

### تمهيد

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي نالت اهتمام كبيراً من طرف المفكرين والباحثين منذ العصور القديمة، وازداد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر، لزيادة حاجة المؤسسات إلى قيادة فاعلة، قادرة على التعامل مع التحديات والتغيرات والتطورات والمشكلات التي تشهدها المنظمات، وهذا الاهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقيادة والقائد من دور فعال ومؤثر في نجاح المؤسسات للوصول لأهدافها المرغوبة، لهذا لم تعد المؤسسات بحاجة إلى مدربين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم، ومن هنا ظهر ما يعرف بالاتجاهات الحديثة في مجال القيادة ومنها القيادة التحويلية فهي قادرة على إيصال رسالة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات من خلال التأثير على سلوكيات المرؤوسين... وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل توضيح القيادة التحويلية وأثرها على الالتزام التنظيمي من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية القيادة الإدارية.

**المبحث الثاني:** ماهية القيادة التحويلية.

**المبحث الثالث:** أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.

### المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة بالنسبة للإداريين القلب النابض للإدارة وأساس نجاح المؤسسات، ولقد تعددت تعارفها إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف واحد وذلك بسبب تباين المنطلقات الفكرية للكتاب والباحثين، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القيادة الإدارية وإلى التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة وإلى نظريات القيادة وأنماطها.

#### المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

على الرغم من اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب بدراسة موضوع القيادة لم يتمكنوا الاتفاق على تعريف موحد بسبب اختلاف الزوايا وتوجهاتهم الفكرية والظروف.

وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المطلب بتعريف القيادة لغة ثم بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص، ومن ثم استخلاص تعريف لها.

**أولاً: مفهوم القيادة لغة :** قال ابن منظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد، أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره.<sup>1</sup>

**ثانياً: مفهوم القيادة اصطلاحاً:** يري بعض الباحثين أن القيادة هي:

"عملية تطوير الأفكار والرؤية (القيم التي تساند تلك الأفكار) المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم من معتنقيها وتضمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة ومنها المورد البشري".<sup>2</sup> نستنتج من هذا التعريف أن القائد يطور في الأفكار والرؤية التي تؤثر في سلوك الآخرين أي يفهم صفات الناس الذين يتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم، وجعلهم من معتنقيها وتضمينها في قراراتهم.

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص3.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص18.

وتعرف أيضا "أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة".<sup>1</sup> يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة تنسق نشاطات الجماعات وتجعلهم يتعاونون من أجل حل المشاكل المتعددة.

وأيضاً تعرف "أنها نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".<sup>2</sup>

ولقد عرفها (Bass) على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".<sup>3</sup>

كما تعرف القيادة بأنها عبارة عن "النشاط الذي يسمح بالتأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف".<sup>4</sup> نستنتج من خلال التعريف ثلاثة الأخيرة أن القيادة مرتبطة بالنشاط والدور الذي يقوم به القائد والمتمثل في القدرة على التأثير في أفراد أو جماعات وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة.

من خلال التعاريف السابقة ورغم الاختلافات في تحديد واضح لتعريف القيادة إلا أننا نجد معظمها يركز على عملية التأثير أي أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على التابعين أو المرؤوسين. ومما سبق يمكن استخلاص تعريف للقيادة، وهي "قدرة الفرد على التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة للوصول إلى تحقيق الغايات والأهداف المشتركة والمرجوة".

### ثالثاً: مفهوم القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة ويرى بعض الباحثين أن القيادة الإدارية هي: "مجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم".<sup>5</sup> حسب هذا التعريف فإن القيادة عبارة عن صفات وسمات وخصائص يتمتع بها الفرد حيث تمكنه من توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008، ص7.

<sup>2</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص14.

<sup>3</sup> بنوناس صباح، "أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص62.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص34.

<sup>5</sup> عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص12.

وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتحاد وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين".<sup>1</sup> حسب هذا التعريف فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

وتعرف أيضا "أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".<sup>2</sup> نستنتج من خلال هذا التعريف أن القيادة الإدارية هي نوع من الروح المعنوية التي تتجسد عند القائد تعمل على تنسيق وتوحيد جهود المرؤوسين وتحسين حالتهم المعنوية من أجل تحقيق الأهداف.

أما (James Gribbin) فقد عرف القيادة الإدارية، على أنها: "عملية التأثير على جماعة معينة في موقف معين وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة".<sup>3</sup> حسب هذا التعريف قدرة القائد على التأثير في الجماعة إلا في ظروف ومواقف معينة من أجل استشارتهم ودفعهم لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال حثهم ومنحهم الخبرة التي تساعدهم في تحقيق الأهداف وكذلك الرضا عن نوع القيادة الممارسة.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص مفهوم للقيادة الإدارية وهي: قدرة التأثير على التابعين عن طريق الإقناع والاستمالة والسلطة الرسمية من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

### المطلب الثاني: الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المتشابهة لها

ارتبط مفهوم القيادة بالعديد من المفاهيم مثل الزعامة، الرئاسة، البطولة، والإدارة، لذلك سيتم عرض محاولة لتحديد الفروقات بين مفهوم القيادة ومفهوم كل من الإدارة والرئاسة.

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص130.

<sup>2</sup> تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012، ص125.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص216.

### أولاً: الفرق بين القيادة والرئاسة

من الباحثين من يرى أنه لا يوجد فرق بين القيادة والرئاسة وأكهما يحملان نفس المفهوم، وهناك من يرى أنهما مختلفين وأدلتهما في ذلك هي:<sup>1</sup>

1. يتم تقلد مناصب الرئاسة من خلال نظام المؤسسة وليس من خلال اعتراف جماعات العمل مثل القيادة.
2. أهداف المجموعة يحددها الرئيس في الرئاسة، تبعاً لاهتماماته وليس للأفراد دور في ذلك.
3. لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن بين أفراد المجموعة.
4. في حالة الرئاسة توجد فجوة اجتماعية بين الرئيس وأفراد المجموعة، وهو بدوره يسعى للاحتفاظ بهذه الفجوة من أجل أحكام السيطرة.
5. سلطة القائد يأخذها من أفراد المجموعة، أما الرئيس فيستمدّها من اللوائح والنظم، ومن ثمّ المرؤوسين ينفذون الأوامر خوفاً من العقاب وليس إعجاباً به أو طلباً للرضا.
6. الرئيس بحكم السلطة الموكولة إليه يمارس الاستبداد بحرية أكبر، في حين أن القائد مقيد ويمكن القول أنه ملتزم بالعقد الاجتماعي الذي ربط به نفسه مع الجماعة.

### ثانياً: الفرق بين القيادة والإدارة:

تحتاج المؤسسات الحديثة إلى القيادة والإدارة معا وليس أي منها منفرد، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهما في نواحي عديدة، فبعض المدراء قد يكونوا قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدين مدراء، وبسبب تركيز القيادة المحدودة على الصلاحية فأنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية للتركيز بذلك على التعامل مع المرؤوسين.<sup>2</sup>

لقد ركز John p.Kotter في مقاله الموسومة "ماذا يفعل القادة حقاً" على مجموعة الفروقات بين القيادة والإدارة يمكن إجمالها بالآتي (Goetsch& Dives1997):<sup>3</sup>

- تتعاط الإدارة مع التعقيد، في حين تتعاط القيادة مع التغيير.
- تتعلق الإدارة بالتخطيط وإعداد الموازنات ذات الصلة بالتعقيد، في حين تهتم القيادة بتحديد وجهة التغيير من خلال عملية خلق الرؤية.

<sup>1</sup> فيروز شين، "تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص7.

<sup>2</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010، ص471.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص472.

➤ تطور الإدارة القدرة على تنفيذ الخطط من خلال التنظيم والتوظيف، في حين تنظم القيادة الأفراد للعمل بما يؤمن بلوغ الرؤية.

➤ تؤمن الإدارة إنجاز الخطط من خلال الرقابة وحل المشكلات، في حين تلهم القيادة الأفراد وتدفعهم كي يكون لديهم الرغبة في إنجاز الخطط.

كما حدد نفس الكاتب في مؤلفة الموسوم "القوة من أجل التغيير" كيف تختلف القيادة عن الإدارة" ذلك عبر استعراض أربعة معايير رئيسية هي: جدول الأعمال، تطور الأفراد، التنفيذ، والنتائج، والجدول الموالي يوضح

#### الجدول رقم(1): الاختلاف بين القيادة والإدارة

المعيار	وظائف القيادة	وظائف الإدارة
جدول الأعمال	تحديد التوجه: تحديد الرؤية الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف.	الخطط والموازنات: تحديد النشاطات والتوقيتات الزمنية لتنفيذها وتخصيص الموارد.
تطور الأفراد	حشد(تعبئة)الأفراد: إيصال الرؤية الإستراتيجية والتأثير في تشكيل فرق العمل التي تقبل الأهداف.	التنظيم والتوظيف: تحديد الهيكل التنظيمي وتخصيص الأفراد، تطوير السياسات والإجراءات والمراقبة.
التنفيذ	الدافعية ورفع الروح المعنوية:حث الأفراد على تخطي العقبات وإشباع الحاجات الإنسانية.	الرقابة وحل المشكلات:مراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
النتائج	الشروع بإحداث التغييرات الايجابية وأحيانا الجذرية.	الاهتمام بالإمرة والتماسك والقدرة على التنبؤ

المصدر: إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر، عمان، 2010، ص ص471-472. يتبين من خلال الجدول أن لإعداد الخطط والموازنات تركز الإدارة على تحديد النشاطات والوقت المطلوب للحصول على النتائج وتستخدم الموارد الضرورية لتحقيق النتائج المرغوبة، أما القيادة تركز على تحديد الرؤية وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لإنجاز الأهداف، كذلك في إطار تطوير الأفراد تركز الإدارة على التنظيم والتوظيف وهذا من خلال وضع هيكل لتنفيذ الخطة، ووضع سياسات وإجراءات لمساعدة العاملين، ونظم لمراقبة التنفيذ، كذلك تركز على الرقابة وحل المشكلات من خلال مراقبة النتائج ومقارنتها مع الخطط، أما في إطار نفس الأنشطة فإن للقيادة تأثير في تشكيل فرق العمل، وترفع الروح المعنوية للفرد.

### المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

للقيادة نظريات كثيرة، وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة وعلم النفس والاجتماع، ونتيجة لهذه الدراسات ظهرت وجهات نظر متعددة تبلورت في عدد من النظريات، وفيما يلي استعراض موجز للأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، سواء النظريات التقليدية أو الحديثة.

#### أولاً: النظريات التقليدية في القيادة:

##### 1- نظريات السمات:

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره ومن أشهر هذه النظريات:

##### أ- نظرية الرجل العظيم:

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا.<sup>1</sup>

"والرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاة للاعتراف والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي، كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسمياً أو غير رسمي في نفس الوقت.<sup>2</sup>

##### ب- نظرية السمات:

وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن الأشخاص بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم، أما نوع وكم هذه الصفات القيادية، فقد اختلفت في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري والأساليب الإدارية في المؤسسة التربوية، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص82.

<sup>2</sup> تحليل محمد شماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص228.

الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمه المرح حيث القدرة على تلطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد.<sup>1</sup>

## 2- النظريات السلوكية:

نتيجة لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفاعلية القيادة ونتيجة ظهور حركة العلاقات الإنسانية، تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب السلوك القيادي، استناداً إلى افتراض أن السلوك القيادي يؤثر مباشرة في فاعلية الجماعة، ومن أبرز النظريات التي ركزت على الجانب السلوكي هي:<sup>2</sup>

أ- دراسة جامعة أوهايو (Ohio): بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية، والذي يحقق أهداف الأفراد والمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسات إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:

✓ هيكلية المهام: تتمثل في سلوك القائد الذي يحدد مسار العمل من خلال وضع إطار له، ويوزع الأدوار، ويشرف على التنفيذ، ويركز على الإنتاجية بالدرجة الأولى، ويستخدم قنوات اتصال واضحة بينه وبين العاملين معه.

✓ الاعتبارية: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة، والثقة، والاحترام المتبادل، أي السلوك الذي يعطي أولوية للاهتمام ورغبات العاملين.

ب- دراسات جامعة ميتشيغان (Michigan): قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيغان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنسيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز وماكوي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومؤسسات عمل مختلفة، توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو)، وهما:<sup>3</sup>

✓ القيادة المهمة بالأفراد: حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

<sup>1</sup> شين فيروز، "أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة"، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 16، جامعة بسكرة، ديسمبر 2014، ص 250.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي محمد مساعدة، "أنماط القيادة السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 6.

<sup>3</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، "أنماط القيادة والسمات الشخصية لمدرسي المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)"، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، قسم الإدارة والتربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 2008، ص 44.

✓ القيادة المهمة بالعمل: حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة للصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال.

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعالته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

### 3- النظريات الموقفية:

تهتم النظريات الممثلة لهذا المدخل بدراسة مدى تأثير المواقف المختلفة على فاعلية عمل القائد، ولذلك أكد الباحثون الداعمون لهذه النظريات أن القيادة الفعالة تعتمد على المتغيرات المختلفة التي تحيط بكل موقف أكثر من اعتمادها على السمات الشخصية للقائد أو السلوك الذي يتمتع به، وتشارك معظم نظريات هذا المدخل بثلاثة عناصر رئيسية هي الفاعلية، وتكيف سلوك القائد مع الموقف وظروف الموقف، ومن أشهر النظريات الموقفية:<sup>1</sup>

أ- نظرية فيدلر: قام بوضع نموذج أطلق عليه نموذج "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى مواءمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالمؤسسة، ويرى "فيدلر" أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي: علاقة القائد بالعاملين، هيكل المهام، درجة قوة المنصب.

ب- نظرية المسار والهدف: قام بتطوير النظرية "روبرت هوس" في محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين ومشاعرهم، وتقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملا دافعا للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ووفقا لهذه النظرية على القائد القيام بما يلي:

- ✓ توضيح المهمة التي يجب إنجازها للمرؤوسين.
- ✓ إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.
- ✓ العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

<sup>1</sup> أحمد مطر الشمري، "درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 28-30.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة، هي السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك لإنجازي.

**ت- نظرية دور الحياة:** تفترض هذه النظرية أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة النضج الوظيفي للمرؤوسين، وبناء على ذلك فإن فاعلية القيادة تتوقف على قدرتها على تحديد مستوى نضج المرؤوسين، كما تفترض هذه النظرية أن هناك أربعة مراحل لنضج المرؤوسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تتطلب من القائد إتباع السلوك المناسب لكل مرحلة، حيث يتغير أسلوب القيادة تبعاً لمرحلة النضج وذلك على النحو التالي:

**المرحلة الأولى:** ويكون فيها المرؤوس غير قادر على إنجاز العمل، ويتبع القائد أسلوب الأمر والاختيار (توجيه عال ومساندة منخفضة).

**المرحلة الثانية:** ويكون فيها المرؤوس قليل الثقة بقدراته، ويتبع القائد فيها أسلوب التسويق والتبادل والتوجيه (توجيه عال ومساندة عالية).

**المرحلة الثالثة:** ويكون فيها المرؤوس قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه ويتبع فيها القائد أسلوب المشاركة والدعم (مساندة عالية وتوجيه منخفض).

**المرحلة الرابعة:** ويكون فيها المرؤوس قادراً على القيام بجميع المهام بكفاءة عالية، ويتبع فيها القائد أسلوب التفويض (توجيه منخفض ومساندة منخفضة).

#### 4- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج بين النظريات السابقة حيث تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية، والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، كمتغيرات رئيسية تؤثر في القيادة وهذه المتغيرات ليست مهمة في حد ذاتها في علاقات القيادة وإنما المهم هو إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين، فضلاً عن الإدراك المشترك بينه وبين الآخرين، إذا فالقيادة في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى التفاعل بينها جميعاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عز الدين أحمد العايدي، "أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على جمعيات تأهيل المعاقين في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 14.

### ثانياً: النظريات الحديثة في القيادة:

هناك العديد من الاتجاهات الحديثة التي تناولت القيادة، ومن أبرز هذه النظريات ضمن الاتجاه الحديث ما يلي:

#### 1- القيادة التبادلية:

وتقوم هذه النظرية على أساس تبادل المنفعة الاقتصادية بين القائد ومرؤوسيه، من خلال بحث القائد عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

ويحدد (GUIT) عوامل القيادة التبادلية بما يلي:

➤ **المكافأة المشروطة:** وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والتابعين، والتي تسهل تحقيق الأهداف التي

تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

➤ **الإدارة بالاستثناء:** والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح، من خلال التعزيز السلبي

والعقاب.

إن القيادة التبادلية تركز على مبدأ النفع المادي المتبادل، وتحاول تفسير نخط القيادة لدى القائد على أساس اقتصادي بحت، متجاهلين القيم الأخلاقية التي تحكم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتحكم العلاقة بينهما إجراءات محددة، تتمثل في الثواب والعقاب.<sup>1</sup>

#### 2- نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سها محمد يحي أبو شمالة، "دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص 31-32.

<sup>2</sup> ابتسام علي سلامة الضمور، محمد صبحي أبو صالح، عبد الستار العلي، "أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في اكتساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، 2010، ص 525.

### المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي تمت، وأدناه نوضح الأنماط القيادية التقليدية والأنماط الحديثة.

#### أولاً: الأنماط القيادية التقليدية

رغم تعدد التصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الإداري لتصنيفها هو المعيار الذي صنفتها على أساس طريقة ممارسة السلطة، إذ تنفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة الإدارية إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة :

**1- القيادة الديمقراطية:** لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهو ما ينتج عنه رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في:<sup>1</sup>

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.

- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على إتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرارات تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

<sup>1</sup> وسيلة واعر، "الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والحد من مقاومته"، مجلة الدراسات للعلوم الاقتصادية، العدد2، جامعة باتنة، 2011، ص6.

ت- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

2- القيادة الأوتوقراطية: يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع كافة الأمور في المؤسسة لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها حلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره، ويكون عليهم الطاعة دون إتاحة أية فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد، وهناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي هي: <sup>1</sup>

أ- القيادة الأوتوقراطية المتشددة(المتحكمة): هنا القائد يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ويصدر أوامره وتعليماته ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولذلك فهو لا يفوض سلطاته بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة (الصالحة): وهي التي تتميز بأن القائد يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، وتظهر مهاراته الرئيسية في حمل مرؤوسيه على تنفيذ ما يريد منهم دون أن يخلق لديهم استياء لا مبرر له، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أن باستطاعته استخدام سلطته في إجبارهم على أداء العمل لكنه يفضل إقناعهم، ويلجأ إلى الإكراه إذا لم يتمكن من ذلك.

ت- القيادة الأوتوقراطية اللبقة (المنورة): يتميز القائد في هذا النمط باللباقة في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير مجدية وغير عملية، ولذلك فهو يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلاً، ويعتمد في ذلك على أسلوب المؤتمرات الإخبارية.

3- القيادة الحرة(الفوضوية): ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوس ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه فالقائد الحر يرى أن تنمية قدرات العاملين وزيادة إمكانياتهم في العمل تتحقق بإعطائهم الحرية في ممارسة السلطة والاستقلال في إنجاز أعمالهم، لهذا يهتم بالتوجيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيدة دويخ، "الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد49، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر2017، ص361.

<sup>2</sup> طلال عبد الملك الشريف، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية(غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص71.

ثانيا: الأنماط القيادية الحديثة

اهتم علماء الإدارة وممارسوها بالأنماط القيادية لقناعتهم بأن القيادة هي متغير أساسي له تأثير كبير على المؤسسة والعاملين فيها، وهذا ما دفعهم للبحث على أنماط قيادية حديثة تكون أكثر فعالية تتماشى مع التوجهات الإدارية الحديثة ومن الأنماط التي أفرزتها الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة الإدارية نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية:<sup>1</sup>

**1- نمط القيادة التبادلية:** وفيها يمارس القائد عملية تبادل بين المؤسسة كأداة وبين أعضائها، فالأعضاء يقدمون عملاً، والمنظمة تقدم حوافز مثل المكافآت والعلاوات ومن لا ينجز يعاقب، كما أن هذا النمط يقوم على افتراض أن القائد الذي يقوم في عملية التبادل مع الآخرين، وعلى أساس توضيح المطلوب منهم والتعاطف مع حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق المتوقع منهم.

وبذلك فإن نمط القيادة التبادلي يقوم على بعدين أساسيين هما: الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة والبعد الثاني هو مراعاة حاجات ورغبات الأفراد.

ويتميز القائد التبادلي بما يلي:

- تحديد الأهداف للمجموعة حيث يقوم بتحديد الأهداف وإجراءات تنفيذها.
- يقوم بتصميم هيكل العمل وإجراءاته ويكلف العاملين بالمهام.
- يتعاون مع مرؤوسيه في مبادلة جهودهم بالحوافز والمكافآت وتجنب العقاب والجزاءات.
- يكافئ على الأداء ويقدر إنجازهم، ويبحث عن الانحرافات ويتخذ إجراءات لتصحيحها.

**2- نمط القيادة التحويلية:** هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين، فالقائد التحويلي يسعى لإحداث تغييرات إيجابية في طرق أداء العاملين وحثهم بأهمية عملهم وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمؤسسة، وخلق المناخ الملائم لبروز أفكار جديدة وتشجيعهم على الابتكار والتجديد في أسلوب العمل وحل المشكلات التي تواجههم. وسوف نتناولها بشيء من التفصيل في المبحث الموالي.

<sup>1</sup> رمضان عمومن، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون"، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتنظيم (غير منشورة)، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 71-72.

## المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسستهم، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نشأة ومفهوم القيادة التحويلية وأبعادها و إلى وظائفها ومبادئها.

### المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى نشأة القيادة التحويلية.

كان أغلب الباحثين والمهتمين في علم الإدارة قبل ظهور مفهوم القيادة التحويلية ينظرون إلى القيادة على أنها تؤدي إلى الحركة وتخلق التغيير الذي قد يكون إيجابيا ويخدم أهداف المؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها، أو قد يكون سلبيا لا يحقق الأهداف المطلوبة، وقد ركزت على التكامل بين الجماعات والمهارات من أجل تطوير العملية الإدارية، حتى نشوء مفهوم القيادة التحويلية الذي يمثل بديل مكمل ومتطور لنموذج القيادة التقليدية.<sup>1</sup>

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام 1985م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة.<sup>2</sup>

أما في بداية عام 1991 قام Bass&Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) وثلاثة عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، وفي عام (1994) صنفها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال)، حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي)، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما

<sup>1</sup> وسام البواب، "اثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين، دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص31.

<sup>2</sup> جمعان بن خلف جمعان الغامدي، "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة)، قسم إدارة التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص33.

يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين الصنفين، وطبقا لـ Hartong فإن نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المطلب بتعريف التحويل لغة ثم تعريف القيادة التحويلية.

#### أولاً: مفهوم التحويل لغة

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "حول بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع، وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغييراً ويكون تحولاً".<sup>2</sup>

#### ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي تنتج عنه تعدد التعاريف من أهمها:

أشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية هي "القيادة التي تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، وتدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة".<sup>3</sup> يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، للتأثير على المرؤوسين، وتحفيزهم فكرياً وعملياً، والارتقاء بمعنوياتهم، لاستثمار أقصى طاقتهم لتحقيق أهداف مشتركة.

أما (Bass 1988) عرف القيادة التحويلية بأنها: "تسعى للنهوض بشعور الآخرين أو التابعين من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية كالحرية والعدالة الإنسانية التي يجب أن تنبع بالأساس من أخلاق وقيم القائد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صالح بن محمد الربيع، "كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص 30-31.

<sup>2</sup> سامي عايد أبو هذاف، "دور القيادة التحويلية في تطوير المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في أصول التربية (غير منشورة)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 75.

<sup>3</sup> إياذ حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق"، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، 2011، ص 392.

<sup>4</sup> صياحي الأخضر، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بروج بوعريج"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص 57.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

وحسب (Tichy&Devanna1990) فإن القيادة التحويلية هي: "عملية تتضمن خطوات واضحة ومنتالية تبدأ في الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية جديدة لجعل هذه العملية عملاً مؤسساً يشارك فيه جميع العاملين في المؤسسة"<sup>1</sup>. حسب هذا التعريف إن القيادة التحويلية تتضمن خطوات واضحة و تعتبر التغيير عملية مستمرة وتتبنى رؤية جديدة يؤمن بها المرؤوسين ويحرصون على تحقيقها.

ويعرف البعض القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل"<sup>2</sup>. حسب هذا التعريف يتضح لنا على القائد أن ينمي ويطور مرؤوسيه، بتدريبهم، وتحمل المسؤولية وفق قدراتهم، وتوسيع مداركهم العلمية والعملية، وكذلك العمل على تنمية وتطوير الجماعات والمؤسسة ككل.

ومن وجهة نظر (Bass1999): القيادة التحويلية" تشير إلى القائد الذي يحرك التابعين خلف تحقيق مصالحهم الحالية، من خلال التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي، حيث يرفع هذا القائد مستوي الأخلاق والمثل العليا للتابعين، ويحفزهم على الاهتمام بالإنجاز، وتحقيق الذات، وتحقيق الرفاهة للآخرين وللمنظمة وللمجتمع"<sup>3</sup>. نستخلص من هذا التعريف أن القيادة التحويلية هي العملية التي يقوم من خلالها القائد باستشارة وتأثير وتحفيز التابعين، والعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة.

نستنتج تعريفاً للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة "التي تضع رؤية واضحة لمؤسستها وتشجع العاملين على تنفيذ الرؤية وتدعو إلى التغيير والتطوير الدائم في المؤسسة لمواجهة التطورات".

<sup>1</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، "دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص32.

<sup>2</sup> حاتم عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2009، ص92.

<sup>3</sup> خالدية إبراهيم أحمد أبو شريف، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة (غير منشورة)، قسم القيادة والإدارة، برنامج الإدارة المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص27.

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس على أربعة عناصر أطلق عليها (Four I) حيث يبدأ كل حرف منها بالحرف اللاتيني (I) وهي:

#### 1-التأثير الكرزمايكي أو الجاذبية القيادية (Idealized Influence):

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، فهو يهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وقد سماها (Gellis) الكاريزما وتمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه، إذ أن القيادة الكاريزمية هي من سمات القيادة التحويلية الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المؤسسة، وبدون هذه الثقة قد تفضي إلى مقاومة كبيرة، إذا يمكن للقائد أن يقود الآخرين إذ جعلهم مستعدين لإتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً وثقة بالذات وعزيمة وبعد نظر.<sup>1</sup>

#### 2-الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم (Inspirational Motivation):

يسلك القادة التحويليون السلوك الذي يؤدي إلى تحفيز من حولهم وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم، كما يعملون على استثارة روح التحدي بين العاملين وإذكاء روح العمل الجماعي بحماسة، لأن الحماسة والتفائل من سمات القائد التحويلي الذي يعمل على انخراط المرؤوسين في الحالات المستقبلية الجذابة، كما يعمل القادة التحويليون على دفع مرؤوسيهم على تحقيق أكثر مما يتوقعون أن ينفذوه شخصياً، كما أنهم يظهرون ولائهم لأهداف المؤسسة ولديهم رؤية قادرين على ترجمتها للآخرين، وهذا ما يعزز روح الفخر والثقة لدى مرؤوسيهم.<sup>2</sup>

#### 3-التشجيع الإبداعي أو الاستشارة الفكرية: (Intellectuai simulation):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً،

<sup>1</sup> Husein Azab ,The Status Quo of Transformational Leadership in Social Security Sector in Jordan:Employees 'Perspectives, Dirasat, Administrative Sciences, volume36,No2,2009,p503.

<sup>2</sup> واعر وسيلة، "دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص43.

وفي المقابل يستحب التابعين القائد على إعادة التفكير حول آرائه افتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائما لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.<sup>1</sup>

#### 4- الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد (individualized consideration)

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره و الارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب ناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: وظائف ومبادئ القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تتواجد في أي منظمة وفي أي مستوى من مستويات الإدارة لذلك سنتطرق في هذا المطلب على وظائف ومبادئ القيادة التحويلية.

**أولا: وظائف القيادة التحويلية:** هناك من يرى بأن القائد يقوم بست وظائف رئيسية هي:<sup>3</sup>

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم 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 نموذج التغيير الملائم للمؤسسة من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.

<sup>1</sup> محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 27.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 28.

<sup>3</sup> محمد كريم، حسني سعيد خلف، "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 29-30.

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

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

6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بالتنفيذ أي، وضع أجندة التغيير موضع بالتنفيذ والعناية، إنا لإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث (rhinesmith1993)وظائف القائد التحويلي فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، وتجمع 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.

✓ إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن عمل ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

▪ 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.

✓ تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

▪ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

▪ تحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي.

▪ تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار بشركات التأمين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص25.

✓ 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 المؤسسة مع المؤسسات العالمية التي تتعامل معها.

✓ 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.

✓ إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجهها المنظمات، والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

### ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردتها كوهلر وبانكوسكي (koehler&pankow ski) كما يلي:<sup>1</sup>

1. النظر للمؤسسة كنظام: باعتبار المؤسسة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني و تطوير نظم إدارية فعالة، وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل.

2. إيجاد إستراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال المواد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.

3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظام واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات السائدة والمتناقضة.

4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية و تدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين و العاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية.

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص21.

5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد.

6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المداخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.

8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

### المبحث الثالث: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

تلعب القيادة التحويلية دوراً كبيراً على مستوى المؤسسات من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم، ومن ثم عن التزامهم للمؤسسة ككل، من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

#### المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي

يعبر التأثير المثالي على درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم القائد، إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزما الخاصة بالقائد عجلة تدفع المرؤوسين لتقدم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المؤسسة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

ويظهر أثر التأثير المثالي على الالتزام التنظيمي عندما يمثل سلوكهم، وانجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم، فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة، وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليون التوحيد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة، وأشار بعض الباحثون إلى عدد من الممارسات التي يمارسها أولئك القادة من أجل تحقيق الغايات النبيلة منها: النزاهة، والعدل حيث يوصف القائد بالنزاهة حينما يكون صادقاً، وأميناً ويتصرف بعدل وبحسن نية في جميع تعاملاته مع الآخرين داخل المؤسسة، كما أنه يتصرف بحكمة مع المواقف الطارئة التي تمر بها المؤسسة من خلال معرفته الكافية بطبيعة مهنته، والقائد الفعال هو من يستطيع أن يؤدي عمله بأسلوب أخلاقي يشكل قدوة للآخرين، وهو يمتلك الأدوات اللازمة التي تخلق بيئة منتجة في العمل، من خلال اعتماده على التحليل المعمق والتخطيط الهادف، والعمل على تحسين بيئة العمل، ويتحمل مسؤولية حماية مرؤوسيه، ويفي بوعوده والتزاماته تجاه تابعيه، ولا يتسبب في الأذى لأحد.<sup>2</sup>

فالقائد الذي يملك شخصية قوية وثقة بالنفس عالية يمكنه جذب أتباعه نحو تحقيق أفضل النتائج دون شعورهم بالملل فرضا العامل عن منصبه يساهم في رفع كفاءته وتعزيز ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد الفهيد، "أنماط السلوك القيادي لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم"، رسالة ماجستير في التربية (غير منشورة)، قسم التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 45.

<sup>2</sup> سلطان نايف الحربي، "درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين" رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 52.

<sup>3</sup> عبد الله محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 45.

### المطلب الثاني: أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي

يعني الحافز الإلهامي قدرة القادة التحويليين على التصرف بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، من خلال إعطاء المعنى والتحدي لهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويتابعون حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك تستخدم الرموز والشعارات لتوجيه جهود تابعيهم.<sup>1</sup>

والقادة التحويليين يستملون مرؤوسيهم ويشيرونهم بالمسئوليات الجديدة ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها وبأن مهام المؤسسة المستقبلية سوف تنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة.<sup>2</sup>

ويظهر أثر الحافز الإلهامي على الالتزام التنظيمي من خلال معرفة القائد العميقة بكافة الأساليب، والطرق الممكنة التي تحفز العاملين للعمل بأقصى طاقتهم، فيستطيع بناء قوة عمل محفزة من خلال معرفته بأن الناس يتحفزون للقيام بما هو في مصلحتهم، فيسعى القائد التحويلي إلى إيجاد دافع يلهم من خلاله تابعيه للانجاز، وهدفه من ذلك مساعدة العاملين على ربط مصالحهم بمصالح المؤسسة، وتوجيههم إلى عمل الأشياء المهمة، كما أنه يقوم بدور المدرب، والنصح للعاملين فيساعدتهم على ترتيب أولوياتهم، وإن تمكين العاملين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم.<sup>3</sup>

فقائد المتفائل يزيد من حماسة مرؤوسيه من خلال الاستشراف بالمستقبل الايجابي دائما مهما كانت المتغيرات، فالقائد التحويلي يميل دائما إلى الإلهام والحث على الأفضل من خلال تشجيع العمل التعاوني وهو ما ينمي روح الالتزام والولاء لدى أعضاء الفريق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صورية بوطرفة، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> وسام البواب، مرجع سابق، ص54.

<sup>3</sup> سلطان نايف الحربي، مرجع سابق، ص52.

<sup>4</sup> عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص45.

### المطلب الثالث: أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي

تعتبر الاستشارة الفكرية على قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.<sup>1</sup>

ويظهر أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي عندما يثق القائد في قدرات العاملين ويسعى إلى تمكينهم والدفاع عنهم وتفويض جزء من صلاحياته، فهذه الثقة ترسخ في أذهان العاملين أنهم يعملون في ظل بيئة ريادية تسعى إلى التميز، وترفع من مستوى الروح المعنوية الأمر الذي ينتج عنه إثارة دافعية الأفراد، وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ورضاهم عن المؤسسة، والتزامهم تجاه مؤسساتهم، وبالتالي تتزايد رغبتهم في تحمل المسؤولية، والبحث عن التميز، واندماجهم في المؤسسة وتنامي العلاقات، ومثل هذه السلوكيات تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتحسين من كفاءة المؤسسة، وجودة حياة العمل، وكذلك يظهر أثر الاستشارة الفكرية على الالتزام التنظيمي من خلال تعزيز العمل بروح الفريق الواحد، وإشاعة ثقافة الحوار الهادف أثناء الاجتماعات ليكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، كما أن القائد يثير في تابعيه حب التحدي، والمغامرة المحسوبة، ويذكي فيهم الحماس، وينمي لديهم القدرة على حل المشاكل بطرق ابتكارية، فيضع أمامهم المشكلات، ويحفزهم على تحويلها إلى فرص تساعد على النمو، ويستطيع القائد التحويلي تحفيز تابعيه فكرياً من خلال تزويدهم بأفكار جديدة فيها نوع من التحدي، وتدريبهم على التفكير الخلاق وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين على الإبداع والابتكار، حيث إن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة، وإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات، والحلول لبعض المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر، وسلوك المرؤوسين، ويعزز مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم، وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات، والتعديلات، والحلول المناسبة، وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة والإبداع على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.<sup>2</sup>

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> سلطان نايف الحربي، مرجع سابق، ص 52.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

### المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي

يعني الاعتبار الفردي اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة تناسب اهتماماته، لأن حاجات المرؤوسين تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء المرؤوسين والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.<sup>1</sup>

ويظهر أثر الاعتبار الفردي على الالتزام التنظيمي من خلال قدرة القادة الناجحين على التواصل مع العاملين وإقناعهم، وهم في ذلك يعتمدون على ما لديهم من سمات شخصية، وفكرية من خلال استخدامهم المبدع للكلمات التي ترسم منظراً قوياً الجاذبية لمستقبل المؤسسة أو مجموعة العمل أو من خلال اليقين والتأكيد اللذان يقدم القائد فيهما مهام المؤسسة، وخططها الإستراتيجية لتحقيق هذه المهمة، فالقادة التحويليين يدركون أهمية العلاقات، وأثرها على تعميق ارتباط العامل بالمؤسسة، لذا يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع تابعيه، كما أنه يدعم الاتصال المفتوح ويصغي جيداً، ويتفهم احتياجات العاملين، ويراعي مشاعرهم، وقد ربطت الدراسات الحديثة مفهوم الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية فهم يمتلكون بصيرة نافذة في فهم احتياجات تابعيهم، ولديهم المهارات الاجتماعية الكافية التي تمكنهم من تقمص المشاعر الوجدانية لتابعيهم، والاستجابة لهذه المشاعر بالطرق المناسبة التي تحفظ للعاملين مكانتهم واحترامهم.<sup>2</sup>

وفهم القائد التحويلي حاجيات كل فرد يعمل تحت ظله والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الفرد، واختلاف الحاجيات والظروف بين الرئيس ومرؤوسيه قد تؤدي إلى تعارض المصالح وبالتالي صعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، فالقائد التحويلي يتوقف نجاحه في ضرورة مراعاته شعور كل فرد على حدي ومحاولة التنسيق بينها وبين متطلبات العمل بالمؤسسة، فإحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وولائه اتجاه المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> سلطان نايف الحربي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> عبد الله عبده محمد الفهيد، مرجع سابق، ص 45.

### خلاصة الفصل الثاني :

من خلال دراستنا إلى هذا الفصل خلصنا إلى أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر على الجماعة ونشاط المؤسسة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد، أما القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة الإدارية وأهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه مؤسساتهم من خلال ممارسة مجموعة من السلوكيات (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)

إن القيادة التحويلية تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها الالتزام التنظيمي باعتباره أحد أهم أسباب نجاح المؤسسات وتطورها، وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في المؤسسة كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية وكذا الاعتبار الفردي فهو بذلك يزيد من التزام العاملين للمؤسسة وانتمائهم لها.