

القيادة

العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد و الجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف محددة

العملية التي من خلالها تؤثر على سلوك الأفراد و الجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل
برغبة لتحقيق أهداف محددة"

القيادة هي " قدرة فردية في التأثير على الآخرين من اجل العمل فوق مستواهم العادي لتحقيق
أهداف معينة، كذلك هي نشاط لمساعدة الآخرين في العمل بحماس وانجاز أهداف متتالية"

عند عملية القيادة يقوم القائد باستخدام عدة مصادر تمكنه من زيادة قوة التأثير بالأفراد وتعديل سلوكهم بما يتوافق والموقف ويمكن : تحديدها في خمسة مصادر أساسية هي كالتالي:

قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد داخل المنظمة بأن الامتثال لرغبات القائد سيؤدي إلى حصوله على عوائد ايجابية قد تكون معنوية أو مادية، وهو ما يصطلح عليه بالتحفيز الايجابي حين يتلقى الفرد مقابلا إزاء العمل الذي يقوم به، كالعلاوات والمكافآت، والشكر والثناء؛

قوة الإكراه أو العقاب: وتستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات القائد يمكن أن تؤدي إلى قيام القائد بفرض عقوبة عليه، وهو ما يصطلح عليه بالتحفيز السلبي، وقد يكون أيضا ماديا أو معنويا كالخصم والإنذار والحرمان من العلاوات والمكفاءات؛

قوة الخبرة: تستند إلى المعرفة، الخبرة، المهارة والقدرة (الفنية، الإدارية والسلوكية) التي يمتلكها الفرد، وتوافر هذه المهارات في القائد سيزيد من احترام الأفراد وزملائه له وامتثالهم له.

قوة الإعجاب: وهي القوة المستمدة من جاذبية القائد وإعجاب الأفراد به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية تثير لديهم الإعجاب والاقتراء به.

قيادة التغيير

تتطلب عملية التغيير التنظيمي وجود شخص يعرف بوكيل التغيير تكون مهمته في إدارة عملية التغيير، وتحفيز العاملين على التغيير، وهذا الشخص قد يكون من داخل المنظمة كأحد المديرين العاملين أو من خارج المنظمة على هيئة مستشار، فوكيل التغيير هو الشخص المسؤول عن قيادة التغيير في المنظمة، كما يجب على قائد التغيير أن يتمتع بمجموعة من المهارات والمعارف وأن تتوفر له الموارد وسبل الدعم اللازمة. . ويمكن تكليف مهمة قيادة التغيير لمجموعة من الأشخاص كتعيين فريق للتغيير، لما يتمتع به الفريق من مهارات متعددة علماً بأن فريق التغيير يكون أكثر فاعلية عندما يكون أعضائه من خارج التنظيم وداخله، بحيث يكمل كل منهما الآخر، وبخاصة عند تنوع المهارات والقدرات والموارد.

القيادة التحويلية

أول ما ظهر مفهوم القيادة التحويلية كان مع مفهوم آخر وهو القيادة التبادلية وكان هذان المفهومان مرتبطان من أجل تحقيق الأداء الأفضل، حيث يركز مفهوم القيادة التبادلية على العلاقة الطبيعية بين القائد والأفراد ألا وهي تبادل المصالح (الأفراد يقومون بالأعمال والقائد يضمن لهم المقابل) بينما يركز النمط الثاني على الجانب الذهني والتحفيز لترتفع معنوياتهم

مفهوم قيادة التغيير

تعريف: تنسيق وتوجيه جهود العاملين والمنفذين والمتأثرين والقادة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المبتغاة من وراء برامج وأنشطة التغيير التنظيمي منذ بداية الإعداد للتغيير والتخطيط له ، وحتى تنفيذه واستمراره وترسيخه في ثقافة المنظمة.

• وتعني قيادة التغيير التنظيمي هي كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديًا وفعالية لإحداث التغيير على مراحل، بقصد خدمة الأهداف المنشودة.

قائد التغيير:

هو الذي يملك السلطة الكاملة لإدارة التغيير التنظيمي، وكذلك القابلية للدفاع عن التغيير أثناء التطبيق.

وينقسم القادة حسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير
التنظيمي، إلى نمطين:

- **القائد ذو المرونة العالية:** وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وبعقلية منفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتران بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من جميع الزوايا، ويهتم بمتطلبات الموقف أكثر من اهتمامه بسلطته الرسمية، ومستعد للاستماع لمرؤوسيه، ويدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه، ويعتمد على المشاركة، وهو واقعي وموضوعي.

- **القائد ذو المرونة المنخفضة:** أمّا هذا القائد فلا يستطيع تحمل المواقف الغامضة، فهو ذو ذهنية منغلقة، يميل إلى وضع قيود، ثابت المعتقدات، ويهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين، يهمل الاستقرار في العمل، ينصت لرؤسائه أكثر مما يستمع إلى مرؤوسيه.

مواصفات قائد التغيير

• فئات التغيير يتمتع بالمواصفات الآتية:

1. الحساسية نحو الأهداف، ويتطلب ذلك فهم مشكلات المنظمة، والوعي بمسؤوليات الإدارة.
2. القدرة الإبداعية والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلى ناتج بأقل قدر من التكلفة، وامتلاك الشخصية الطموحة التي تتعدى حدود المدير التقليدي.
3. فهم أسس العملية الإدارية وأساليبها واكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية لقيادة عملية التغيير ومنها التعرف على الحاجات الجديدة وتوفير مصادر الوفاء بها وتوفير المناخ الملائم لتقبل التغيير.
4. امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر، قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق له سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.
5. المنهج العلمي في حل المشكلات، والحرص على استكمال البيانات الضرورية وتقصي كل البدائل، والحرص على تحديد أسس الاختيار الموضوعي بينها، وتقدير أهمية التخطيط للتغيير والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه بأسلوب مبدع، والإحاطة بإدارة الأزمات.

6. القدرة على تحليل المواقف وتشخيص القوى الدافعة والمعوقة للتغيير، وتقدير وفهم أهمية العلاقات الإنسانية والحساسية الاجتماعية، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين، والاستجابة المناسبة للمواقف الاجتماعية والتعمق في فهم دوافع السلوك.

7. المبادرة وتحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف. وتعد القدرة على قيادة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة، فقيادة التغيير تعني: "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة".

ولكي يتمكن القائد من قيادة التغيير في المؤسسة بنجاح لا بد من إتباع التقنيات الأدائية الآتية:

1. انتهاز النمط الديمقراطي في إدارته للمؤسسة، إذ يعمل على مناقشة الأفراد بأهمية التغيير وانعكاساته على المؤسسة والأفراد ليكونوا شركاء في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات فالمسؤولية الفعالة هي التي تتيح للعاملين فيها القدر الأكبر من المشاركة في التخطيط لأعمالها وتحديد أهدافها وطرائق تحقيق تلك الأهداف.
2. إرساء قواعد الاتصال المفتوح بين القيادة والأفراد لتطوير فهم مشترك لخطوات التغيير يقوم على تحقيق الثقة المتبادلة وتحمل المسؤوليات المشتركة.
3. إقامة علاقات طيبة بين القيادة من جهة وبين الأفراد فيما بينهم لايجاد مناخ تنظيمي مريح يشعر الفرد فيه بأنه جزء فاعل في أسرة مهنية متألفة فيقبل على العمل لما فيه مصلحته ومصلحة أسرته الوظيفية، ويكون ذلك بتقدير أفكار الآخرين واحترام مشاعرهم وتلمس حاجاتهم.
4. توفير الحد الأقصى من البيانات والمعلومات الكمية والنوعية للعاملين وذلك فيما يتعلق بماهية التغيير ومحتواه والأسباب التي دعت إليه وتوضيح كيفية تنفيذ مراحلها فأغلب الظن أن معايير الرضا الوظيفي يمكن أن تطبق كلما توافر لمتخذ القرار شبكة مكثفة ومترابطة من المعلومات الدقيقة.

5. المراقبة الشاملة والمتابعة الواعية لخطوات تنفيذ الخطة التطويرية، ويكون ذلك الوضع دليل تقييم شامل تحدد فيه مؤشرات النجاح التي يمكن التنبؤ بها على مدى كفاية الخطة وهل تسير وفق المسار القويم الذي خطط له، ويمكن عقد جلسات مناقشة منتظمة مع مجموعات العاملين لتلقي التغذية الراجعة ومقارنتها مع المؤشرات المتحققة بهدف الوقوف على ملامح القوة لتعزيزها ومكامن الضعف لتلافيها وتحديد آثارها.

6. تفويض المسؤوليات للعاملين وفق قدراتهم ودرجة حماسهم للخطوات التغييرية، فبعد أن يدرك الأفراد بالحاجة الماسة للتغيير ويقبلون عليه يجب أن يعمل القائد على تطوير مهاراتهم القيادية فيحدد الأدوار، ويضعهم في مواجهة مع مسؤوليات محددة ويتيح لهم فرصة اتخاذ قرارات معينة على ألا يكون ذلك بمنأى عن مراقبته ومتابعته غير المباشرة كي يكون قادرا على التدخل في الوقت المناسب لتصويب ما يمكن أن يظهر من فورقات أو أخطاء.

القيادة التحويلية: Transformational Leadership

القيادة التحويلية: هي مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي.

النمط القيادي الذي يتضمّن التأثير المثالي بالقدوة على الآخرين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف واستثارة أفكارهم الإبداعية والعناية بكل فرد من أعضاء المؤسسة.

ويمكن اعتبار القيادة التحويلية من أكثر الأنماط فعالية في قيادة عملية التغيير التنظيمي، فهي تشارك في عمليات تقوم على خطوات متتالية، كما تشمل الاعتراف بالحاجة إلى التغيير وإيجاد رؤية مستقبلية جديدة وجعل التغيير من الواجبات المؤسسية .

أهمية القيادة التحويلية

- 1- أنّ القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المؤسسة وبقائها.
- 2 - تعد القيادة التحويلية متغيراً مهماً في فعالية إدارة التغيير التنظيمي.
- 3 - أنّها تزيد من درجة أداء المؤسسة بسبب نوع القيادة المميز والمؤثر.
- 4 - ترفع من درجة ولاء العاملين والتزامهم تجاه مؤسساتهم وترفع أيضاً من ثقتهم بالإدارة العليا.
- 5 - تساعد في تحفيز العاملين وإنشاء الفرق المتعاونة والفرق المبدعة والحصول على النتائج الفعّالة في المؤسسة.
- 6 - ترفع من درجة رضا العاملين، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى العاملين.

- 7 - تعمل القيادة التحويلية على تعزيز الدافع للعمل لدى العاملين من خلال تمكينهم، والذي يكون له أثر إيجابي على الإبداع.
- 8 - تعتمد المنظور طويل الأجل، إذ تركّز على احتياجات المستقبل، بدلاً من الاحتياجات الحالية للمرؤوسين أو للمؤسسة.
- 9 - لا تهتم فقط بالمشاكل والفرص التي تواجه المؤسسة على المدى القصير بل تهتم أيضاً بالقضايا طويلة الأجل.

أبعاد القيادة التحويلية :

التأثير المثالي : (الجادبية) هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين ويعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل عليا يُحتذى بهم من قبل المرؤوسين إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير وثقة الآخرين.

فالقائد المثالي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفون حوله ويتأثرون به، إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة بما يحقق مصلحة الشخصية.

وتعبّر المثالية عن قوة الشخصية التي تُحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، ورسالته وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته

فالتأثير المثالي يتميز بأن

1. الأفراد يفتخرون بالعمل تحت سلطته؛
2. لا يهدف إلى تحقيق مصالحه الشخصية؛
3. يحظ باحترام الأفراد؛
4. يظهر القوة والاحترام؛
5. يتكلم كثيرا عن القيم؛
6. يعتبر مثال عن الأخلاق؛
7. يهتم بمعنويات وأخلاق الأفراد.

التحفيز الإلهامي

يشير هذا البعد لقدرات القادة على تحديد رؤية جذابة وملهمة وإيصالها إلى الأتباع، مما يثير فيهم حب التحدي والتفائل حول الأهداف المستقبلية، مما يولد لديهم التزام قوي بالأهداف التنظيمية، ويدعم القائد رؤيته من خلال مهارات الاتصال التي تجعل رؤيته مفهومة ودقيقة وقوية ومثيرة للاهتمام.

إنَّ القائد الذي يعتمد على الحفز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعون قادرين على قبولها، ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداءٍ يفوق الأداء المخطط من التابعين.

إنَّ القادة التحويليون في إطار هذا البعد يمكنهم تحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم للتقديم أفضل ما لديهم والتحدي وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية، وإظهار الحماس والتفائل وجعل المرؤوسين يفكرون في صنع رؤى مستقبلية متعدّدة وجذابة، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاستشارة الفكرية

القائد التحويلي يستثير تفكير مرؤوسيه، بتشجيع التفكير الإبداعي والتجديد والعقلانية لديهم، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره.

كما يتولَّى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للمبدعين، والتي تسهم في تطوير أداء المؤسسة من خلال :

1. إعادة النظر في الافتراضات السابقة؛
2. البحث عن وجهات النظر الأخرى؛
3. اقتراح طرق جديدة؛
4. عرض المواضيع من زوايا مختلفة.

الاعتبار الفردي

يولي القائد التحويلي عناية فائقة بالأتباع، من حيث تلبية حاجياتهم والاستماع إلى انشغالاتهم، ويعمل كمرشد ومدرّب لهم، ويستخدم الوسائل والأساليب التي تستجيب لدوافع العاملين وتنمي قدراتهم لتقبل التغيير وزيادة الطاقات المعنوية لتحقيق الأهداف وزيادة فعالية المؤسسة.

القائد التحويلي كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأنه يعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم وأنه مسؤول عن تقديم التدريب والتعليم المستمر، فالقادة التحويليون يركّزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكّدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.

التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

1. المنافسة: يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، والسعي للتغلب على حدة المنافسة والاحتفاظ بموقعها في السوق وتتميته، وكذلك العمل على البحث والتطوير الذي يؤدي للتميز والتفوق الذي يساهم في البقاء في ظل المنافسة.

2. العولمة: أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والثقافية، ولمواجهة هذه التحديات فعلى القائد الاستعداد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق التعايش مع المناخ الجديد ومع اذواق المستهلكين، والمنافسة بصورة منفتحة.

3. القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: كلما سادت المنافسة وعدم الاستقرار تصبح الحاجة ماسة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، ويعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات التحويلية وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي أو السماح بأي هدر مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

4. الجودة الشاملة: لقد أصبحت الجودة في السلع أو الخدمات هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند كثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، فالجودة هدف كل منظمة تسعى لتجاوز بمنتجاتها وخدماتها حدودها الجغرافية.

5. التحديات التكنولوجية: تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحديث، كاستخدام الآلات والتقنيات الحديثة وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطور التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرار لأنها تحقق أحد المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، واحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، فالتكنولوجيا تؤثر على أساليب الإدارة، وعلى معايير تقييم الأداء وإدارة الموارد البشرية.

اتخاذ القرارات في عالم متغير: إن اتخاذ القرار في هذا العصر الذي يتسم بالتغيير وعدم الاستقرار، مما يجعل التحدي أمام القيادات التحويلية متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية واستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذه الحالة لا يتوقف فقط على إتخاذ القرار إنما أيضا على مدى توافق القرار مع توجهات القيادة والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية.