

## الفصل الثاني : القيادة

إن موضوع القيادة يعتبر من أكثر المواضيع دراسة في العلوم الإنسانية، فهي تعتبر جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض و هي المفتاح الأساسي في فعالية المنظمات . و إن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل المنظمة أكثر ديناميكية و فعالية، و تعمل كأداة محرك لها في تحقيق أهدافها.

و بناء على هذه المكانة المهمة التي تحظى القيادة و مدى تأثيرها على سلوك المرؤوسين بشكل خاص و المنظمة بشكل عام. سنشرح في هذا الفصل وبشيء من التفصيل هذا المفهوم، حيث سيتناول المبحث الأول في جزءه الأول ماهية القيادة و خصائصها، لنتطرق في جزءه الثاني إلى عرض النظريات التقليدية في القيادة بداية من المرحلة التي اهتم فيها الباحثون بالخصائص الشخصية للقائد مرورا بالمرحلة السلوكية إلى غاية نظرية القيادة الموقفية التي تعتبر أن سلوك القائد يختلف حسب الوضع الذي يكون فيه . المبحث الثاني من هذا الفصل و الذي سيكون بعنوان الاتجاهات الجديدة في القيادة، سنعرض في شقه الأول نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) ل Bass (1985) والتي ستشكل موضوع دراستنا الميدانية لاحقا، أما الشق الآخر فسيخصص لبعض النظريات الأخرى في القيادة كنظرية القيادة الخدمية (Servant Leadership) . فيما يخص المبحث الثالث فسيكون موجها لدراسة العلاقة بين القيادة الفعالة و إدارة التغيير.

### المبحث الأول : القيادة و نظرياتها

إن موضوع القيادة يعتبر من المواضيع الشيقة التي جذبت إليها عامة الناس فضلا عن الباحثين، فلقد سعى جل الباحثين إلى الوصول لمعرفة الإجابة حول ما الذي يميز القادة المؤثرين عن باقي الناس وكيف يمكن للإنسان العادي أن يصبح قائدا ناجحا، فتباينت التوجهات في هذا الغرض و اختلفت.

### المطلب الأول : ماهية القيادة و خصائصها

يقال دائما أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، و القيادة كعملية و ليست كموقع وظيفي تعتمد على الوصول إلى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع الأفراد و مجموعات العمل داخل المنظمة، و القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية واضحة حول المستقبل و يعطي وزنا هاما للموقف الذي يقود فيه و للظروف التي يعمل فيها . ومنه سنحاول الإجابة في هذا المطلب على بعض الأسئلة التالية : ما هي القيادة ؟ و ما هو دور القائد ووظائفه الأساسية؟ و ما الفرق بين القيادة و الإدارة؟

## (1) تعريف القيادة

إن لمصطلح القيادة معان مختلفة باختلاف الأشخاص وباختلاف المحيط الذي تمارس فيه (سياسي، اقتصادي، عسكري، اجتماعي) كما أن تعريفاتها تختلف أيضا حسب ما إذا كانت تركز على مهارات القائد، صفاته الشخصية، اهتمامه بالفرد مقابل الجماعة، اهتمامه بالمصالح الشخصية مقابل الجماعة، علاقات النفوذ داخل جماعات العمل والى غير ذلك من الاعتبارات. و فيما يلي بعض التعريفات التي تسمح لنا فيما بعد باستخلاص المركبات الأساسية للقيادة.

" القيادة هي فن التأثير على الأشخاص وإدارتهم بطريقة تضمن طاعتهم، ثقتهم، احترامهم وتعاونهم في تحقيق الأهداف المشتركة " (U.S Air Force)<sup>1</sup>

"القيادة هي ذلك التجاوز المؤثر على ومن خلال التطابق الميكانيكي مع التوجيهات الروتينية للمنظمة " (Kats & Kahn (1978)<sup>2</sup>

عرف (Yukl (1998) القيادة على أنها "عمليات التأثير التي تشمل طريقة تفسر الأحداث من طرف الأتباع، اختيار الأهداف للجماعة أو المنظمة ، تنظيم أنشطة العمل لتحقيق الأهداف، تحفيز الأتباع لبلوغ الأهداف ، الحفاظ على علاقات التعاون والعمل الجماعي ، والالتزام بمد الدعم والتعاون مع الناس خارج الجماعة والمنظمة"<sup>3</sup>.

و يعرفها (Bass (1985) بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها في الاتجاه المرغوب"<sup>4</sup>

كما يعرفها طريف شوقي على أنها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة- والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع ، خصائص المهمة ، والنسق التنظيمي و السياق الثقافي للمحيط- وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المتوسطة للجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> "Leadership is the art to of influencing and directing people in such a way that will win their obedience, confidence, respect and loyal cooperation in achieving common objectives".

A Leadership Définition List, consulted on :

<http://www.legacee.com/Info/Leadership/Definitions.html>

<sup>2</sup> dans Liliane Youakim, **Leadership et comportement organisationnel dans une société multiculturelle** - cas du Liban, thèse soutenu pour l'obtention du titre de docteur en psychologie, Université paris Descartes, 2007, annexe n°3, p 47

<sup>3</sup> Ibid, p 47

<sup>4</sup> في نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص90

<sup>5</sup> طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1992، ص41

انطلاقا من المقولات السابقة فان تعريفا جامعا للقيادة يجب أن يحتوي على الثلاثة شروط الأساسية التالية : المجموعة، التأثير والهدف. فأولا يجب وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) ، ثانيا يجب وجود شخص من بين أعضاء الجماعة يكون قادرا على التأثير الايجابي في سلوك بقية الأعضاء، و ثالثا لا بد أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة و تعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه.

فبدورنا و بناءا على ما سبق ، نعتبر أن القيادة عبارة عن مجموعة من الإجراءات يؤثر فيها شخص على تابعيه و يحفزهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة أو الجماعة .

## (2) دور القائد ووظائفه الأساسية :

إن من بين أهم ما يميز عمل القائد هو إحداث التغييرات اللازمة للتأقلم المستمر و السريع مع متطلبات و تحولات السوق المعاصرة . و هذا لا يتم إلا بحشد الأتباع و تحفيزهم على تبني إجراءات و طرق عمل جديدة تسمح للمؤسسة بالحفاظ على تنافسيتها و ضمان بقائها داخل محيط معقد فهو يسعى دائما إلى :<sup>1</sup>

- بناء رؤية طويلة المدى للمستقبل و وضع الاستراتيجيات التي تسمح بتجسيد تلك الرؤية .

- استعمال سلطة غير قهرية لإقناع الآخرين بضرورة تبني هذه الرؤية و انضمامهم إليها بطريقة تضمن دعمهم و تعاونهم .

- تحفيز الأتباع و تجنيدهم من خلال إشباع حاجياتهم الأساسية كالحاجة إلى النجاح ، الإحساس بالانتماء، الحاجة إلى الاعتراف و تحقيق الذات .

كما أن القيادة تلعب دورا هاما جدا في إدارة المنظمات و تسمح لها بتحقيق التكامل في العديد من الجوانب و توفير الفعالية التي تمكنها من تحقيق أهدافها. فهي تزيل الفجوات النفسية و الاجتماعية بين الموظف و القائد، مما يسهل على العاملين في التنظيم إدراك أهدافه و الاقتناع بها، فيعملون متعاونين مع قائدهم على تحقيقها، و بذلك فان القيادة تربط بين المدير و موظفيه ، و هذا ما يسمى بالدور الروحاني للقيادة في التنظيم .

## (3) الفرق بين القائد و المدير :

عادة ما يستخدم عند بعض الناس لفظ القيادة و الإدارة بمعنى واحد نظرا للخط الموجود بين المفهومين، إلا انه يجب التفرقة بينهما و اعتبارهما وظيفتين مختلفتين و متكاملتين لكل واحدة منهما أنشطتها الخاصة بها.

<sup>1</sup> John P.Kotter , **Qu'est-ce que le leadership** , Harvard business review , Nouveaux horizons, 1999, pp 48-50

- فالوظيفة الأساسية للقائد هي تنمية الهدف أو العمل الرئيسي للمنظمة و تكوين الإستراتيجية الموصلة إلى ذلك . و بالمقارنة بذلك فان الوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤيا الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك.

- تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة بينما تعمل القيادة على التعامل مع التغيير .

- يضع المديرون الخطط و يقيمون نتائجها بينما يقوم القادة بتنمية اتجاهات جديدة لرؤى مستقبلية .

- لتحفيز الأتباع ، يستمد القادة سلطتهم من سماتهم الشخصية بينما يستمد المديرون سلطتهم من موقعهم التنظيمي.

- المدير يهتم بالمدى القصير بالتركيز على الأعمال الروتينية و مراقبة النتائج بينما القائد يهتم بالمدى الطويل بوضع الرؤى المستقبلية و تحفيز العمال .

و لكن بالرغم من كل هاته الفروق إلا انه في الحياة العملية يلعب المديرون و القادة العديد من الأدوار المزدوجة فان بعض المديرين يعتبرون قادة و البعض الآخر فلا ، و بالمثل فان بعض القادة يقومون بالكثير من ادوار المديرين، لذلك فانه من متطلبات العصر الحالي تطوير قادة يملكون مهارات إدارية كافية و تكوين مديرين يتمتعون بحس قيادي يسمح لهم بالنظر بشكل واسع لسير العمل في المنظمات.

### المطلب الثاني : نظريات القيادة

نظرا لان القائد يعتبر جزء رئيسي في وصفة نجاح المنظمات فان موضوع القيادة يعتبر من ابرز المفاهيم التي حظيت بالاهتمام والدراسة في مجال العلوم الاجتماعية . فمن الباحثين من اهتم بدراسة السمات الشخصية للقائد، ومنهم من ذهب إلى البحث عن تحديد الأسلوب القيادي الأمثل الذي يسمح بتحقيق نتائج جيدة ، ليعتبر آخرون أن ذلك ناقص وانه لا يوجد أسلوب قيادة امثل وان القائد الناجح هو الذي يغير أسلوبه حسب الموقف الذي يكون فيه. في هذا المطلب، سنقدم تلخيصا لأهم النظريات المتعلقة بهذه التوجهات التي عرفتها الدراسات حول موضوع القيادة إلى غاية النظرية الموقفية.

### 1) مرحلة الخصائص الشخصية في القيادة

نجد في هذه المرحلة نظريتين، نظرية الرجل العظيم ( Great Man Theory ) و نظرية السمات الشخصية ( Traits Leadership Theory )

#### 1.1) نظرية الرجل العظيم : (Great Man Theory)

يمكن اعتبار هذه النظرية كأول اعتقاد حول تكوين القائد، فهي مبنية حول فكرة أن القيادة فطرية و ليست مكتسبة و أن القادة هم أولئك الناس الذين يملكون صفات خارقة للعادة و الذين يظهرون في الوقت

المناسب عند وجود الضرورة. "و خير مثال على هذا الاعتقاد هم الأنبياء و الرجال الذين تركوا بصمتهم في التاريخ".<sup>1</sup>

### 2.1 نظرية السمات الشخصية: (Traits Leadership Theory)

لحقا بنظرية الرجل العظيم، ظهرت نظرية السمات الشخصية في بداية الثلاثينات عندما حاول العديد من الباحثين تحديد السمات الرئيسية المشتركة عند القادة الفعالين لاستخدامها فيما بعد كمعايير لانتقاء و توظيف الأفراد في المناصب القيادية، و الجدول الموالي يوضح أهم السمات و القدرات المطلوبة عند القائد حسب (1974) Stogdill :

#### جدول رقم 01 : سمات و قدرات القائد ل (1974) Stogdill

السمات (Traits)	القدرات (Skills)
- التأقلم مع الوضعيات - الوعي الاجتماعي - الطموح - الحزم - روح التعاون - روح اتخاذ القرار - الجدارة بالثقة - روح السيطرة - الطاقة - الثقة بالنفس - تحمل الضغوطات - روح المسؤولية	- الذكاء - الكفاءة المهنية - الابتكار - الدبلوماسية - الطلاقة في الحديث - معرفة مهام مجموعته - التنظيم - مهارة الإقناع - الكفاءة الاجتماعية

Source: Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., A Review of Leadership theory and competency framework, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom , June 2003, p 7

من بين الانتقادات العديدة الموجهة لنظرية السمات هو أن نتائج العديد من البحوث لم تكن مقنعة و انه من الصعب تحديد سمات جامعة، يسهل قياسها، تفرق بالضرورة بين القادة الفعالين و غيرهم من الأفراد لأنه في الحقيقة يوجد بعض الأشخاص لا يملكون كل هاته الصفات و لكنهم يعتبرون قادة جيدين.

### 2) المرحلة السلوكية في القيادة :

تعتبر النظريات السلوكية في القيادة كرد على نظريات السمات بعدما أثبتت هذه الأخيرة محدوديتها بتركيزها فقط على الخصائص الشخصية للقائد.

<sup>1</sup>جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص571-574

" فالهدف منها هو معرفة وتحديد النشاطات الناجعة والسلوكات القيادية التي تسمح بتحقيق النتائج الجيدة كالإنتاجية و التحفيز".<sup>1</sup> إذن كما يمكن ملاحظته فان توجه الدراسة تحول من كيف هم القادة إلى ماذا يفعلون ليصبحوا كذلك.

## 1.2 أساليب القيادة ل K.Lewin :

انطلاقا من بحوث تجريبية حول مجموعة من الأطفال، قام K. Lewin بالتفريق بين ثلاثة أنواع من أساليب القيادة. الأسلوب الأول هو الاستبدادي (Autoritaire) حيث يستعمل فيه القائد الأوامر لإدارة نشاطات مجموعته أما الثاني هو أسلوب ديمقراطي (Démocratique) يعتمد على طرق نصف توجيهية تهدف إلى تشجيع أعضاء المجموعة على الابتكار وإعطاء الاقتراحات والمشاركة في الحوارات، وأخيرا نجد أسلوب عدم التدخل (Laissez faire) والذي يتمثل في عدم تدخل القائد في شؤون مجموعته ومساهمته فقط بالحد الأدنى المطلوب لسير الأعمال.

- وبعد ملاحظته لممارسته أساليب السلطة الثلاث على مجموعات الأطفال توصل Lewin إلى الاستنتاجات التالية :

المجموعة الأولى المسيرة من طرف قائد استبدادي هي الأكثر مردودية على المدى القصير من باقي المجموعات ولكن لهذا الأسلوب آثار سلبية على نفسية الأطفال والمناخ داخل الجماعة. أما المجموعة الأخرى التي كان فيها نظام تنشيط الجماعات مبني على الديمقراطية كان مردودها اقل من المجموعة الأولى نظرا إلى الوقت اللازم للتأقلم مع هذا النظام إلا أن الأعضاء داخل هذه المجموعة يبادرون إلى العمل أكثر حتى في غياب قائدهم كما أن العلاقات بينهم حميمية، الأمر الذي سيعطي بدون شك نتائج هامة على المدى المتوسط. وأخيرا فان أسلوب عدم التدخل المستعمل على المجموعة الثالثة يعتبر الاسوا من ناحية النتائج المحققة نظرا لعدم مساهمة القائد في مد المعلومات وتوجيه أتباعه في أداء المهام المطلوبة.

## 2. 2 نظرية X و Y ل D.Mc Gregor :

بعد سنين طويلة من الخبرة كمستشار لدى المدراء في مجال الصناعة قام Mc Gregor بتلخيص مجموعتين من الفرضيات حول الطبيعة البشرية تنافي إحداهما الأخرى فساهما نظرتي X و Y.

فبالرغم من أنهما لا تعتبران نظريتين حول القيادة إلا أن المساهمة الأساسية للباحث من خلالهما هي أن أسلوب القيادة يتأثر بالفرضيات التي يعتقدونها كل مسير حول طبيعة عماله .

<sup>1</sup> Eriaan Oelofse, **Core and Peripheral Cultural Values and their relationship to transformational leadership attributes of south Africans managers**, submitted in partial requirements for the degree of philosophiae Doctor in Psychology, University of Pretoria, October 2006, p 61

فحسب نظرية x فان المسيرين يعتقدون أن العامل العادي يكره فطريا العمل و يفعل كل شيء لتجنب المسؤولية لذلك يجب التعامل معه بأسلوب استبدادي (Autocratic style) يتمثل في إعطائه الأوامر و مراقبته المستمرة و تهديده لكي يقوم بعمله .

أما حسب نظرية y فان المسيرين يعتقدون أن الجهد المبذول في العمل يعتبر عاديا مقارنة بأنشطة الحياة الأخرى و أن العامل يسعى إلى تحمل المسؤولية لإشباع حاجياته الاجتماعية لذلك فان الأسلوب الملائم للتعامل معه هو أسلوب المشاركة (Participative style) ، و الذي يتمثل في محاولة دمج أهداف العامل مع أهداف المنظمة من خلال تشجيع العمل الجماعي و تطوير قدراته من خلال التكوين فيسعى العامل من وراء ذلك إلى إرضاء حاجياته من خلال تحقيق أهداف المنظمة .

### 3.2) الأنماط القيادية عند R.Likert :

بناء على بحوث ميدانية، قام ليكرت في كتابه الشهير "أنماط جديدة في الإدارة" (New Patterns of Management) بتصنيف أربعة أساليب للقيادة :

القائد التسلطي المستغل (Autoritaire exploiteur) :

لا يثق في مرؤوسيه و نادرا ما يسعى للحصول على آرائهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات حيث أن هذه العملية تبقى ممرزة على مستوى هرم السلطة. نظام التحفيز في هذا الأسلوب مبني على الترهيب و التهديد بالعقاب و توزيع المكافآت مما يخلق بعدا نفسيا بين القائد و مرؤوسيه و يحدث نفورا لدى العمال عن تحقيق أهداف المنظمة

القائد التسلطي الخير (Autoritaire paternaliste) :

أسلوبه قريب جدا من السابق بالرغم من وجود بعض أنواع الثقة، إلا انه يختلف عنه في وجود قرب و تعامل مباشر مع المرؤوسين و استشارتهم في بعض الأحيان و اخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، كما أن نظام التحفيز و المكافآت مبني على التحكم. إن مستوى فعالية منظمة بهذا الشكل يكون متدبدا و متعلق خاصة بشخصية و ثقافة القائد.

القائد الاستشاري (Consultatif) :

يسعى إلى الحفاظ على علاقات قريبة مع مرؤوسيه و خلق مناخ عمل مبني على الثقة و التبادل بالرغم من أن مستوى تفويض السلطة يبقى محدودا. ففي مثل هذا الأسلوب إن القائد يبحث دائما على استشارة أتباعه و ضمهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

القائد المشارك-الجماعي (Participatif) :

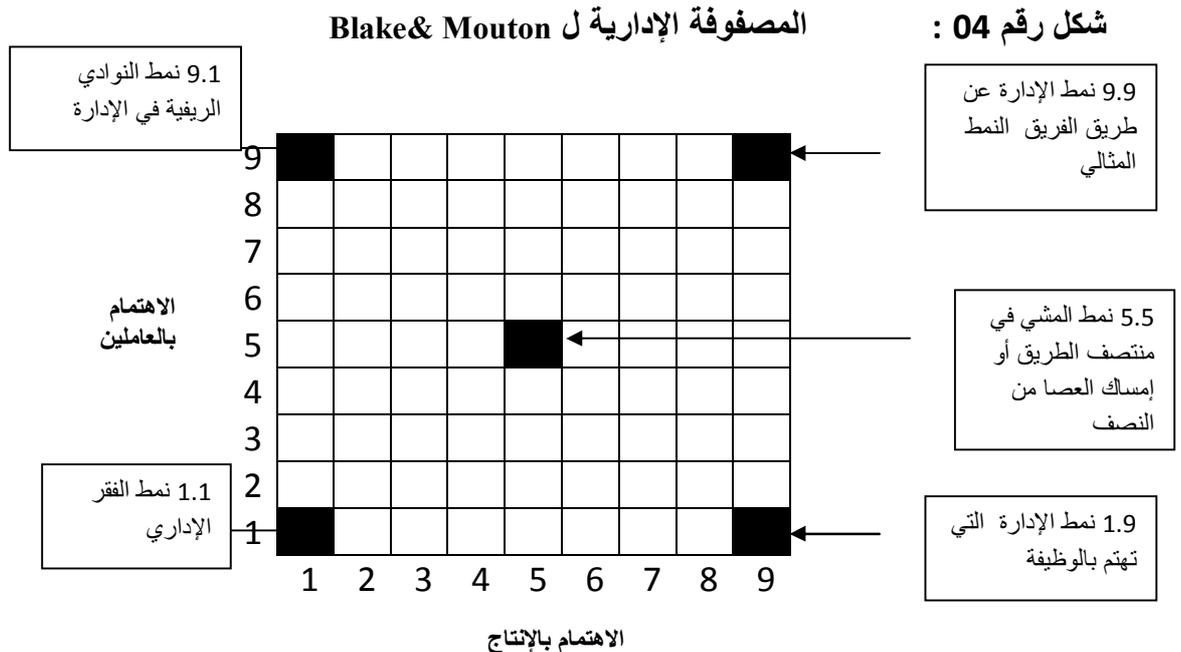
يسعى إلى تطوير روح الجماعة و ديناميكية المجموعات بوضع الثقة الكاملة في المرؤوسين و إعطائهم الحرية اللازمة للاستفادة بقدر الإمكان من اقتراحاتهم و مشاركاتهم في كل مستويات المنظمة. نظام التحفيز و الأجور مبني بطريقة تسمح بجعل العمال أكثر مشاركة و ارتباطا بنتائج المؤسسة.

بناء على نتائج تجاربه، توصل Likert للاستنتاج أن نمطي القيادة الاستشاري و التشاركي تعتبر الأنماط الأكثر فعالية نظرا إلى تحقيق مستويات إنتاجية عالية في الأقسام الإدارية التي تطبق فيها مقارنة بالأخرى التي يطبق فيها الأسلوبين الآخرين.

#### 4.2 المصفوفة الإدارية ل R. Blake & J Mouton :

قام الباحثان بإنشاء مصفوفة توضح مختلف أنماط الإدارة داخل المنظمة، فبالنسبة لهم فإن أي شخص يكون في منصب إداري له درجات اهتمام متفاوتة بين التركيز على الإنتاج أو التركيز على العمال اللذين يقومون بهذا الإنتاج.

ففي هذه المصفوفة التي تأخذ قيما من 1 إلى 9 ( من الدرجة الضعيفة إلى الدرجة المرتفعة ) نجد في محور السينات درجة الاهتمام بالإنتاج (Concern for production) وفي محور العيّنات درجة الاهتمام بالعمال (Concern for people) ، نقاط التقاطع بين المحورين تعطينا خمسة أساليب أساسية للإدارة ( انظر الشكل الموالي) أهمها المتواجد في نقطة التقاطع (9.9) والذي يمثل نمط الإدارة عن طريق الفريق النمط المثالي (Management country club) حيث يعتبر أسلوب القيادة المثالي أين يعطي القائد أهمية كبيرة لتحقيق الأهداف مع ضمان دافعية وتحفيز العمال .



المصدر: جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 584

### (3) المرحلة الموقفية في نظريات القيادة :

اهتم الباحثون في هذه المرحلة بالظروف التي تمارس فيها القيادة حيث أن الفكرة الجوهرية لهذا التوجه الفكري هو انه لا يوجد أسلوب قيادة امثل و إنما هناك أساليب عديدة تختلف حسب الوضعيات التي يكون فيها القائد .

إن نماذج النظريات الموقفية التي سيتم تقديمها فيما يلي تعتبر من النماذج البارزة التي حظيت بتطبيقات عملية واسعة و هي : نموذج Vroom & Jago المتعلق بالإرشادات حول المشاركة في اتخاذ القرار، نموذج Fielder المهتم بتطابق الأسلوب مع الوضعية و أخيرا نموذج Hersey & Blanchard الذي يأخذ بعين الاعتبار النضج الاجتماعي و المهني للأتباع .

#### 3.1 نموذج H.Vroom & G. Jago :

قام الباحثان بوضع نموذج موقفي للقيادة يهدف إلى تحديد طبيعة مسار اتخاذ القرار الذي على القائد استعماله وفقا لتشخيص الوضعية التي يواجهها ، بعبارة أخرى عندما يكون القائد معرضا لاتخاذ القرار فعليه أن يختار حجم مشاركة الأتباع التي ينبغي أن يسمح بها وفقا للموقف الذي يكون فيه .

و على هذا الأساس فإن النموذج يقترح خمسة أنماط تسمح باتخاذ القرار، تكون محصورة بين النمط الاستبدادي الذي يحدد فيه القائد المشكلة و يتخذ القرار بنفسه باستخدام المعلومات المتاحة ، و بين النمط التشاركي الذي يشرك فيه القائد مرؤوسيه في المشكلة لاتخاذ القرار بطريقة جماعية . إلا انه لا توجد إستراتيجية مثلى في اتخاذ القرار فلكل واحدة مزاياها و تكاليفها ، فعلى سبيل المثال فإن القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة يكون الأوفر حظا للحصول على دعم و قبول العمال إلا انه مكلف من ناحية الوقت و العكس كذلك بالنسبة للأسلوب الاستبدادي . و عليه فإن عملية اختيار الأسلوب و تغييره كل مرة ليس بالأمر السهل و يتطلب وعي كبير من طرف المسؤول في تشخيص الحالة و مرونة كافية عند ممارسته للسلطة.

#### 2.3 نموذج Fielder :

يعتبر الباحث أن كل مسؤول له أسلوب قيادة محدد و ثابت يبقى عليه أن يجد الوضعية المناسبة التي يكون فيها أسلوبه فعالا. ولمعرفة و تحديد النمط الخاص بكل فرد، طور Fielder استبياناً أطلق عليه اسم « LPC » (The least preferred coworker) أو زميل العمل الذي لا تفضل العمل معه، يسعى من خلاله إلى الطلب من المسؤولين إعطاء وصف بدون ذكر الأسماء للأشخاص الذين لا يرغبون بالعمل معهم.

و حسب نتائج الاستبيان يمكن الاستخلاص أن الأشخاص الذين يصفون بطريقة ايجابية الزملاء الذين لا يرغبون بالعمل نجدهم يهتمون أكثر بالعلاقات الإنسانية و الشخصية على حساب انجاز الأعمال، أما

الأشخاص الذين يصفونهم بطريقة صارمة فهم يركزون على تحقيق النتائج و مراقبة الأعمال و لا يهتمون كثيرا بالأمر الإنسانية .

فبعد تحديد أسلوب الشخص من خلال معرفة درجة اهتمامه بالعمل أو العاملين يجب الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية للوضعية للتمكن من ملاءمتها مع هذا الأسلوب:<sup>1</sup>

- مناخ الجماعة الذي قد يكون نوعا ما متجانسا و بدون صراعات داخلية.
- السلطة الرسمية المخولة للقائد من خلال منصبه الإداري.
- طريقة انجاز الأعمال التي قد تكون إما موصوفة أو متروكة لاجتهاد المنفذ.

### 3.3 نموذج Hersey & Blanchard :

يعتبر هذا النموذج الأكثر شعبية و تدريسا في مجال القيادة، فنمط القيادة يحدد من خلاله استنادا على بعدين: سلوك العمل (Task behavior) و سلوك العلاقات (Relationship behavior) . حيث أن سلوك العمل هو السلوك الذي يقوم من خلاله القائد بالإملاء على مرؤوسيه بمن يقوم بماذا متى و كيف لانجاز المهمة، أما سلوك العلاقات فهو السلوك الذي يحرص من خلاله القائد على المحافظة على الاتصال بين الجهتين و تقديم الدعم النفسي و العقلي لأعضاء المجموعة.

الجمع بين هاذين البعدين يولد أربعة أساليب للقيادة:

- اسلوب 1 : مرتفع في سلوك العمل ومنخفض في سلوك العلاقات ،
- اسلوب 2: مرتفع في السلوكين،
- اسلوب 3: مرتفع في سلوك العلاقات ومنخفض في سلوك العمل،
- اسلوب 4: الذي يكون منخفضا في السلوكين.

العامل المتغير في هذا النموذج هو درجة نضج المرؤوسين الذي يمكن تعريفه بقدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم باستقلالية، و الذي يتغير بدوره بدلالة درجة كفاءتهم و درجة تحفيزهم.

إذن فحسب الباحثان فان القائد يختار أسلوبا من بين الأربعة السابق ذكرهم وفق درجة نضج مرؤوسه أو بمعنى آخر وفق درجة كفاءته و درجة تحفيزه بالطريقة التالية:

- مرؤوس غير كفى لكن محفز: أسلوب 1
- مرؤوس غير كفى و غير محفز: اسلوب 2
- مرؤوس كفى لكن غير محفز: أسلوب 3
- مرؤوس كفى و محفز: أسلوب 4

<sup>1</sup> Liliane Youakim, **Leadership et comportement organisationnel dans une société multiculturelle**, op cité,2007, p 119

إن النظريات التي تم تقديمها في هذا المبحث تعبر عن النظريات التقليدية في القيادة بداية من المرحلة السلوكية إلى غاية نظرية القيادة الموقفية. إلا أنه في الحقيقة، هذا المفهوم عرف مؤخرا اتجاهات بحث أخرى سميت بالاتجاهات الجديدة للقيادة.

### المبحث الثاني : الاتجاهات الجديدة للقيادة

مما لا شك فيه أن البحث عن الخصائص الفردية للقيادة و تشخيص السلوكات و المواقف التي يواجهونها أعطت نتائج جيدة، إلا أنها لم تستطع إعطاء تفسير شامل للمسار القيادي الذي أصبح ذو أهمية بالغة في مرحلة تتسم بالتغيرات الاقتصادية و التكنولوجية و كذا المنافسة الشرسة بين الشركات. و لمواكبة هذه الاحتياجات، قام Bass بتطوير منهج جديد في القيادة أكثر ديناميكية من سابقه، أطلق عليه اسم القيادة الجديدة أو القيادة التحويلية و التي ساهمت في العقدين الأخيرين في إحداث تغيير في إدراك القيادة.

سنتناول في الشق الأول من هذا المبحث نموذج القيادة ل Bass(1985) عن طريق شرح القيادة الإجرائية و مركباتها، القيادة التحويلية و مركباتها ثم إجراء مقارنة بين هذين النوعين، لنترك الشق الآخر لعرض بعض النظريات الأخرى في القيادة.

### المطلب الأول : القيادة الجديدة (التحويلية)

لقد مررنا فيما سبق على دراسة السمات الشخصية و أساليب القيادة للإدراك فيما بعد أن الأشخاص و الأساليب المختلفة تلائم وضعيات مختلفة لكي نصل الآن إلى تحليل دقيق للخصائص الأساسية للقيادة .

#### 1) مدخل إلى القيادة الجديدة :

إن هذا التوجه الجديد للقيادة يتعلق مباشرة بالتحفيز و ذلك باعتبار أن الوظيفة الأساسية للمسؤولين هي التطوير من قدرات مرؤوسيهم و تنميتها (قيادة تحويلية) ، و ليس فقط خلق علاقات جيدة معهم . فإنها تركز على الجاذبية و على أهمية وجود رؤية للقائد قابلة للتجسيد يسعى إلى شرحها بطريقة محفزة تثير اهتمامهم و تدفعهم إلى مشاركته إياها حتى ذهب البعض إلى اعتبار أن محتوى الرؤية لا يهم بقدر قدرة القائد على مشاركته إياها مع المرؤوسين .

في كل النماذج السابقة التي تم تقديمها في المبحث السابق، فإن القيادة كانت تعتبر تبادلا ساكنا بين من يقود و من يقاد و كانت تتعلق فقط بانجاز المهام التي يكون فيها القائد مسؤولا عن نتائجها . إن هذا النمط من القيادة يمكن وصفه بالإجرائي لأنه ينحصر في حدود المهمة فهو تبادل بين القائد و مرؤوسيه يحصل فيه هؤلاء على مكافآت و تقديرات نظير التزامهم بتوجيهاته .

حسب (Peter & Waterman 1982) ، إن القيادة الإجرائية تعتبر محدودة لأنها لا تخلق التحفيز لا للقائد و لا لمرؤوسيه و لا تتناسب مع وضعيات تتميز بالتغيير المستمر و المنافسة في سوق عالمية.

و بطريقة تكاملية لاعكسية، فان القيادة التحويلية تسعى إلى خلق التحفيز بالنسبة للقائد و لمرووسيه، فهي تركز على الحاجة إلى إعطاء معنى للعمل و ربطه بالأهداف التنظيمية .

و لان القيادة الإجرائية وحدها لا تكفي لإعطاء قيادة فعالة، يجب إضافة العنصر التحويلي الذي يحث العمال على تجاوز الأهداف المسطرة من خلال تجنيد كل الجهود و لو على حساب المصالح الشخصية من اجل الدفاع على مصالح الجماعة أو المنظمة و تحقيق تقدير الذات و استعمال الطاقات الكامنة.<sup>1</sup>

في إطار نموذج كامل، قام Bass سنة 1985 بوضع نظرية رسمية للقيادة تحتوي على أنواع عديدة سيتم طرحها فيما يلي :

## (2) القيادة الإجرائية: (Transactional Leadership)

بالنسبة ل Burns (1978)، القائد السياسي الإجرائي يحفز أتباعه من خلال الاهتمام بمصالحهم الشخصية الفورية و إعطائهم المكافآت مقابل الخدمات المقدمة فان هذا يختلف عن القائد الذي يحفز أتباعه للعمل من اجل تحقيق أهداف مشتركة و لإشباع مستوى حاجيات عليا غير محققة. و حسب Burns دائما " فان القادة الاجرائيون يتعاملون مع أتباعهم بطريقة المقايضة و تبادل شيء بشيء آخر و أن هذه الإجراءات تمثل الجزء الأكبر من تعاملات القادة و التابعين خاصة في المجموعات".<sup>2</sup>

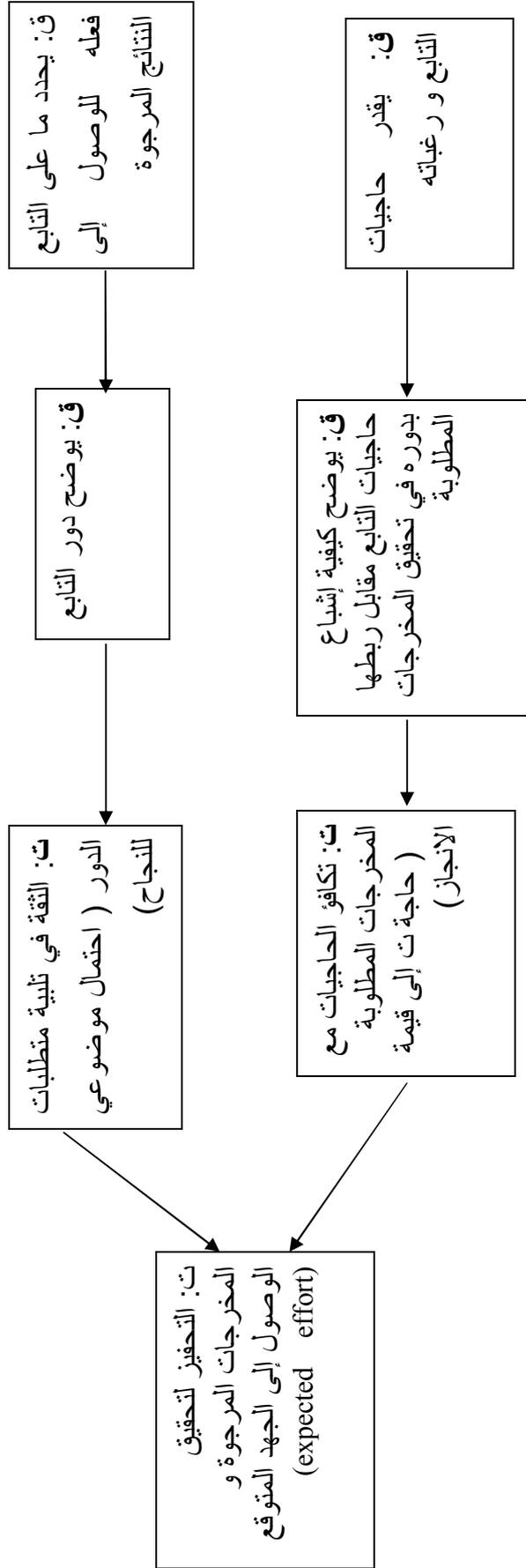
إن مهمة القادة الإجرائيين هي تحديد و توضيح الأدوار و المهام المطلوبة من التابعين لتحقيق النتائج المرجوة فهذا يعطي للأتباع الثقة اللازمة لبذل الجهد اللازم. القادة الاجرائيون يقدرون أيضا ماذا يريد الأتباع و ماذا يحتاجون و يوضحون كيفية إشباع هذه الحاجيات في حالة ما إذا كان المرؤوس يبذل الجهد المطلوب . و العرض الموالي يوضح مسار القيادة الإجرائية ل Bass ( 1985 ) للوصول إلى الأداء المتوقع من الأتباع (Expected effort) .

<sup>1</sup> Eriaan Oelofse, **Core and Peripheral Cultural Values and their relationship to transformational leadership attributes of south Africans managers**, submitted in partial requirements for the degree of philosophiae Doctor in Psychology, University of Pretoria, October 2006, p 66

<sup>2</sup> Liliane Youakim , op cité, 2007, p 127

شكل رقم 05: القيادة الإجرائية Transactional leadership

(ق = قائد، ت = تابع)



المصدر: Bernard Bass , Leadership and performance beyond expectations, the free press, 1985, p30

بشكل عام، فإن القائد الإجرائي يمكن وصفه في تعامله مع أتباعه بالطريقة التالية:<sup>1</sup>

1- يعترف بماذا يحتاجون أو يريدون الحصول عليه من عملهم و يسعى إلى أن يصلوا إليه إذا كان أداءهم يسمح بذلك.

2- يبادلهم المكافآت مقابل جهدهم أو يعدهم بها .

3- متقبل لمصالحهم الشخصية الفورية إذا كان يمكن تحقيقها من خلال انجازهم للعمل المطلوب .

"القيادة الإجرائية هي مسار تبادلي مبني على الوفاء بالالتزامات التعاقدية و عادة ما يمثل تحديد الأهداف و رصد و مراقبة النتائج".<sup>2</sup> إن هذا النوع من القيادة يمكن شرحه من خلال عاملي المكافأة المشروطة (Contingent Reward) و الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) .

## 1.2) المكافأة المشروطة (Contingent Reward) :

المكافأة المشروطة تعني أن القائد و التابع متفقان حول ما يجب للتابع فعله لكي يكافئ أو يتجنب العقاب. فحسب Bass (1985) فإن القيادة الإجرائية هي الإمداد المشروط (Contingent Reinforcement) والذي قد يكون ايجابيا (Positive Reinforcement) إذا قام التابع بانجاز العمل كما كان متفقا عليه وفي هذه الحالة فإن القائد يكافئه، أما إذا فشل التابع في تحقيق مستوى الأداء المطلوب فإنه يحصل على ردة فعل سلبية تدعى بالإمداد التحذيري (Aversive Reinforcement) . إن المكافأة المشروطة قد تكون إما مادية كزيادة في الأجر، علاوات، ترقية أو غير مادية كالمدح والثناء على العمل الجيد ، أما العقوبات على الفشل فيمكن لها أن تأخذ أشكالا عديدة تتراوح من الانطباع السلبي إلى التسريح الكلي من العمل. هذه الإمدادات المشروطة، ايجابية كانت أو تحذيرية تعتبر الوسيلتين المستعملتين من طرف المديرين من اجل إتباع قيادة إجرائية لتحفيز العمال.

إن القيادة الإجرائية يمكن إهمالها من طرف المديرين إذا كانت المكافآت الغير المشروطة (Non Contingent Reward) تؤثر على العمال بشكل يزيد من كفاءتهم، بمعنى آخر أن العمال إذا عوملوا بشكل جيد بغض النظر عن الأداء فسيعطيهم حالة من الأمان فينعكس ذلك على مستوى إنتاجيتهم

<sup>1</sup> B.Bass , **Leadership and performance beyond expectations** , op cité ,1985, p 28

<sup>2</sup> Bruce J, Avolio and others , **Context and Leadership** : an examination of the nine factor full range leadership theory , the leadership quarterly, 2003, p265

لان العامل إذا حصل على مكافأة غير مشروطة من المنظمة يتولد عنده شعور بالمسؤولية اتجاهها فیرغم نفسه على بذل جهد موازي لذلك.

## 2.2 الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) :

إن الإدارة بالاستثناء تستمد جذورها من المكافأة المشروطة السابق ذكرها أين القائد قد يكافئ أو يعاقب الأتباع على حسب مستوى أدائهم. حيث أن القادة الذين يمارسون القيادة بالاستثناء لا يتدخلون في عمل أتباعهم إلا في حالة وجود الفشل، المشاكل أو الانحرافات فيحدثون الإجراءات التصحيحية اللازمة و يفرضون العقوبات. إن المديرين الذين يطبقون الإدارة بالاستثناء بشكل روتيني، يقدمون ردود فعل سلبية لمروسيهم لأنهم لا يخلقون الاتصال معهم و لا يتدخلون إلا عندما تكون الأمور سيئة فبالنالي إن هذا السلوك لا يؤدي إلى تحسين الأداء و خلق التطوير لدى الأفراد و يدفع العمال دائما إلى السعي للمحافظة على الأمور كما هي بدون تغييرات.

## 3 القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

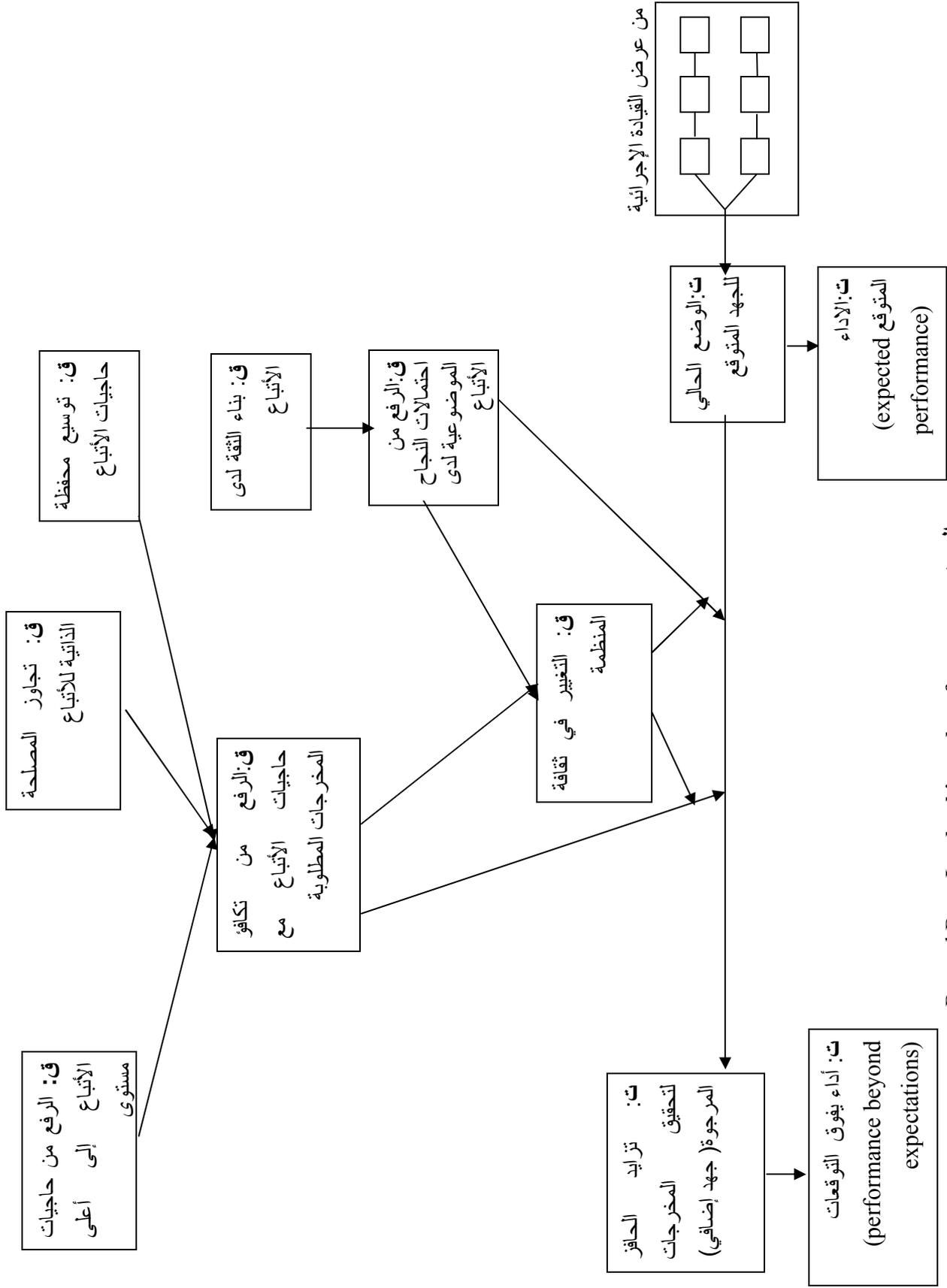
يعتبر J.M.Burns أول من طرح مصطلح القيادة التحويلية في كتابه للقيادة سنة 1978 ، فبالنسبة له فان القائد التحويلي يعترف بوجود حاجيات لدى الأتباع و لكنه يذهب إلى أكثر من ذلك من خلال خلق و إشباع حاجيات عليا لديهم بطريقة تجعلهم يشاركون بكل ذواتهم، فالقادة التحويليون يحاولون و ينجحون في الرفع من حاجيات الأفراد الذين يؤثرون عليهم من مستوى متدني إلى مستوى أعلى حسب نظرية هرم الحاجيات ل (Maslow 1954). "ف Burns يعتبر أن هرم الحاجيات ل Maslow هو أساسي في المسار التحويلي و أن القادة التحويليين يضعون معايير نجاعة و أداء عاليتين و يمدون الأتباع بالإلهام اللازم لتحقيق هذه المعايير".<sup>1</sup>

إن Bass يعتبر أن القادة يظهرون تنوعا في أساليب سلوك القيادة التحويلية و الإجرائية حيث أن معظمهم يملكون الأسلوبين معا لكن بدرجات تفاوت مختلفة. إلا أن القائد التحويلي أكثر تأثيرا لأنه يستميل مجهودات إضافية من خلال تعزيز الثقة لدى الأتباع و الرفع من اهتمامهم بقيمة النتائج المرجوة و التوسيع من دائرة حاجياتهم بالتركيز على مستوى حاجيات جديدة حسب نظرية الحاجيات ل Maslow. والعرض الموالي يوضح مسار القيادة التحويلية ل (Bass 1985) والذي ينطلق فيه من نتائج عرض القيادة الإجرائية السابق ذكره للوصول إلى مستوى أداء للأتباع يفوق التوقعات (Performance beyond expectations) و ذلك حسب الشكل الآتي :

<sup>1</sup> Liliane youakim, Leadership et comportement organisationnel dans une société multiculturelle op cité,2007, p31.

شكل رقم 06 : القيادة التحويلية : Transformational leadership

(ق=قائد , ت=تابع)



المصدر : Bernard Bass, Leadership and performance

Beyond expectations , the free press, 1985, op cité, p32

بشكل عام فان القائد التحويلي يحفز أتباعه للقيام بأكثر مما كانوا يتوقعون فعله، فهذا التحويل يمكن أن يحدث بوحدة من الثلاث طرق المترابطة التالية:<sup>1</sup>

- أن يرفع لدى الأتباع مستوى الوعي و التحسيس فيما يخص أهمية و قيمة النتائج المحددة و الوسائل اللازمة لتحقيقها.

- أن يقاد الأتباع إلى تجاوز مصالحهم الذاتية لحساب الجماعة، المنظمة أو المجتمع بشكل واسع.

- أن يرفع مستوى حاجياتهم على هرم الحاجيات لMaslow (مثل من الحاجة إلى الأمن إلى الحاجة إلى التقدير) أو بتوسيع محفظة الحاجيات و الرغبات عند نفس المستوى.

القيادة التحويلية هي التي يمكن أن تخلق الفروقات و التغييرات الكبيرة داخل المجموعات، المنظمات و المجتمعات، فالقادة التحويليون يحاولون و ينجحون في الرفع من مستوى الوعي لدى الزملاء، المرؤوسين ، الأتباع و الزبائن فيما يخص العواقب التي قد تنتج. "إن تنمية هذا الوعي يحتاج إلى قائد يملك رؤية، الثقة بالذات و قوة نفسية من اجل الدفاع بنجاح على ما يراه صحيحا أو جيدا و ليس فقط ما هو معروف و متقبل من طرف الجميع في تلك المرحلة".<sup>2</sup>

إن القيادة التحويلية يمكن شرحها من خلال العناصر التالية: الجاذبية أو التأثير المثالي

(Charisma or Idealized influence)، الحفز الإلهامي (Inspirational motivation) ،

الاعتبار الفردي (Individualized consideration) والاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation) .

### 1.3 الجاذبية (Charisma) :

حسب (1974) Max Weber فان الجاذبية يمكن تحديدها من خلال ردود فعل الأتباع في تفانيهم وولائهم لشخصية قائدهم البطولية، المتميزة و المثالية و من خلال الانقياد للنماذج المعيارية أو النظام المتبع أو المطبق من طرفه. " أما بالنسبة للباحثين السياسيين ، فان الجاذبية تحتوي على عامل عاطفي للأتباع يتجاوز التقدير العادي، التعلق، الاحترام و الثقة فهو مليء بالإخلاص و الثقة العمياء، وهو اعتقاد تام في الرجل و مهمته فيما يخص الحاضر، المستقبل و ما يجب فعله، ببساطة هو تطابق مطلق، عاطفي و عقلي مع القائد".<sup>3</sup>

إن الجاذبية تعتبر واحدة من العناصر التي تميز المدير العادي عن القائد الحقيقي في المنظمة، فالقائد يستقطب من أتباعه شعورا قويا من الحب فهم يريدون أن ينتسبوا إليه. فالبرغم من أن الشعور اتجاه المدير العادي هو لطيف والعلاقات تتميز بالثبات و السلاسة ، إلا انه و في مثل اغلب العلاقات الحميمية فان العلاقة بين القائد الجذاب و تابعيه تميل إلى أن تكون مضطربة.

<sup>1</sup> B,Bass, op cité, 1985, p31

<sup>2</sup> Eriaan Oelofse, op cité ,2006, pp 68-69

<sup>3</sup> John , E Barbuto, **Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership** : A test of antecedents, journal of leadership and organizational studies , pp28-29

إن القادة الجذابين يربطون عمل و مهمة مجموعتهم بالقيم و المثل و التطلعات المتقاسمة بين الجميع من خلال الثقافة التنظيمية. ففي إطار تنظيمي، يضعون رؤية مغرية للأتباع حول النتائج التي يمكن أن تحقق مقابل مجهودهم مما يعطي لعمالهم معنى و يخلق الحماس بينهم، الإثارة، المشاركة العاطفية و احترام أهداف المجموعة فالأدوار محددة بطريقة فكرية تثير الأتباع و القادة الجذابين يظهرون كنموذج للاقتداء به.

إن القدرة على الإلهام أي إثارة العواطف، تنشيط و بث الأمل في الأتباع يعتبر جانبا مهما من جوانب الجاذبية.

### 2.3 الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation) :

إن الحفز الإلهامي يعتبر عاملا جزئيا في سلوك القائد الكاريزمي، فالقائد الجذاب هو ملهم بالضرورة: مثير عاطفيا، منشط، حيوي و يحمس الأتباع لبذل الجهود الإضافية. و لكن الإلهام في حد ذاته يمكن أن يولد ذاتيا عند الأتباع ولا يحتاج أن ينشق من الجاذبية و لا حتى أن ينتج من القيادة فيمكن أن نكون ملهمين بمساعدة الناس عند الضرورة، يمكن أن نلهم بالموقف الجماعي لزملائنا و أفراد مجتمعنا، يمكن أن نلهم من خلال التشبع بالرموز و قيم حب الوطن والافتخار بالثقافة ، يمكن أن نلهم من خلال الاتصال الجماهيري و بمنظمتنا، يمكن أن نلهم بقراءتنا للقرآن الكريم.

قام Van Fleet و Yukl سنة 1982 بتعريف السلوك الإلهامي للقائد بأنه السلوك الذي " يخلق بين الأتباع الحماس للعمل في جماعة و يسمح لهم ببناء ثقتهم في قدراتهم من أجل انجاز وظائفهم بنجاح و تحقيق أهداف المجموعة " <sup>1</sup> ، فان بناء الثقة لدى الأتباع يعتبر العامل الأساسي لكي يصبح القائد إلهاميا . بالنسبة للقائد التحويلي الجذاب، فان مسار الإثارة ليست قضية قائد يساعد أتباعه لتحقيق مبتغاهم، و إنما هي قضية قائد يؤثر على أتباعه لتجاوز مصالحهم الذاتية و أهدافهم الشخصية لبذل جهد إضافي. هذا الجهد الإضافي هو ملهم من تأثير الرموز، القيم الثقافية و كذلك القدرة الاجتماعية للقائد على مشاركة أتباعه رؤيته المستقبلية حول مناخ العمل المتوقع.

إن التأثير الإلهامي على الأتباع هو عاطفي، لذلك علينا التفريق بين التأثير العاطفي و التأثير الفكري الذي يعتبر عاملا آخر في سلوك القيادة التحويلية و الذي يدفع إلى رؤية المشاكل القديمة بطرق جديدة أو إتباع سلسلة متتالية من البراهين للوصول إلى استنتاج منطقي.

### 3.3 الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) :

إن اعتبار الآخرين برز كجانب مهم في علاقات القائد مع أتباعه. فعموما، لقد تم إثبات أن الاعتبار يساهم في رضا التابع على قائده وفي حالات كثيرة من الزيادة في إنتاجية المرؤوس، وهو أساسي في الإدارة التشاركية خاصة في حالة اهتمام القائد بحاجيات التطوير لدى العامل ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وبمشواره الوظيفي .

إن الاعتبار يمكن تقسيمه إلى جزئين حسب ( Bass (1985) :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Cité par, Liliane youakim, op cité, 2007,p 125

<sup>2</sup> B.Bass, Op cité,1985, p 36

- من ناحية، الاعتبار يمكن أن يكون جماعيا و يتجلى في الاجتماعات المنتظمة، في التشاور مع الأتباع باعتبارهم مجموعة، التعامل مع جميع الأتباع على أساس أنهم أعضاء في مجموعة و في أخذ القرارات بالتراضي.

- من ناحية أخرى، الاعتبار يمكن أن يكون فرديا، بحيث يعامل كل مرؤوس بطريقة مختلفة عن الآخر حسب حاجياته الخاصة وقدراته.

إن القائد التحويلي يتميز بالاهتمام الفردي وبالميل نحو تطوير وتوجيه الأتباع ، فالقادة التحويليون يمارسون التفويض حسب تقديرهم وحكمهم الفردي على مستوى كفاءة أتباعهم الحالي وحاجياتهم المستقبلية لفرص التطوير.

يتحقق الاعتبار الفردي عندما يحيط القائد كل أتباعه علما بما يحدث ولماذا، فعلى القادة تجنب معاملة كل الأتباع بنفس الطريقة وعليهم كذلك أن يكتشفوا ما الذي يحفز أكثر كل فرد وكيفية استعمال ذلك بفعالية، ولتحقيق هذا الاعتبار أيضا يجب استثمار أكبر قدر ممكن من الوقت وإبداء الاهتمام الحقيقي والتمام بالأتباع.

من خلال جاذبيتهم واعتبارهم الفردي، فإن القادة التحويليون يثيرون جهودا إضافية لدى أتباعهم. فهم يخلقون هذا الجهد أيضا بواسطة طرق الاستثارة الفكرية.

#### 4.3 الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

إن الاستثارة الفكرية للقائد التحويلي حسب Bass و Avolio سنة 1997 تعني استثارة وتغيير وعي الأتباع بالمشاكل وحلولها، استثارة تفكيرهم وتخيلاتهم، اعتقاداتهم وقيمهم ولا تعني استثارة مجهوداتهم في الجانب العملي الفوري. فهي تسعى لتشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة وإبداعية على كيفية انجاز الأعمال، والتفكير في فرضيات جديدة لحل المشاكل القديمة بطرق مختلفة.

إن المساهمة الفكرية للقائد مهمة خاصة بالنسبة للجماعات والمنظمات التي تواجه مشاكل غير مهيكلة بشكل جيد، وهنا فإن مساهمته الفكرية في مساعدة أتباعه يجب أن تكون بمراعاة قدراتهم. كما يجب عليهم كذلك أن يكون أفضل من باقي الأعضاء على الأقل في واحدة أو في مجموعة من الخصائص المرتبطة بالمشاكل التي تواجه المجموعة، ولكن ليس أفضل كثيرا إلى درجة ينقطع فيها الاتصال مع الأتباع، فالقائد يجب أن يكون قادرا على جعل أفكاره مفهومة .

إن الاستثارة الفكرية تعتبر أمرا يستطيع أن يقوم به القائد بشكل منفصل عن باقي مركبات القيادة التحويلية، إلا انه في الحقيقة فإن القائد التحويلي يظهر بعض التوليفات المختلفة من الاستثارة الفكرية ، الجاذبية، الإلهام والاعتبار الفردي بحيث أن كل هذه العوامل تتجه لتكون على ارتباط وليس أن تكون مستقلة تماما الواحدة عن الأخرى.

#### 4 الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية :

قبل المقارنة بين القيادة التحويلية والإجرائية يجب الإشارة أن (Avolio & Jung (1999 أضافوا أسلوبا ثالثا وهو أسلوب عدم التدخل (Laissez faire) والذي يتمثل في تجنب القيادة أو غيابها تماما،

" فالقادة الذين يميلون إلى هذا الأسلوب يتجنبون أخذ القرارات، ويحتارون في وضع الإجراءات، يتخلون عن المسؤوليات وتجدهم دائما غائبين وقت الحاجة إليهم"<sup>1</sup>. إن هذا الأسلوب الثالث لم يتم أخذه بعين الاعتبار من طرف الباحثين نظرا لغياب القيادة فيه، ونحن بدورنا في دراستنا الميدانية لاحقا لن نركز على هذا النوع وسنكتفي بالأسلوبين الأولين نظرا لأهميتهما البالغة.

إن القيادة الإجرائية تعتبر النموذج التقليدي في القيادة، فهي من الناحية التنظيمية تهتم أكثر بالمستوى السفلي من التنظيم أي العملي، عكس القيادة التحويلية التي تهتم بالمستوى الأعلى في التنظيم.

قام (1992) Stephen Covey بوضع مقارنة تفريقية بين المفهومين كالآتي :

جدول رقم 02 : مقارنة بين القيادة الإجرائية و التحويلية

القيادة التحويلية	القيادة الإجرائية
- مبنية على حاجة الإنسان في الحصول على معنى للحياة.	- مبنية على حاجة الإنسان في الحصول على عمل وكسب لقمة العيش .
- منشغلة بالغايات، القيم والأخلاق.	- منشغلة بالسلطة والمنصب، السياسات والمكافآت.
- تتعدى الشؤون اليومية.	- متركزة في الشؤون اليومية.
- موجهة نحو أهداف طويلة الأجل بدون المساومة على القيم الإنسانية والمبادئ.	- قصيرة الأجل وتعتمد على المعلومات المعقدة.
- تركز على المهمات والاستراتيجيات.	- تركز على الأمور التكتيكية والعملية.
- تفجير الطاقة البشرية واكتشاف مواهب جديدة.	- تعتمد على العلاقات الإنسانية لتلبي تفاعلات العمال.
- تصميم ثم إعادة تصميم الوظائف لجعلها مليئة بالمعاني والتحديات .	- متابعة وانجاز متطلبات الدور من خلال العمل بفعالية داخل النظام الحالي.
- تسوية الهياكل والنظم الداخلية لتعزيز القيم والأهداف الشاملة .	- تدعيم الهياكل والنظم التي تعزز المستوى السفلي من التنظيم، تعظيم النجاعة وضمان الأرباح قصيرة الأجل .

المصدر : Bolden, R and Others, A Review of leadership theory and competency framework, op cité, UK, 2003, p15

<sup>1</sup> E.S Sriniras and Others, An examination of transformational and transactional leadership: Study of dimensions and outcomes in Indian context, Management and labour studies, 2006, p210.

كلتا النوعين ضروريين لكن القيادة الإجرائية ظلت الأسلوب السائد عند الكثير من الناس والمنظمات الذين لم يشجعوا ودمجوا القيادة التحويلية في سلوكهم بالرغم من دورها في مواجهة تحديات العصر المتغيرة.

إن القائد التحويلي عادة لا يرضى بالحلول الجزئية ولا يقبل بالوضع الراهن أو الاستمرار كما في السابق، فمن المحتمل جدا أن يبحث عن طرق جديدة ويسعى إلى التغيير لحبه لذلك والاستفادة بقدر الإمكان من الفرص على الرغم من المخاطر المرتفعة.

إن ما قد يميز القادة التحويليين عن الإجرائيين هو أن التحويليون هم:<sup>1</sup>

- أكثر مبادرة واندفاعا في طريقة تفكيرهم.

- أكثر إبداعا وتجديدا في أفكارهم.

- أكثر راديكالية وانفعالا، وأقل تحفظا من الناحية الأيديولوجية.

- أقل تعقيدا للأمر عند عملية البحث عن الحلول المثلى.

يجب الاحتفاظ في الأذهان انه وبالرغم من أن مصطلحي القيادة التحويلية والإجرائية تم عرضهما سابقا بشكل متفرق إلا أن معظم القادة يمتلكون كلتا خصائص القيادتين. فالقادة الذين يوصفون بالتحويليين يظهرون أكثر السلوك التحويلي على الإجرائي والعكس كذلك، أي أن القادة الإجرائيين يميلون أكثر إلى السلوك الإجرائي عن التحويلي.

Bass (1985) عند قيامه بتعريف هذين العاملين للقيادة فصل بينهما ولكن هذا لا يعني أنهما نقيضين، أي بمعنى أن القائد يستطيع أن يكون في سلوكه إجرائيا وتحويليا في آن واحد. إلا أن القيادة التحويلية هي التي تبنى على القيادة الإجرائية وليس العكس.

### المطلب الثاني : بعض النظريات الأخرى في القيادة

إن موضوع القيادة يعتبر من المجالات التي لا زالت تحظى باهتمام واسع من طرف الباحثين إلى يومنا هذا. فبعد عرضنا في المبحث الأول لهذا الفصل النظريات التقليدية في القيادة ثم في الشق الأول من المبحث الثاني لنظرية القيادة التحويلية ل Bass. سنركز الآن على تقديم بعض النظريات الأخرى في القيادة وهي : القيادة الخدمية (Servant Leadership) ، القيادة الجماعية (Team Leadership) والقيادة المتشتتة (Dispersed Leadership).

#### 1 القيادة الخدمية (Servant Leadership) :

إن مفهوم القيادة الخدمية يركز على واجب القادة في خدمة أتباعهم، فبالتالي إن هذا النوع ينشأ أولا من الرغبة في خدمة الآخرين وليس من الرغبة في القيادة.

هذا المفهوم تم وضعه لأول مرة من طرف Robert Greenleaf سنة 1970 والذي وصفه كالاتي :

" القائد الخدمي هو خدمني أولا - فهي تبدأ بالشعور الطبيعي للشخص برغبته في الخدمة، أن يخدم أولا ثم يأتي بعد ذلك الشعور الواعي إلى التطلع للقيادة .....إن الاختيار الأفضل والأصعب في الإدارة هو :

<sup>1</sup> Liliane Youakim , op cité,2007, p 128

هل الذين تمت خدمتهم تطوروا كأشخاص ؟ هل أصبحوا بعد خدمتهم أكثر صحة، أكثر تعقلا، أكثر استقلالا، أكثر تفضيلا بأن يصبحوا هم أيضا خادمين؟ وماذا سيكون التأثير على من هم أقل تميزا في المجتمع ؟ هل سيستفيدون أو على الأقل لن يتم حرمانهم؟" <sup>1</sup>

قام (1995) Spears بإحصاء عشرة خصائص التي تعتبر أساسية في القيادة الخدمية : <sup>2</sup>

- (1) الاستماع (Listening)، التركيز على أهمية الاتصال ومعرفة إرادة الناس.
  - (2) التعاطف (Empathy)، فهم الآخرين وتقبلهم كما هم.
  - (3) المعالجة (Healing)، القدرة على جعل الأداء موحد.
  - (4) الوعي (Awareness)، أن يكون يقظا.
  - (5) الإقناع (Persuasion)، السعي إلى التأثير على الآخرين بالاعتماد على الحجج والبراهين وليس على منصب السلطة.
  - (6) التصور (Conceptualisation) ، التفكير فيما وراء الحاجة في الوقت الحاضر وتمديدتها إلى المستقبل الممكن.
  - (7) البصيرة (Foresight)، توقع نتائج الحالات والعمل بالحدس.
  - (8) الإشراف (Stewardship)، امتلاك شيء من الثقة وخدمة احتياجات الآخرين.
  - (9) الالتزام بتطوير الناس (Commitment to the growth of people)، رعاية النمو الشخصي، المهني والروحي للآخرين.
  - (10) بناء المجتمع (Building community)، التركيز على أن المجتمعات المحلية هي أساسية في حياة الأشخاص.
- إن التركيز على مصطلح الخدمة، جعل من هذا النموذج شعبيا خاصة داخل أوساط المؤسسات الخيرية و المنظمات الدينية.

## (2) القيادة الجماعية (Team Leadership) :

قام (1993) Belbin بدراسة حول مجموعات بالتركيز على العوامل التي تفرق بين المجموعات الناجحة و الغير الناجحة من خلال لعبة في كلية إدارة الأعمال و ذلك لإبراز ميزة القيادة الجماعية . فاكشف أن تركيبة المجموعة أمر مهم و أن الاختلافات الفردية في الأسلوب، الدور و المساهمة بغض النظر عن النقائص الفردية هي مصدر طاقة الفريق القوي، و أن الفريق المتوازن الذي يتكون من تلك الفرديات و الذي يشارك في دور سلوكي تكميلي يعطي نتائج أداء أفضل من الفريق الغير المتوازن.

من هذه الدراسة أيضا وضع الباحث تفريقا بين القائد الفردي (Solo Leader) و القائد الجماعي (Team Leader) ، حيث انه بالنسبة لكثير من الناس فان صورة القائد- الشخص الذي يترأس فريقا من الأتباع، و على استعداد دائم للقيام بأي دور و تحمل أي مسؤولية- باتت هي الأمر المألوف بالنسبة لنا

<sup>1</sup> [www.12manage.com/methods.greenleaf-servant-leadership-ar.html](http://www.12manage.com/methods.greenleaf-servant-leadership-ar.html)

<sup>2</sup> Dirvan Direndonck, **Servant leadership: A Review and synthesis**, Journal of Management, 2010, P 1232

لأنه مبني على تجاربنا السابقة و معتقداتنا ، هؤلاء القادة تم تصنيفهم على أنهم قادة فرديين ، ففي مكان العمل قد يكون لهذا النوع من السلوك مزايا عديدة حيث يتم التغلب على الحواجز الداخلية و اخذ القرارات التي تتسم بالطبيعة العاجلة ووضعها محل التنفيذ بدون تأخير. إلا أن التعقيد المتزايد و الطبيعة المنفصلة لمجال الأعمال، يشكل مشاكل كبيرة حيث أن القيادة الفردية أصبحت اقل ملاءمة لهذا الوضع و باتت القيادة الجماعية هي الأفضل. إن الفروق الرئيسية بين القائد الفردي و الجماعي تدور حول سلوك و مشاركة كل واحد كما هو موضح في الجدول أدناه ل (Belbin (1993 :

**جدول رقم 03 : مقارنة بين القائد الفردي و القائد الجماعي**

القائد الفردي (Solo Leader)	القائد الجماعي (Team Leader)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يلعب دورا غير محدودا- القائد الفردي يتدخل في كل شيء.</li> <li>■ يسعى إلى تحقيق المطابقة- القائد الفردي يحاول أن يشكل الأشخاص حسب المعايير المعمول بها.</li> <li>■ يجمع المساعدين- القائد الفردي يجمع المعجبين و المجاملين.</li> <li>■ يوجه المرؤوسين- المرؤوسون يأخذون مسارهم و مؤشراتهم من القائد الفردي.</li> <li>■ يضع الأهداف- القائد الفردي يوضح لكل فرد ما عليه القيام به ثم يفوض الأدوار للآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يختار أن يحد من دوره و يفضل دور الجماعة- يفوض الأدوار للآخرين.</li> <li>■ يعمل على التنوع- القائد الجماعي يثمن الاختلاف بين الناس.</li> <li>■ يبحث عن المواهب- القائد الجماعي غير مهدد من الأشخاص الذين يملكون قدرات خاصة</li> <li>■ يطور من زملائه- القائد الجماعي يشجع على تنمية القدرات الخاصة.</li> <li>■ يخلق المهمات- القائد الجماعي يوضح الرؤية و يدع الآخرين يعملون على النحو الذي يروونه مناسبا.</li> </ul>

المصدر: Bolden, R and others, A Review of leadership theory and competency framework, op cité, 2003, p14

**(3) القيادة المتشتتة (Dispersed Leadership) :**

إن أهمية العلاقات الاجتماعية في عقد القيادة، حاجة القائد بان يكون مقبولا من طرف أتباعه و الإدراك انه لا يوجد فرد واحد قد يكون القائد المثالي في كل الظروف. كل هذا أدى إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر القيادي، يشار إليها أنها غير رسمية (Informal) ، بارزة (Emergent) ، أو متشتتة (Dipersed) . هذا النهج يبرز نموذج اقل رسمية في القيادة حيث يكون دور القائد منفصلا عن الهيكل التنظيمي. حيث تم اقتراح أن كل الأفراد على جميع المستويات في المنظمة و في جميع الأدوار ( و ليس فقط التي لها

بعد إداري) يمكن أن يمارسوا قيادة تأثيرية على زملائهم و هكذا إلى غاية التأثير على مجمل القيادة في المنظمة.

مع ذلك إن نظرية القيادة المتشنتة، تعتبر من نظريات القيادة الغير التقليدية في التوجه، بسبب و على الأقل من الناحية النظرية، أنها تتبنى تقاسم السلطة بين القادة و الأتباع. من الناحية العامة، فان نظرية القيادة المتشنتة " تمثل توزيع أو تقاسم المهارات القيادية و المسؤوليات داخل جميع أجزاء المنظمة. مع احترام علاقات النفوذ، فان هذا التشارك في المهارات و المسؤوليات بين القادة و الأتباع يطمس الحدود التي، في إطار النظريات التقليدية، كانت تميز هوية القائد عن أتباعه".<sup>1</sup>

إن الحل في هذا هو التفريق بين مفهومي "القائد" و "القيادة". حيث أن القيادة تعتبر مسار بناء المعنى ووضع الاتجاه داخل المجموعة ، أما القائد يمكن أن يعرف فقط على أساس علاقته بالآخرين داخل المجموعة الاجتماعية و التي يتصرفون فيها كأتباع. و بهذه الطريقة من الممكن جدا تصور أن القائد ما هو إلا ناتج بارز و ليس محدد مسبقا و انه لا يمكن فهم دوره إلا بتحليل العلاقات داخل المجموعة ( و ليس من خلال التركيز على خصائصه و صفاته الشخصية).

### المبحث الثالث : القيادة الفعالة و إدارة التغيير

لقد فرضت التحديات العصرية على قادة المؤسسات بكافة مستوياتهم الإدارية ليس البحث فقط عن أساليب تغيير مؤسساتهم فحسب بل و اللجوء إلى نماذج التغيير، التطوير الفعال و التعلم التنظيمي لجعل الأهداف و البناء التنظيمي و أساليب الإدارة و التشغيل و العاملين في حالة انسجام و تقبل لعوامل التغيير المتسارعة التي تفرض نفسها باستمرار.

الجزء الأول من هذا المبحث والذي هو تحت عنوان التغيير و منظمة التعلم، سنتناول فيه مفهوم التعلم التنظيمي و العلاقة المتبادلة بينه و بين التغيير التنظيمي. أما الجزء الثاني فسنعرضه لعملية قيادة التغيير حيث سنعرف القيادة الإستراتيجية ثم نذكر بعض نماذج قيادة التغيير لنعرض فيما بعد أهم التحديات التي يواجهها القائد عند عملية التغيير.

### المطلب الأول : التغيير و منظمة التعلم

إن الدراسات حول إدارة التغيير الذي يعتبر الموضوع الرئيسي لبحثنا لا يمكنها تناسي جانب التعلم التنظيمي Apprentissage organisationnel و دوره في مسار التحويل التنظيمي و إدارة هذا الأخير، حيث يمكننا تلخيص هذا الأمر بالطريقة التالية : عندما تتغير المؤسسة، فإنها تتعلم و نفس الأمر عندما تتعلم فإنها تتغير . فبالناتالي إن التغيير و التعلم التنظيمي يشكلان مفهومين مرتبطين ارتباطا وطيدا سنحاول إيضاحه في هذا المطلب. فما هو التعلم التنظيمي ؟ و ما هي طبيعة العلاقة بينه و بين التغيير؟ و كيف يؤثر كل واحد منهما على الآخر؟

<sup>1</sup> Raymond D.Gordon, **Dispersed Leadership** : Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework, Management communication quarterly , 2010, pp 262-263

## 1) تعريف التعلم التنظيمي :

إن التعاريف حول التعلم التنظيمي تعددت و أصبحت تفوق عددا البحوث المخصصة لهذا الموضوع ، و فيما يلي طرح لبعض التعريفات لمحاولة في الأخير استنباط النقاط الأساسية التي يتناولها تعريف حول التعلم التنظيمي.

حسب (Argyris et Shön (1996) " فان المنظمة تتعلم عندما تمتلك المعلومة بكل أشكالها، و مهما كانت الطريقة ( معارف connaissances ، افهام compréhensions ، القدرة الفنية savoir faire ، تقنيات أو ممارسات) . فالتعلم التنظيمي حسب الباحثان هو عبارة عن مسار يقوم من خلاله أعضاء المنظمة باكتشاف الأخطاء و تصحيحها عن طريق تعديل طرق عملهم".<sup>1</sup>

"منظمة التعلم هي المنظمة التي تستفيد من الموارد البشرية و القيم و المنظمات الأخرى للتغيير باستمرار لتحسين الأداء و النتائج بصفة دورية، و تحتاج المنظمات إلى التعلم من تجارب النجاح و الفشل و المقارنات مع النماذج المثالية للاسترشاد و التحديث".<sup>2</sup>

بالنسبة ل (Fiol et Lyles (1985) " فان التعلم التنظيمي هو مسار لتحسين الأداء بفضل امتلاك المعارف الجديدة التي تساهم في فهم جيد للمنظمة و محيطها".<sup>3</sup> أما حسب (Weick et Roberts "فهو مسار تتضاعف من خلاله التفاعلات بين أفراد المنظمة و تتناسق".<sup>4</sup>

(Senge (1990) ، ركز على موضوع التعلم و أعطى تعريفا أكثر شمولية: " في المنظمات المتعلمة، الأفراد يطورون باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة، طرق جديدة للتفكير تظهر و تتطور باستمرار، النظرة الجماعية تعطي هامش حرية معتبر، و الأفراد يتعلمون بدون توقف كيفية العمل معا"<sup>5</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان التعلم التنظيمي قد يفهم بأنه مسار يسعى إلى تسوية السلوك التنظيمي كردة فعل اتجاه التطورات التي يشهدها المحيط، كتحويل لقاعدة المعارف التنظيمية أو كتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

## 2) التعلم كعامل من عوامل التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير لطالما كانت مربوطة بالتخطيط و التسيير الجيد و لكن في الحقيقة لا يمكننا التحكم فيه تماما، فالاحتمالات الممكنة اتجاه التغيير هي سواء تجاهله، مقاومته أو الانضمام إليه و لكن لا يمكن

<sup>1</sup> dans Olivier Meier et Al, **Gestion du changement**, Dunod, Paris, 2007, P220

<sup>2</sup> فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية : محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص88

<sup>3</sup> dans Frédéric Leroy, **l'apprentissage organisationnel** : une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantiques, p3

<sup>4</sup> Ibid. p3

<sup>5</sup> Charlotte Fillol, **Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel** : une étude de cas chez EDF, Centre de recherche en management & organisation, Université Paris Dauphine, Juin 2006, p5.

الجزم بتسييره بواسطة أي مسار مدروس كان . ففي ظل كل الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات، التغيير لم يعد يعبر عن انقطاع في سير الأعمال ولكن أصبح مركب عضوي أساسي في المؤسسات و عامل يفرض نفسه باستمرار في نشاطاتها اليومية .

إن التعلم التنظيمي يسمح ببناء مؤسسة ذكية قادرة على وضع مراجعة مستمرة لممارساتها، إثراء قاعدة تجاربها و التزود بالقدرة على التغيير. و كما أشار إليه (Guilhon,1998) " فان ميكانزمات التغيير هي متصلة بقدرة التعلم الفردي و التنظيمي، فالظروف هي التي تتكفل بإعادة البناء أو التحويل. بمعنى آخر، نجاح التغيير مرهون بقدرة التعلم لدى العناصر الفاعلة في المؤسسة، فعندما تتعلم فإنها تزيد من حظوظها في إنجاح عملية التغيير" <sup>1</sup> .

للتلخيص، فان عملية جعل التغيير حالة مستمرة في المؤسسة لا يحدث إلا في المنظمات التي تتعلم باستمرار. و لكن هل يمكن أن نعكس العلاقة و اعتبار التغيير كعامل للتعلم التنظيمي ؟

### 3) التغيير كمحفز للتعلم التنظيمي :

حسب ما تم شرحه سابقا، فإذا كان التعلم يسهل عملية التغيير فالعكس صحيح أي عندما تقوم المؤسسة بإدراج برامج تغيير فان أفراد المنظمة يدخلون في مسار التعلم و يضعون معارفهم، تمثيلاتهم و عاداتهم الروتينية محل إثراء أو تجديد للتأقلم مع الوضع الحالي.

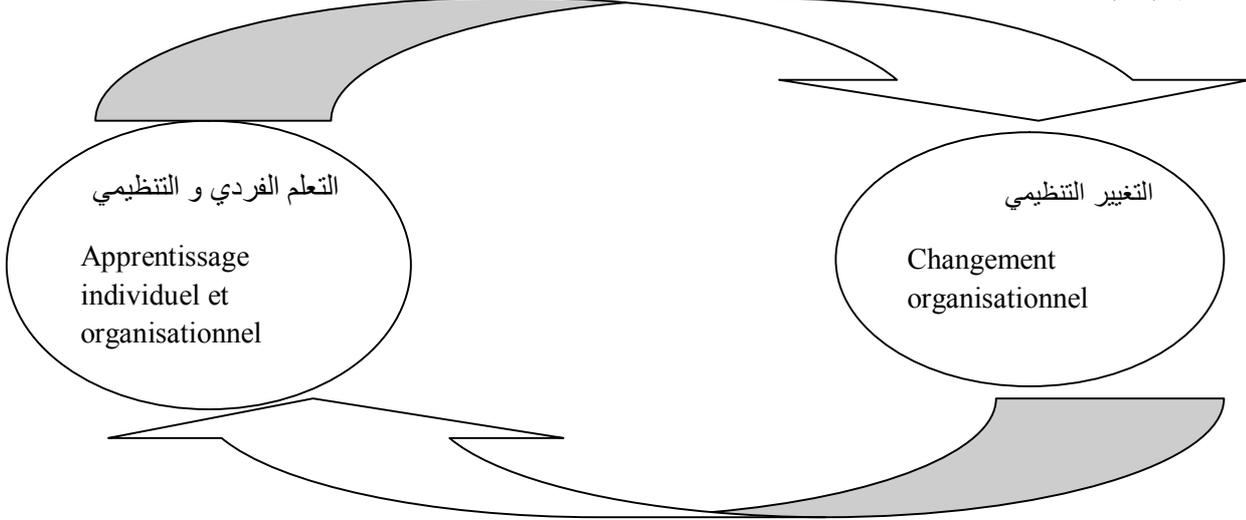
فالتغيير لا يكون حقيقيا إلا إذا نجم عنه تعلم لسلوكات و تمثيلات جديدة، بمعنى آخر التغيير يجب أن يكون مرفوقا بمسار تعليمي فردي و جماعي و الذي يتم من خلال امتلاك قدرات تنظيمية جديدة. (Crozier et Frieberg (1977 يشرحون بشكل واضح هذه الفكرة حيث أن " كل مسار تغيير هو مسار تعلم بمعنى اكتشاف أو بالأحرى خلق أو امتلاك الأعضاء الفاعلة لنماذج علاقات جديدة، طرق تفكير جديدة، قدرات جماعية جديدة" <sup>2</sup>

تلخيصا للعلاقة بين التغيير و التعلم، عندما يكون للمؤسسة خصائص تعليمية فإنها تمتلك قدرة على التغيير فإذا أرادت أن تعتمد إصلاحات مستقبلية فإنها تقوم بها في وضع ملائم، و كذلك هذه التغييرات تثير بدورها ميكانزمات التعلم التي تساهم في بناء ظروف مواتية. في جملة واحدة، التغيير و التعلم التنظيميين يشكلان علاقات تأثير متبادلة و الشكل الموالي يوضح هذا الأمر :

<sup>1</sup> dans Olivier Meier et al, **Gestion du changement**, op cité, Paris, 2007, p 230.

<sup>2</sup> Ibid, **Gestion du changement**, op cité, Paris, 2007, p234

شكل رقم (07) : علاقات التأثير المتبادلة بين التعلم و التغيير التنظيميين



Source: Olivier Meier et al, *Gestion du changement*, op cite,2007, p 235

المطلب الثاني : قيادة التغيير

مهما كانت طبيعة عمل المؤسسة يجب أن يكون للقيادة الإداريين دور أساسي في ما يحصل من تغييرات سواء كانت تغييرات صغيرة أو كبيرة، طويلة المدى أم قصيرة. كما يجب أن ينتبه القادة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين و رفع روحهم المعنوية خلال فترات التغيير و ذلك من اجل النجاح و الاستمرار، و خاصة عندما تجري الأمور على غير ما يرام .

في هذا المطلب المتعلق بقيادة التغيير سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي القيادة الإستراتيجية ؟ ما هي نماذج قيادة التغيير ؟ و أخيرا ما هي تحديات القائد عند عملية التغيير ؟

1) القيادة الإستراتيجية :

هي القيادة التي تحقق الطاقة و القدرة على التغيير الاستراتيجي المستمر و التي تحقق التجديدات التنظيمية المستقبلية، و من المعروف أيضا أن التغيير يتحقق في حالة وجود قيادات إستراتيجية تسعى إلى استقراء و استشراف المستقبل مع التحليل الدقيق للتاريخ و الماضي، و فيما يلي عناصر القيادة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

- تحديد الرؤية و الرسالة.
- التخيل و التفكير في أساليب جديدة للعمل.
- اختبار الأفكار من حيث المبدأ مع الزملاء.
- إجراء التجارب.
- قياس نقاط القوة و نقاط الضعف.

<sup>1</sup> فريد النجار، التغيير و القيادة و التنمية التنظيمية محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21 ، مرجع سبق ذكره، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 88-89

- التطبيقات العملية للنتائج.

## (2) نماذج قيادة التغيير :

يستطيع أي قائد أن يصبح قائد تغيير من خلال قدرته على توزيع الأدوار و خدمة أهداف و حاجات الفريق. و فيما يلي عرض لأهم نماذج قيادة التغيير :

### التغيير من الأعلى : (Le changement par le haut)

إن عددا كبيرا من البحوث حول التغيير تذكر نموذج التغيير من الأعلى، حيث أن التوجيه، المراقبة و مبادرة التغيير تأتي من قمة المنظمة. فهي تدل على برنامج تغيير محدد موضوع من طرف الإدارة، إلا أنه و بالرغم من كون برنامج التغيير مطروح من عند الإطارات المسؤولين هذا لا ينفي الجانب الجماعي و التشاركي فيه و إلا فستكون فرص نجاحه محدودة ما لم يتم مشاركة و دعم العاملين له.

### التغيير عن طريق نظرية التغيير الاقتصادي :

و هو التغيير الذي يحقق زيادة في القيمة وفي مصالح الملاك، و يستخدم القائد هنا الدوافع المادية و إعادة الهيكلة و تحجيم العمالة كوسائل لتعظيم القيمة الكلية للمنظمة. حيث يجب أن يتمتع القائد المسؤول عن التغيير بالاتي : الثقة بالنفس- القدرة على التأثير- الرغبة في تحمل بعض المخاطر- اقتناص فرص النجاح- مهارة التطبيق العملي و التنفيذ.

### التغيير من الأسفل : (Le changement par le bas)

إن التغيير من الأسفل أو البارز (émergent) له منطوق و مرجع مختلفين تماما على التغيير من الأعلى . المسؤولية معطاة إلى أسفل المنظمة لتشجيع تبني مسار التغيير من طرف العمال و لجعل التغيير عملية تتولد ذاتيا. هناك سببين رئيسيين لهذا المنطوق : أولا القناعة بان مسؤولية التغيير لا يجب أن تأتي فقط من طرف الإطارات المسؤولين، و ثانيا أن نموذج التغيير من الأعلى لا يشجع في بعض الحالات العمال على الانضمام و الدافعية اللازمين للقيام بالتغيير المطلوب.

إن عواقب التغيير البارز غير متوقعة، لأنه موضوع للنقاش و المفاوضة بالنسبة للعمال الذين يضعون التغيير محل التنفيذ، كما أن الإطارات المسؤولين بطبيعة الحال يراقبون اقل مسار التغيير .

### نموذج من القمة إلى القاعدة إلى القمة :

و يأخذ هذا النموذج في قيادة التغيير بتحقيق مزايا النظم السابقة و الاستفادة من الاتصالات المستمرة في جميع الاتجاهات والعلاقات التنظيمية داخل العمل.

### مجموعات الممارسة الجيدة Bonne pratique :

إن نموذج مجموعات الممارسة الجيدة هو أقل شهرة من سابقه، فحسب هذه الطريقة، التغيير يحدث بمبادرة فرد أو مجموعة من الأفراد داخل مصلحة في المؤسسة للاستفادة على سبيل المثال من فرصة جديدة أو لوضع إجراءات و نظم عمل جديدة، وبالتالي تتحول هذه المصلحة إلى مجموعة ممارسة جيدة و تزود باقي المنظمة بنموذج للإتباع.

### (3) تحديات القائد عند عملية التغيير :

في أي مؤسسة تريد متابعة التغييرات المستجدة وإحداثها و التغلب على تحدياتها، فإن الحاجة هنا تكون أكبر لإيجاد فئة من القادة الذين يكونون أكثر عناصر التغيير. و لتغيير السلوك و نشر طرق جديدة للتفكير، على القائد أن يواجه العديد من التحديات نذكر البعض منها فيما يلي :

- تنمية الحس المشترك بالمصير و الرؤيا : إن وجود الرؤيا المشتركة و الحس بها هي فرصة لمنح الناس تفكيراً موحداً للتركيز على المصير الذي يود القائد إيصال الناس إليه، من إيجاد الالتزام الحي و النشط لدى جميع الأفراد من أجل بلوغ الأهداف.
- التأثير القيادي : عن طريق استمالة الناس من خلال إشراكهم جميعاً في أمور المؤسسة و ما يحدث فيها و ما يراد إحداثه منذ البداية.
- إثارة الرغبة الداخلية للعاملين بالتحسين و القيام بالأعمال و الإبداع في ذلك.
- التكيف مع العالم الإلكتروني للمؤسسات : إن التكيف مع هذا العالم يمكن القائد من الاستجابة للمطالب التي يطلبها ذوو الحاجات سواء على المستوى العام أو الخاص و بسرعة، كما يحتم على القادة أن يعيشوا في عصر السرعة و التوافق مع ذلك. إيجاد البيئة المتعاونة : إن الحاجة ملحة لإيجاد قائد لصنع التغيير الإيجابي و إيجاد فرص التعاون و تبادل الخبرات الشخصية من أجل تطوير و تحسين الأعمال و الخدمات في المؤسسات.
- التعلم من الفشل و جعله مسألة صحية : إن القادة الجيدين هم الذين يدركون كيفية التعلم و الاستفادة من الفشل و الانطلاق منه إلى تصحيح و تعديل الأوضاع إلى الأفضل.
- تمكين التابعين من المشاركة : إن المؤسسة الناجحة هي التي تناقش و تحاور العاملين فيها في جميع مشاكلها الجوهرية لفتح الطريق إلى الإبداع و تقديم الأفكار الجديدة الرائدة.

خلال هذا الفصل الذي كان تحت عنوان القيادة تم معالجة هذا المفهوم الذي لطالما كان محل اهتمام كبير لدى الباحثين و سائر الناس، و أصبح يشكل واحداً من أبرز اتجاهات مجالات البحث الجديدة في العلوم الإدارية و الإنسانية نظراً للدور الذي يلعبه القادة في النهوض بالمؤسسات و الأفراد و تحريكهم نحو تحقيق الرؤى المستقبلية.

حيث تم تعريف القيادة على أنها عبارة عن مجموعة من الإجراءات يؤثر فيها شخص يسمى القائد على تابعيه و يحفزهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة أو الجماعة، كما تم التطرق في المبحث الأول

إلى وظائف القائد الأساسية مع توضيح الفروق الموجودة بين القائد و المدير بالرغم من تداخل و ازدواجية بعض الأدوار.

جزء كبير من هذا الفصل كان مخصصا لدراسة مختلف النظريات المتعلقة بهذا المفهوم حسب تطورها التاريخي ، و ذلك نظرا لكثرتها و ثراء المكتبة العلمية ببحوث حولها. فانطلقنا من النظريات التقليدية المكونة من المرحلة التي اهتمت بالخصائص الشخصية للقائد ثم المرحلة السلوكية، و أخيرا المرحلة الموقفية التي تنص على أن أسلوب القائد يتغير حسب الموقف الذي ينشط فيه . مرورا بعد ذلك بنظرية القيادة الجديدة أو التحويلية التي تم شرحها بشيء من التفصيل نظرا لأهميتها في هذا المجال و في عملنا الميداني لاحقا، ليتم في الأخير تقديمنا لبعض النظريات الأخرى كنظرية القيادة الجماعية و القيادة الخدمية.

تناول المبحث الثالث المعنون بالقيادة الفعالة و إدارة التغيير في شقه الأول العلاقة بين التغيير و التعلم التنظيمي، ليتم التطرق في الجزء الآخر إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية، النماذج المختلفة لقيادة التغيير ثم توضيح أهم التحديات التي يواجهها القائد عند عملية التغيير.