وضع الأمثلة

## 10- القيادة التبادلية و قيادة حرية العمل Transactional leadership & Laissez Faire Leaders

نظرية القيادة التبادلية طورت بواسطة بيرز و باس , لاحقا أصبحت جزء من ثلاثة أنماط القيادة التحويلية , التبادلية , حرية العمل.

القيادة التبادلية Transactional leadership :

اسسها بيرنز و طورها باس بنيت على فرضية ان الاتباع يستحثو عبر نظام من الثواب و العقاب , وجهة نظر القائد التبادلي للعلاقة بينه و بين الاتباع علاقة مادية , إذا الاتباع عملوا جيدا يكافئو و اذا عملوا شيئا خطأ سوف يعاقبوا .

قيادة حرية العمل Laissez Faire :

اسست النظرية بواسطة (Lewin, Lippitt, and White , 1938) هذه القيادة تعطي الصلاحيات الكاملة للاتباع , والقائد لا يساعد في صنع القرار .

هذا يعطي للاتباع الفرصه لصنع القرار , ولكن قلة التوجيه من القائد ممكن ان تؤدي الى الفوضى .

## 11- تعديل النظرية وتطويرها

قدم "باس و أفليو و ليسوود" عدد من الاسهامات لتطوير هاتين النظريتين حيث ان نموذج القيادة التحويلية الذي جاء به "باس و أفليو" يختلف عن القيادة التحويلية عند "بيرنز" في جوانب عديدة , تشمل :

١- يرى بيرنز أن القائد يكون قائدا تحويليا حينما يستطيع تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل أفضل مما هو متوقع منهم عادة، في حين أن "باس" لم يحدد خصائص أو نتائج معينة لشيء ما على أساس أنها الأفضل أو الأسوأ.

٢- يؤكد "بيرنز" أن القيادة التحويلية تحدث فقط عندما تستطيع جماعة ما التقدم نحو الإنجازات المرغوبة، وفي ضوء ذلك لا ينظر إلى قائد مثل "هيتلر" على أساس أنه قائد تحويلي في حين أن "باس" ينظر إليه عكس ذلك.

٣- يشير "بيرنز" إلى ضرورة تجاوز نظرية القيادة التبادلية في دراسة القيادة، بينما يشير "باس" و "أفوليو" إلى أن جانباً من النظرية لا يزال مطلوباً ومفيداً، ويؤكدان على أهمية استخدام المكافآت الطارئة كوسيلة للتأثير على الدافعية وتحريك وتصحيح الأداء، وهذا الشيء يعد إضافة للقيادة التحويلية التي اقترحها "بيرنز".

٤- ينظر "بيرنز" إلى القيادة التي تعتمد على اجتذاب الجماهير Charismatic Leadership على أساس أنها قيادة وهمية لا أساس لها، ومن ثم لا يعطيها أي أهمية في وضع نظرية عامة للسلوك القيادي. أما "باس" وأفوليو فينظران إليها على أساس أنها مكون جوهري للقادة المحتملين.

## 12- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير (Afsaneh, 1993; Kotter, 1998; Schein, 1992). وكما أوضح Kotter (1998:166) "يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير". وناقش Schein (1992) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة. وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة، الاستجابة للالزمات، دور المثال الذي يقتدي به، رواية القصص والخرافات والأساطير. وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين. وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والجراءات، وتصميم البناء التنظيمي، وتصميم المرافق. ويعتقد Kilmann (1985) أن

القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة. مؤكداً هذا الاتجاه ، يعتقد Bass (1998) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجية الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير. ويرى كل من Kotter and Heskett (1992:48) " أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا " فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات ، تمتلك كما يطلق عليها Kotter and Heskett صفات القيادة التحولية. وحدد (Kotter and Heskett 1992:146) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم، تسمح للأفراد بتحدي ومساندة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية. وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحولية.

ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحولية. ففي ادبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحولي يركز على أسلوبين من التغيرات. وقد ركز Bass (1985) ويشكل أساساً على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين. بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضاً في دور القائد التحولي في تغيير الثقافة التنظيمية، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحولي في تحفيز التابعين. أما Tichy and Devanna (1986) فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي. أما Burns (1978) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحولية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية. وقد حدد (Higgs and Rowland 2001) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، وتتضمن تلك الكفاءات مايلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي- التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة 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.

### 13- تطبيق القيادة التحويلية

لأن القيادة التحويلية تغطي مدى واسع من السمات القيادية، ليس هناك خطوات محددة لاتباعها المدير. ولكن يجب بذل جهد واعٍ لتبني النمط التحويلي، فهم أساسيات القيادة التحويلية و العناصر الأربعة لها هو مدخل لتطبيقها. تبعا لـ Northouse 2001 يجب على المدير التحويلي اتباع ما يلي :

- تمكين الأتباع لعمل ما هو الأفضل للمنظمة.
- السماع لكل وجهات النظر لتطوير روح المشاركة
- عمل رؤية للمنظمة بالاشتراك مع الموظفين.
- وضع أمثلة لكيفية تطبيق التغيير.
- مساعدة المنظمة عبر مساعدة الآخرين في التبرع المنظمة

### 14 - قوة و ضعف القيادة التحويلية

- نقاط القوة تتجلى تمت دراستها بشكل واسع على القادة المعروفين، لها تأثير فعال على الأتباع و على كل المستويات شخص على شخص وشخص على كل المنظمة، التأكيد بقوة على حاجات الأتباع و القيم.
- نقاط الضعف عناصر القيادة التحويلية تبدو عامة و عريضة، القيادة التحويلية لها خواص شخصية أكثر من كونها سلوك منعلم.