

أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية

د. بكار أمال

أستاذ محاضر ب جامعة طاهري محمد بشار

amel_kheir@yahoo.fr

الملخص:

هدف هذا المقال إلى معالجة أحد المواضيع الإدارية المهمة في تسيير المنظمات لتحقيق أهدافها، بالتركيز على جانب القيادة وسلوكيات القائدين، حيث يتم تسليط الضوء على محددات السلوك التنظيمي الفردي من جهة وأبعاد القيادة التحويلية من جهة أخرى، لمعرفة مدى تأثير محددات السلوك الفردي على صفات القائد التحويلي وتدعيمها لرفع مستوى المرؤوسين وزيادة الدافعية لديهم للعمل بكفاءة وتميز. ومنه كلما كان الفرد متمسكاً بصفة عالية بمحددات السلوك الفردي كان قائد متميز يخدم المنظمة في مساعدة العمال لتحقيق الأهداف بكفاءة و تميز وطرق جديدة.

الكلمات المفتاحية: السلوك التنظيمي، محددات السلوك الفردي، القيادة، القيادة التحويلية، القائد التحويلي.

Abstract

The aim of this article is to address one of the important administrative issues in managing organisations to achieve their goals by focusing on leadership and leaders' behaviour. Therefore, two aspects are highlighted: the determinants of organisational behaviour and the dimensions of the transformational leadership. This is to find out the impact of the determinants of individual behaviour on the qualities of the transformational leader and consolidating them to raise the level of subordinates and increase their motivation to work efficiently and distinctively. Thus, the more the individual is highly qualified by the determinants of individual behaviour, the more distinctive is the leader, serving the organisation in helping workers to achieve goals efficiently and distinctively with new methods.

Keywords: organizational behavior, determinants of individual behavior, leadership, transformational leadership, transformational leader.

مقدمة:

يمثل السلوك التنظيمي من أهم المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام العديد من المفكرين، والاختصاصيين ومن أكثرها تعقيداً، فهي تبحث في مجال العنصر البشري الذي يمثل أهم عناصر الإنتاج في جميع المنظمات، فيجب الاهتمام به، وتوجيه سلوكياته وتوافق اهتمامات العنصر البشري مع اهتمامات المنظمة، لدى على المنظمات التركيز على محددات السلوك التنظيمي، التي تعزز جانب الأداء الوظيفي لديه وتنمي قدراته وتعطيه فرصة المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ولهذا الغرض تحتاج المنظمة إلى قادة متميزين وفعالين للتنسيق بينها وبين المرؤوسين؛ ومن بين الأنماط القيادية التي تساعد على زيادة فاعلية العمال والدفع بهم لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية هي القيادة التحويلية التي يسعى القائد فيها إلى إحداث تغييرات إيجابية في ظروف العمل، لحث المرؤوسين على الأداء المتميز والإبداع وحل المشكلات بالطرق المختلفة.

الإشكالية المطروحة: مما سبق يمكن صياغة الإشكالية كما يلي:

كيف تؤثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على أبعاد القيادة التحويلية للزيادة من قدرات القائد التحويلي؟

أهمية المقال: تتجلى في معرفة دور محددات السلوك الفردي في تدعيم شخصية القائد التحويلي، الذي عليه أن يتسم بقدرات متميزة لكسب ثقة المرؤوسين وبالتالي تحقيق الأهداف بمرونة وكفاءة عالية.

أهداف المقال: يهدف المقال إلى معرفة هذه المحددات وعلاقتها بسلوكيات القادة في نمط القيادة التحويلية، كما يتم التعرف على مختلف أبعاد القيادة التحويلية وخصائصها التنظيمية. حيث تمثل محددات السلوك التنظيمي من أهم الدلائل التي تساعد القائد على التغيير

الإيجابي للأفراد وحثهم على التفكير والأداء بطرق مختلفة.
المنهجية المتبعة: لمعالجة الموضوع تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات المتعلقة بكل من المفهومين محددات السلوك التنظيمي والفردي وأبعاد القيادة التحويلية، ثم محاولة تحليل العلاقة بينهما، ومدى نجاعتها في رفع مستوى قدرات ومهارات القائد التحويلي.
للإجابة على السؤال المطروح تم تقسيم الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

- (1) مدخل للسلوك التنظيمي؛
- (2) القيادة التحويلية وأبعادها؛
- (3) أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على أبعاد القيادة التحويلية.

(1) مدخل للسلوك التنظيمي:

1-1 مفهوم السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي نقطة محورية في التنظيم، حيث على المنظمات أن تسعى لدراسة سلوكيات الأفراد والجماعات، لتفسير تصرفاتهم وتوجيهها للمنحى الصحيح، حيث المنظمة تمثل البيئة الداخلية للعنصر البشري فهو يؤثر ويتأثر بها، ومن بين القوى البشرية داخل المنظمة القادة الذين يمتلكون القدرة على التأثير والإقناع وكسب ثقة مرؤوسيه، فكان لزاما على المنظمة دراسة سلوكيات هؤلاء القادة لتدعيم قدراتهم وتعزيز مكاسبهم الشخصية والإبداعية في التفاعل مع مرؤوسيه فالسلوك التنظيمي يعمل على فهم تصرفات الأفراد والجماعات لغرض تنسيق الأهداف وتحقيقها بدرجة عالية من الكفاءة فمن بين التعريفات التي قدمت للسلوك التنظيمي ما يلي:

✓ هودجيتس ووالتمان: السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية¹؛

✓ سيزلاقي ووالاس: السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في بيئة المنظمات البشرية وأهدافها².

✓ دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم³.

فمن التعريفات السابقة يمكن القول أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد والجماعات، وتركز هذه الدراسات على ميول واهتمام واتجاهات الأفراد الذاتية؛ واستغلال الفرصة وتحويلها إلى سلوكيات تنظيمية ناجحة عن طريق التحفيز، المشاركة، الاهتمام، الحث على الإبداع وتذليل الصعوبات الخ، لتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد والجماعات وأهداف المنظمة.

1-2 أهمية وأهداف السلوك التنظيمي

(أ) أهمية السلوك التنظيمي: يستمد السلوك التنظيمي أهميته من خلال المكتسبات التي تتحصل عليها المنظمة من دراسة تصرفات عمالها

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1995، ص 16.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 12.

³ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005 ص 31.

لغرض العمل في مناخ تنظيمي عائلي ومستقر خال من الصراعات السلبية، تتمثل أهمية السلوك التنظيمي في جملة من النقاط الآتية¹:

✓ اعتبار الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي؛

✓ تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين؛

✓ الفرد بطبيعته يرغب في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة فواجب الإدارة إذاً هو تهيئة الظروف التي يستطيع الفرد من خلالها كسب المعارف والخبرات التي تؤثر إيجابيا على سلوكه؛

✓ زيادة قدرة المديرين وتمكينهم قياديا وإداريا بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين.

يهتم السلوك التنظيمي من الجانب القيادي للقيادة في تهيئة المرؤوسين للتفاعلات والتغييرات التي تطرأ في المنظمة، والإحكام عليها بجدارة فيرتبط السلوك التنظيمي بالقيادة ونمط المتبع في توجيه المرؤوسين.

ب) أهداف السلوك التنظيمي: يهتم السلوك التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لغرض تنمية مهارات الأفراد والجماعات يمكن تحديدها كالآتي²:

¹ يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع جويلية 2014 ص، ص129-130.

² راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، و توزيع الإسكندرية 1999 ص 14.

- **تفسير السلوك التنظيمي:** أي معرفة الأسباب التي دفعت بالأفراد للقيام بتصرفات معينة للحفاظ على الإيجابية منها وتعديل السلبية لتفاديها مستقبلاً، وعملية التفسير تأتي بعد حدوث التصرفات؛
 - **التنبؤ بالسلوك:** يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، اعتماداً على المعلومات المتوافرة من السلوك التنظيمي؛
 - **السيطرة والتحكم في السلوك:** ويعتبر من أصعب وأهم الأهداف التي يسعى المديرون إلى معرفة الطرق المساعدة في التحكم والسيطرة على سلوكيات الأفراد للدفع بهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
- 1-3 محددات السلوك التنظيمي الفردي:** تمثل محددات السلوك التنظيمي تلك المحددات التي تساعد على ضبط سلوكيات الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم، فتقوم المنظمة عن طريق هذه المحددات توجيه تصرفاتهم وتوقع الأفضل بعد السيطرة عليها وضبطها ضمن سياق ما يخدم المنظمة والعلاقات بداخلها؛ وبالتالي تسهيل مهام القادة في تحريك دافعية مرؤوسيههم وتحفيزهم وعند توافق هذه المحددات مع القائد يكون دوره مهم وفعال ومقنع للمرؤوسين وتزيد من مستوى التعامل والتنسيق بينه وبين مرؤوسيه، فتتمثل هذه المحددات في:
- (أ) **التعلم:** ينشأ التعلم من مثير داخلي ويشتمل ما يحمله من الإنسان من خبرات ومعلومات وعادات وقيم، ويعرفه جيلفورد¹ بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات¹، كما يمكن أن يعرف التعلم حسب **Cordon** أنها عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة، أما من التعريفات التطبيقية التعلم هو تغيير ثابت

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002 ص 36.

نسبياً في السلوك يحدث نتيجة للتجربة¹.

(ب) الإدراك: يعتبر المحدد الذي يوضح الاختلاف ما بين قدرات ومهارات العمال ومدى استيعابهم للمواقف التي يتعاملون معها، فيعرف الإدراك على أنه الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى². كما يعرفه أحمد ماهر على أنه استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، ويضيف أحمد ماهر الفوائد التي يمكن أن يستفيد منها القادة والمديرين من خلال عملية الإدراك تتمثل في عملية اختيار الموظفين الجدد، تقييم أداء العمال وعلاقات العمل؛

(ت) الدافعية: تمثل مجموع المثيرات الداخلية التي تساعد الفرد على الإنجاز وتقدير ما يؤديه من مجهود والعمل على المثابرة والالتزام بهذه الأعمال، فالدافعية هي تلك القوة التي تحرك وتستثير الفرد كي يؤدي العمل، وتمثل تلك الرغبة للقيام بمهام العمل بكل جدية ومثابرة واجتهاد و بها يبرز مدى قدراته ومهارته في العمل، كما تعرف الدافعية حسب قاموس علم النفس على أنها صيرورة فيسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما، إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك³.

كما يقول Jones أنها تعني: كيف يبدأ سلوك الفرد وكيف ينشط ويستمر يقوي وبوجه وبوقف وما نوع ردود الفعل غير الموضوعية التي تحدث في الجسم أثناء ذلك كله⁴.

¹ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ص 131.

² زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ Christine Cloarec , la motivation du travail, tour d'horizon des grandes théories édition ESF 2004p 5

⁴ راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق، (ط 3)، عمان، الأردن، 1998 ص 96.

ث) الشخصية: تمثل تلك الخصائص الوراثية والمكتسبة لدى الفرد التي تسمح له بالتعامل مع جميع المواقف وتمثل المفتاح الذي يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد وتحديد طبيعة الأنماط السلوكية لهم، وبالتالي يمكن تعريف الشخصية كما يلي: عرف جيلفورد أن شخصية الفرد هي ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته¹. أما كاتل يعرفها أن ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الفرد في موقف معين، وتعريف آخر يوضح أنها تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة بحيث تنعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد اتجاه بيئته².

ج) القدرات: تشمل جميع ما يمكن تقديمه كحصيلة من المعلومات والخبرات وتتفاوت درجة المهارات حسب درجات اكتساب هذه المعلومات وترجمتها إلى إنجازات، فيمكن تقديم تعريف القدرات على أنها هي السمات الخاصة بالأفراد فالكثير منهم قد تعلمها خلال مرحلة الطفولة والشباب، حيث يكتسب الأفراد القدرات عندما يبدوون في تعلم مهن جديدة³.

ح) الاتجاهات: هي تلك التصورات التي يتبناها الفرد من مواقف معينة وتحدد طريقة الاستجابة لها وتعرف كما يلي: أنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية⁴.

كما أن الاتجاهات تتغير بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب وحتى نتيجة لملاحظة سلوك الغير، ولذلك تركز التنظيمات الإدارية على

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010 ص 59.

² أحمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، الدار الجامعية، (ط2)، بيروت لبنان، 1983 ص- ص 38، 41.

³ عبد الغفار الحنفي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁴ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، مصر، 1973 ص 161.

غرس الاتجاهات الايجابية نحو العمل ومحاولة تغيير السلبيات عن طريق التعليمات، الدورات التكوينية واللوائح¹. فنلمس مدى أهمية الاتجاهات في تحريك دوافع الفرد وتصوره الإيجابي اتجاه المواقف المختلفة.

(2) القيادة التحويلية وأبعادها

1-2 القيادة التحويلية: القيادة كما وصفها كل من Huczynski & Buchanan على أنها عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة (العمل الجماعي أو الفريق)، الموجهة لجهودهم بوضع أهداف المنظمة والمساهمة في إنجازها. كما اعتبر Barattton et All القيادة عملية تشكل محور الربط ما بين القائد بما يحمله من سمات معرفة وقوة، والتابعين بما يمتلكون من سمات وأعراف وتماسك وعوامل محيط القيادة الداخلية والخارجية ومنها الإستراتيجية وهيكل المنظمة². فالقيادة تمثل طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين التي تعتمد على التعاون والثقة المتبادلة والاحترام والتنسيق والعمل الجماعي ويسعى كل من الطرفين إلى إحراز النجاح والتفوق وتحقيق الأهداف العامة الخاصة فظهرت عدة مقاربات من القيادة منها: السمات، الموقف، القوة- التأثير، التكامل، التبادل، الخدماتية، التحويلية. وما يهم في هذه الدراسة هو المقاربة الأخيرة (القيادة التحويلية) فما المقصود بالقيادة التحويلية وما هي صفات القائد التحويلي، وفيما تتمثل أبعاد القيادة التحويلية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المحور.

(أ) مفهوم القيادة التحويلية: تمثل القيادة التحويلية مدخل من المداخل

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، 2012، ص 188.

² طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 55.

الجديدة للقيادة الإدارية، فيسعى القائد لإحداث تغييرات إيجابية وجادة ومحفزة في طريقة العمل، وظهر هذا المصطلح على يد Burns سنة 1978 في كتابه القيادة للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع¹. كما قام Bass 1985 الذي يعتبر الباحث الأول الذي طبق نظرية القيادة التحويلية على منظمات الأعمال بتوسيع هذا العمل²، وتعرف القيادة التحويلية كما يلي³:

- عرفها Bass 1994 على أنها القيادة التي تعمل على توسيع وتعظيم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة؛
- تعريف Burns إن القيادة التحويلية هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية؛
- أما تعريف Tichy & Devanna : أنها مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي⁴.

¹ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية و دورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 105.

² سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار. دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق 2016.1 www. Bayancenter.org تاريخ الاطلاع 2017/11/20

³ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العالي للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة مقدمة من لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1433 الموافق 2011 ص 34.

⁴ Tichy, Noel & Devanna, Mary Anne, The transformationnel leader, New York :John Willy & sons 1990 P:15.

▪ أما Moorhead&Griffin عرفاها على مجموعة القابليات التي تميز للقائد إدراك الحاجة إلى التغيير، خلق وابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية¹.

(ب) **خصائص القيادة التحويلية:** تتمثل في الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي ليعطي للقيادة صبغة متميزة في التعامل مع المرؤوسين وتحويل مساعيهم الشخصية إلى عامة وتحريك دوافعهم لخدمة الجماعة وبالتالي المنظمة ككل وهي جملة في النقاط الآتية²:

- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛
- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارته فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ووعي خال من الصراعات الداخلية؛
- للقائد حضور واضح ونشاط بدني متفاعل يشارك الناس بمشاكلهم ويقدم الحلول المناسبة؛

- يشجع التعامل مع الغموض والموافق المعقدة.
- عند توافرها تجعل القادة في خانة التميز عن باقي الأنماط القيادية.

2-2 القائد التحويلي وأبعاد القيادة التحويلية:

(أ) **القائد التحويلي:** يستهدف القائد التحويلي إحداث تغييرات في المنظمة وفي قيم واتجاهات العاملين، وتبرز أهميته وفعاليته في حالة الأزمات والبيئات المضطربة والمتقلبة لأنه يسعى إلى البحث عن حلول بأساليب جديدة ويدفع بالعاملين إلى التطور والتميز. كما أنه الشخص الذي يمكن

¹ Moorhead,G &Griffin R.W,Organizational behavior:managing people and organizational ,Boston, Houghton Mifflin Company,1995P: 325.

² أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، 2010 ص-ص 19-20.

المروسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما هو متوقع منهم أصلاً والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو آنية¹؛ يمكن تصنيف القادة التحويليين حسب Burns حسب الفئة المستهدفة في التغيير وطبيعة المهام والتأثير الذي يمارسه تتمثل في²:

- **القائد التحويلي المصلح:** يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع مبادئ وقيم المنظمة؛
 - **القائد التحويلي الثوري:** هو الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة فهو يميل إلى البحث عن الطرق الجديدة والأساليب الحديثة وإحداث نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي.
- (ب) **أبعاد القيادة التحويلية:** تمثل أبعاد القيادة التحويلية تلك القواعد التي يركز عليها القائد وتميزه عن القادة الآخرين، وكل قاعدة لديها طابع كيف يتعامل مع مرؤوسيه وتكون كحلقة تواصل معهم فيستشعرون بقيمة أعمالهم، يمكن تحديد هذه الأبعاد كما يلي³:

1. **التأثير المثالي (التأثير الكارزمي):** يتمتع القائد بالاحترام والثقة من قبل المرؤوسين وتتميز سلوكياته بمستويات أخلاقية عالية، فيصبح القائد نموذجاً يسعى التابعون لمحاكاته كما تتوحد دوافع القائد وأتباعه؛
2. **الدافعية الإلهامية:** يتعامل القائد كنموذج للمرؤوسين، يتعامل بطريقة تحفز وتلهم المرؤوسين، مما يساعد على زيادة الفهم والإدراك المتبادل

¹ Krishnan,V.R, **Valu system of transformational leader**, leadership & organization development journal, vol. 2.No.3,2001, P:126.

² احمد صادق محمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

³ سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، 1434 الموافق لـ 2013، ص4.

للأهداف المرجوة، يتميز القائد بالقدرة على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة سهلة وبسيطة؛

3. التشجيع الإبداعي: يزود القائد مرؤوسيه بالأفكار الابتكارية ويحفز المرؤوسين على التفكير بطريقة جديدة وإيجاد الحلول للمشكلات القديمة بطريقة مختلفة.

4. الاعتبارية الفردية: يقوم القائد بتدريب وإرشاد المرؤوسين ويحفزهم على التعلم، كما يراعي القائد مشاعر العاملين ويراعي الفروق الفردية بينهم ويتعامل مع كل واحد منهم بطريقة مختلفة.

في عملية التأثير المثالي تسمح قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعين بتقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه¹. كما أن الدافعية تجعل القائد الشخص الملهم الذي يبث روح التفاهم بينه وبين التابعين، مما يزيد لديه القدرة على الإقناع وإيصال الأفكار والأهداف ببساطة. ويسمح المحفز الإلهامي بغرس الثقة لديهم بأن الأهداف سيتم تحقيقها². أما التشجيع الإبداعي ينمي العلاقات بين القائد والمرؤوسين التي تساعد على الإبداع والابتكار في طرق العمل والبحث عن حلول بأساليب مختلفة، فيما يخص الاعتبارات الفردية فللقائد تصورات خاصة عن مرؤوسيه يأخذها بعين الاعتبار ويعمل على تركيبتها بطريقة فردية تلائم كل عامل على

¹ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص9.

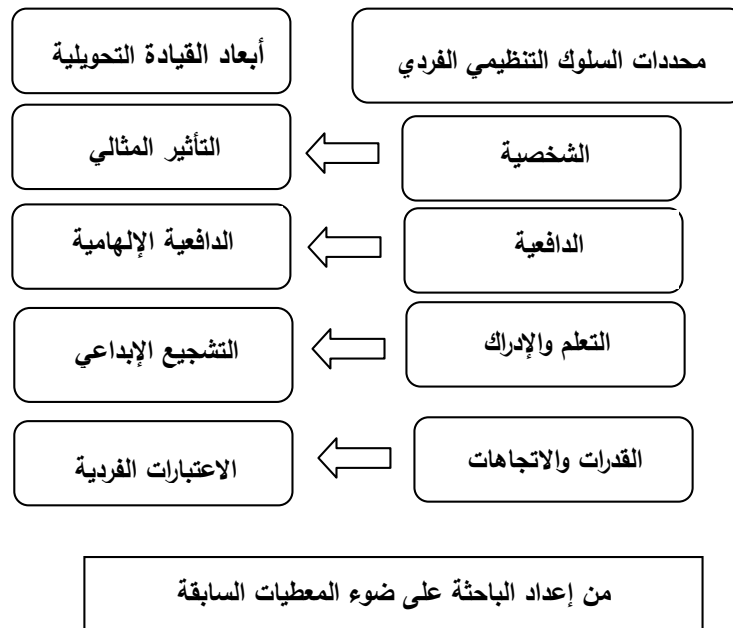
² أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية، جامعة عنابة، مجلة آفاق العلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017 ص147. تاريخ الاطلاع 2017/11/21. www.ASJP.cerist.dz

حدا عن طريق التوجيه والتدريب والإرشاد.

(3) أثر محددات السلوك الفردي على أبعاد القيادة التحويلية

لكل فرد مميزات تميزه عن الآخر، وقد حدد الباحثين مجموعة من المحددات التي تمكن من دراسة السلوك الفردي تعرضنا لها سابقاً، ففي هذا المحور يتم الربط بين هذه المحددات وكيف لها أن تؤثر على أبعاد القيادة التحويلية لغرض تطبيق نظرية القيادة التحويلية بكفاءة ومكتسبات شخصية متميزة للقيادة التحويليين نحاول تحديد العلاقة بين المحددات والأبعاد موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1: علاقة محددات السلوك الفردي بأبعاد القيادة التحويلية



تتمثل علاقة محددات السلوك الفردي مع أبعاد القيادة التحويلية وأثرها عليها في خصائص هذه المحددات ومدى مطابقتها على القائد التحويلي فكل محدد أو محددين أثر على أحد الأبعاد القيادة التحويلية حسب النموذج في الشكل أعلاه؛ حيث تمثل الشخصية من أهم المحددات فكلما كانت متميزة وفريدة كلما أعطت القائد التحويلي قدرات عالية، ليصبح مثالا وقدوة ذات أخلاق عالية، فيتم التركيز على الشخصية القيادية التي تبرز مهارتها في الإقناع والتفرد لتفعيل القدرة على التغيير في المرؤوسين.

أما فيما يخص الدافعية فهي القوة الداخلية التي تدفع بالفرد إلى الأداء المتميز فكلما كانت مرتفعة لدى القائد التحويلي تزيد لديه قوة الدافعية الإلهامية، فتزيد من حماس وقوة مرؤوسيه، وترتفع الروح المعنوية والعمل الجماعي، ويستعمل القائد التحويلي دوافعه الشخصية لإلهام المرؤوسين بتحقيق الأهداف بفاعلية أكثر.

بالنسبة للتعلم والإدراك فلها علاقة بالتشجيع الإبداعي فأقبال القائد على المزيد من التعلم واكتساب خبرات جديدة تتولد لديه القدرة على نقل هذه الخاصية للمرؤوسين، مما يزيد النشاط الإبداعي لديهم والبحث عن كل ما هو جديد أو حل المشاكل بأساليب جديدة، وتتمثل عملية الإدراك في معرفة ما يحيط بالعمل ومعالجتها حسب الخبرات المكتسبة بالتركيز على الجهود الذهنية والحسية، فعلى القائد التحويلي أن تكون لديه ميزة التعلم عالية والإدراك بالحقائق والتفاعل معها بإيجابية.

أخيرا تمثل القدرات والاتجاهات كل ما يحمله الفرد من تصورات وخبرات لمواجهة مواقف معينة فيحتاج إليها القائد التحويلي في معاملة المرؤوسين المختلفين في الخبرات والخصائص مما يتولد لديهم فروقات في الانجاز والأداء فكلما كانت قدرات واتجاهات القائد واسعة ذات

تصورات شاملة أعطت له القدرة على الإلمام بجميع الفروقات والتعامل معها بذكاء لغرض التشجيع والتحفيز وصقل مهارات المرؤوسين المتنوعة.

خاتمة:

تعتمد القيادة التحويلية على ميزات شخصية فردية خاصة للقائد التحويلي الذي يسعى إلى إحداث تغييرات لغرض تحقيق الأهداف، وهذه المهمة ليست بالسهلة حيث يجب أن يزيد على أسلوب التأثير والإقناع مواصفات شخصية يتحلى بها القائد التحويلي تزيد من قدراته في التعامل مع المرؤوسين بنجاح؛ فيأخذ المثالية من الشخصية القوية والثابتة، وروح الإلهام من الدوافع الشخصية لحب العمل والتميز، أما التشجيع الإبداعي من حبه للتعلم والاكتساب وسرعة الإدراك للظروف المحيطة، وأخيرا بالنسبة للاعتبارات الفردية فكلما زادت لديه التصورات وتوسعت لديه الاتجاهات كان قادرا على التأقلم مع جميع الفروقات الفردية لمرؤوسيه واعتبارها تميزا لكل واحد منهم.

المراجع

1. أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، جامعة الأزهر، غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الأعمال، 2010.
2. أحمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، الدار الجامعية (ط2)، بيروت لبنان، 1983.
3. أمين وادي، مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها دراسة ميدانية، جامعة عنابة، مجلة آفاق العلوم جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017. تاريخ الاطلاع 2017/11/21 www.ASJP.cerist.dz
4. جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري مدارس التعليم العالي للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة مقدمة من لنيل شهادة الماجستير في الإدارة

- التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 1433 الموافق 2011.
5. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
6. راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق، (ط 3)، عمان، الأردن، 1998.
7. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، وتوزيع الإسكندرية 1999 .
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2002.
9. زاهد محمد ديربي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
10. سحر بنت خلف سلمان مدين، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة السعودية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط، 1434 الموافق لـ 2013.
11. سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، القيادة التحويلية والابتكار. دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق . 2016.
- www.Bayancenter.org تاريخ الاطلاع 2017/11/20
12. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
13. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2010.
15. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، مصر 1973.
16. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن 1995.

17. ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية) مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009 .
18. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة السادسة، عمان، 2012.
19. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
20. يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع جويلية 2014.
21. Christine Cloarec , **la motivation du travail**, tour d'horizon des grandes théories édition ESF 2004.
22. Krishnan, V.R, **Valu system of transformational leader**, leadership & organization development journal, vol. 2.No.3,2001.
23. Moorhead, G& Griffin R.W, **Organizational behavior: managing people and organizational** ,Boston, Houghton Mifflin Company, 1995.
24. Tichy, Noel & Devanna, Mary Anne, **The transformationnel leader**, New York :John Willy & sons 1990 .