

## المحاضرة 07: أهداف وأبعاد القيادة التحويلية Transformational Leadership

### 1- أهداف القيادة التحويلية :

يورد ( 17-21 : 1992 ) ( Leithwood , أن القيادة التحويلية تعمل على :

- تطوير أداء العاملين بالمنظمة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغيرات الثقافية تضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية .
- تجعل من العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، و تحفزهم على الانخراط في أنشطة جديدة و بذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المنظمة و أهدافها .
- تشرك العاملين في وضع الأهداف و الرؤية المستقبلية للمنظمة، و تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، و تجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام .
- تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات و الصلاحيات وتضع مهامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق، وترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على التميز والإبداع .
- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام كافة العاملين في المنظمة و تشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدراتهم .
- تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتوسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية الحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير .

إن القادة التحويليين يمتلكون رؤية جماعية واضحة يعملون على تحقيقها من خلال تواصلهم مع العاملين، ويتصرفون كنماذج يحتذى بها، ويلهمون تابعيهم ليضعوا المصالح العامة فوق مصالحهم الشخصية، كما أنهم يحفرون العاملين ويشجعونهم على الإبداع و هم بذلك يتحملون المسؤولية والمخاطر الناشئة عن

إنجاز المهمات، فالقائد التحويلي يحفز العاملين على تباع الطرق المناسبة لإنجاز المهمات الوظيفية، ويشركهم في صناعة القرارات ويمكنهم من مزاوله بعض الصلاحيات لتدريبهم على القيادة .

في هذا الصدد يؤكد ( Junga et. al. 2003 : 526 ) أن القائد التحويلي يوزع الصلاحيات و يتصرف بوصفه قائدا لفريق عمل متناغم يسعى جاهدا للإبداع لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات .

## 2- أبعاد القيادة التحويلية :

اشتملت استبانة القيادة متعددة العوامل MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire التي وضعها ( Bass ) 1985 , على خمسة أبعاد للقيادة التحويلية على النحو الآتي :

### - التأثير المثالي:

حيث يقوم القائد بغرس الكبرياء في نفوس العاملين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة .

فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم و التواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح رؤى وأفكارا عن مستقبل المنظمة.

فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيرا وتترك انطبعا واضحا لدى العاملين .

ويصف ( Northouse ) 2001 , الكاريزما بالتأثير المثالي، فهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدوارا نموذجية لأتباعهم، و يرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليه للقيام بالشيء الصحيح يكن لهم الأتباع احتراما عظيما، و غالبا ما يثقون فيهم إلى حد بعيد و يزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة، إذ يصف عامل الكاريزما الأفراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون بتباع الرؤى التي يطرحونها .

## - الاعتبارية الفردية Individualized Consideration

عرف ( Bass 1987 ) مراعاة الاعتبارات الفردية للتابعين Individualized Consideration بأنها قدرة القائد على متابعة وتشجيع ودعم وتدريب تابعيه، وذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم.

ويضيف ( Northhouse, 2001 : 194 ) : أن هذا العامل يمثل القادة الذين يوفر المناخ المساند الذي ينصتون فيه بعناية الحاجات الأتباع الفردية، و يتصرف القادة كالمدرسين و المستشارين في أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد في أن يحققوا ذاتهم فهؤلاء القادة ربما يستخدمون التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية .

## - الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

تعني إثارة العاملين للتفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف

وقد أطلق ( Northhouse ) 2001 , على هذا البعد " الدافعية الإلهامية "، فيصف هذا البعد القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية ويلهمونهم من خلال تحفيزهم ليلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة، فعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود الأتباع من أجل تحقيق أكثر مما يحققون من خلال اهتمامهم الذاتي.

وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، ومن الأمثلة على هذا البعد مدير المبيعات وذلك من خلال تحفيزه لموظفيه من خلال الكلمات و العبارات التشجيعية التطوير مستقبل شركتهم. وأيضاً يقصد بها إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشاكل التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم .

هذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة ( Krishnan , 1998 : 21-27 )

فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية.

فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم العاملين و قيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمنظمي. إن التحفيز الفكري يعد ضروريا وخاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة كما أنه يعد ضروريا في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا

حيث أشارت نتائج البحوث إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والمساهمة الفاعلة في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم فمشاركة العاملين ومساهماتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم و ولاءهم للمنظمة ( avolio , et. al , 1991: 9-16 )

### - اشتارة دافعية التابعين Motivation

عرف (1987) Bass) اشتارة دافعية التابعين Inspirational Motivation بأنها قدرة القائد على تصور صورة مثالية عن المستقبل وإبصاها للتابعين بطريقة عاطفية تحثهم على المشاركة وتركز جهودهم وتنمذج سلوكياتهم .وعرفها) (Ilsev & Gumusluoglu 2007 بأنها قدرة القائد على صياغة رؤية للمستقبل، وإيضاح كيفية تحقيق الغايات للتابعين والتعبير عن ثقته بقدرتهم على إنجازها. ويرى ( Pastor Mayo & 2006 أن القادة يمكنهم اشتارة دافعية التابعين عن طريق تأسيس أهداف وغايات طموحة والتعبير عن الحماس والتفاؤل وتأسيس رؤية وأن يوضح للتابعين المغزى من وظائفهم.

أما التمكين **Empowerment** : هو أحد الأبعاد الجوهرية للقيادة التحويلية التي أضافها (Avolio1999), الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة للطلبات العملاء

و مشاكلهم و احتياجاتهم و يتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

إن القائد التحويلي يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها . يؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت.

وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين و تحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف .

على الرغم أن ( Bass ( 8711 ) قد اقترح خمسة أبعاد للقيادة التحويلية هي: جاذبية الشخصية والتأثير المثالي واستشارة الدافعية واستشارة الفكر ومراعاة الاعتبارات الفردية، إلا أن جاذبية الشخصية تعبر عن سمة بينما الأبعاد الأخرى سلوكيات قيادية، ما جعل بعض الباحثين يرون استبعاد جاذبية الشخصية من أبعاد القيادة التحويلية، وهي الرؤية الأكثر اتفاقا ومنطقية.