

## المحاضرة 06: القيادة التحويلية Transformational Leadership

لقد حظي مفهوم القيادة التحويلية باهتمام العديد من الكتاب والمفكرين وقد نتج عن هذا الاهتمام كه من الأدب النظري . بواسطة هذا البحث سنحاول عرض جزء مما تناولته هذه الأدبيات.

يعد Burns 1978 أول من نظّر للقيادة التحويلية Transformational Leadership وتعد تلك النظرية تحول من النظريات التي تركز على القائد إلى النظريات التي تركز على عملية القيادة. ويرى Bass(1997) أن نظرية القيادة التحويلية واحدة من أقوى نظريات القيادة تأثيراً خلال العقود القليلة الماضية.

ويرى Bass (1985) أن القيادة التحويلية هي عملية استثارة التابعين لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات من خلال تغيير اتجاهات ومعتقدات وقيم التابعين، ويضيف Bass أن القائد التحويلي يتبنى رؤية واضحة ولديه قدرة على ترويج تلك الرؤية بين تابعيه ويستطيع القيام بدور المثل الأعلى لهم كما أنه يستطيع إقناع تابعيه بتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح مصالح المنظمة.

ويرى (Mayo & Pastor 2006) أن نظرية القيادة التحويلية أحد أكثر نظريات القيادة انتشاراً وتأثيراً في العقود القليلة الماضية، وأنها تسعى لتفسير التأثيرات غير العادية لبعض القادة على تابعيهم، حيث يتوقع القائد التحويلي أن يحصل من تابعيه على دافعية وجهود وأداء وسلوكيات غير عادية.

### مفهوم ( تعريف ) وأهمية القيادة التحويلية :

يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها عملية يشترك فيها الفرد مع الآخرين ويكون روابط تعمل على رفع مستوى الدافعية و الأخلاق عند كل من القائد والتابع، لذ فإن القائد التحويلي يلبي حاجات الآخرين ودوافعهم في المنظمة ويحاول مساعدتهم في الوصول إلى أقصى قدراتهم مهاراتهم، وهو الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لمؤسسته ليعكس معياراً أكثر إنسانية وعدالة لتمكين المدير والأتباع من الوصول إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السابقة.

تدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات والتحديات في البيئتين الداخلية والخارجية، و يتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية هي :

- توليد رؤية متجددة تجاه المستقبل المتوقع للمنظمة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء و الوحدات في المنظمة .

- إحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد و حديث من قبل المعنيين في المنظمة .

- توفير كل ما هو مطلوب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء أكان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أم المالية أ التسويقية أ الإدارية )

وانطلاقاً من الأفكار أعلاه يشير (Tichy & Devanna 1990) : أن مفهوم القيادة التحويلية لا زال يكتنفه بعض الغموض مما جعل بعض الدراسات تحاول تعريف مفهوم القيادة التحويلية بأنها القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات و تشكيل وإعادة تشكيل المنظمات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة، ان هذا النمط القيادي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود .

ومن هذا المنطلق. فإن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات بالتالي تتولد لديهم الدافعية لإشباع تلك الحاجات فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية .

ويرى (2000) Trafino أن القيادة التحويلية تهتم بمدى سعي القائد التحويلي إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل . وهناك من يرى القيادة التحويلية بأنها التفاعل بين القادة والمرؤوسين المؤدي إلى رفع التحفيز و الارتقاء إلى أعلى المستويات وتجاوز المصلحة الشخصية إلى المصلحة العامة ( Kark, et al. ,2003:247 )

وعني القيادة التحويلية من وجهة نظر ( afferty & Griffin ) 2004 , استخدام القائد العنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرع من التطلعات و يحول الأفراد والنظم الأنماط من الأداء ذي المستوى العالي .

ومن جانب آخر، يميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور والممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي ، وهو ذلك الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات و المنظمات و يستشير في أتباعه المهمم العالية و الوعي بالقضايا العالمية الرئيسة في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم .

كما ينظر للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة .

إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيما للمنظمة، وحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها و تسهم في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية.

فالمنظمات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، فحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها متجددة ومتغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المنظمة في ظروف ومناخات تنافسية فالمنظمات الفاعلة هي المنظمات التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير.

ومن خلال النظر إلى القيادة التبادلية التحويلية كسلسلة متصلة واحدة تحوي في جوهرها إعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية و الأصول الكاريزمية من خلال القول : الكاريزما تعد شرطا ضروريا و لكن ليس كافيا للقيادة التحويلية .

ويفيد ( Bass ) 1985 , بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي :

- رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية و قيمة الأهداف المحددة والمثالية .
- حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية .
- تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى .