

القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية

أ/ خالد بن غازي مسفر المحمادي

المدرّب المعتمد في جامعة أم القرى بمكة المكرمة

والباحث في قسم العلوم السياسية بجامعة الملك عبد العزيز

بجدة

In The Name of Allah Most Gracious Most Merciful

Mr. Khalid Ghazi Mesfr Al-Mehmadi

kgmehmadi@uqu.edu.sa

من أسباب اختيار البحث:

١. أردت الحديث عن القيادة التحويلية لما لها من أهمية كبيرة في تطور المؤسسات والمنظمات.
٢. لإبراز دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية .

محتويات البحث:

وفيه مقدمة, وتمهيد ومباحث رئيسية, ومطالب, وخاتمة.

أما المقدمة, ففيها: أهمية الموضوع, وسبب اختياره, والمنهج العلمي المتبع في كتابة البحث, وخطة البحث.

أما التمهيد, ففيه قسمان: الأول: مفهوم القيادة والإدارة والفرق بينهما. الثاني: أهمية القيادة ومستوياتها.

أما المباحث, فبيانها الآتي:

المبحث الأول: مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها .

المبحث الثاني: عناصر القيادة التحويلية وصفات القائد التحويلي .

المبحث الثالث: معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها .

المبحث الرابع: دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية .

ثم الخاتمة: وذكرت فيها بعض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها, وأهم تلك النتائج:

١. تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث التغيير الحقيقي المتكامل في الأجهزة الحكومية والارتقاء بالمنظمات والأفراد من خلال تعزيز القيم وتطوير المهارات.

٢. للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال التمكين الإداري الذي يساعد الموظفين على اتخاذ

القرارات, ومن خلال إظهار القدرات الإبداعية الكامنة لديهم.

وأهم التوصيات: الحد من المركزية في العمل وذلك من خلال تمكين الأفراد ذوي الكفاءة العالية لاتخاذ القرارات, كذلك تعزيز دور الجامعات

ومعهد الإدارة لتصبح بيوت خبرة محلياً ودولياً في إعداد القيادات الإدارية

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

Abstract

Among the reasons for selecting the search are the followings:

- Addressing the transformational leadership due to its significant role in developing the establishments and organizations.
- Highlighting the role of the transformational leadership in career quality.

Research contents

It contains an introduction, preface, main themes, topics and a conclusion.

The introduction contains the importance of the theme, reasons of its selection, the research approach and its plan.

The preface includes two sections; the first is about the concept of leadership and administration and the difference between them and the second addresses the importance of leadership and its levels.

The themes are as follows:

The first theme: The Concept of transformational Leadership and its importance.

The second theme: Elements of the Transformational Leadership and the characteristics of a transformational leader.

The third theme: The obstacles of the Transformational Leadership and methods of its addressing.

The fourth theme: The role of the Transformational leadership in career quality.

The conclusion contains some findings and recommendations of the study, the most important of which are the followings:

- 1- Transformational leadership seeks to bring about real and integrated change in government agencies and upgrading organizations and individuals by promoting values and developing skills.
- 2- Transformational leadership has a significant role in achieving the quality of career through administrative empowerment that helps employees to make decisions, and by demonstrating their latent creative capabilities.

The most important recommendations: Reducing the centralization of work by enabling highly qualified individuals to make decisions, as well as enhancing the role of universities and the Institute of Management to become houses of expertise, locally and internationally, in preparing administrative leaders

May Allah bless our Prophet Muhammad and his family and companions

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والعاقبة للمتقين، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له ، وأشهد أن محمداً عبده ورسوله خاتم النبيين وإمام المرسلين ، قائد الغر المحجلين، صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.. أما بعد. يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان وعصر المتغيرات المتلاحقة والمتزاخمة في جميع جوانب الحياة. مما جعل المراجعة الدائمة والمنكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً لتطور ومواكبة التجديد وتبرز حاجة ماسة لتحديد القيادات للتكيف مع المتغيرات ومعرفة دور القيادة في إدارة التحول والتعامل معه بكفاءة عالية وتطويراً للمهارات التي تؤهله للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكهم وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة لهم. وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير، بل تعد من أكثر النظريات القيادية شهرة بتحويل المنظمات من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة، لذا كان هذا البحث المعنون بـ "القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية".

مشكلة البحث:

إن التغيير الذي يحدث في أبعديات الإدارة من قرن لقرن والمتغيرات المحيطة بالأجهزة الحكومية يشكل ضغطاً كبيراً لإحداث التغييرات اللازمة التي تواكب هذا التسارع الكبير في التطوير، وبدون قيادة واعية ومدركة ومؤهلة لا يمكن أن تدار عملية التغيير بنجاح في ظل المتغيرات المستجدة في الأجهزة الحكومية مما يتطلب أن يكون هناك قائداً تحويلياً يمتلك صفات ومهارات القائد التحويلي الذي يساعد في تطوير وتنظيم الهيئات والمؤسسات مما يؤهله لمواجهة التحديات بكل كفاءة واقتدار.

أسئلة البحث:

أجاب البحث على الأسئلة الآتية:

س/ ما هو مفهوم القيادة والإدارة والفرق بينهما ؟

س / ما أهمية القيادة ومستوياتها ؟

س/ بماذا تعرف القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها ؟

س/ ما هي عناصر القيادة التحويلية وما هي صفات القائد التحويلي ؟

س / ما هي معوقات القيادة التحويلية وما طرق مواجهتها ؟

س / ما دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية ؟

حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على موضوع القيادة التحويلية، وذلك من خلال:

- الحديث عن القيادة والإدارة والفرق بينهما.
- تعريف القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها وعناصرها وصفات القائد التحويلي.
- المعوقات التي تواجه القائد التحويلي وطرق مواجهته لهذه المعوقات.

سبب اختيار البحث:

١. لما رأيت من اهتمام كثير من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة والسلوك التنظيمي بموضوع القيادة باعتبار أنه يشكل محوراً مهماً في حياة المنظمات على اختلاف أنواعها أردت الحديث عن القيادة التحويلية لما لها من أهمية كبيرة في تطور المؤسسات والمنظمات.
٢. تعد القيادة التحويلية الأسلوب الملائم لمرحلة التغيير والتطوير، لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد من إدارة التغيير في منظمته بنجاح ملبياً كافة الطموحات ومواجهها كافة التحديات المستجدة، مما استوجب على الحديث عنها بصورة تفصيلية.
٣. لإبراز دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية.

الدراسات السابقة:

لم يجد الباحث من كتب في هذا الموضوع بنصه ، وكل الأبحاث والدراسات التي وجدها فهي إما في القيادة التحويلية ، وإما في جودة الحياة الوظيفية ولم يجد من يربط بينهما ببحث مستقل بهذا العنوان!

منهجي في البحث:

١. المنهج الاستقرائي: سأقوم بحول الله وقوته بعرض معنى القيادة بصورة عامة والقيادة التحويلية بصورة خاصة ، مع بيان عناصرها وصفات القائد التحويلي ومعوقات وطرق مواجهة هذه المعوقات.
٢. المنهج الوصفي: وبهذا المنهج سأقوم بوصف دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية كما يجب تحققه على أرض الواقع بالحديث عن دورها في التمكين والإبداع الإداريين بصورة دقيقة.

خطة البحث:

وفيها مقدمة، وتمهيد، ومباحث رئيسة، ومطالب، وخاتمة، وفهارس.
أما المقدمة ففيها: أهمية الموضوع، وسبب اختياره، والمنهج العلمي المتبع في كتابة البحث، وخطة البحث.
وأما التمهيد ففيه قسمان:

الأول: مفهوم القيادة والإدارة والفرق بينهما.

الثاني: أهمية القيادة ومستوياتها.

أما المباحث والمطالب فبيانها الآتي:

المبحث الأول:

مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

المبحث الثاني:

عناصر القيادة التحويلية وصفات القائد التحويلي

وفيه مطلبان :

المطلب الأول: عناصر القيادة التحويلية

المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي

المبحث الثالث:

معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها

وفيه مطلبان:

المطلب الأول: معوقات القيادة التحويلية

المطلب الثاني: طرق مواجهة معوقات القيادة التحويلية

دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية

وفيه ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: تعريف جودة الحياة الوظيفية

المطلب الثاني: دور القيادة التحويلية في التمكين الإداري

المطلب الثالث: دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

أما الخاتمة ففيها: أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها في البحث.

وفهارس وهي: فهرس مصادر البحث وموضوعاته.

هذا وأسأل البارئ تبارك وتعالى التوفيق والسداد

والهداية والرشاد إنه ولي ذلك والقادر عليه

التهنيد

القسم الأول مفهوم القيادة والإدارة والفرق بينهما

- أولاً: تعريف القيادة لغة واصطلاحاً :

• القيادة لغة:

القَوْدُ: نقيض السَّقْو، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة^(١).

وفي هذا المعنى إشارة إلى أن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم^(٢).

• القيادة اصطلاحاً:

هي نشاط وفعالية تحتوي على التأثير على سلوك الآخرين، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، بما يضمن ولائهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقتهم واحترامهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة^(٣).

كما أن القيادة هي: قدرة شخص ما على التأثير على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً^(٤).

فمفهوم وتعريف القيادة قد تغير بشكل كبير خلال القرن المنصرم، بدأ من مفهوم "الرجل العظيم" وانتهى بالتركيز على مفهوم "القيادة التحويلية" فالقيادة كما يراها (Rost, 1991) هي تصرف مقصود بين القادة والمؤوسين يتعلق بإحداث تغييرات حقيقية مرغوبة^(٥).

وقد اعتبر "أوردواي تيد" أن القيادة النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه^(٦).

أما (Bass, 1998) فيرى أن القيادة هي إما تقديم الدعم المادي للمؤوسين من قبل القائد التبادلي أو تحريك المؤوسين لتغليب المصالح

الجماعية على المصالح الشخصية وذلك بواسطة القائد التحويلي^(٧). وعلى الرغم من التعريفات العديدة المطروحة لمفهوم القيادة إلا أن هناك

عدة عناصر أساسية للقيادة يمكن تحديدها فيما يلي:

القائد: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة^(٨).

الأفراد: الذين لديهم قدرات وأفكار لازمة لبلوغ الهدف، وبالتالي تمثل صفاتهم الشخصية واتجاهاتهم واحتياجاتهم محوراً رئيسياً لتحقيق ذلك الهدف.

المنظمة: حيث تفرض طبيعة وخصائص التنظيم نفسه أسلوب القيادة الواجب إتباعه لتحقيق هذه الأهداف المنشودة.

الموقف أو المشكلة التي تواجه الجماعة: وهو المحيط الذي تؤدي فيه المجموعة عملها، ويمثل ذلك مجموعة المشكلات والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة^(٩).

- ثانياً: تعريف الإدارة لغة وإصلاحاً:

• الإدارة لغة:

جاء تعريفها في كتب اللغة في مادة (دور) وأدأره عن الأمر، ويقال: أدرت فلاناً عن الأمر إذا حاولت إلزامه إياه، وأدرتُهُ عن الأمر إذا طلبت

منه تركه^(١٠)، وهي مصدر أدارَ بمعنى مركز الرِّياسة والتصرُّف^(١١).

هي عملية تنفيذية؛ تعتبر مجموعة من العمليات تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه من أجل تحقيق أفضل النتائج، فهي عملية سياسية واقتصادية واجتماعية (١٢).

- ثالثاً: الفرق بين القيادة والإدارة:

لا يعرف الكثير من الأشخاص الفرق بين المدير والقائد ويعتبرون بأنهما متساويان في المعنى، مع أنه هناك فروقٌ كثيرة، ومن الممكن القول بأنها جذرية. فعلى الرغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالشخص يمكن أن يكون مديراً وليس قائداً، ويمكن أن يكون مديراً ويتمتع بكل صفات القائد، فإننا نتكلم عن الدور القيادي للمدير حيث أن كلا المفهومين القيادة والإدارة مهمان للمنظمة، فالمدير الفعّال هو قائد أيضاً؛ وذلك لأن هناك الكثير من الصفات القيادية يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة، فالمهم لأي منظمة أن يكون كافة مدراءها متصفين بخصائص القيادة الفعالة، و يستطيعون أداء الدور القيادي المطلوب منهم لإنجاز الأهداف، أما بعض المدراء ممن لا يحملون هذه الصفات فهم مجرد مديرين يؤدون الأنشطة الإدارية بأسلوب لا يرتقي لأفضل ما يكون منهم لأداء مهام المنظمة (١٣). وإجمالاً يمكن توضيح الفروقات بين القائد والمدير بالمقارنة التالية:

١. التأثير على الأتباع؛ يستطيع القائد أن يؤثر على أتباعه من خلال الشخصية التي يمتاز بها، فمن خلال شخصيته الجاذبية يستطيع أن يؤثر على أتباعه ويجعلهم يتسارعون على تنفيذ ما يطلب، أما المدير يؤثر على أتباعه من خلال امتلاكه للصلاحيات المتاحة له، فيجعل العاملين لديه ينفذون ما يطلب دون انتظار أوامر المدير.
٢. تنفيذ الوظائف والواجبات؛ يمتلك القائد القدرة على تشجيع العاملين لديه وتحفيزهم على العمل وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أبلغ وجه، أما المدير؛ فيقوم الموظفين بتنفيذ الأعمال التي يأمر بها للعمل على تطوير المؤسسة.
٣. التباهي وحب الظهور؛ وهذان الصفتان لا تتواجدان لدى القائد وعادة ما ينسب إنجاز الأعمال لكامل فريقه وليس له فقط، أما المدير فيحب دائماً نسب الإنجازات له ويحب التباهي والظهور وسماع عبارات الشكر والامتنان من عامليه.
٤. زرع الثقة في التابعين؛ القائد عادة ما يشعر موظفي فريقه بالثقة وقدرتهم على إنجاز الأعمال وتحفيزهم والإيمان بمواهبهم، أما المدير فيحرص على إتمام الموظفين لأعمالهم على أكمل وجه ولا يهتم تحفيزهم أو زرع الثقة بهم.
٥. الإقناع؛ يحرص القائد دائماً على إقناع موظفيه بالقرارات المتخذة من قبله لتحقيق أهداف الجماعة، بينما المدير لا يهتم بإقناع موظفيه بالقرارات التي سوف يتخذها.
٦. العمل الجماعي؛ القائد يحب العمل في بيئة جماعية وتقسيم الأعمال مع الفريق، بينما المدير لا يهتم هذا الأمر.
٧. النجاح في العمل؛ يسعى القائد بصورة دائمة إلى تحقيق المصلحة للعمل، بينما المدير ليس له أي أهداف شخصية بل حتى يستمر في مركزه والحصول على مناصب أعلى.
٨. التواصل والتشارك مع الآخرين؛ تجد القائد دائماً ما يتواصل مع فريقه ويحب الاستماع لهم والسماح لهم بمشاركته في الأفكار المختلفة التي يطرحونها، بينما المدير لا يسعى للتقرب من موظفيه، فكل ما يشغله هو تنفيذ موظفيه لأعمالهم الموكلة إليهم فقط (١٤).

القسم الثاني أهمية القيادة ومستوياتها

- أولاً: أهمية القيادة:

- ١-تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ٢-توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ٣-بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف.
- ٤-بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- ٥-إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (١٥).

- ثانياً: المستويات الخمسة للقيادة:

ذكر عالم القيادة (جون، سي، ماكسويل) أن للقيادة خمسة مستويات، وهي كالتالي (١٦):

• المستوى الأول: المنصب:

هو أدنى مستويات القيادة؛ هو المدخل فكل ما يملكه القائد بالمنصب من تأثير هو ما يرتبط بهذا المسمى الوظيفي، يتبعه العاملون فقط لأنهم مجبرون على ذلك وتعتمد القيادة المنصبية على الحقوق التي يوفرها هذا المنصب والمسمى الوظيفي، ليس هناك ما يعيب القيادة المنصبية ولكن العيب هو أن تستخدم المنصب ليتبعك العاملون، فالمنصب هو بديل زائف لقدرتك على التأثير. ومن يصلون إلى هذا المستوى ربما يكونون رؤساء لكنهم لن يكونوا أبداً قادة؛ لأنهم يركنون إلى القواعد واللوائح والسياسات والهيكلة التنظيمية ليتحكموا في العاملين لديهم، سيتبعهم المرؤوسين فقط في إطار الحدود التي تنص عليها سلطتهم ويؤدون ما عليهم فعله فقط، وإذا طلب هؤلاء القادة بالمنصب وقتاً وجهود إضافي منهم فلا يجدون الاستجابة منهم. فالمنصب هو المستوى الوحيد الذي لا يتطلب قدرات أو مجهوداً للوصول إليه فيمكن لأي فرد أن يتولى منصباً.

• المستوى الثاني: القبول:

يعتمد هذا المستوى كلياً على العلاقات، ففي هذا المستوى يتبع العاملون القائد؛ لأنهم يرغبون في ذلك، فعندما تحب الآخرين وتعاملهم كأفراد لهم قيمة، فإنك بذلك تبدأ ببناء نوع من التأثير عليهم وبناء الثقة وتصبح البيئة المحيطة أكثر إيجابية، ولن يكون عمل القادة في المستوى الثاني مجرد الحفاظ على المنصب ولكن سيكون التعرف على تابعيهم وإيجاد طريقة للتوافق معهم. فيمكنك أن تحب الناس دون أن تقودهم ولكن لا يمكنك أن تقودهم دون أن تحبهم هذا هو بكل اختصار ما يكون في المستوى الثاني.

• المستوى الثالث: الإنتاجية:

يعتمد المستوى الثالث على إنجاز الأعمال، فالقائد الكفء لا يوفر بيئة عمل ممتعة بل عليه أيضاً أن ينجز الأعمال، لذلك الارتقاء للمستوى الثالث ضروري؛ ويبنى على النتائج ففي مستوى الإنتاجية يكتسب القادة التأثير والمصداقية ويبدأ الأفراد في أتباعهم اعترافاً لما حققوه للمنظمة. وتحدث الكثير من الإيجابيات عندما يصل القادة إلى المستوى الثالث فتتجز الأعمال وتحسن المعنويات وتزيد النتائج وتتحقق الأهداف. وفي المستوى الثالث يصبح القادة عملاء للتغيير، ويمكنهم التعامل مع العضلات والمخاطر والقضايا الشائكة، ويتخذون القرارات الصعبة التي قد تحدث فرقاً ويمكنهم أن يرتقوا بتابعيهم إلى مستوى أكبر من الفاعلية.

• المستوى الرابع: تنمية الأفراد:

يصبح القادة عظماء لقدرتهم على تمكين الآخرين وليس لما لديهم من سلطة، فهذا ما يفعله القادة في المستوى الرابع، فهم يستثمرون منصبهم وعلاقاتهم وإنتاجيتهم في أتباعهم ويطورونهم حتى يصبحوا هؤلاء التابعون قادة بأنفسهم. وهناك أمران يتكرر في المستوى الرابع؛ أولاً: يرتفع مستوى العمل الجماعي؛ لأن الاستثمار الجيد في الأفراد يعمق العلاقات ويساعد الأفراد في التعرف أكثر على بعضهم البعض، ويقوي الشعور بالولاء، ثانياً: يرتفع الأداء؛ لأن هناك أكثر من قائد في الفريق وكل منهم يساعد في تحسين أداء كل فرد في الفريق. فيغير قادة المستوى الرابع من حياة من هم تحت قيادتهم فيتبعهم الأفراد اعترافاً بما قدمه قادتهم لشخصهم، وغالباً ما تستمر تلك العلاقات مدى الحياة.

• المستوى الخامس: القمة:

أرقى وأصعب مستويات القيادة هو القمة، فبينما يتمكن معظم الناس من التدرج في مستويات القيادة من الأول إلى الرابع فإن المستوى الخامس لا يتطلب فقط المجهود والمهارة والعزم ولكنه يتطلب أيضاً درجة عالية من الموهبة، فالقادة الموهوبون بالفطرة هم فقط من يمكنهم الوصول لهذا المستوى العالي. ويسعى القادة في المستوى الخامس إلى تطوير الأفراد حتى يصبحوا قادة، ومن أصعب مهام القيادة على الإطلاق تنمية القادة ليصلوا إلى مرحلة الامكانية والرغبة في تنمية قادة آخرين وهي تلك المكافأة بالنسبة لهم. ويطور قادة المستوى الخامس المنظمات، ويصنعون فرص لا يمكن للقادة الآخرين صنعها، فهم يتركون إرثاً فيما يقدمون، فيتبعهم الآخرون لما هم عليه ولما يمثلونه، ففي غالب الأمر يتخطى قادة المستوى الخامس منصبهم ومؤسساتهم وفي بعض الأحيان الصناعة التي يعملون بها (١٧).

المبحث الأول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها

المطلب الأول مفهوم القيادة التحويلية ونشأتها

- أولاً: تعريف القيادة التحويلية لغة واصطلاحاً:

• **التحويل لغةً:** حول أي صيّر و غيّر، و محول: بصير بتحويل الأمور، و تحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره، و تحول من موضع إلى موضع^(١٨).

• **القيادة التحويلية اصطلاحاً:** لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات ومن أهمها:

- ١- أنها مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعّالة^(١٩).
 - ٢- وعرفها العامري بأنها: (ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة القائمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية)^(٢٠).
 - ٣- وكذلك عرفها الهواري بأنها: (القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصورا و أبعد مما كان متوقعا، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم و الفعاليات و التوجهات و الرؤى و الأهداف و التي تعتمد فيه على التغيير الحقيقي و الإبداع)^(٢١). كما عرّف القائد التحويلي بأنه: (القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية المجموعات والمنظمات)^(٢٢). ونستنتج من التعريفات السابقة أننا أمام نوع مختلف من القيادة، فهي تملك سمات و مهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين و ظروف العمل. وهي نمط قيادي ذات رؤية ثابتة، تعتمد التعلم المستمر والتشاركي والتحفيز الإيجابي، القائم على الود و القبول و الدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه المهنة والمؤسسة التي يعملون بها. كما أنها قيادة إلهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، وتساعد الأشخاص على تجاوز مصالهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة^(٢٣).
- **ثانياً: نشأة القيادة التحويلية:**

لا زال مفهوم القيادة التحويلية في كنف الغموض، ولا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، مما سبب حيرة وتساؤلات حول هذا الموضوع (Rada, 1998)، وعلى الرغم من ذلك فقد أخذت القيادة التحويلية مكانها في أساسيات الإدارة، وكان (Downton, 1973) أول من تعرض لها في قيادته، وبرزت بصفة مستقلة على يد (Burns, 1978)، وفي عام ١٩٨٥م قام (Bass) بتقديم نظريو منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، ثم قام (Bass) و (Avolio) وزملائهم بمراجعة نظرية القيادة التحويلية وتتبعها وتطويرها، ووضعوا لها أنموذجاً وبرامجاً لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث^(٢٤). وخلال التسعينات تطورت أساسيات القيادة التحويلية، واحتلت الصدارة في عدد كبير من الرسائل الجامعية، مما ساهم في أن تصبح أسلوباً قيادياً حديثاً في الإدارة، وبمجرد البحث عن عنوان القيادة التحويلية في الشبكة العنكبوتية نجد العديد من الأبحاث في هذا الموضوع وذلك تأكيداً على أن هذا الأسلوب القيادي ملائم لمرحلة التحول الإداري ومواجهة تحدياته^(٢٥).

المطلب الثاني أهمية القيادة التحويلية

من خلال ما سبق تبين أنّ القيادة التحويلية تقوم على القيادة بالتحفيز، فالقادة التحويليون يوفرّون المحفزات الغير اعتيادية لأتباعهم لرفع الروح المعنوية، كما أنها تنشط القيم لديهم وتثير تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، ويشعر المرؤوسون بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم، والقائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه بتنشيط يقظتهم تجاه الأمور المهمة والأساسية، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكملة لأهدافهم^(٢٦). تسعى القيادة التحويلية إلى الارتقاء بالمنظمة والأفراد إلى وضع أفضل في المستقبل من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، فالقائد التحويلي يركز على الاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتحقيقها مع إعادة ترتيبها، كما أنّ القيادة التحويلية تتطلب مستويات عالية من التفكير العقلي والتضحيات، ومشاركة المرؤوسين في تحقيق الأهداف المهمة، والقيم المشتركة^(٢٧).

المبحث الثاني عناصر القيادة التحويلية وصفات القائد التحويلي

المطلب الأول عناصر القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية عدة عناصر وهي :

- ١- التأثير المثالي أو الكاريزما: وذلك بأن يحظى القائد بدرجة عالية من الاحترام والثقة والإعجاب من قبل تابعيه؛ وذلك لأن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك دوراً مثالياً يجعل منه نموذجاً يقتدى به التابعون.

٢- الاهتمام الفردي: وذلك من خلال تعامل القائد مع الأتباع بطرق مختلفة، بالتعرف على حاجاتهم الفردية، وبالتالي توكل المهام إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية.

٣- الحفز الذهني: إذ يجب أن تعمل القيادة على إثارة العاملين للتفكير بطرق وأساليب جديدة في حل المشكلات، واتخاذ القرارات بطريقة إبداعية، واستخدام التفكير المنطقي، وذلك من خلال ربط الأشياء بعلمها قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف.

٤- الحفز الإلهامي / الدافعية الإلهامية: فالقيادة عبارة عن رموز لتوجيه الجهود، وزيادة الوعي والفهم بالأهداف المطلوب تحقيقها لنجاح المنظمة، فأفعال القادة تؤثر في الأتباع على الاحتذاء بهم.

٥- التمكين الإداري: القائد التحويلي يقوم بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى موظفي الصفوف الأمامية، وتعزيز روح المشاركة في العمل بهدف تحسين الخدمات، والارتقاء بمستويات الأداء^(٢٨).

المطلب الثاني صفات القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بصفات كثيرة، أهمها:

- للقائد التحويلي حضور قوي وجاذبية مؤثرة، وثقة عالية بالنفس.
- القائد التحويلي له مصداقية فالأفراد يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد.
- يتمتع القائد التحويلي بقدرته العالية على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها.
- يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، مع رفض الوضع الغير ملائم.
- للقائد التحويلي أساليب إلهامية يستطيع من خلالها استثارة عقلية مرؤوسيه.
- القائد التحويلي يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس وإدراك الذات.
- القائد التحويلي متمكن في الاتصال فهو يخاطب الأفراد وفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية والثقافية.
- القائد التحويلي يقوم بمساعدة الأتباع، وتمكينهم من تطوير أدائهم، وتحقيق نقلة نوعية للمنظمة.
- يرتقي القائد التحويلي بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات من خلال التدريب، ويقدم النصح والإرشاد لهم.
- القائد التحويلي له رؤية مستقبلية للمدى الذي يجب أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلاً وكيف تبلغه.
- يقوم القائد التحويلي بإيجاد ثقافة إنجاز في بيئة العمل مبنية على القيم الأخلاقية^(٢٩).

المبحث الثالث معوقات القيادة التحويلية وطرق مواجهتها

المطلب الأول معوقات القيادة التحويلية

معوقات ممارسة القيادة التحويلية كثيرة، منها:

١- المعوقات التنظيمية والإدارية:

ويتضمن العوامل التي تتعلق بالتنظيم الإداري التي قد تحول دون تحقيق القيادات في الأجهزة الحكومية في تحقيق أهدافها، ومن أهم المعوقات:

- شكل المنظمة وحجمها ونوعها.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.
- عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها.
- ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام.
- ضعف التخطيط الإداري.
- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات.
- غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

٢- معوقات مرتبطة بمعايير اختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية:

عدم وجود معايير واضحة للتعين أو الترقية تعتبر من أبرز المعوقات لممارسة القيادة التحولية واعتماد القيادة على سنوات الخبرة، وعلى تولى مناصب إدارية سابقة، والذي نتج عنه عدم توافر الكوادر القيادية ذات الكفاءة والفعالية العالية.

٣- المعوقات الثقافية:

يؤثر النمط الإداري والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات؛ وذلك لأن القيم والمعايير والاعتقادات تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه المديرين^(٣٠).

المطلب الثاني طرق مواجهة معوقات القيادة التحولية

حتى يتغلب القائد التحولي على المعوقات ويحد من تأثيرها على ممارسة خصائص القيادة التحولية في الأجهزة الحكومية، يتطلب منه تغيير موقفه وأسلوبه القيادي بأسلوب أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير؛ ليتمكن من السيطرة على مجريات الأمور في المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال:

١- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة.

٢- بناء الثقة والعلاقة الطيبة مع العاملين.

٣- وضع خطة إستراتيجية للمنظمة.

٤- العمل على تحقيق نتائج تفوق التوقعات.

٥- تحفيز وتشجيع العاملين في المنظمة.

٦- التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بين العاملين في المنظمة.

٧- إقامة نظم لإدارة المعلومات لتزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة.

٨- القدرة على التفريق بين أسلوب الإدارة التقليدية وأسلوب القيادة الذي يتبناه.

٩- العمل على إشباع احتياجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير والتطوير^(٣١).

المبحث الرابع دور القيادة التحولية في جودة الحياة الوظيفية

المطلب الأول تعريف جودة الحياة الوظيفية وأهميتها

- أولاً: تعريف جودة الحياة الوظيفية:

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها: مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية، والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها^(٣٢).

وعرفها الباحث أسامة البلبيسي بأنها: السياسات والإجراءات والعمليات التي تنفذها المنظمة بهدف تطوير وتحسين الحياة الوظيفية، والشخصية للعاملين فيها، الذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة، والأفراد إيجابيات، وبذلك تحقق المنظمة أهدافها وتطلعاتها، وفي نفس الوقت تلبية وتشبع رغبات عاملها، مما يضمن استمرارية نجاح المنظمة، وحصانيتها ضد الكثير من الأزمات^(٣٣).

وتحقق الجودة بخلق بيئة عمل تتوافر فيها جميع العوامل المادية والمعنوية التي تنعكس على الموظف فيشعر بالأمان الوظيفي فيبذل أقصى جهد لخدمة المنظمة^(٣٤).

- ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية:

ترتبط جودة الحياة الوظيفية بالموارد البشرية للمنظمة، وأن الاستفادة والمنافع التي يحصل عليها العاملون والتي تعطي مؤشرات ملموسة عند أداء وظائفهم بطريقة جيدة تعتبر طريقة قياس لجودة الحياة الوظيفية لدى المنظمة، كما أن جودة الحياة الوظيفية تهدف لجعل المنظمة مركز جذب واستقطاب الكفاءات المميزة ويزداد فيهم الولاء والالتزام لشعورهم.

عليه يمكن القول تساهم جودة الحياة الوظيفية في تحقيق عدة أهداف منها:

• زيادة ثقة العاملين.

• المشاركة في حل المشكلات.

• زيادة الرضا الوظيفي.

• زيادة الإنتاجية والأرباح.

• زيادة الفاعلية التنظيمية.

• تنمية قدرات المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء.

• تساهم في توفير بيئة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية.

• توفير ظروف عمل محسنة ومطورة للموظفين.

• إحداث توازن وانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية^(٣٥).

- ثالثاً: أهمية القيادة التحويلية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية :

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية وجود قيادة تضيء الديمقراطية في مكان العمل، كما ينبغي للقادة الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة في جميع أنشطة المنظمة بفعالية، ومساعدتهم على التغيير والتطوير بما يتناسب مع احتياجاتهم ومتطلباتهم لرفع فرص الإنتاجية في محيط العمل. كما أن وجود قيادة تعارض اتخاذ قرارات لصالح موظفيها وتدعي عدم حاجة موظفيها للتطوير يساهم في عدم تحقيق الرضا الوظيفي^(٣٦). فالقائد التحويلي في أي منظمة يعمل على إيجاد رؤية جديدة وواضحة، ويشجع تطور الأفراد، ويعمل على تزويدهم بتغذية راجعة في مجال عملهم بشكل دوري، ويرفع الروح المعنوية للأفراد عبر مفاهيم التعاون والعدالة والثقة المتبادلة في أجواء المنظمة^(٣٧). ويرى الباحث أن القيادة التحويلية لها دور كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية من عدة جوانب ولكن اقتصر على أمرين وهما : الأول : دور القيادة التحويلية في التمكين الإداري، والثاني : دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

المطلب الثاني دور القيادة التحويلية في التمكين الإداري

- أولاً: تعريف التمكين الإداري:

اختلفت تعريفات التمكين الإداري حيث تناوله الكثير من الباحثين من عدة اتجاهات، ومن تلك التعريفات تعريف الباحث قدي معراج بأنه: إتاحة الفرصة للأخريين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة التي تهدف إلى إعطاء الأفراد الحرية الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاستفادة من قدرات ومواهب وإبداعات العاملين وتسخيرها في خدمة العمل أو الوظيفة والتأكيد على أهمية العمل الجماعي دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير البيئة المناسبة لنموهم وتأهيلهم مهنيًا مع الثقة التامة بهم^(٣٨). ويعرّف كذلك بأنه حالة ذهنية تولد لدى الموظف شعور بالتحفيز وتعزيز الدافعية على العمل والثقة بالنفس، وتنمية القدرة على اتخاذ القرار لديه^(٣٩).

- ثانيًا: دور القيادة التحويلية في تحقيق التمكين للموظفين:

تعد القيادة التحويلية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ومن خلال ذلك ويستطيع ويستطيع القائد التحويلي أن يغير معتقدات أتباعه وأهدافهم. ويمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. ويتميز القائد التحويلي بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية. فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف^(٤٠).

المطلب الثالث دور القيادة التحويلية في الإبداع الإداري

- أولاً: تعريف الإبداع الإداري:

تعددت مفاهيم الإبداع الإداري وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته ويعود ذلك الاختلاف بسبب الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة و تعدد المجالات التي تنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات الباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية^(٤١). فيعرّف البعض الإبداع في ضوء العلوم الاجتماعية بأنه:

استجابات مفردات للمتغيرات البيئية وهي وسيلة لإحداث التغيير والتطوير في المنظمة. كما ينظر للإبداع على أنه: العملية التي تترتب ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة وعمليات أو مخرجات المنظمة^(٤٢). أما الإبداع الإداري هو: عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات^(٤٣). وهناك من يعرف الإبداع الإداري بأنه محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع^(٤٤).

- ثانياً: سمات الشخصية المبدعة:

- ١- مجموعة الصفات والخصائص العقلية: وتتمثل في الطلاقة والمرونة والاصالة والذكاء والحس في تلمس المشكلات.
- ٢- مجموعة الصفات والخصائص النفسية: وتتمثل في الثقة بالنفس وقوة العزيمة وحب المغامرة ، والقدرة العالية على تحمل المسؤوليات وتعدد الميول والاهتمامات.
- ٣- مجموعة الصفات و الخصائص المتفرقة: وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع والقراءة والملاحظة والتأمل، والقدرة دائماً على التغلب على العوائق^(٤٥).

- ثالثاً: دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري:

تواجه المنظمات المعاصرة ولاسيما في الدول النامية تحديات كبيرة تفرضها المتغيرات والأحداث المتلاحقة، لذلك تبدو الحاجة ملحة إلى وجود قيادة إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين لمواكبة تلك التطورات المتسارعة والقدرة على استشراق المستقبل. وبما أنّ نجاح العمل الإبداعي في أي منظمة يستلزم توفير الإدارة الجيدة لهذا الإبداع ، التي تساعد بدورها على ترجمة الإمكانيات الإبداعية إلى سلوك حقيقي في المنظمة ، فوجود القيادة الإدارية الناجحة تسعى لتوفير المناخ الملائم للإبداع من خلال تحويل الإمكانيات الإبداعية لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة لاتخاذ القرارات والحلول الإبداعية لحل المشكلات القائمة^(٤٦). وقد أكد كثير من الباحثين على أهمية دور القيادة نمطاً وسلوكاً على الإبداع وابتكار المرؤوسين وفيما يلي نستعرض دور السلوك القيادي التحويلي في تحقيق القدرات الإبداعية لدى العاملين ، وذلك من خلال التطرق إلى عناصر القيادة التحويلية كلا على حده^(٤٧):

١- التأثير الكارزماطيكي (صفات القائد الشخصية):

يستطيع القائد أن يجعل من نفسه نموذجاً لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني ان يتصف القائد مقدرة فذة على الإبداع ، و أنما المقصود قدرته على تعليم أهمية الابتكار وإلهام الآخرين^(٤٨). فالصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للأبداع والابتكار ، فالقدرة على الاقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد ويجب على القائد إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار^(٤٩). وتعد الثقة بالنفس وبعد النظر من السمات الهامة والمؤثرة في سلوك القائد فمن خلالها يستطيع القائد غرس ثقة الموظفين بأنفسهم ، وتشجيعهم على عدم التقيد بالمألوف والخبرات السابقة وبتحقيق لهم فرصة التفكير والتأمل وذلك من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة وإبداء الرأي و اتخاذ بعض القرارات^(٥٠).

٢- الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم:

أن اهتمام القائد بالعمل ، وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة لن يتحقق له النجاح أن لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات ، ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، حيث تقديم القائد صورة واضحة ومقنعة على رؤيته أو شعوره على ما يجب أن تكون عليه الإدارة وما يتوقعه من الافراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور يعطي انطبعا بالثقة به كقائد ، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم ومكاناتهم للوصول لما هو مطلوب منهم ، وأن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين الموظفين تساعد على استئارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول على اقتراحات وأفكار تتسم بالجدة والأصالة^(٥١).

٣- التشجيع الإبداعي:

تتيح درجة الحرية التي يمنحها القائد لمؤوسيه الشجاعة على الإبداع والابتكار، فأعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي وطرح المقترحات والمشاركة في حلول المشكلات الإدارية تمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك العاملين مما يعزز الثقة المتبادلة بين القائد ومؤوسيه^(٥٢)، فالمشاركة تدفع العاملين لإدراك مدى أهميتهم في بيئة العمل مما تجعلهم يبذلون قصار جهدهم إلى تحسين العمل وتطويره بإظهار كل ما عندهم من طاقات إبداعية^(٥٣). كذلك يعد تفويض القائد الإداري لبعض صلاحياته لمؤوسيه عاملاً مساعداً لتطوير وتنمية القدرات الإبداعية شريطة أن يتعدى التفويض الواجبات البسيطة إلى تفويض القدرة والنفوذ^(٥٤).

٤- الاهتمام بالأفراد:

تعود قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والإنتاجية إلى ما يمكن تحقيقه من بيئة عمل متميزة يسودها روح الألفة والاحترام، وقد أشارت العديد من الأبحاث في هذا المجال أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءتهم في بناء علاقات جيدة مع الموظفين^(٥٥)، فخلق بيئة اجتماعية تساعد على الإبداع والابتكار داخل في المنظمة^(٥٦)، ولعل أهم ما يزيد ثقة المرؤوسين ويرفع معنوياتهم هو مدى اهتمام قائدهم بهم مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والتفكير والمساهمة في حل المشكلات بطريقة إبداعية^(٥٧)، فالقيادة التحويلية لها الدور الكبير في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع وذلك من خلال العمل على تبني سلوكيات تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين وتشجيع على تطوير الاتجاهات الإبداعية عندهم^(٥٨).

الذاتة

الحمد لله رب العالمين، ثم الصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين قائد الغر المحجلين وعلى آله الطيبين وأصحابه أجمعين وعلى التابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.. وبعد. في ختام هذا البحث المعنون بـ " القيادة التحويلية ودورها في جودة الحياة الوظيفية " الذي هدف إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثر تطبيقها في الأجهزة الحكومية على الأفراد والمجتمعات وقد أجاب البحث على التساؤلات التالية: ما هو مفهوم القيادة والإدارة والفرق بينهما، وما أهمية القيادة ومستوياتها، وبماذا تعرف القيادة التحويلية ونشأتها وأهميتها، وما هي عناصر القيادة التحويلية وما هي صفات القائد التحويلي، وما هي معوقات القيادة التحويلية وما طرق مواجهتها، وما دور القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية؟ وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي الوصفي متوصلاً إلى نتائج عديدة أهمها:

- ١- مهما اختلفت تعريفات القيادة إلا أنها تتفق على مدى فعالية التأثير على الآخرين.
 - ٢- عدم معرفة الكثير الفرق بين المدير والقائد لا ينفي وجود فروقات جوهرية، واختلافات جذرية بينهما.
 - ٣- تعدد القيادة الحجر الأساس في كل المنظمات والهيئات الحكومية تحقق من خلالها أهدافهم المنشودة مهما تغيرت البيئات وتتنوع التحديات.
 - ٤- سبب اختلاف الكثير من المنظرين في علم الإدارة والقيادة في تعريف القيادة التحويلية هو اختلاف وجهات النظر فيها والغموض الذي تكون حول هذا المصطلح.
 - ٥- تساهم القيادة التحويلية في إحداث التغيير الحقيقي المتكامل في الأجهزة الحكومية.
 - ٦- تسعى القيادة التحويلية إلى الارتقاء بالمنظمات والأفراد من خلال تعزيز القيم وتطوير المهارات.
 - ٧- تتنوع عناصر القيادة التحويلية متمثلة في كاريزما القائد التحويلي وتمكنه إدارياً واهتمامه بالعاملين في المنظمة مع تحفيزهم بكل الأساليب والطرق.
 - ٨- تنحصر معوقات القيادة التحويلية في الناحية الإدارية التنظيمية وفي تعيين القيادات الإدارية في المؤسسات.
 - ٩- يتطلب التغلب على معوقات القيادة التحويلية جهداً من القائد التحويلي متمثلاً في قدرته على احتواء العاملين ومدى تأثيره عليهم.
 - ١٠- للقيادة التحويلية دور كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال التمكين الإداري وذلك بالتخلي عن القيادة التقليدية التي تمنع الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعمل على تطبيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها .
 - ١١- للسلوك القيادي التحويلي أهمية كبيرة في إظهار القدرات الإبداعية الكامنة لدى العاملين .
- وتوصل الباحث في بحثه لتوصيات منها:

- ١- إعداد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين في الأجهزة الحكومية للمساهمة لزيادة قدرتهم الإبداعية في مواكبة المستجدات المستقبلية، وتأهيل المديرين الذين يتصفون بالسمات الشخصية المتدنية.
- ٢- الحد من المركزية في العمل من خلال تمكين الأفراد ذوي الكفاءة العالية والذين يحملون المؤهلات والمهارات الفائقة في اتخاذ القرارات.

٣- أن تعمل القيادات العليا في الأجهزة الحكومية على بناء نظام عادل للحوافز؛ لتشجيع القيادات على بذل الجهد لتطوير الأداء بصورة مستمرة.

٤- وضع شروط موضوعية وضوابط مقننة لاختيار القادة الإداريين، كتحديد الدرجة العلمية، والخبرات العملية، ومراعاة السمات الشخصية، والتوجهات التطويرية، وذلك من خلال لجنة عليا تقوم بذلك.

٥- تعزيز دور الجامعات ومعهد الإدارة لتصبح بيوت خبرة محلياً ودولياً في إعداد القيادات الإدارية.

٦- تفعيل دور القيادات الإدارية في تطوير وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين.

وصلى الله وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

مصادر البحث

الرسائل الجامعية:

- أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، لقدري معراج رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر، عام ٢٠١٥م.
- أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي، لأحمد وصفي محي أحمد، رسالة ماجستير، بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة عين الشمس، عام ٢٠١٧م.
- أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. لحافظ عبد الكريم الغزالي، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، عام ٢٠١٢م.
- أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، تركي عبد الرحمن سعد الحقباني، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، عام ١٩٩٧م
- جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، لأسامة زياد البليبيسي، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، عام ٢٠١٢م.
- سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، لشريف أحمد عباس، رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط، عام ٢٠١٠م.
- القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، لسعيد الغامدي، رسالة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى، عام ١٤٢١هـ.
- القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، لمحمد العازمي، رسالة ماجستير، بقسم العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عام ٢٠٠٦م.

الكتب المطبوعة:

- الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، لمحمد سمير فرج، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين القاهرة جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبع عام ٢٠٠٠م .
- الإبداع يخفق الأزمات، لعبد الله عبد الرحمن البريدي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، الطبعة الأولى، طبع عام ١٩٩٩م.
- الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، سعود النمر وآخرون طبع عام ٢٠١٩م .
- الإدارة والعلاقات الإنسانية، لسليمان الجبهان، تهامة للنشر، الرياض، طبع عام ١٩٨٥ م .
- تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي، لعزة عبد المنعم ومحمد عبد الحكيم، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع القاهرة جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبع عام ٢٠٠٠م.
- جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، لسيد محمد جاد الرب، دار الفكر العربي للنشر، مصر، طبع عام ٢٠٠٨م .
- السلوك التنظيمي، لرواية حسن، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبع عام ١٩٩٩م.
- السلوك التنظيمي، لمحمد القريوتي، دار المستقبل عمان، الأردن، الطبعة الأولى، طبع عام ١٩٨٩م.
- علم النفسي المهني، لعبد العزيز سليم، دار الزهراء، الرياض، الطبعة الأولى، طبع عام ١٤٣٤هـ.
- القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، بيتر.ج. هاوس، ترجمة صلاح معاذ المعيوف، طبع عام ٢٠١٨م .

- القيادة الإدارية، لنواف كنعان، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، طبع عام ١٩٨٥ م.
 - القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، لأحمد بن سالم العامري، نشر مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض طبع عام ١٤٢٣هـ.
 - القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية، لموضي محمد الزومان، طبع عام ٢٠١٨م.
 - لسان العرب، لابن منظور، دار إحياء التراث العربي، قم، الطبعة الأولى، طبع عام ١٤٠٥هـ.
 - المدخل الإبداعي لحل المشكلات، لعبد الرحمن أحمد محمد هيجان، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث بالرياض، طبع عام ١٩٩٩م.
 - المستويات الخمسة في القيادة، لجون، ماكسويل، طبع عام ٢٠١٥م.
 - معجم اللغة العربية المعاصرة، لأحمد مختار عبد الحميد عمر، نشر عالم الكتب بيروت، الطبعة الأولى، طبع عام ٢٠٠٨م.
 - ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية، لسيد الهواري، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثانية، طبع عام ١٩٩٦م.
- = الدوريات:**
- اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري، لعبد المحسن نعساني، دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية بسوريا، المجلد ٣٠، العدد ١، طبع عام ٢٠٠٨م.
 - جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي، لعبد الحميد المغربي، دراسة ميدانية مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها بمصر، العدد ٢، طبع عام ٢٠٠٤م.
 - دور الإدارة في تنمية الابتكار، لعبد المنعم خميس، مجلة الإدارة، العدد ٢، طبع عام ١٩٨٦م.
 - العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، لمحسن مخامرة وأميمة الدهان، المجلد ١٥، العدد ٢، طبع عام ١٩٨٨م.
 - محاور التنمية التجارية الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، لحسن أبشر الطيب، الإدارة العامة، العدد ٥٩، طبع عام ١٩٨٨م.
 - معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، لعبد الرحمن أحمد محمد هيجان، الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ١، طبع عام ١٩٩٩م.

الهوامش

- (١) انظر: لسان العرب، لابن منظور، (٣ / ٣٧٠).
- (٢) انظر: أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر، لمحمد الحسن، (ص ٨).
- (٣) انظر: علم النفس المهني، لعبد العزيز سليم، (ص ٢٢٤).
- (٤) انظر: تنمية القيادة المدرسية، لأحمد إبراهيم أحمد، (ص ٢).
- (٥) أنظر: القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية، لموضي محمد الزومان، (ص ١٤)
- (٦) أنظر: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، لسعود محمد النمر، (ص ٣٦٩)
- (٧) انظر: القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية، لموضي محمد الزومان، (ص ١٤)
- (٨) انظر: علم النفس المهني، لعبد العزيز سليم، (ص ٢٢٤).
- (٩) انظر: القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية، لموضي محمد الزومان، (ص ١٥).
- (١٠) انظر: لسان العرب، لابن منظور، (٤ / ٢٩٩).
- (١١) انظر: معجم اللغة العربية المعاصرة، لأحمد مختار عمر، (ص ٧٨٢).
- (١٢) انظر: مقدمة في الإدارة، لأغادير العيدروس، (ص ٢-٤).
- (١٣) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صالح معاذ المعيوف، (ص ٣٣).
- (١٤) انظر: علم النفس المهني، لعبد العزيز سليم، (ص ٢٢٧).

- (١٥) انظر: علم النفس المهني, لعبد العزيز سليم, (ص٢٢٨).
- (١٦) انظر: المستويات الخمسة للقيادة , جون ماكسويل , (ص ٣٣).
- (١٧) انظر: المستويات الخمسة للقيادة , جون ماكسويل , (ص ٣٤).
- (١٨) انظر: لسان العرب, لابن منظور, (١١ / ١٨٦).
- (١٩) انظر: السلوك التنظيمي, لرواية حسن, (ص٢٤٤).
- (٢٠) القيادة التحويلية في المؤسسات العامة, (ص٧).
- (٢١) ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية, (ص١٤٧).
- (٢٢) المصدر السابق, (ص٤٧).
- (٢٣) انظر: الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة, سعود النمر (ص٣٨٥)
- (٢٤) انظر: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية, لسعيد الغامدي, رسالة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى عام ١٤٢١هـ, (ص٧٢).
- (٢٥) انظر: الموضوع السابق من المصدر السابق.
- (٢٦) انظر: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي, لشريف أحمد عباس, رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية إدارة الأعمال, بجامعة الشرق الأوسط عام ٢٠١٠م, (ص١٧).
- (٢٧) الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة, سعود النمر , (ص٣٨٦)
- (٢٨) انظر: القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية, لسعيد الغامدي, رسالة دكتوراه في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية بجامعة أم القرى عام ١٤٢١هـ, (ص٧٤-٧٥).
- (٢٩) علم النفس المهني, لعبد العزيز سليم, (ص ٢٣٣)؛ اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري, لعبد المحسن نعساني, (ص٧-٨)؛ أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. لحافظ عبد الكريم الغزالي, رسالة ماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط عام ٢٠١٢م, (ص٣١-٣٣).
- (٣٠) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق , ترجمة: صالح معاذ المعيوف, (ص ٢٤٤).
- (٣١) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق , ترجمة: صالح معاذ المعيوف, (ص ٢٤٥).
- (٣٢) انظر: جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي, لعبد الحميد المغربي, (ص٥).
- (٣٣) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة, (ص٧).
- (٣٤) انظر: جودة حياة العمل وأثرها على الاستغراق الوظيفي, لعبد الحميد المغربي, (ص٥).
- (٣٥) انظر: جودة الحياة الوظيفية, لسيد محمد جاد الرب, (ص ١٠)؛ جودة حياة العمل وأثرها في الاستغراق الوظيفي, لعبد الحميد المغربي, (ص٦).
- (٣٦) انظر: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة, لأسامة البلبيسي, (ص ١٤).
- (٣٧) انظر: أثر القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي, لأحمد وصفي محي أحمد, رسالة ماجستير, بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بجامعة عين الشمس, عام ٢٠١٧م, (ص ٢).
- (٣٨) أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي, لقري معراج, رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة بالجزائر, عام ٢٠١٥م, (ص٨).
- (٣٩) انظر: التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية, لإخلاص الطروانة وسميرة النهدي, (ص٣٩).
- (٤٠) انظر: أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض, لسعد العتيبي, (ص٢١٥-٢١٦).
- (٤١) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري, تركي عبد الرحمن سعد الحقباني, رسالة ماجستير, جامعة الملك سعود, الرياض, (ص١٢).
- (٤٢) المدخل الإبداعي لحل المشكلات, لعبد الرحمن أحمد محمد هيجان, (ص٢٨٣).

- (٤٣) معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، الإدارة العامة المجلد ٣٥ العدد ١، لعبد الرحمن أحمد محمد هيجان، ١٩٩٩م، (ص٨).
- (٤٤) السلوك التنظيمي، لخضير كاظم حمود، (ص٢٠٤).
- (٤٥) الإبداع يخنق الأزمات، لعبد الله عبد الرحمن البريدي، (ص٥٤-٥٨).
- (٤٦) انظر: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، لعبد الرحمن أحمد محمد هيجان، (ص٣٢٥).
- (٤٧) انظر: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، لمحمد العازمي، رسالة ماجستير بقسم العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، عام ٢٠٠٦م، (ص٧٩).
- (٤٨) انظر: دور الإدارة في تنمية الابتكار، لعبد المنعم خميس، مجلة الإدارة، العدد ٢، طبع عام ١٩٨٦م، (ص٥٧).
- (٤٩) انظر: الابتكار والتجديد في الإدارة العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، لمحمد سمير فرج بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين القاهرة جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبع عام ٢٠٠٠م، (ص١٩).
- (٥٠) السلوك التنظيمي، لمحمد القريوتي، (ص١٨٤).
- (٥١) العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية لمحسن مخامرة وأميمة الدهان، المجلد ١٥، العدد ٢ طبع عام ١٩٨٨م، (ص١٧).
- (٥٢) انظر: محاور التنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، لحسن أبشر الطيب، الإدارة العامة العدد ٥٩، طبع عام ١٩٨٨م، (ص١٩).
- (٥٣) القيادة الإدارية، لنواف كنعان، (ص٢٢٦).
- (٥٤) انظر: دور الإدارة في تنمية الابتكار، لعبد المنعم خميس (ص٥٦).
- (٥٥) القيادة الإدارية، لحلمي شحادة يوسف، (ص١٠٠).
- (٥٦) انظر: الإدارة والعلاقات الإنسانية، لسليمان الجبهان، (ص١٣٩).
- (٥٧) تنمية الإبداع والابتكار لدى المواطن العربي، لعزة عبد المنعم ومحمد عبد الحكيم، بحوث مختارة من مؤتمر الإبداع القاهرة جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، طبع عام ٢٠٠٠م، (ص١٤).
- (٥٨) محاور التنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري، لحسن الطيب، (ص٢٧).