PN-ACT-091

1730 M Street, NW Suite 1100
Washington, DC 20036-4505
Main: Tel: (202) 776-9600 Fax: (202) 776-7000
Direct: Tel: (202) 776-9664 Fax: (202) 776-7064
Email: esonnenberg@amideast.org
Web: http://www.amideast.org

Administration of Justice Support Project

Contract # 263-C-00-95-00134-00

Title: Transformational Leadership

Date: September 2000

Author: AOJS/Career Development Consultations Academy (CDC)

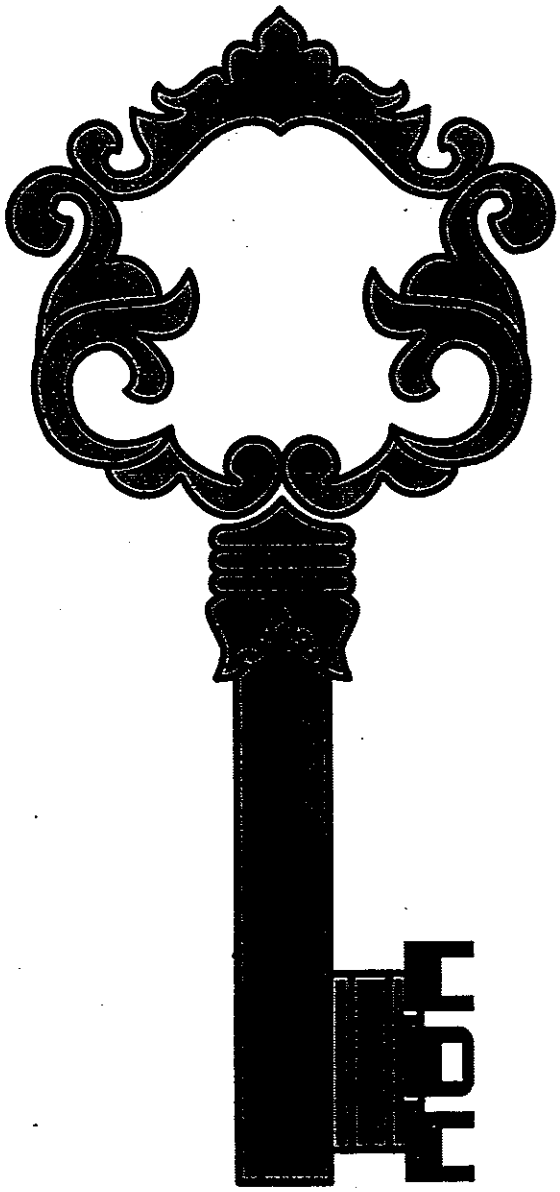
Contractor: AMIDEAST

BEST AVAILABLE COPY

II.II.3.5.1.11

Career Development & Consultations Academy

أكاديمية تطوير الأداء والإستشارات



BSI REGISTERED FIRM

NATIONAL ACCREDITATION OF CERTIFICATION BODIES

2

القـــــــيم :

٥- هل يحدد بيان الرسالة القيم التي تربط بين غرض المنظمة وقناعات الموظفي.

٢ ١ صفر

٦- هل تقوى القيم والقناعات الواردة في بيان الرسالة استراتيجية المنظمة.

٢ ١ صفر

معايير سلوكية :

٧- هل يشرح بيان الرسالة المعايير السلوكية الهامة التي تدعم القيم والاستراتيجية.

٢ ١ صفر

٨- هل تم توضيح المعايير السلوكية التي تجعل من السهل على الموظفين الحكم على ما إذا كان سلوكهم سليماً أم لا.

٢ ١ صفر

شخصية المنظمة :

٩- هل يوضح بيان الرسالة صورة للمنظمة تجسد القيم والقناعات.

٢ ١ صفر

١٠- هل بيان الرسالة سهل القراءة والتذكر ؟

٢ ١ صفر

الرسالة هي بيان مكتوب يوضح اتجاه المنظمة فيه إجابة على مجموعة تساؤلات :

١- الغرض من إنشاء المنظمة.

٢- القيم والقناعات والأخلاقيات التي تلتزم بها المنظمة : المسئولية الأخلاقية، قيم الإنجاز، النظرة إلى الموارد البشرية...الخ.

٣- الاستراتيجية أو المسارات الرئيسية : مثل التركيز على قطاعات معينة من العملاء أو التركيز على الخدمة.

٤- السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة مثل التركيز على الأجل الطويل أو الأجل القصير. المعايير السلوكية عماهو صواب أو خطأ..الخ.

★ معايير الحكم على بيان رسالة جيدة :

فيما يلي عشرة معايير يمكن باستخدامها معرفة إذا كانت الرسالة جيدة :

الغـــــــرض :

١- هل يذكر بيان الرسالة غرضاً مؤثراً (ملهماً).

٢ ١ صفر

٢- هل يشرح البيان مسئولية المنظمة نحو أصحاب المصالح فيها.

٢ ١ صفر

الاستـراتيجيـة :

٣- هل يحدد بيان الرسالة مجال عمل المنظمة ويشرح سبب جاذبيته.

٢ ١ صفر

٤- هل يشرح بيان الرسالة الموقف التنافسي. الميزة التنافسية.

٢ ١ صفر

Certificate Number FS 35804

شروط لابد من توافرها في الرؤية :

١- لابد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة طموحة) فهي لابد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً (٥٠٪ - ١٠٠٪) زيادة مثلاً، وليس مجرد نتائج حدية.

٢- لابد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام وليس قلق وارتباك.

٣- لابد أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشداً لكل النشاط في المنظمة.

وبمجرد خلق الرؤية فلابد من التوصل إلى أهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل لتحويل الرؤية إلى واقع.

ثانيا : مامعنى رسالة ؟ وما أهميتها ؟

تعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة وتهتم أساساً بالإجابة على التساؤلات التالية :

* لماذا وجدت المنظمة ؟

* ماهي طبيعة عملها ؟

* من هم عملائها ؟

* ماهي القيم التي تحكم عمل المنظمة ؟

إن مرحلة معايشة صنع الرؤية مهمة تماماً مثل النتيجة التي يتم التوصل إليها (صباغة الرؤية). وإذا كان الفريق الرئيسي الذي تم اختياره قد توصل إلى رؤية عن المنظمة فلابد من توزيع تصورهم هذا وطلب تصورات باقي الأعضاء من متخذي القرارات والمشرفين وحتى المنفذين.

إن صناعة الرؤية تحوي الانشطة التالية :

١- التعرف على المؤثرات البيئية سواء كانت في شكل فرص أو تهديدات.

٢- تقييم قدرات المنظمة وقدراتها ونقط الضعف والعقبات المتوقعة.

٣- ربط اتجاه المنظمة المرغوب بالإحتياجات والأهداف والخطط.

٤- اتخاذ قرار عما إذا كان من المرغوب تبني أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق ممارسة أفضل.

٥- تحديد مستوى المخاطرة والتعقيدات المرتبطة بمجهود إعادة هندسة العمليات.

Certificate Number FS 35804

الرؤيـة الناجحـة :

إن الرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكون قد تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكاري والإبداعي : بالإضافة إلى التحليل المنطقي.

إن شمول الرؤية للمبرر من الوجود يربط الرؤية بالرسالة : ذلك على اعتبار أن رسالة المنظمة هي المبرر من وجودها، ولذلك فأحياناً ينظر إلى الرؤية على أنها تحوي رسالة المنظمة أيضاً إذا هي شملت المبرر من الوجود.

والرؤية بطبيعتها مسألة إنفعالية فهي مثل الحب له قوة غير عادية في اجتياز الصعاب أما إذا لم تكن الرؤية انفعالية فسيكون من الصعب على الأفراد أن يشتروها حقيقة. وفي كثير من الأحوال نجد أن الأفراد والمجموعات غير راضين عن أحوالهم ويفرحون بوجود رؤية تنقلهم إلى عالم أفضل ولكنهم عادة مايكونون غير صبورين ولابد من إشعارهم بأن ذلك من طبيعة الأمور. ولابد لهم أن يتخذوا برامج إيجابية لتحقيق تلك الأحلام.

ومن الأهمية بمكان أن يشارك كل الأفراد في توضيح الرؤية ولايكفي اختيار عينة ممثلة منهم. إن اختيار مجموعة من الناس لتمثل جميع العاملين في توضيح الرؤية غير مفيد فلا يلتزم الناس عادة باكتشافات الآخرين.. إنهم يريدون أن يعيشوا في عملية الحلم للمستقبل بمخاطرة وفرصة. ويجب ألا يعتبر اشراك الجميع في توضيح الرؤية من سبيل ضياع الوقت لأن هذا الوقت يساعد الناس على الإلتزام بمايقتنعوا به.

أهمية الرؤية :

إن الرؤية الجذابة لأى منظمة لها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة وترجع أهمية الرؤية لمايلي :

١- الرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك.

٢- الرؤية أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة في المستويات والمناصب الإدارية المختلفة.

٣- الرؤية تساعد كل شخص على صناعة قراراته في ضوء هذه الرؤية الموحدة للجميع.

٤- الرؤية تتحدى الأحوال الساكنة وتجعل السلوك الهادف أكثر وضوحاً.

مثال :

إن من أفضل الرؤى الواضحة المعبرة تلك الرؤية التي أعلنها جون كيندي عام ١٩٦٠ حيث قال : «إنني أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف - قبل انتهاء هذا العقد - بإنزال رجل على القمر وإعادته سالماً إلى الأرض.

إن هذه الرؤية والإعلان كان بمثابة القوة التحفيزية التي أعطت معنى واتجاه ليس فقط لبرنامج الفضاء بل أيضاً لحياة المهنيين المبدعين في الحكومة.

Certificate Number FS 35804

الوحدة الرابعة
صياغة الرؤية والرسالة

أولا : الـــرؤيـــــة :

إذا كانت المهمة الأولى للقائد التحويلي هي إدراك الحاجة للتغيير وترويج ضرورة التغيير لمن حوله، فإن المهمة الثانية هي صياغة رؤية واحدة مشتركة يتفق عليها الجميع. فماهو المقصود بالرؤية ؟

الرؤية بمثابة حلم عن منظمة أفضل. والرؤية الواحدة المشتركة بمثابة «الاسمنت الانفعالي» الذي يجعل المنظمة كلها تتحرك في اتجاه واحد.. ولها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الأمواج الصعبة.

الـــرؤيـــة		
حلم أو تميـــز مطلوب تحقيقه.	شـــئ يمـكـــن الاقـــتناع بأنه قابل للتحقيق.	احساس بغرض نبيل ووتر انفعالي يحفز الناس للعـــمل والالتزام.

الوحدة الرابعة

صياغة الرؤية والرسالة

إن الأفراد الذين يمتلكون قدرة على التغير والتجديد هم في واقع الأمر يمتلكون قوة معرفية نافذة وتحليلية تؤدي إلى اختزال التنافر ليحل محلها الإتساق المعرفي.

٤- دافع التنافس :

إن الأفراد الذين يمتلكون دافع التنافس لديهم إدارة التغيير والتجديد، والتنافس الذي نقصده يقع في النطاق الأخلاقي للتقدم. فالتصورات الميكانيكية للنجاح قد تقود إلى كارثة حيث تكون النجاحات هي في واقع الأمر تدمير للقيم والأخلاق.

Certificate Number FS 35804

٢- دافع الاستطلاع :

إن حب الاستطلاع يساعد الفرد على التطلع والبحث عن كل ماهو جديد في الأفكار والإتجاهات والعلاقات مع الأخرين. إن دافع الاستطلاع يساعد الفرد على تقدير المواقف ممايساعده على أن يكون قابلاً للتجديد والتغيير.

٣- الداقع المعرفي :

يتمثل الدافع المعرفي في الرغبة في المعرفة والفهم وإتقان المعلومات وصياغة المشكلات وحلها.

إن الفرد يكافح من أجل إقامة اتساق بين ذاته وعالمه الخارجي وإذا كانت عملية التغيير تهدم هذا الإتساق فإن الفرد يشعر بحالة من عدم الإرتياح بسبب عدم وجود الإتساق، ويطلق على هذه الحالة التنافر المعرفي.

وعند تحليل سلوك الفرد نجد أن معتقداته وقيمه وآراءه تكون في مجموعات متسقة داخلياً، ولهذا فإن حالة الإتساق المثالية تحدث عندما يكون هناك انتظام بين تلك القيم وبين السلوك الفعلي، بمعنى أن الإنسان يوجد بين الباطن والظاهر في السلوك، أما إذا حدث العكس فإن الفرد يشعر بالتوتر.

★ **أدوات تشخيص المشكلات لتحديد الحاجة للتغيير :**

١- المشاهدة.

٢- الاستقصاء.

٣- القياس.

٤- التحليل الإحصائى.

٥- الإحساس.

ثانيا : الشخص القادر على التغيير :

ليس كافياً اكتشاف الحاجة للتغيير وإنما يلزم أن يكون هناك شخص قادر على التغيير، ولاشك أن المدير التحويلي هو القادر على ذلك، لما يحركه من دوافع داخلية تتمثل فيما يلي :

١- دافع الإنجاز:

الأفراد الذين يمتلكون هذا الدافع يكون لديهم الرغبة في النجاح ويتأثر التغيير بإحتمال النجاح، ويتوقف هذا الإحتمال على التقويم الذاتي الذي يقوم به الفرد معتمداً فيه على أهمية النجاح ومدى جاذبيته للفرد. إن الأفراد الذين لديهم دافع إنجاز عال يمتلكون القدرة على التغيير.

Certificate Number FS 35504

٢- بناء شبكات فكرية خارجية :

إن المديرين عادة يتجمعون حول الأفكار السائدة التي تدعم من طريقتهم في الإدارة ولكن القائد التحويلي يحاول بناء شبكات فكرية خارجية من أشخاص لهم رؤى مختلفة لكي تكون مؤثرة على الجهاز الإداري.

٣- زيارات إلى منظمات أخرى :

الزيارات للمنظمات الأخرى في البلاد الأجنبية أو حتى في داخل البلد ذاتها ربما يخلق الحاجة للتغيير.. والأفضل تعريض عدد كبير من المستويات الإدارية لهذه الزيارات.

٤- التخفيف من مقاومة التغيير :

إن القائد التحويلي لابد وأن يتعامل مع المقاومة مع التغيير على أساس فردي بمعنى أنه يعرف مصادر المقاومة من الأفراد. فالتغيير فيه تهديد للأفراد.

Certificate Number FS 35804

- الميل إلى إتخاذ الطريق الرسمي بدلاً من إتخاذ الطريق المباشر الذي يملك المعلومات أو سلطة القرارات.
- جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر.
- كثرة اللجان والإجتماعات وضباط الإتصال بإعتبار أن ذلك ضروري لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة.
- فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء.
- الزيادة في المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التشهيلات.

★ **أساليب خلق الحاجة للتغيير :**

١- تحدى المدير الحالي :

إن من أهم أسباب فشل المنظمات هو عدم وجود شخص قادر علي مواجهة المدير الحالي للمنظمة بأن الأحوال سيئة. وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم مختلف أنواع المعلومات لمتخذي القرارات.

Certificate Number FS 35804

ومن أمـثلة المشكلات التي تؤدي إلى حـالة من التـوتر وتكشف عن الحاجة إلى تغيير مايلي :

★ **أغـراض التغيير غـير السليم:**

- إنخفاض الحالة المعنوية :

* كثرة الاستقالات الاختيارية.
* كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
* كثرة وشدة الإجراءات التأديبية.
* كثرة الشكاوي (أو قلتها أو إنعدامها).
* كثرة أيام الغياب.
* كثرة عدد المتغيبين.
* تفشي ظاهرة التأخير.

- تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الإختصاص.
- التأخر في إتخاذ القرارات.
- التضارب في القرارات.
- الزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية.
- تعدد وتنوع السرقات والإختلاسات.

Certificate Number FS 35804

الوحدة الثالثة
إدراك الحاجة للتغيير

متطلبات التغيير :

حتى يكمن إحداث تغيير فإن الأمر يتطلب مايلي :

أولا : إدراك الحاجة للتغيير.

ثانيا : شخص لديه القدرة على القيام بالتغيير.

وفيما يلي توضيح لهذين الأمرين :

أولا : إدراك الحاجة للتغيير :

تكتشف الحاجة للتغيير عن طريق :

١- دراسة البيئة الداخلية والخارجية والتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

٢- الإحساس بوجود توتر داخل المنظمة نتيجة لوجود مشكلات بها وذلك يتطلب :

(أ) وضع مجموعة من المعايير والمقاييس من خلالها يتم الحكم على وجود مشكلة من عدمه.

(ب) تسجيل النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة.

الوحدة الثالثة

إدراك الحاجة للتغيير

سادسا : إدارة الفترة الانتقالية :

إن أصعب فترات التغيير ليس هو التغيير نفسه ولكنها الفترة الانتقالية تلك الفترة التي فيها موت ودفن القديم وإعادة ولادة الجديد.

إنها الفترة التي تبدأ بالتحرر من القديم ثم التخلص من الانتماء ثم التخلص من السحر والوهم بعظمة القديم ثم الانسلاخ من الهوية القديمة تماماً ثم الوصول إلى المنظمة المحايدة باعتبارها المرحلة التي يأتي بعدها الالتزام بالجديد.

ومن الضروري وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمترددين.. إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن مرحلة التنفيذ هذه تتبعها مراحل المتابعة للتصحيح أولاً بأول.

وسوف نتناول هذه المهام بالتفصيل في الوحدات التالية.

رابعا : تكون الاستراتيجية الجديدة :

ولتحديد المسار الرئيسي في وسط الجو التنافسي فإن القائد التحويلي يهتم بتكوين الاستراتيجية الجديدة التي تأخذ في حسبانها الرؤية الجديدة والأحلام الجديدة من ناحية. والتحليل الاستراتيجي الرباعي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقط القوة القوة الذاتية ونقط الضعف الذاتية. ومن الطبيعي أن تتأثر الاستراتيجية باستراتيجيات المنافسين.

خامسا : تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة :

وإن أهم مايجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو إعادة تشكيل حضارة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة. وبدون هذا الالتزام تصبح الرؤية – إذا كتبت على أوراق لتكون بيان رسالة – مجرد حبر على ورق. إن تعبئة الإلتزام مسألة حيوية في أى برنامج تغيير. فلابد أن يشتري أعضاء المنظمة الرؤية الجديدة والرسالة الجديدة.. لابد من عمل نقلة نوعية في حضارة المنظمة من خلال برنامج يطول إلى ٣ سنوات أحياناً.

ثانيا : صياغة الرؤية والرسالة :

إن القائد التحويلي يحلم برؤية مستقبلية ترتقي بالناس وبالمنظمة وبالأحوال من حوله.. إنه يحلم بنقلة حضارية.. يحلم بالأشياء الصواب في الوقت الذي فيه الآخرون مشغولون بعمل ما يعملونه بطريقة صواب. إنه قادر على إقناع الاخرين برؤيته والتحاور معهم في هذه الرؤية حيث يتم أخذ مختلف أصحاب المصالح في الحسبان، سواء كانوا مستهلكين أو عاملين أو أصحاب رؤوس أموال أو المجتمع بصفة عامة.. على اعتبار أن هذه الرؤية هي الأسمنت الانفعالي الذي يربط أعضاء المنظمة بعضهم ببعض حتى في أسوأ الحالات. ولابد أن يهتم القائد التحويلي بوضع رسالة مكتوبة توضح التوجه الأساسي للمنظمة.

ثالثا : اختيار نموذج التغيير ومساراته :

إن القائد التحويلي يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي. فمن الخطورة أخذ نماذج تغيير جميلة أو منطقية أو لها جاذبية دون التأكد من ملاءمتها للواقع العملي. وفي اختياره لهذا النموذج فإنه يختار مسارات أو مسالك التغيير ويحدد أولوياتها وبدايات ونهايات كل منها.

الوحدة الثانية
مهام القائد التحويلي

مهام القائد التحويلي :

إن وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو «التغيير» وأن أهم مايميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه «داعية تغيير» ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام :

أولا : إدراك الحاجة للتغيير :

فهو يدرك الحاجة للتغيير وهو قادر على إقناع الناس بحاجتهم للتغيير (سواء من خلال جاذبيته الشخصية Charisma أو قدرته الإلهامية إنه قادر على استثارة عقولهم وجعلهم يفكرون في سبب وجودهم.. إنه قادر على الرقي بمستوى حاجاتهم أكثر من مجرد تحقيق الحاجات الأساسية (المأكل – المشرب – المسكن) لهم أو حتى حاجات الأمان.

Certificate Number FS 35804

الوحدة الثانية

مهام القائد التحويلي

وعلى ذلك تكون القيادة التبادلية فعالة إذا توافرت ٥ شروط :

١- نظام تقييم أداء سليم.

٢- توافر الموارد المالية وراء نظام تقييم الأداء.

٣- التطبيق الجيد لنظام التقييم.

٤- مهارة في استخدام نظم التدعيم الإيجابي.

٥- إذا كان التدعيم السلبي المشروط فعال في الأجل الطويل.

Certificate Number FS 35804

فعالية المدير التبادلي :

يصبح المدير التبادلي فعالاً إذا كانت له سيطرة على نظام الجزاء الذي وعد به وفي كثير من الحالات تكون المرتبات والمكافآت مرتبطة بنظام آخر غير نظام النتائج.. مرتبطة بنظام الشهادات أو بنظام السلم الوظيفي أو مرتبطة بمدة الخبرة أو مرتبطة بمسائل سياسية.

ويرجع سبب عدم فعالية القيادة التبادلية لمايلي :

١- القائد التبادلي غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظراً لمحدودية الموارد المالية أو خضوعها لقواعد خارجة عن سلطة ذلك القائد التبادلي.

٢- نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالباً مالا تكون سليمة فعملية تقييم الأداء ليست بالسهولة المتصورة.

٣- ضغوط العمل لاتسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المشروط (الشرطي).

٤- نقص مهارة القائد لاستخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية.

٥- إستخدام نظم التدعيم السلبي (العقاب) لتحفيز الناس على الإنجاز قليل الفعالية في الأجل الطويل.

أساليب المدير التبادلي :

١- الإدارة بالإستثناء :

* التدخل فقط عندما تسوء الأحوال.
* الانتقاد والتدعيم السلبي.

٢- الجزاء الشرطي :

* الجزاء مرتبط بتحقيق الأهداف.
* التسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

لغة ومصطلحات المدير التبادلي

لكل المديرين التبادليين لغة ومصطلحات تعكس طريقة تفكيرهم :

إنهم يتكلمون دائماً عن :

* الأهداف المطلوب تحقيقها (في الأجل القصير).
* وصف الوظائف وتحديد الإختصاصات.
* التنظيم الرسمي والعلاقات بين الأجزاء والسلطات.
* تقييم أداء المديرين من منظور الأهداف.
* الجزاء والعقاب الشرطي أو المشروط.
* الانضباط وعن الاستعداد لحل المشكلات التي تعرقل عملية التنفيذ.
* الإدارة بالاستثناء بعدم التدخل إذا كانت الأحوال تسير سيراً طبيعياً.. عادياً.

القيادة التبادلية

القائد: يحدد مايجب أن يفعله التابع لتحقيق النتائج المطلوبة.

القائد: يوضح دور التابع.

التابع: يشعر بثقة بإمكان تحقيق المطلوب (إحتمالات شخصية للنجاح).

التابع: دافع لتحقيق النتائج المطلوبة (المجهود المتوقع).

القائد: يعترف بما يحتاجه التابع.

القائد: يوضح كيف أن حاجات التابع سيتم إشباعها في مقابل تحقيق النتائج المطلوبة.

التابع: يشعر بأهمية النتائج وقيمتها بالنسبة لإشباع حاجاته.

عملية المبادلة بين القيادة والتابعين

BSI REGISTERED FIRM
Certificate Number FS 35804

ماذا يفعل المدير التبادلي ؟

فيما يلي مايفعله القائد التبادلي :

١- يوضح العمل المطلوب من المرؤوسين.

٢- وبالتالي يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج.

٣- يعترف بحاجات ورغبات المرؤوسين ويوضح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم.

٤- هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها.

٥- أدوات القيادة التبادلية هنا هي : الإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

إفتراضات المدير التبادلي :

إن الأساس الذي يبنى عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو :

التدعيم الشرطي :

في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها. والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الإدارة بالإستثناء حيث لايتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤوسون استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة. ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.

- **وقد اثبتت الدراسات أنه بالتدعيم المشروط (السلبي والإيجابي) يستطيع الرئيس مايلي :**

١- رفع أداء المرؤوسين.

٢- تحسين الرضا الوظيفي.

٣- تخفيض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها).

الفرق بين القائد التحويلي والمدير التبادلي

مامعنى المدير التبادلي ؟

إن القاسم المشترك الأعظم بين معظم المديرين في الواقع العملي هو عملية التبادل أو المبادلة مما يجعله مديراً تبادلياً.

إن الأساس الذي يبنى عليه المدير التبادلي كل سلوكه هو التدعيم الشرطي ويقصد بالتدعيم الشرطي أن يقبل المرؤوسين وعود الرئيس بالمكافأة أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها.

والتدعيم الشرطي السلبي هنا يظهر في الإدارة بالاستثناء حيث لايتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطيع المرؤوسون استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة، ومن منظور المرؤوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها.

٨- القائد التحويلي يرقي برغبات التابعين :

إن القائد التحويلي لايسعى إلى تحقيق رغبات التابعين كما يفعل كل ماعداه من المديرين ولكنه يرقى بها. فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الأساسية (المأكل – المشرب – المسكن) فإنه يدعوهم إلى التفكير في حاجاتهم الإجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم وبين البشرية بشكل عام.. إنه يستخدم سيكولوجية الجماهير.

٩- للقائد التحويلي دافعية أقوى وأداء أكبر مماهو متوقع :

يرى القائد التحويلي أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة إلى استثارة تابعيه عقلياً بالإضافة إلى اهتمامه بالناس وبالذات اهتمامه بمن يحتاجون الرعاية، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مماهو متوقع أو كان متصوراً. تلك هي المعادلة التي يتعامل بها.

٥- القائد التحويلي يدير بالمعاني والرموز والشعارات :

إن ثقة التابعين في قائدهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات التابعين. إنه يدير بالمعاني ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك المعاني. ويطلق مجموعة من الشعارات والمصطلحات الجديدة ويستخدم لغة جديدة مستخدماً اللهجات الجديدة المعبرة. إن هذا القائد يستخدم كل الأساليب الإلهامية.

٦- القائد التحويلي لديه استثارة عقلية :

إن هذا القائد التحويلي يستثير تابعيه عقلياً فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة وتحديات فكرية.. بإختصار إنه يستثير فكر التابعين.

٧- للقائد التحويلي اهتمام خاص على المستوى الفردي :

إن القائد التحويلي يهتم بالناس اهتماماً بطريقة جديدة.. صحيح أنه يهتم بالناس اهتماماً بطريقة جديدة.. صحيح أنه يهتم بكل الناس ولكنه يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي فهو لايعطي عناية خاصة لكبار القوم فقط ولكنه يعطي عناية خاصة أيضاً للضعفاء والمساكين والعجزة والصغار ..الخ.

٣- القائد التحويلي له حضور:

للقائد التحويلي حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح، وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم.

٤- القائد التحويلي له جاذبية شخصية ولديه قدرة إلهامية:

إن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية نلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الإنجليزية Charisma وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون - كما ذكرنا - موجهة ذاتياً بمعنى الإحساس العالي بالذات الذي يصل إلى درجة الأنانية، حيث يركز القائد على قوته، وعلى مركزه، وقيمته في عيون الآخرين، وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه، وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها ولايناقشونه فيها.. كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة : فالتابعين يتبعونه للأهداف العامة التي يتبناها وليس بالضرورة لشخصه ولنا أن نتوقع أن يناقشوه ويحاوروه فيها.

Certificate Number FS 35804

كيف يفكر القائد التحويلي ؟

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وإن كان امتداداً للمدير الفعال.

١- القائد التحويلي له رؤية :

فهو يرى في نفسه شخص له رؤية مستقبلية خاصة وصاحب رسالة. إنه يرى شئ بعيد برؤية جديدة يعتبر إنه هو صاحبها وأحياناً يشعر أن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية.

إن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من أجل ذلك يتمتع بإحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة. وعادة مانجد أن الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه.

٢- القائد التحويلي لديه ثقة ذاتية عالية :

يتمتع القائد التحويلي بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال، ونجده حراً من الصراعات الداخلية وهذا الإحساس العالي بالذات يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه.

٩- ينظر للخطأ على أنه تجربة :

عندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها.

١٠- قادر على التعامل مع الغموض :

قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة.

١١- صاحب رؤية :

صاحب رؤية قادر على أن يحلم، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليقتسموها معه.

Certificate Number FS 35804

٥- وكيل تغيير :

ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير، والتغيير في نظره رحلة وليست نقطة وصول.

٦- محب للمخاطرة :

شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة، لايحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال. إنه شجاع في مواجهة الواقع. وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً ، حتى ولو كانوا لايريدون أن يسمعوا .

٧- يؤمن بقيمة الناس :

يؤمن بقيمة الناس. إنه ليس دكتاتوراً. صحيح إنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر وفي النهاية فهو يسعى إلى تزويد البشر بالطاقة.

٨- موجه بالقيم الأخلاقية :

موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم. إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير العادي لايأتي صدفة.

Certificate Number FS 35804

سمات القائد التحويلي :

١- الجاذبية الشخصية :

القائد التحويلي

* شخص يحب أن ينتمي الناس إليه ويقلدوه.
* شخص موثوق فيه وعنده رؤية ورسالة.
* شخص يحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية.

٢- شخصية إلهامية :

* ربما تتداخل مع الجاذبية الشخصية.
* يقدم رموزاً وأوتاراً إنفعالية.

٣- لديه استثارة عقلية :

* يشجع التابعين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم.
* يستثير فكر التابعين.

٤- لديه اهتمام بالإنسان :

* الاهتمام بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية على المستوى الفردي.
* اهتمام شخصي لكل فرد.
* رفع منظور حاجات الأفراد.

BSI REGISTERED FIRM
Certificate Number FS 35804

الوحدة الأولى
مفهوم القائد التحويلي

تعريف القائد التحويلي:

القائد التحويلي هو القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات.

وبدلاً من الإستجابة للمصالح الوقتية (الحالة) للتابعين بإستخدام الجزرة أو العصا فإنه يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم، وبالتالي فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالي وبالتقدم وبالتنمية الذاتية.

إن هذا القائد التحويلي يظهر تأثيراً مثالياً واهتماماً خاصاً بالتابعين، ويستثيرهم عقلياً ويحفزهم ويلهمهم ...الخ.

إنه يحول التابعين إلى قادة

Certificate Number FS 35804

الوحدة الأولى

مفهوم القائد التحويلي

المحتويات

الوحدة الأولي: مفهوم القائد التحويلي

الوحدة الثانية:مهام القائد التحويلي

الوحدة الثالثة: إدارك الحاجة للتغيير

الوحدة الرابعة:صياغة الرؤية والرسالة

المهـــــــــارات :

١- القدرة على تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة كمقدمة للتغيير.

٢- صياغة الرؤية للمنظمة.

٣- القدرة على وضع إطار لتحويل المنظمة.

٤- تنمية القدرة على تحديد الحضارة السائدة في المنظمة.

٥- القدرة على التغلب على مقاومة التغيير.

٦- القدرة على بناء فرق العمل.

الإتجـــــــاهات :

إدراك أهمية وضرورة القيادة التحويلية لنجاح المنظمات واستمرارها.

Certificate Number FS 35104

الأهداف التعليمية للبرنامج

في نهاية البرنامج سوف يكتسب المشاركون المعلومات والمهارات والإتجاهات التالية :

المعارف :

١- مفهوم القيادة التحويلية.

٢- سمات القائد التحويلي.

٣- مفهوم القيادة التبادلية.

٤- مهام القائد التحويلي.

٥- أدوات تشخيص المشكلات.

٦- أدوات التعرف على الحاجة للتغيير.

٧- مفهوم الرؤية.

٨- مفهوم تحويل المنظمات.

٩- مفهوم حضارة المنظمة.

١٠- أنواع الحضارات.

١١- مفهوم فريق العمل.

القيادة التحويلية

المنعقد بالقاهرة

خلال الفترة من ٩ إلى ٢٧ سبتمبر ٢٠٠٠م

[illegible]

[illegible]

[illegible]

43

Career Development Consultations Academy

سياسة الجودة

عهد علينا ، نحن العاملين

بأكاديمية تطوير الأداء والإستشارات

CDC

اساتذة هنا او إداريين ، ان يكون التفوق رائدنا في كل ما نقدمه من خدمات تعليمية وتدريبية وإستشارية على المستويين المحلي والعالمي .

إن هدفنا الذي نضعه نصب اعيننا دائما عند تقديم خدماتنا التعليمية والتدريبية هو رقي مستوى هذه الخدمات من ناحية ، وتطويعها لتلبية حاجات عملائنا من ناحية اخرى.

وسوف نسعى جاهدين لتحقيق هذا الهدف بتطبيق نظام للجودة يتوافق مع مستويات الجودة العالمية

BS EN ISO 9001

رئيس الأكاديمية

أ.د. وسام غزالة

BSI REGISTERED FIRM

NATIONAL ACCREDITATION OF CERTIFICATION BODIES

Certificate Number FS 35804

Career Development Consultations Academy

رسالتنا

إن رسالتنا هي مواصلة الإمتياز في الإداء حتى تشهد لنا الأوساط التعليمية العالمية بالريادة التي تشهد لنا بها الأوساط التعليمية المصرية.

ولن نتهاون في تقديم ارقى مستوى ممكن من الخدمات التعليمية والتدريبية لكافة الأفراد والمؤسسات تحقيقا لمعدلات اداء فائقة الجودة وعالية القيمة.

إن مناخ العمل لدينا من شأنه إطلاق طاقات فريق الأساتذة والإداريين لكي يتفوقوا على انفسهم في كل ما يقومون به من اعمال. لذا فإن هذا الفريق من العاملين سيكون شريكا بأكاديمية تطوير الأداء والإستشارات في تحقيق النجاح المنتظر.

BSI REGISTERED FIRM

Certificate Number FS 35504

Career Development Consultations Academy

بسم الله الرحمن الرحيم

Certificate Number FS 35804