

الفصل الرابع

رؤية كاملة ومتكاملة النطاق لتنمية وإمكانية القيادة

A "Full Range" Views of Leadership Development and Potential

لكي تكون قائداً فعلاً ، يحب أن تصبح ذاتك . لكي تعرف كيف يتصرف
الأفراد الآخرون تحتاج إلى الذكاء ، ولكن لكي تعرف نفسك تحتاج إلى الحكمة .

Lorraine Matusek

إنني أشير في عنوان هذا الفصل إلى تنمية « نطاق كامل ومتكامل » لإمكانية القيادة . أحد الأسئلة التي يمكن أن تثار في الحال تتمثل فيما إذا كنت أقول « نطاق كامل » أو « النطاق الكامل » . سوف أقول « نطاق كامل » مفترضاً أن أوجهها أخرى من أوجه القيادة قد تكتشف فيما بعد ، سوف تثري نطاق عمليات القيادة في المنظمات . ومع ذلك ، لقد شرعت في تحديث وزملائي للتفكير حول نطاق أكثر اتساعاً أو اكتمالاً مما هو غالباً مرتبط بإجراءات وتنمية القيادة . تبسيطاً للموضوعات ، فإن تركيزنا يتناول ثلاثة تصنيفات عريضة لعمليات القيادة :

قيادة إحداث التغيير ، التعامل وقيادة غير التعامل .

Transformational, Transactional and nontransactional leadership

اللوحة رقم 4-1

فجوات التغذية المرتدة وتنمية القيادة

تناول (Atwater and Yammarino 1997) مجالاً حيويًا في تنمية القيادة ، إنه يتعلق بالانتشار المتنامي في استخدام التغذية المرتدة إلى أعلى وشمولها حتى 360 درجة لتنمية القيادة . ينبع الجدل من حقيقة أن الاتفاق بين تقييمات الذات وتقييمات الآخرين غالبًا منخفض . إن هذه الفجوة بين تقييمات الذات وتقييمات الآخرين لها مضامين في مجال فعالية القيادة تحديدًا . أثبت (Atwater and Yammarino 1992) عمليًا أن اتفاق الذات - الآخر كان مؤشرًا للأداء في علاقة القيادة . يشير الدليل البحثي أن الذين يبالغون « ويخفُّون » من أنماط قيادتهم الخاصة يختلفون في ضوء كيف يقيم المشرفون فعالية إمكانية وأداء قيادتهم . أثبت كل من (Atwater, Ostsaff Yammarino and Fleenor) (تحت الطبع) أن الدراسة المتزامنة لتقييمات الذات ، وتقييمات الآخرين والفجوة بينهما كانت مهمة في توقع فعالية القيادة .

بعض الخصائص العامة المميزة لقيادة إحداث التغيير تستحق الذكر الآن وبدون إبطاء . تشمل قيادة إحداث التغيير على العملية التي من خلالها ينمي القادة أتباعهم إلى قادة (انظر اللوحة رقم 4-1) . هذا هدف يدركه القادة جيدًا ، بحيث يكون لدى القائد خطة تنمية في ذهنه خاصة بكل تابع (مرءوس مباشر) . إن قيادة إحداث التغيير هي بصورة أساسية « ترقية أخلاقية » . مثل هؤلاء القادة يشجعون على التحدي بدلاً من كبته عندما يظهر . إنهم موضع ثقة عميقة ويقدمون المنظور الأخلاقي لضمان مثل هذه الثقة . تبني استعداداتهم لأن يكونوا حساسين ويؤثرون على أنفسهم ثقة هائلة بين الأتباع ، بالإضافة إلى التوحد الكامل مع رسالتهم أو قضيتهم . إن استعدادهم للإيثار على النفس يرتبط غالبًا بأنماط من الإيثار على النفس

بين أتباعهم في نوع من تأثير إنكار الذات . إنهم يرغبون في أن يتركوا وراءهم شيئاً ما في منظماتهم ، مجتمعاتهم أو حتى المجتمع ككل ، شيئاً ما أكثر إيجابية مما كان عليه الوضع عندما بدءوا حياتهم العملية . لهذه الأسباب أشار كل من Burns⁽³⁵⁾ ، Sergiovanni⁽³⁷⁾ ، Bass⁽³⁶⁾ إلى قادة إحداث التغيير كوكلاء أخلاقيين moral agents الذين يجندون أنفسهم وأتباعهم من أجل تحقيق رسالات وأغراض عالية المستوى . إن مستويات التوحد العالية تنتج مستويات عالية في الالتزام ، الثقة ، الولاء والأداء . كيف يمكنني أن أصف لك مثل هؤلاء القادة في مصطلحات أكثر واقعية ؟ إنهم أفراد يأتون إلى مهامهم الوظيفية ، ليسوا فقط مستعدين للإصغاء ، ولكنهم أيضاً مصممون على معرفة ما يفكر فيه الآخرون ، ويمكنهم المساهمة في التحديات التي يواجهونها . إنهم يوفر الوقت اللازم للوصول إلى معرفة الأفراد الذين يعملون معهم ، ما الذي يحتاج إلى معرفته هؤلاء الأفراد للارتقاء بمستوى أدائهم ، وإلى أي مدى يمكنهم أن يتوسعوا ، وأن يتم تحديهم ، وأن يدعموا (انظر اللوحة رقم 4-2) . إنهم يمثلون نماذج للأدوار التي يتوقعونها من الآخرين .

اللوحة رقم 4-2 الأمانة في تقييم الأداء

« أحد أجزاء متطلبات معادلة التغيير أن ندع العاملين يعرفون كيف يؤدون مهامهم الوظيفية . يعني هذا أنه يجب أن تتعلم الإدارة كيفية تقييم أداء العاملين بصورة بناءة إننا نخبرهم عن حاجاتهم التنموية ، ونساعدهم على التغلب على المشكلات »

(Jack's Men, 1997)

إذا كان المطلوب قطع التكاليف ، فإن هؤلاء القادة لا يستثنون مكاتبهم من الفأس ، إذا اعتقدوا بأن التدريب مهم ، حينئذ سوف يذهبون إليه أولاً ، وغالباً يأخذون على عاتقهم توصيل التدريب إلى أتباعهم وزملائهم بالطرق الرسمية وغير

الرسمية . إنهم يناضلون بصورة متكررة للوصول إلى الشيء الصحيح الذي يفعلونه ، يضعون مسبقاً مجموعة من المعايير التي تجعل تنفيذ مبادئهم قابلة للتوقع ، يمكنك معرفة ما يفكرون فيه صحيحاً أو خاطئاً من خلال أقوالهم وأفعالهم . فكرة مبتكرة !! يريد الكثيرون محاكاتهم لأنهم محترمون لمواقفهم من الموضوعات المهمة ، ولأنهم يناصرون قضايا بعض الأفراد ، ولأنهم يتحدثون عن تحديات صعبة قد تجنبها آخرون ، لكونهم قلقون ، ولقيامهم ببعض التصرفات تجاه ذلك القلق . إنهم يشجعون أولئك الأفراد المحيطين بهم على طرح الأسئلة ، وعلى استخدام كامل حقوقهم الذهنية ، ولا يخشون التساؤل حول تلك الأشياء التي تكون أكثر استقراراً ، ولا تلك الموضوعات التي يكونون أكثر تحيزاً لها . (انظر النوحة رقم 4-3) .

يخاطب قائد التعامل Transactional Leader المصالح الذاتية لأولئك الذين يتأثرون به ، بدلاً من تحريك أولئك الذين يقادون للذهاب إلى ما وراء المصالح الشخصية . يقدم قادة التعامل إغراءات للتحرك في الاتجاه الذي يريده القادة ، والذي يكون غالباً الاتجاه الذي سوف يلبي المصالح الشخصية للأتباع (المرءوسين) . إنهم يتبادلون الوعود على المكافأة من أجل التعاون والامتثال من أتباعهم لإنجاز المهمة المكلفين بها . أفضل التعاملات هي التي تكون بناءة Constructive ، وأن الحقائق والمبادئ التي تؤدي ببسر ووضوح إلى النتيجة المرجوة ، عندما تذكر فإنها سوف تفترض وجود ما يعتبر عادة أساليب فعالة في تحقيق مستويات الأداء المرغوبة . قد توجد أمثلة كثيرة على هذا النوع من سلوك القيادة في أي منظمة تقريباً ، وحتى في تعاملاتي الأولية معك في صياغة اتفاق توقعات وتفاهم حول أفضل طرق تنمية القيادة . انطلاقاً من تفاهمنا ، قد أنشأنا تعاملاتاً سوف يساعدنا ، بمضي الوقت ، على التحرك إلى الغاية الأسمى للنطاق الكامل والمتكامل ، حيث سوف نركز على قيادة إحداث التغيير ، ومن ثم سوف نأخذ في الاعتبار فلسفة « المشي - قبل العدو » ، وبالنسبة لبعض الأفراد سوف يكون من الملائم جداً لهم أن يأخذوا « خطوات الطفل - يحبو » في البداية للتأكد من أن توقعاتهم ومخرجات مستهدفاتهم قد فهمت بوضوح .

اللوحة رقم 3-4

مستويات الالتزام / الولاء وقيادة إحداث التغيير

وفر (1993) Pitman الدليل لإظهار أن مستوى الالتزام لدى العاملين ذوي الياقة البيضاء في ست منظمات يرتبط إيجابياً مع تقييم قيادة إحداث التغيير الذي أورده رؤساؤهم . أجرى (Niehoff, Eng, and Grover (1990) مسحاً لعدد 862 موظفاً في شركات التأمين ، مسلحاً أن الالتزام للمنظمة قد تأثر إيجابياً بالمدى الذي وصلت إليه الإدارة العليا في حث العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتجديد . وبالمثل ، تقييمات العاملين للأنماط القيادية لممثلي الاتحادات العمالية في العنابر وورش العمل كانت مؤشراً لولاء الأعضاء ، حاسة المسؤولية ، والمشاركة الفعلية في أنشطة الاتحاد العمالي ، (Kelloway & Barling, 1993) . في الواقع ، كان أقوى مؤشر للولاء للاتحاد والمشاركة في أنشطته يتمثل في قيادة إحداث التغيير لدى أولئك الأفراد الممثلين للاتحاد في الورش والعنابر . في دراسة تناولت جيش الدفاع التايواني ، معنويات الجماعة ، التماسك ، ومستويات القوة ، قرر (Shamir, Zakay, Breinin and Popper (1198a, 1998b) إن كلا منها كان يرتبط بفصيلة (مجموعة) القائد ، التوحد مع الوحدة العسكرية ، الإشعار ، الاستعداد للتضحية من أجل القائد ، والقدرات الخارقة للقائد Charisma . أيضاً ، زاد مستوى الاتفاق بين أعضاء الوحدات حول القدرات الخارقة للقائد نتيجة العلاقات الإيجابية التي ذكرت سابقاً بين القيادة ذات القدرات الخارقة وثقافة الجهة مشيرة إلى أن الاتفاق حول كيف قد أثر القائد على الوحدة كان له تأثير إيجابي على التحفيز والأداء . أخيراً ، أوضح Curphy (1992) أن قيادة إحداث التغيير وقيادة التعامل تتوقع بصورة إيجابية الأداء الذي يتطلب اعتمادية وتكامل الجهود بين أعضاء سرية عسكرية مبتدئة ، وتنتج مستويات أعلى من التحفيز والتماسك في جماعة القائد .

قد تتعجب كيف تكون التعاملات كأساس لإحداث التغييرات . على الأقل أعتقد بأنك تتعجب . لقد حددنا بالفعل أحد الأمثلة حول كيفية حدوث هذا . تحديداً ، إذا أنت أكرمت كل تعاملاتك مع الأفراد ، بمضي الوقت سوف يأتي الوقت الذي يثقون بك ، وهذه مستويات من الثقة أعلى منها في حالة الامتثال التي تستخدمها قيادة إحداث التغيير كأساس لتحقيق الأداء المثالي . ولكن بالطبع ، القيادة في مواقف الحياة اليومية ليست بهذه البساطة ، بمعنى ، أنك على الرغم من أنك تعتقد بأنك قد كنت مندمجاً إيجابياً بالكامل ، فإن بعض الأتباع ، الزملاء ، أو حتى رؤسائك قد لا يوافقون على رأيك . ومن ثم ، حينما تكون متناغماً في أعين كل التابعين لك القريبين منهم والبعيدين ، سوف يمثل هذا تحدياً صعباً يتطلب التجديد في كل مرة تعمل مع مجموعة جديدة من التابعين .

إذا أخذنا أبعد نقطة إلى أدنى محور النطاق ، فإن قيادة التعامل يمكن أن تكون اندماجاً سلبياً أو إيجابياً في ضوء كونك في مجال التبادل التصحيحي Corrective Exchange أو مجال التعامل . هنا يستلزم التبادل تغييراً مرغوباً في السلوك ، مستوى التعلم ، التعاون أو امتثال الأتباع لتفادي الرقابة السرية ، التوبيخ ، التغذية المرتدة السلبية ، العقاب ، أو إجراءات الانضباط . على سبيل المثال ، إذا انتقلت حبات خرز كثيرة من الجرة اليسرى إلى اليمنى في يوم واحد ، فإن هذا يعني سحب الكثير من الامتيازات من تلاميذ فصل Stacey (انظر الفصل الثالث) . يطبق نفس الشيء على عدد الأخطاء في المنتجات المرتجعة ، ضعف خدمة العميل ، والغلطات التي تحدث في سلع التوريدات .

يمكن وضع كل من التعاملات البناءة والتصحيحية لتكون متفكة مع أداء كل تابع أو في بعض الحالات القائد ، إذا كان التوجيه من التابع . يركز بعض القادة على الوعود البناءة ، المديح ، والمكافآت التي تتفق مع تحقيق الأداء المتوقع (انظر اللوحة 4-4) .

اللوحة رقم 4-4

الرسالة / الغرض وقيادة إحداث التغيير

قرر Keller (1992) أن القادة الفعالين في فرق مشروع البحوث والتطوير R&D كانوا يميلون إلى إلهام الإحساس بالرسالة أو الغرض حول أهمية العمل الذي يقوم به الفريق ، إنهم يحثون على طرق جديدة للتفكير وحل المشكلات الصعبة ، ويحملون الأعضاء على بذل الجهود الإضافية اللازمة لتحقيق مستويات أداء مثالية . مثل هذه القيادة لإحداث التغيير أظهرت أيضاً أنها أكثر توقعاً في جودة المشروع البحثي عنها في حالة التطوير .

يدير بعض القادة بالاستثناء ، ويعطون اهتماماً لأتباعهم « فقط » عندما يكون أدائهم بعيداً عن المطلوب وأنه يلزم التدخل للتصحيح . ومع أن مثل هذه التعاملات البناءة تعتبر ناجحة وفعالة إلى حد مقبول ، فإن التعاملات التصحيحية هي أيضاً أقل ، وخاصة في ضوء تنمية المزيد من إمكانيات التعلم لدى الأتباع . كيف يمكنك أن تتعلم بصورة جيدة ، إذا كان لديك فقط شخص ما يقدم لك دائئاً قائمة بالأشياء التي لا ينبغي عليك أدائها ؟ ماذا عن القائمة الكبيرة من الأشياء التي يجب عليك أدائها ، يجب المحاولة . وأن تشجع على اكتشافها ، وحتى تفشل في أدائها في بعض الحالات . عموماً ، القيادة التعاملية ليست كافية لكي يحقق الأفراد إمكانياتهم الكاملة والمتكاملة ، سواء كانوا قادة أو تابعين ، أفراداً أم جماعات . من الناحية الثقافية ، يخلق هذا النمط من القيادة بيئة عمل منفرة من المخاطرة ، ومنخفضة تماماً في الابتكار والتجديد .

أتذكر مثلاً عن إحدى البيئات الثقافية ذات المخاطرة المنخفضة . كنت حاضراً في حفل تكريم اعتزال أحد أعضاء الإدارة العليا في شركة ضخمة لتوريد الأدوية . كانت الشركة من الشركات المحافظة جداً وذات ثقافة راسخة تحاول أن تتفادى بشكل مستمر الأخطاء . في مثل تلك الأعمال ، كان من المهم جداً تفادي ارتكاب

الأخطاء التي تعرض حياة العملاء للخطر . ومع ذلك ، فقد اتخذت الشركة موقفًا متطرفًا لتفادي أية أخطاء بعد أن تعرضت لإدانة من هيئة الأدوية الفيدرالية (FDA) بسبب عرض منتج لم يختبر بدرجة كافية . أدى هذا إلى تغريم الشركة بمبلغ ضخم ، العديد من الاتهامات ، فقد حصة تسويقية كبيرة ، وتلطيف صورته الذهنية لدى العملاء . أصبحت « الواقعة » كما كان يطلق عليها داخليًا ، نقطة تحول أيضًا ، في خلق ثقافة الرعب والارتياح في إتيان أية أخطاء . أصبحت الكلمات الرئيسية في الثقافة : الرقابة والتطابق Control and Comply ، والتي لا تتفق كثيرًا مع الكلمة الثالثة - الابتكار . أثناء اليوم التالي للاعتزال ، كان المدير العام التنفيذي يتحدى المجموعة لإعطائه تغذية مرتدة : ساعدوني . . . تخلصوا من ميولكم وانفعالاتكم !! تحدث أخيرًا مدير إيطالي شاب قائلاً : « أخبرني مدير المنطقة ، لا ينبغي أن أقول ، تحت أي ظروف أي شيء ملفت في الاجتماع » هنا أنفقت الشركة عشرات الآلاف من الدولارات لكي تستدعى أعضاء إدارتها العليا من كل أنحاء العالم ، حيث كان يتم تدريبهم لتقول لهم : « لا تكونوا مبتكرين ، مجددين ، وفوق كل هذا ، لا تقولوا أي شيء ملفت » . لقد وجدت ذلك ممتعًا وملفتًا . وأنت ؟

عندما تكون هناك حاجة إلى القيادة ، فإن أية قيادة يحتمل أن تكون أكثر فعالية ونجاحًا منها في حالة تفادي المسؤولية لتوفير القيادة (انظر اللوحة 4-5) . قيادة عدم التدخل Laissez-faire leadership وتكتب اختصارًا (LF) ، إنها سلوك أولئك الأفراد في الجماعة الذين ، في أقصى الحالات ، لا يهتمون بما يحدث ، يتفادون تحمل المسؤولية ، لا يستخدمون أذهانهم . ومقتنعون بالجلوس وانتظار الآخرين لكي يتخذوا المبادرات اللازمة والتي تفرضها المهام التي في أيديهم . إننا نستطيع أن نطلق على هؤلاء « العاطلون اجتماعيًا » . إن أوصافنا لكل من Sam أو Stacey يجب أن تفترض أن ذلك النمط لم يظهره أي منهما ، ولكن لا يزال من المحتمل أن تكون سلوكياتهم في لحظات قليلة من حياتهما معبرة عن هذا النمط ، لأننا جميعًا نسلك ذلك المسلك في مواقف مختلفة . إنه من طبيعة الإنسان أن يتفادى بعض

القرارات ، ولكن القيادة غير الفعالة هي التي يراها الزملاء ، الرؤساء أو الأتباع على طول الوقت متفادية ومنسحبة بصورة أساسية .

اللوحة رقم 4-5

التفكير فيما هو غير قابل للتفكير

التفكير في عكس التيار قد كان واحدًا من الأجزاء الأساسية في نجاح Motorola طويل الأجل . إنه الأساس الذي أقام عليه Paul Galvin شركته . إن المخاطرة قبل أن يفعلها المنافسون اعتبرت - تناقضياً - أساساً للتأمين طويل الأجل . رأت الحكمة التقليدية أن « الراديوهات » هي « أجهزة منزلية » . عندما فكر Galvin في أن يضع جهاز راديو في سيارة كل فرد . فكر الكثيرون أنها فكرة مجنونة وخطيرة . أصر Galvin ، وقد أثبت التاريخ أنه كان على حق . قد يقول البعض أيضاً أن نفس القيادة ذات الرؤية الخيالية ، وضعت Motorola في مقدمة المنافسين لها في مجال التليفون المتنقل Cellular Phone .

اسأل نفسك ، هل لم يسبق لك أبداً تفادي قرارات معينة ، أو تأخير إجراء خاص فيما وراء ما اعتبره الآخرون معقولاً ؟ إذا كانت إجابتك نعم ، فأنت في حاجة إلى استشارة طبيبك النفسي (أعتقد أنك ربما تكون إنساناً آلياً) .

نحن جميعاً يجب أن نعترف أننا قد لجأنا بصورة جديّة ، إلى تفادي اتخاذ قرارات ، ومن ثم ، فإن الإجابة هي دائماً « لا » ! نتيجة لذلك ، بالتأكيد هناك شخص ما قد رأى كل منا في بعض اللحظات وهو يمارس قيادة عدم التدخل (LF) . في ضوء بناء إمكانيات نطاق القيادة الكاملة والمتكاملة ، كم عدد الحالات التي أظهرت فيها مجموعة معينة من السلوكيات على طول النطاق ، تحدد في النهاية كم كنت فعالاً كقائد بمضي الوقت . والتكرار الذي تظهر به السلوكيات يعتمد على منظورك أو إطارك المرجعي لما تعتبره مهماً . سوف يؤثر المهم بالنسبة لك حيث

تضع المزيد أو القليل من التركيز في ضوء اختيارك للإجراءات والقرارات . على سبيل المثال ، إذا فهمت أهمية تحديد حاجات الأفراد التابعين (المرءوسين) لك ، والتي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على تنميتهم وأيضًا تنميتك ، حينئذ ، إن الاحتمال الأكبر أن تبذل الوقت في محاولة فهم حاجات كل فرد .

فكر في آخر مرة قد تعرضت لاختيار الجلوس الخامل وانتظار شخص ما آخر في جماعتك ليقول ما يلزم أن يقال لمجموعة للتحرك إلى الأمام أو لك لكي تأخذ المبادرة . لماذا كنت مترددًا في التصرف ؟ ما الذي جعلك في النهاية تفعل ما فعلت ؟ نحن جميعًا قادة عدم تدخل حول بعض الأشياء ، وفي الواقع ، ربما قد تستخدم لمصلحتنا . على سبيل المثال ، ظهر مقال في Wall Street Journal منذ سنوات عديدة عن Loe Gerstner بعد ستة أشهر من اختياره لقيادة IBM ليخسر بها من أسوأ هوة سقوط تعرضت لها . وصف المقال Gerstner كقائد عدم تدخل . لم يعد أحد يمكنه أن يصف قيادة Loe Gerstner لشركة IBM بأنها عدم تدخل . مع بعض « التفكير التألمي » يمكن للمرء أن يقول أنه اختار ألا يقدم على التصرف قبل أن يكون قد أعد نفسه للتصرف ، على الرغم من حقيقة أن العاملين ، المساهمين ، المستثمرين والمنافسين قد يرونه على أنه لا يتدخل في مجريات العمل Laissez-Faire . على أية حال ، أمضى Gerstner بصورة ظاهرة الستة أشهر الأولى في اجتماعات مع عملاء IBM لاكتشاف ماذا كانوا يفضلون ، لا يفضلون ، ويحتاجون من IBM . ولكن ، قد يكون قد رآه العاملون على أنه ذو سلوك ابتعادي (تجنبي) . التحقق من أن جزءًا من مشكلة IBM كانت ابتعاد الشركة عن عملائها وذلك في عدم الإصغاء الحقيقي إلى حاجاتهم ، استنادًا إلى تاريخها الطويل في النجاح . ولتذكر كلمات Alvin Toffler « لا شيء أكثر خطورة من النجاح السابق » .

والبحث يقول And the Research Says

على مدى العقد الماضي قد دعم البحث الفكرة بأنه في المتوسط ، فإن قيادة إحداث التغيير أكثر فعالية كثيرًا من قيادة التعامل في الوصول إلى مستويات أعلى

من المزيد من الجهود ، الالتزام ، الأداء ، والرضا من التابعين (المروسين) (انظر اللوحة 4-6) . لقد كان هذا صحيحًا ، بصرف النظر تقريبًا ، عن مستوى مركز القيادة ، نوع المنظمة ، والثقافة التي يوجد بها الاثنان .

اللوحة رقم 4-6

الروابط بين النطاق الكامل والمتكامل للقيادة وبين الأداء

أجرى Gasper (1992) دراسة ما وراء تحليل Meta-analysis أدبيات موضوع قيادة إحداث التغيير السابقة . أشارت النتائج إلى أن قياد إحداث التغيير كانت النمط الأكثر تفصيلاً لدى التابعين ، وكانت مرتبطة - كما لاحظت عينة واحدة من الدراسات - بالفعالية المدركة من القيادة ، رضا التابعين ، ومزيد من الاستعداد لبذل جهود إضافية أكبر .

سجل الباحثون : Coleman, Patterson, Fuller, Hester and (1995) Stringer النتائج الشاملة لدراسة ما وراء التحليل . يمتد متوسط العلاقة (الذي يمكن أن يمتد ما بين 1.0- إلى 1.0+ ، غير الدراسات لعوامل قيادة إحداث التغيير والأداء من 0.45 إلى 0.60 ؛ للقيادة التعاملية = 0.44 ، للإدارة بالاستثناء الحيوية = 0.22 ، للإدارة بالاستثناء السلبية = 0.13 ، ولإدارة عدم التدخل = 0.28 . اشتملت دراسة ما وراء التحليل على 27 بحثًا . انبثقت نتائج أنماط مماثلة في العلاقات مع الرضا والفعالية المقاسة .

أجرى أيضًا Lowe et al., (1996) دراسة موازية لما وراء التحليل مؤكدة أن عوامل إحداث التغيير كانت أكثر ارتباطًا بشكل مرتفع مع أداء العمل . ولقد أقيم هذا النمط عبر مستويين للقيادة ، ومع قياسات أداء مادية ملموسة Hard (عدد الوحدات) وقياسات أداء غير مادية Soft (تقييم الأداء) بلغ عدد العينات ، بنا في ذلك الأعمال المنشورة وغير المنشورة 47 عينة . وجد Lowe et al., بعض الاختلافات التي تنسب إلى تأثيرات الوسيط (القائم بالبحث) في العلاقات الملاحظة . على سبيل المثال ، وجدت

بعض الاختلافات عند مقارنة المنظمات العامة والخاصة و عند فحص نوع مقياس الأداء . على سبيل المثال ، في ضوء مقياس الأداء ، لوحظت النتائج التالية للعلاقات بين مقياس ارتباط القيادة وتقييمات الأتباع مقابل المقياس التنظيمية المثالية / القدرات الخارقة Charisma 0.81 مقابل 0.35 ، الاعتبار الفردية 0.69 مقابل 0.28 ؛ الاستثارة الذهنية 0.68 مقابل 0.26 المكافآت 0.56 مقابل 0.08 الإدارة بالاستثناء 0.10 مقابل 0.04 بالترتيب .

قيادة التعامل البناء تكون فعالة تحت معظم الظروف . إن الإدارة بالاستثناء (MBE) هي أيضاً نمط تعاملي ، إنه نمط تصحيحي أكثر منه بناء . ولكن التصحيح الحيوي للتابع الذي يفشل في الأداء كما هو متوقع - يختلف كثيراً في تأثيراته . وأن القيادة التصحيحية التي تكون سلبية تميل إلى أن تكون غير فعالة بصفة عامة عبر معظم الظروف والمواقف .

يجب أن تكون على استعداد لمخاطبة إحساس التابع بأهمية ذاته لحمله على أن يكون ملتزماً ومشاركاً بالكامل في التحديات القائمة . هذا أحد الأشياء التي تضيفها قيادة إحداث التغيير إلى قيادة التعامل . لا يمثل الأفراد مع ما يحتاج إلى أن يؤدي ، بأعلى نهاية لإمكاناتهم . إنهم يكونون أكثر التزاماً لتحقيقه فقط في حالة اعتقادهم وإيمانهم بما يفعلونه ، ومن ثم يتوحدون مع الجهود . يوفر التوحد الدافع والحماس لتحقيق الأداء النموذجي . فكر في أي شيء تفعله والذي تتوحد بالكامل معه الآن . الآن فكر في كيف يكون أداؤك عندما تندمج في شيء ما لا يكون لديك توحد أو أنت ضد التوحد معه ، كما يقولون .

تستلزم قيادة إحداث التغيير تحفيز الآخرين على أداء أكثر مما يرغبون أصلاً في أدائه ، وحتى أكثر مما يعتقدون أنه ممكن . يمكن أن يحدث هذا عندما يبتعد الشخص عن أداء المهمة المكلف بها من أجل « المال » إلى أدائها لأنه يتوحد مع أو يفتخر بما ينتجه . إن ما قد يكون جيداً بمقياس ما يحققه العمل من أجر أو

مرتب ليس دائماً يكون جيداً بمقياس الافتخار به ، وهذه الفجوة هي ما تسمي قيادة إحداث التغيير إلى تضييقها . يضع مثل هؤلاء القادة توقعات متحديّة أكبر ، ونمطياً ينجزون أداء أعلى نتيجة لذلك . تستلزم قيادة إحداث التغيير مخاطبة الإمكانيات الكاملة والمتكاملة لأولئك الذين يقادون . إن قيادة إحداث التغيير تمثل توسعاً مهماً لقيادة التعامل . تركز قيادة التعامل على التفاعل أو التبادل الذي يحدث بين القادة ، الزملاء ، والأتباع . يقوم هذا التبادل على مناقشة القائد مع الآخرين حول ما هو مطلوب وتحديد الشروط والمكافآت التي سوف يتسلمها الآخرون في حالة تحقيق تلك المتطلبات . مثل هذه التبادلات هي الأساس الذي يبني عليه بدلاً من السقف الذي يحدد جهود القائد .

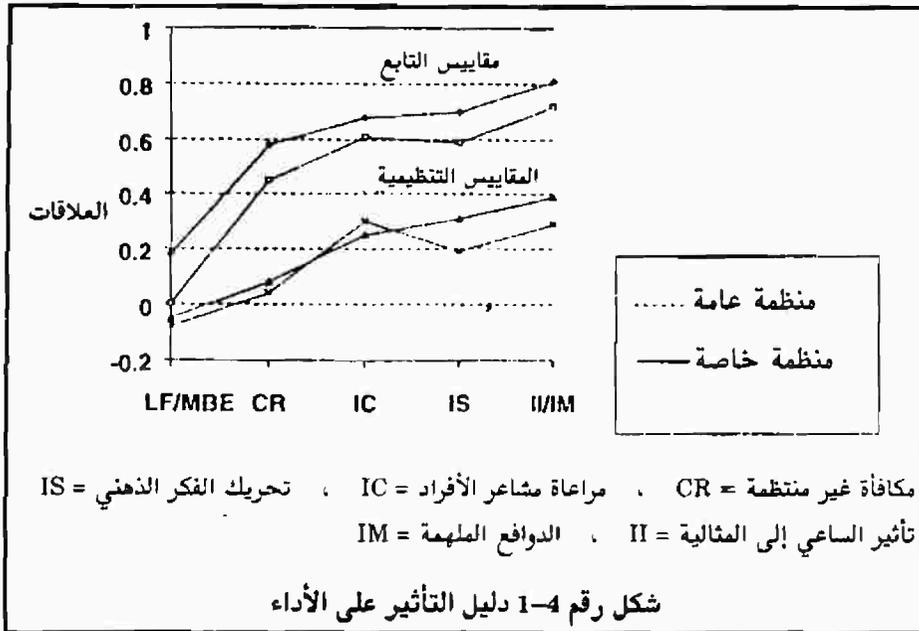
تلخيصاً ، يرفع قادة إحداث التغيير « الحقيقيون » مستوى التوحد ، النضج المعنوي ، ووجهات نظر أولئك الذين يقادون (المرءوسون) . بمضي الوقت يتم تنمية الأتباع إلى قادة . إن القادة يعملون على توسيع وتكبير اهتمامات ومصالح مرءوسيه . بصماتهم تكون أكثر عمقاً وطولاً في ضوء تأثيراتهم على الآخرين . وعموماً إنها بصمات إيجابية جداً بمضي الوقت .

• مكونات قيادة إحداث التغيير

Components of Transformational Leadership

يفعل قادة إحداث التغيير الكثير مع الزملاء والأتباع ، وليس فقط مجرد التبادلات أو الاتفاقات . إنهم يسلكون بطريق تؤدي إلى أعظم النتائج ، وذلك باستخدام واحد أو أكثر من مكونات قيادة إحداث التغيير التي ذكرت سابقاً بإيجاز . (انظر الشكل 1-4) . دعني أعيد تكرار تلك المكونات الأربعة هنا ، لأنه قبل الدخول في الفصل التالي ، سوف أطلب منك أن تفكر بعمق في كيفية تنميتها في داخلك .

تكون القيادة مستمثلة (النظر إليها على إنها مثالية) عندما يسعى التابعون إلى التوحد مع قادتهم ومحركاتهم . تلهم القيادة الأتباع بالتحدي والإقناع بتوفير المعنى والفهم المرتبط بما هو مطلوب أداؤه . يوجد التوحد في قلب العملية ، الذي يدفع



الأفراد إلى تحقيق الرؤية . تكون القيادة محركة للتفكير الذهني بتمهيق استخدام التابعين لقدراتهم للشك ليس فقط في منظور الأفراد الآخرين ، ولكن أيضاً في منظورهم الذاتي ، وحتى تلك التي ذات الجذور العميقة في نفوسهم . أخيراً ، تكون القيادة مراعية لمشاعر الأفراد تمد التابعين بالتدعيم ، الرقابة ، والتدريب . يتم تقييم كل من هذه المكونات بواسطة مسح يطلق عليه استقصاء القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ، (انظر اللوحة 4-7) (38) . يشتمل MLQ على كل مكونات قيادة إحداث التغيير ، التعامل ، وغير التعامل والتي أشرنا إليها على أنها النطاق الكامل والمتكامل لإمكانيات القيادة (انظر لمحة من عينة MLQ في نهاية الفصل) .

• التأثير المستمثل Idealized Influence

يسلك قادة إحداث التغيير بطريق معينة تجعل من أدوارهم نماذج يحاكيها التابعون بمضي الوقت (انظر اللوحة 4-8) . إنهم أهل للإعجاب ، الاحترام ، والثقة ، يتوحد التابعون مع القائد ، والسبب أو الرسالة التي يتبناها القائد ،

وبمضي الوقت يعملون على محاكاة القائد ، ولكن بمفهوم الإحساس المثالي الحقيقي ، لا يتعلمون أبداً عدم الشك في القائد . أشار Bass (1998) أن أهداف التابعين تصبح ذات معنى أكبر عندما يصبح الهدف أكثر توافقاً مع مفاهيمهم الذاتية . يعزوا التسابون جهودهم الإضافية الذاتية إلى قضايا ترتبط داخلياً بذواتهم ، وليس إلى مكافآت خارجية تضيف إلى التزام التابعين بالقضية ، وإلى أهداف بعيدة وغامضة .

اللوحة رقم 4-7

قياس النطاق الكامل والمتكامل لأنماط القيادة
كم عدد العوامل التي تشكل هذا النموذج ؟

أجرى Den Hartog et al., (1997) دراسة في هولندا ، اشتملت على 1200 عاملاً من 8 منظمات ، استخدم الباحثون MLQ . استوفى المشرفون (التابعون) هذه التقييمات . ترجمت استمارة الاستقصاء إلى اللغة الهندية لهذه الدراسة . دعمت النتائج حلاً من 4 عوامل : عامل شامل لإحداث التغيير ، مكافأة تعاملية طارئة ، إدارة بالاستثناء حيوية ، عوامل القيادة السلبية .

أتم Avolio et al., (1999) دراسة شاملة استناداً إلى MLQ (5x) باستخدام بيانات جمعت من 14 عينة . قدم Avolio et al., البيئة على هيكل من 6 عوامل في العينات الثماني الأولى ، وأكد على العوامل الستة في مجموعة العينات الثانية . كانت العوامل الستة هي : الاستمثال / الإلهام ، تحريك التفكير الذهني ، مراعاة مشاعر الأفراد ، الإثابة الممكنة ، الإدارة بالاستثناء الحيوية ، والقيادة السلبية/التصحيفية .

أجرى Bycio et al., (1995) دراسة تحليل عاملي تأكيداً إلى MLQ ، اشتملت على معروضات ؛ كان 97٪ من المشاركين في هذه الدراسة إناثاً . الأكثر من هذا ، المتوسط العام للتقييمات حول قيادة

إحداث التغيير كان فقط 2.08 من متوسط ممكن قيمته 4.0 ، مبيئاً قيوداً للنطاق على هذه المقاييس . كان نموذج العوامل الخمسة يتكون من العوامل الستة السابقة فيما عدا الإدارة بالاستثناء الحيوية . وجد الباحثون أيضاً أن إدارة إحداث التغيير كانت مرتبطة بمستويات منخفضة لنية ترك العمل . حُذف مقياس قيادة عدم التدخل Laissez-Faire من الدراسة

اللوحة رقم 4-8 القيادة العليا التنفيذية والأداء

فحص (1993) Agle 250 شخصاً من أعضاء الإدارة العليا التنفيذية لدى عدد من الشركات الأمريكية الكبرى . تم تقييم هذا العدد عن طريق التابعين المباشرين ، في ضوء صفاتهم القيادية المستمثلة أو الخارقة للعادة ، مستويات الإنجاز كإدارة عليا ، وأداء وحداتهم التنظيمية التي تحت إشرافهم . أشارت النتائج أن القادة ذوي الصفات الخارقة للعادة Charismatic كانت وحداتهم التنظيمية أكثر فعالية كما يراها مرءوسوهم (التابعون) المباشرون ، وأيضاً على أساس أداء الأسهم . ارتبطت القيادة المستمثلة أيضاً مع زيادة المبيعات ، الحصة التسويقية ، الإيرادات والعائد على الاستثمار (ROI) .

اللوحة رقم 4-9

العلاقة بين قيادة التعامل/إحداث التغيير ومقاييس الأداء غير المادية (Soft)

فحص (1990) Gottlieb العلاقة بين تقرير الذات حول أنماط قيادة إحداث التغيير/التعامل لعدد 49 رؤساء وحدات ترميز ، 106 من مساعدي الرؤساء ، مع عدد 545 تقييمات للتابعين حول الرضا عن العمل ، الفعالية ،

والجهود الإضافية . قادة وحدات التعريض من الإنث اللاتي وصفن أنفسهن بأنهن ضمن فئة القادة ذوي الصفات الخارقة للعادة المستمثلة كسان هناك نسبة عالية من التباين في تقييمهن اتباعهم حول الرضا عن العمل والفعالية ، بينما حصلت القيادة الملهمة على العلاقة القوية مع كمية من جهود التابعين الإضافية الذين كانوا على استعداد لبذلها في أعمالهم .

حدث أن قال نابليون بونابرت عن القادة العظماء أنهم يجب أن « يتحدثوا إلى عيونهم » ربما على عكس ما يتحدثون إلى محفظة نقودهم .

من بين الأشياء التي يفعلها القادة لاكتساب ثقة تصف بالمثالية Idealized أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الذاتية ، غالباً على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين . يشارك القادة الأخطار التي يتعرضون لها مع أتباعهم ، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم طوال الوقت . يمكن الاعتماد عليهم لعمل الشيء الصحيح ، وإثبات تمسكهم بمعايير أخلاقية وسلوكيات معنوية عالية . توفر المبادئ والمعايير أساساً قوياً للتناسق حول كيفية فهم القادة ، وليس لكل سلوك . تحديداً ، يمكن أن يكون القادة في غاية الصعوبة والتحدي بالنسبة للبعض ، وفي غاية التدعيم والتعاطف للآخرين ، والكل داخل نطاق مبادئهم القيادية (انظر اللوحة 4-9) .

يتفادى قادة التعامل استخدام القوة من أجل الحصول على مكاسب شخصية ولكنهم سوف يستخدمون مصادر القوة التي في حوزتهم لتحريك الأفراد أو الجماعات تجاه تحقيق رسالتهم ، رؤيتهم وأيضاً قضيتهم . إنهم القادة الذين يصفهم الأفراد عندما يطلب منهم أن يفكروا بعمق في حياتهم وأن يصفوا شخصاً ما ، الذي كان له تأثير قوي على تنميتهم الشخصية . عادة القائد الذي يجسد الصفات المثالية ينظر إليه على أنه القوة الدافعة المركزية في تحريك المجموعة إلى الأمام ، والذي يرى ما يجب أن يفعله بعد ذلك : معهم وفي مقدمتهم .

• التحفيز الملهم Inspirational Motivation

إن قادة إحداث التغيير يتصرفون بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم . وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به أتباعهم . تسود روح الفريق الجماعة . يظهر مثل هؤلاء القادة الحماس والتفاؤل . إنهم يحملون أتباعهم على الاندماج في التفكير الذي يركز على حالات « سيناريوهات » مستقبلية جذابة متعددة ، وأحياناً دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة . إنهم يستطيعون تشجيع وإلهام الآخرين بما يقولونه ، بما يفعلونه ، وفي أقصى حالات النطاق بالاثنين معاً (انظر اللوحة 4-10) .

اللوحة رقم 4-10

قيادة التعامل وأداء المبيعات

فحص Garcia (1995) العلاقة بين قادة التعامل وأداء المبيعات . أجريت الدراسة الميدانية على شركتين كبيرتين تعملان على المستوى القومي في أمريكا . كان يمكن وصف السياق الذي يعمل رجال البيع في إطاره بأنه مراكز شراء شديدة التعقيد . باستخدام MLQ قِيم المشرفون مرؤوسيه من رجال البيع (عدد 101) . تم الربط بين القيادة التعاملية لهؤلاء البائعين مع تقييم الأداء الذي حصلوا عليه ، ونسبة حصة المبيعات لكل منهم لمقارنة أداء رجال البيع في كلتا الشركتين . بالنسبة لعوامل قيادة التعامل فإن العلاقة بين العادات الخارقة/الإلهام ، تحريك التفكير الذهني ، ومراعاة مشاعر الأفراد مع المبيعات كانت 0.27 ، 0.29 ، 0.19 بالترتيب . ينسب إلى قيادة التعامل 37٪ من التباين في فعالية أداء المبيعات كما جاء في تقييم مديري المبيعات .

• تحريك التفكير الذهني Intellectual Stimulation

يحرك قادة التعامل جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بالتشكك في الافتراضات ، إعادة تشكيل المشكلات ، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات

نظر جديدة . يتم تشجيع الابتكار بصفته معياراً راسخاً للسلوك . ليس هناك نقد عام لأي عضو داخل المجموعة في حالة إتيان أي خطأ . يستحث القادة الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للمشكلات . يتم تشجيع التابعين على تجريب مناهج جديدة ، ولا يمكن تعريض أفكارهم للنقد أبداً ، ذلك لأنهم يختلفون عن القادة . غالباً ، يركز القائد على « ماذا » في المشكلات بدلاً من « من » يمكن أن يذهب إليه اللوم .

في المقابل ، يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول منظوره ، وافترضاته الحقيقية والمجربة . يمكن ملاحظة القائد يدافع عن التخلص من أحد الأنظمة الذي لم يعد مفيداً حتى إذا كان ذلك النظام من بين مبادرات القائد ذاته . أنه لا يوجد شيء يمكن وصفه بأنه جيد جداً ، ثابت جداً ، سياسي جداً أو بيروقراطي جداً بحيث لا يمكن تحديه ، تغييره ، الاستغناء عنه أو حتى إزالته تماماً (انظر اللوحة رقم 4-11) . إنه من المحتمل أن ما ترفض أن تشكك في جدواه باعتباره حيويًا لبقاء منطمتك ، سوف يشككك فيه منافوك بنجاح ، وهذا ما سوف يسعدهم كثيراً أنك قد تركت مسألة التشكك : وضع Paul Galvin في مستقبل Motorola الفكرة بأن المخاطرة مع الأفكار الجديدة كانت - بصورة متناقضة -

اللوحة رقم 4-11

مناصرة الابتكار وقيادة إحداث التغيير

قدم Howel and Higgins نتائج تؤيد استنتاجات Keller مع فرق R&D (ذكرت في اللوحة 4-4) . تحديداً ، ذكر الباحثان بأن المناصرين للابتكار ، الذين في منظمات كندية متنوعة ، تم تحديدهم باستخدام التسمية الدقيقة من الزملاء ، وأظهرت المقابلة أيضاً النهاية القصوى لنطاق القيادة الكامل والمتكامل الذي أظهرته قيادة التعامل . تولدت عن هؤلاء المناصرين أفكار ومناهج مبتكرة التي كانت مترادفة مع تحريك التفكير ذهنيًا .

أساساً لتحقيق الأمن طويل الأجل للأعمال : لكي يدير المرء العمل - كما يقول بعض الباحثين - يجب أن يكون له هستيريا الارتياح ولو بدون سبب . ربما نصف هذا بالارتياح الصحي والبناء .

• المراعاة لمشاعر الأفراد Individualized Consideration

يعطى قادة إحداث التغيير اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد للإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرّب ، ناصح ، مدرس ، مهمل ، صديق حميم ، وموجه . يتم تنمية الأتباع والزملاء إلى مستويات أعلى من الإمكانيات القتالية على أساس مستمر ، يوازي أحياناً عملية التحسين المستمر الملاحظة في نظم الجودة الشاملة عالية الفعالية . هنا في مركز دراسات القيادة نطلق عليها « التحسين المستمر للأفراد » ، (Continuous People Improvement (CPI) . تمارس مراعاة مشاعر الأفراد الآتي : خلق فرص جديدة للتعلم ، مع مناخ مدعم لكي يحدث التعلم ، يتم الاعتراف بالفروق الفردية بالنسبة للحاجات ، الرغبات بصورة مستمرة (انظر اللوحة 4-12) .

اللوحة رقم 4-12

قيادة إحداث التغيير وثقافة تعزيز حرية التصرف

سجلت (1994) Masi علاقة إيجابية مع أفراد الجيش بين قيادة التعامل وتعزيز حرية التصرف وتحفيز الأفراد . أسند التحفيز إلى قيادة إحداث التغيير . وأيضاً المعايير الثقافية المعززة لحرية التصرف ارتبطت إيجابياً بقيادة إحداث التغيير .

(1989) Bryce شرعت في رحلة لوصف أنماط القيادة لأعضاء الإدارة العليا التنفيذية في الشركات اليابانية الكبرى . تناولت الدراسة 132 مديراً وعضو إدارة عليا تم تقييمهم بواسطة 194 من أتباعهم المباشرين في 14 شركة يابانية . قد أظهر قادة الإدارة العليا اليابانية مستوى عالياً

في قيادة إحداث التغيير ، والتي انعكست أيضاً في أنماط قيادة مرءوسيه المباشرين . يثبت هذا فكرة أن « الناس على دين ملوكهم » - المترجم - حيث انحدر نمط القيادة كما ينحدر تساقط مياه الشلال من أعلى إلى أسفل ؛ رغم أن قيادة إحداث التغيير حصلت على أعلى الدرجات ، ولكن كان هناك تباين بين الشركات .

حلل Kane and Tremble (1998) بيانات مسح جمعت من 3216 مجند في القوات المسلحة داخل 41 كتيبة في الجيش الأمريكي . أظهر المسح الكثير من حالات قيادة إحداث التغيير عن طريق قدامى الضباط . بصفة عامة ، أدت تقييمات إحداث التغيير إلى زيادة في تقييمات قيادة التعامل ، وخاصة في مجال توقع مستويات الجهود الإضافية ، تحفيز الوظيفة ، والالتزام الأخلاقي .

سجل Spreitzer and Jamasz (1998) بأن مديري تعزيز حرية التصرف ينظر إليهم أتباعهم على أنهم أكثر تحريكاً للتفكير الذهني وأنهم ذوو عادات خارقة . ما نحتاج إليه الآن هو دراسة لنمط تفكير القادة فيما يتعلق بتميز حرية الآخرين في التصرف وسلوكياتهم الفعلية في عمل هذا طوال الوقت .

يثبت سلوك وشعور القائد ليس فقط قبول الاختلافات الفردية ولكن أيضاً الرغبة في جذبهم إلى إثراء الابتكار والتجديد (يتلقى بعض الأفراد التشجيع ، والبعض المزيد من الاستقلالية ، آخرون معايير أكثر شدة ، ولا يزال آخرون يحتاجون إلى الاهتمام في الصيف ، كما جاء في الفصل الثالث مع تلاميذ Stacey) .

يتم تشجيع التبادل ذي الاتجاهين في الاتصالات ، « والإدارة عن طريق الاندماج المستمر » يمثل القاعدة في الممارسة . التفاعل مع التابعين له صفة شخصية (بمعنى أن القائد يتذكر التفاعلات السابقة ، ويكون مدرِّكاً للاهتمامات الفردية ، ويرى الفرد كشخص « كامل » بدلاً من أنه مجرد تلميذ ، جندي ، عامل أو عميل

آخر) . إن قائد مراعاة مشاعر الآخرين يستمع بفعالية ويمكن أن تسمعه يقول : « إنه ليس ما تقوله لهم ، ولكن ما تسمعه منهم » . يجب أن نتأكد من أن ما نسمعه كان ما ينوي أن يقوله لنا المتحدث . مثل هؤلاء القادة قد لا يحصلون على ما يشغل الآخرين بصورة صحيحة ، ولكن يجب أن تعطيمهم الثقة والاطمئنان للمحاولة .

مثل هؤلاء القادة يفوضون المهام كوسيلة لتنمية الأتباع (المراءوسين) . يتم مراقبة المهام المفوضة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تدعيم ، ولتقييم التقدم ؛ مثاليًا ، لا يشعر التابعون بأنهم خاضعون للمراجعة بالمرة . لماذا ؟ كيف يمكن أن يحدث هذا ؟ المسألة بسيطة . إنهم يتقون في نوايا قائدهم . إنهم يرددون في لغتهم « هذا الشخص يحاول أن يساعدني باكتشاف الأخطاء ، وهو ما يختلف تمامًا حينما يشير إليّ بإصبعه بطريقة تحمل معني الاتهام ، إذا سألت مثل هؤلاء القادة ، الاحتمال الأكبر أنهم يستطيعون أن يخبروك بلغة محددة وبصورة واضحة أين يوجد أفرادهم في ضوء تحقيق إمكانياتهم الكاملة والمتكاملة ، والخطبة التي في أذهانهم لسد الفجوة بين « ما هو قائم » و « ما يجب أن يكون » .

هل تعرف أي شخص في حياتك ، قد أظهر المكونات الأربعة لقيادة إحداث التغيير ؟ إذا كان كذلك ، ماذا كان شعورك تجاه هذا الشخص ؟ هل توافق على نتائج وتوصيف البحوث ؟

• مكونات قيادة التعامل Components of Transactional Leadership

تحدث قيادة التعامل عندما يكافئ القائد أو يجازي التابع استناداً إلى ملاءمة سلوك أو أداء التابع . تعتمد قيادة التعامل على تخطيط الطوارئ ، الاتفاقات ، التدعيم ، وأما الإثابة الإيجابية الممكنة أو أشكال الإدارة بالاستثناء الأكثر سلبية حيوية أو إيجابية .

• الإثابة الممكنة Contingent Reward

لقد وجد أن مثل هذه التعاملات البناءة فعالة بصورة معقولة ، على الرغم من أنها نمطياً ليست على نفس مستوى أي من مكونات إحداث التغيير في تحفيز الآخرين

على تحقيق مستويات أعلى من التنمية والأداء . بهذا المنهج يوضع القائد أو يضمن اتفاقات على ما يحتاج إلى أن يؤدي والمكافآت الموعودة أو يكافئ آخرين بالفعل في مقابل التنفيذ العرضي للتكليفات .

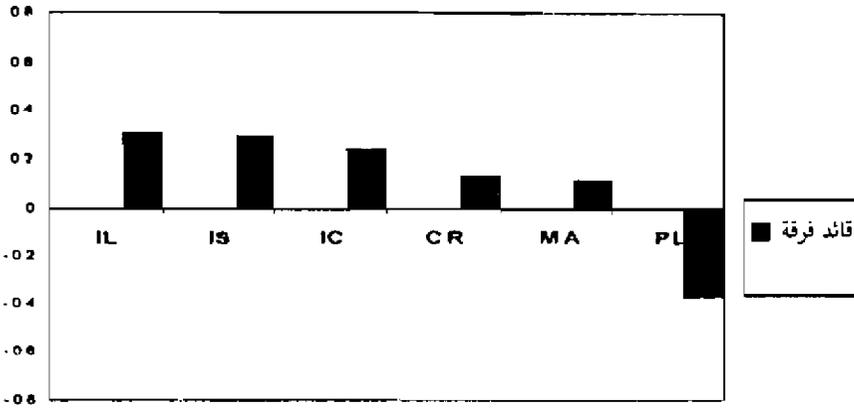
• الإدارة بالاستثناء Management-by-Exception

الإدارة بالاستثناء شكل من أشكال قيادة التعامل التصحيحي تميل إلى أن تكون غير فعالة إلى حد كبير ، وخاصة حينما تستخدم بكثافة . في كثير من المواقف قد يكون هذا النمط من القيادة مطلوباً . على سبيل المثال ، وجدنا في أوضاع القتال العسكري أن قيادة التصحيح في شكلها الحيوي ينظر إليها على أنها أكثر إيجابية وفعالية في أعين الأتباع والقادة (انظر اللوحة 4-13 ، والأشكال 4-2 ، 4-2ب) . في الواقع في معظم البيئات التنظيمية حيث تكون المخاطرة مرتفعة ، فإن تفسير العمليات التصحيحية يختلف كثيراً عنها في حالة السياقات المنخفضة أو القابلة للإهمال .

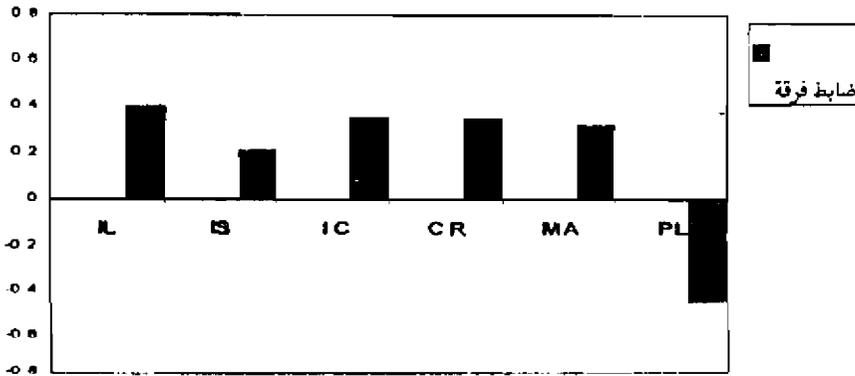
اللوحة رقم 4-13

القيادة وأداء فصيلة من الجنود

على مدى سنتين استمر فيهما مشروع بحثي أدرته بنفس ومعني Bernie Bass . يمكن للمرء أن يرى من خلال الأشكال 4-2أ ، 4-2ب أن قيادة الإدارة بالاستثناء لكل من قادة الوحدة العسكرية وضباط الوحدة توقعوا بإيجابية استعداد الوحدة . تم تقييم استعداد الوحدة على أساس أدائها ، مع تدريب ميداني لمدة أسبوعين سمي « تدريب الاستعداد المشترك » في تدريب المحاكاة الذي استمر لمدة أسبوعين أخذت فيه الوحدات إلى مهمات قريبة من المعارك الفعلية ، لتقييم أدائها . توقعت قيادة إحداه التغيير وقيادة التعامل لكل من اللواءات والضباط أداء الوحدة بصورة إيجابية على مدى ثلاثة أشهر مع ارتباطات يصل نطاقها ما بين 0.3 - 0.6 (تم تمويل هذا المشروع من معهد البحوث العسكرية 1996 - 1997) .



شكل رقم 4-2أ فعالية قادة الفرق العسكرية (18 فرقة) تطبيق مسح ، 360 MLQ



شكل رقم 4-2ب فعالية ضباط الفرق العسكرية (18 فرق)

MA = مكافأة غير منتظمة (فردية) ، CR = تأثير الساعي للمثالية ، IL = الإدارة بالاستثناء ، IS = تحريك التفكير الذهني ، IC = مراعاة مشاعر الأفراد ، PA = تصحيح سلبي

قد يكون التعامل التصحيحي حيويًا أو سلبيًا ، عندما يكون حيويًا ، يرتب القائد من أجل مراقبة الانحرافات عن المعايير ، الغلطات والأخطاء في مهام التابع (المروءوس) ويجري التصحيحات الضرورية عند الحاجة . تستلزم مثل هذه القيادة اليقظة المستمرة للغلطات الممكنة . كما اقترح سابقًا ، من السهل تخيل الكثير من المواقف عندما يكون مثل هذا السلوك مطلوبًا إلى حد كبير ، داخلًا في ترتيبات طارئة ، وفي أي عملية حيث تكون أخطار الفشل عالية جدًا كالتكلفة المالية ،

التكاليف المادية ، فقد حياة الأفراد ، وهكذا . عندما يكون النمط القيادي سلبيًا ، ينتظر القائد حدوث الانحرافات ، الغلطات ، والأخطاء ثم يتخذ حينئذ الإجراءات التصحيحية . الآن يبرز هنا سؤال آخر من تلك الأسئلة التأملية .

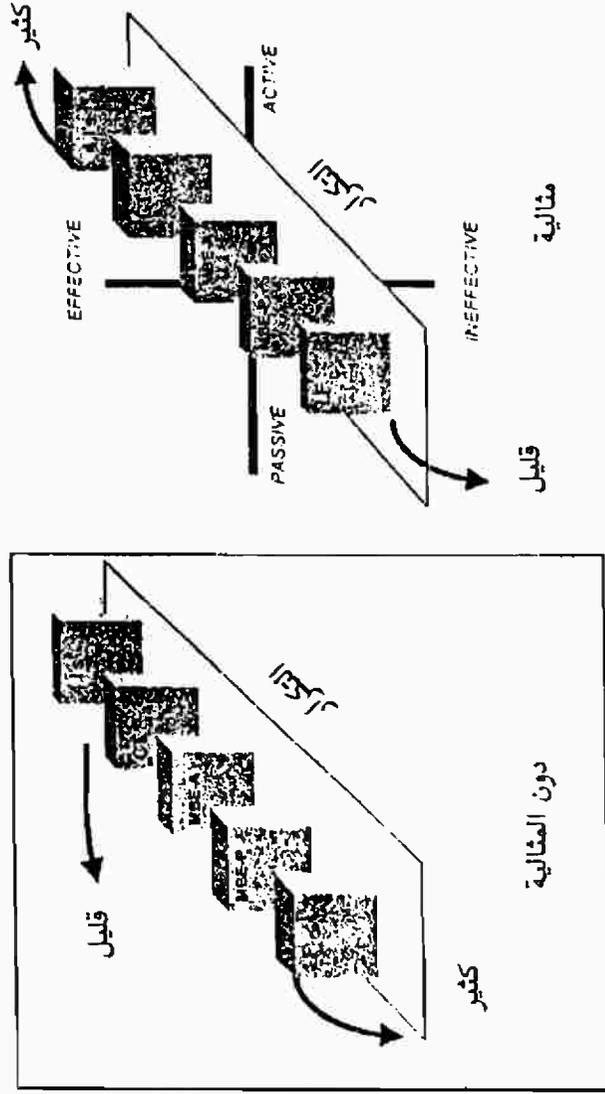
على تعتقد أنك تبذل الكثير جدًا (بما يتجاوز المعقول) أو القليل جدًا (بما يتجاوز أيضًا المعقول) في دورك كقائد مركزًا على الأخطاء ؟ ما النسبة التي تتدخل عندها للتوبيخ ؟ كيف تنظر إلى أن هذا يؤثر على استعداد الأفراد لأن يكونوا مبتكرين ومجددين ، والتي يحكم التعريف هي انحراف عن المعايير .

• قيادة عدم التعامل / عدم التدخل

Nontransactional/Laissez-Fair Leadership

قيادة عدم التعامل/عدم التدخل قريبة من قيادة التجنب أو الغياب ، وتعريفياً ، أكثر تحاذلاً ، وأيضاً أكثر عجزاً ، استناداً إلى كل الأبحاث السابقة حول هذا النمط من القيادة . في أقصى الحالات ، لا يوجد أي تعامل بين « القائد » و « التابع » مع هذا النمط من القيادة .

من الجوهرى لنموذج نطاق القيادة الكامل والمتكامل المقدم هنا ، أن كل قائد يظهر كل نمط بدرجة ما أو بأخرى . يوضح الشكل 3.4 المخطط الوصفي للمثالية على الجانب الأيمن من الشكل . يمثل البعد الثالث في هذا النموذج (العمق) كيف يُظهر القائد بصورة متكررة نمطاً معيناً للقيادة . البعد « الحيوي » واضح بذاته من حيث أنني قد أشركتك معي في الأمثلة المتعلقة بالقيادة الحيوية أو التي تتوقع الفعل Proactive . يستند بُعد الفعالية على نتائج البحوث التي أظهرت قيادة تعامل حيوية وقيادة لإحداث التغيير تتوقع الفعل ، تكون ، بطريقة أو بأخرى ، أكثر فعالية إلى حد بعيد ، مما يكون عليه الوضع في حالة أنماط القيادة الأخرى و/أو عدم وجود قيادة . يصف الجانب الأيسر من الشكل 3-4 المخطط الوصفي لما هو دون المثالية بمعنى أن التكرار الأكثر ارتفاعاً للواقعة يحدث عند أدنى مستوى من النطاق الكامل والمتكامل للقيادة .



شكل 3-4 مميزات القيادة المتقابلة

في الجانب الأيمن من الشكل 4-3 يظهر القائد بصورة نادرة نمط قيادة عدم التدخل ، معدل تكرار أعلى لأنماط قيادة التعامل السلبي والحيوي في تطبيق منهج الإدارة بالاستثناء ، والكثير من الإثابة الممكنة ، والتكرار الأكثر ملاحظة يتمثل في مكونات قيادة إحداث التغيير . في المقابل ، كما يظهر في الجانب الأيسر من الشكل 4-3 ، فإن القائد ذا الأداء الضعيف يميل إلى تبني المزيد من قيادة عدم التدخل ، إدارة بالاستثناء سلبية ، وإذا كان يوجد قيادة إحداث التغيير فإنها تكون في أدنى مستوياتها . وبالمناسبة ، يمكنك أن تستبدل بكلمة قائد كلمة فريق ، في ضوء نتائجنا الحالية مع الفرق في الصناعة ، التعليم ، والقوات العسكرية ، وسوف يكون هذا البيان صحيحاً .

في دراسة حديثة حول قيادة الفريق ذكر Sivasubramaniam et al⁽³⁹⁾ أن قيادة إحداث التغيير الجماعية في فرق الإدارة الذاتية تتوقع بإيجابية أداءها على مدى فترة ثلاثة أشهر . إن فرق قيادة عدم التدخل والإدارة بالاستثناء تتوقع بسلبية أداءها (انظر اللوحة رقم 4-14) .

الكثير من الدراسات البحثية قد أجريت في أعمال/الصناعة ، الحكومة ، القوات المسلحة ، المؤسسات التعليمية ، والمنظمات غير الربحية ، موضحة أن قيادة إحداث التغيير طبقاً للقياسات باستخدام MLQ المشتقة من نموذج النطاق الكامل والمتكامل كانت أكثر فعالية وإرضاءً منها في حالة قيادة التعامل ، على الرغم من أن معظم القادة يمارسون بصورة متكررة بعضاً من نمط القيادة الأخير والكثير من النمط الأول . لقد أظهرت دراسات المتابعة Follow-up أن قيادة إحداث التنمية بالتدريب على مكوناتها الأربعة تزيد أيضاً من إمكانياتها لإثراء الفعالية والرضا . هذه الدراسات موصوفة بمزيد من التفضيل في اللوحة 4-15 .

من بين مكونات قيادة إحداث التغيير ، التأثير المستمتمل والقيادة الملهمه تعتبر الأكثر فعالية وإرضاءً ، تحريك التفكير الذهني ومراعاة مشاعر الأفراد تعتبر إلى حد ما أقل تأثيراً ، ولكن في المقابل كل مكونات قيادة إحداث التغيير

الأربعة أكثر فعالية من قيادة التعامل البناءة . ومع ذلك ، تظل التعاملات البناءة فعالة ومرضية بصورة معقولة في معظم المواقف ، ما عدا تلك التي ليس للقائد فيها أية رقابة على الطرق التي يمكن أن يكافأ عليها التابع (الممرض) من أجل الأداء المرضي ، عند أخذ الإجراء التصحيحي بحيوية - بمعنى الإدارة بالاستثناء والترتيب لرقابة أداء التابعين - تكون بصفة عامة أقل فعالية وإرضاءً . إن الانتظار إلى أن تظهر المشكلات أو أن تبقى غافلاً إلى أن تحدث كارثة مؤسفة تعتبر قيادة ضعيفة ، غير فعالة ، ونمطياً غير مرضية للتابعين . معظم حالات عدم الفعالية والاستياء تعزى إلى قيادة عدم التدخل ، حيث يتفادى الفرد القيادة ويتنازل عن المسؤوليات .

اللوحة رقم 4-14

قيادة فريق إحداث التغيير والأداء

قابل (1997) Sivasubramaniam et al بين عامل قيادة إحداث التغيير وقيادة التعامل التصحيحي والذي يأتي في المرتبة الأعلى في الفرق لتوقع كيف تدرك الفرق قوتها طوال الوقت ، وأيضاً توقع أدائها على مدى فترة ثلاثة أشهر . قيّمت فرق الطلبة المشاركة في هذه الدراسة نفسها عن فترة شهر ، وثلاثة أشهر حول كيف أدركوا القيادة الجماعية لفرق عملهم الخاصة . إن تقييمات القيادة التي أخذت مبكراً كانت توقعاتها أعلى فعالية للتقييمات اللاحقة لكل من قيادة إحداث التغيير والإدارة بالاستثناء التصحيحية . توقعت قيادة إحداث التغيير مباشرة أداء هذه المجموعات ، وأيضاً توقعت الأداء بصورة غير مباشرة خلال مستويات فعالية المجموعة . برز نمط مماثل تناول القيادة الغائبة .

اللوحة رقم 4-15

فحص نطاق القيادة ومخرجات الأداء

- إن أعضاء الإدارة العليا التنفيذية الذين قيّموا على أنهم مناصرون للمشروعات في 28 منظمة مختلفة ، قدموا على أنهم كانوا يظهرون سلوكيات أكبر في قيادة إحداث التغيير من الوضع في حالة 25 فردًا قيّموا على أنهم غير مناصرين (Howell & Higgins, 1990) .
- كانت قيادة إحداث التغيير أعلى بين رؤساء فرق الدراسات العليا حيث أتموا حالات محاكاة معقدة مع نجاح مالي أكبر (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988) .
- كانت قيادة إحداث التغيير أعلى بين مديري وحدة العمل الاستراتيجي الذين حققوا نجاحًا ماليًا مستقبليًا أكبر (Howell & Avolio, 1993) .
- المديرون الذين ينظر إليهم مرءوسوهم على أنهم قادة إحداث تغيير حصلوا على تقييمات أداء أفضل من اللجان المشكلة من رؤسائهم (Hater & Bass, 1988) .
- كان ينظر إلى إنتاجية الرئاسة الأمريكية على أنها ترتبط بتقييمات عادات الرؤساء الخارقة Charisma وكيفية أدائهم في السلطة . كان الرؤساء « الكاريزميون » أكثر توقعًا للفعل في بناء التحالفات والتغلب على العقبات وصولاً إلى المبادرات الجديدة التي تصدر عن إدارتهم الحكومية (Deluga, 1997) .
- أن ضباط البحرية الذين جاء تقييمهم من أتباعهم على أنهم أكثر قربًا من قيادة إحداث التغيير حصلوا على توصيات من رؤسائهم من أجل ترقية مبكرة وتقارير لياقة أفضل (Yammarino & Bass, 1990) .
- كان أداء وحدة البنوك الألمانية في الفترات طويلة الأجل مقابل القصيرة الأجل أعلى في البنوك التي جاء تقييم قادتها من أتباعهم على أنهم أكثر قربًا من قيادة إحداث التغيير (Geyer & Steyrer, 1998) .

اللوحة رقم 4-16 قيادة التعامل وأداء وحدة المشروع

فحص (1997) Thite المدى الذي كانت عليه قيادة إحداث التغيير الأفضل في قيادة فرق المشروعات التقنية مقارنة بقيادة التعامل . كان المستجوبون من 36 منظمة تشتمل على 225 فريقاً و 70 قائد مشروع . أشارت النتائج إلى أن معظم الفرق الناجحة مقابل الأقل نجاحاً ، باستخدام معايير الشركة لتحديد الأداء ، كان لها قادة مشروع جاء تقييمهم بصفتهم الأكثر قرباً من قيادة إحداث التغيير وأيضاً التعامل الحيوي . ارتبطت كل مقاييس إحداث التغيير ومقياس مكافأة التعامل (الإثابة) الممكنة بإيجابية مع مخرجات الفريق .

حصل (1995) Carless et al., على تقييمات الأتباع لعدد 695 مدير فرع على مستوى الإدارة الوسطى باستخدام MLQ في أحد بنوك استراليا الكبرى . كان تركيز الدراسة من أجل فحص إذا ما كانت الكفاءة الذاتية توقعت قيادة إحداث التغيير ، وإذا ما كان في المقابل قد أدى تماسك المجموعة إلى قيام علاقة بين قيادة إحداث التغيير والأداء . لقد كانت الكفاءة الذاتية أسلوباً عملياً لتوقع العلاقة بين قيادة إحداث التغيير والأداء . كان تماسك الجماعة وسيطاً مهماً للقيادة والأداء . توقعت قيادة إحداث التغيير أداء كل من الفرد وأداء المجموعة .

كما لوحظ سابقاً ، فإن قيادة إحداث التغيير تضيف أو تزيد من قيادة التعامل في تأثيراتها على تحفيز ، إرضاء ، وأداء التابع (انظر اللوحة 4-16) . ليست قيادة إحداث التغيير بديلاً عن قيادة التعامل . قد يكون للتعاملات البناءة وخاصة التصحيحية تأثير هامشي فقط على التابعين ما لم يكون مرتبطاً بواحد أو أكثر من مكونات قيادة إحداث التغيير . للحصول على أقصى ما يمكن من التعاملات يحتاج

التابع أن يشعر بأنه موضع تقدير القائد ، يحتاج التابع إلى أن يجد معنى فيما يفعله ، ويحتاج التابع إلى إحساس بتملك ما يقوم بأدائه .

• الترابط إلى النماذج التوجيهية الأقدم مقابل قيادة المشاركة

Likages to Older Models of Directive Versus Participative Leadership

يمكن أن تكون قيادة إحداث التغيير توجيهية أو مشاركة ، وأيضاً ديمقراطية أو سلطوية . أحياناً يساء فهم إدارة إحداث التغيير على أنها قيادة النخبة أو القيادة المضادة للديمقراطية . منذ عقد الثلاثينيات (1930) قد بدأ التبشير بالإدارة الديمقراطية والمشاركة على أنها الطريقة « الحديثة » لبناء المنظمة الذكية المعلمة . عملياً ، قد تعلم معظم المديرين أنه ، قبل اتخاذ القرار ، يكون من المفيد استشارة أولئك الذين سوف يطبقون القرار ، ومع ذلك قليلون هم الذين يسعون إلى الصوت الديمقراطي أو يناضلون من أجل الاتفاق بالإجماع في المناقشة مع كل الذين يندمجون ويتأثرون بقراراتهم .

يوجد الكثير من الأسباب الجيدة للتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرار ؛ تعزيز حرية تصرف التابعين ، والإدارة الذاتية ، ليس أقلها ، أن من مهمتك الوظيفية أن تنمي التابعين إلى قادة . إن جودة التابعين الذين تتركهم خلفك هي جزء من ميراثك . على الرغم من ذلك ، تتطلب ظروف كثيرة أن يكون القائد حاسماً وموجهاً . قد يرغب المبتدئون في التوجيه والنصيحة حول ما يفعلونه وكيف يفعلونه . حتى عندما لا يكون هناك قائد رسمي ، يجب أن يأخذ المبادأة شخص ما ، وأن ذلك الشخص قد ينظر إليه بسرعة على أنه القائد للمجموعة .

قد خلط الكثيرون بين قيادة إحداث التغيير ، والقيادة الديمقراطية أو المشاركة . قد تكون غالباً ، متشابهة ، ولكن في أوقات متعددة ، يمكن أن تكون موجهة ، حاسمة ، ومتسلطة ، يمكن للقائد المستمثل (من يطلب المثالية) عن طريق توفير حلول تقديمية لمعالجة مشكلاته أن يوجه أتباعه المحسوسين عليه لمساعدتهم على الخروج من أية أزمة تواجههم . ربما يكونون في مرحلة العجز الراسخ في خبراتهم

(المكتسب) ، لا يعرفون أي طريق يسلكون ، وأن قائد إحداث التغيير فقط هو الذي سوف يجعل الأشياء تحدث في الاتجاه الإيجابي . مرة أخرى يستطيع القائد الملمه أن يكون موجهاً بصورة جيدة عندما يستعان به . أما القائد الذي يحرك التفكير الذهني قد يتحدى أتباعه مباشرة . نجد أيضاً أن القائد الذي يراعى مشاعر الآخرين يستطيع أن يسمو فوق متطلبات الجودة من أتباعه ومعاملته بشكل مختلف طبقاً لحاجاتهم المختلفة للنمو ، التحدي والتنمية (انظر اللوحة 4-17) . في نفس الوقت يستطيع قائد إحداث التغيير المشاركة في بناء الرؤى والأفكار التي تؤدي إلى مشروع أكثر ديمقراطية وقيادة جماعية . يمكنه أن يشجع مشاركة أتباعه في عمليات إحداث التغيير اللازمة . في نفس الاتجاه ، تستطيع قيادة التعامل أن تكون إما موجهة أو مشاركة .

اللوحة رقم 4-17

تسعة أوجه للقيادة في شركة Federal Express

استناداً إلى بعض البحوث الأساسية التي أجراها كل من Hater and Bass (1988) ، فإن شركة Federal Express تحدد الآن قائمة بالسمات أو الخصائص التي يشترك فيها قادتها بصفة عامة . تمثل « الأوجه » التسعة أو السمات جوهر مكونات قيادة إحداث التغيير ، التي غالباً تستخدم نفس الألقاب الواردة في استقصاء القيادة متعددة العوامل MLQ .

سمات الشركة	MLQ
1. «العادات الخارقة (كاريزما)» - يفرس الإيمان الثقة والاحترام .	- السمات المستمثلة/كاريزما السلوكيات المستمثلة (التي تسعى إلى المثالية
2. «الاستقامة» - يفعل ما هو صحيح أخلاقياً وعرفياً . يحمل إحساساً قوياً بالفرض .	
3. «الاعتمادية» - يعمل من خلال التزامات محددة .	

سمات الشركة	MLQ
يتحمل مسؤولية الإجراءات التي تتخذ .	
4. « الشجاعة » - على استعداد أن يقف مدافعاً عن الأفكار حتى ولو كانت غير مألوفة . سوف يفعل ما هو صحيح بالنسبة للشركة .	الإلهام
5. « تحريك التفكير الذهني » - يحمل الآخريين على استخدام التسبيب والتدليل . بدلاً من الآراء غير المدعومة . يشجع الآخريين على التفكير حول المشكلات بطرق جديدة ويعيد التفكير في الأفكار التي كانت غير قابلة للشك .	تحريك التفكير الذهني
6. « التقدير » - يصل إلى أحكام سليمة وتقييم موضوعي لمسارات بديلة للإجراء باستخدام الخبرة والمعرفة السابقة لتشكيل منظور القرارات الحالية .	
7. « المرونة » - تناول أكثر من مشكلة في الوقت الواحد . تغيير المسار عندما يستقرئ الموقف .	
8. « مراعاة مشاعر الأفراد » - يدرب ، يرشد ، يعلم الأفراد الذين يحتاجون إلى ذلك . يعطي القادمين الجدد إلى العمل المساعدة . يقدر ويحترم آراء الآخريين .	مراعاة مشاعر الأفراد
9. « احترام الآخريين » - يقدر ولا يقلل من شأن آراء الآخريين بصرف النظر عن مكانتهم أو وظائفهم .	

• كيف يصف الآخرون الغاية النهائية لنطاق القيادة الكاملة والمتكاملة ؟

How Others Describe High End of the Full Range of Leadership?

عندما سألنا في ورش عمل ولقاءات عديدة ما الذي يشكل قيادة إحداث التغيير ،

قدم الكثير من المستجوبين التوصيفات التالية . لذلك ، نستطيع من كلماتهم وربما كلماتك أيضاً أن نفهم السمات والسلوكيات التالية المرتبطة بقيادة إحداث التغيير .

قيادة إحداث التأثير المستمثل (الذي يسمى إلى المثالية) كانت تعزى إلى القادة الذين يظهرون التصميم ، إظهار مواهب غير عادية ، يلجأون إلى المخاطرة ، يخلقون في التابعين إحساساً بحرية التصرف ، يظهرون إخلاصاً وتفانياً إلى « القضية » خلق إحساس بالغرض المشترك ، التعامل مع الأزمات ، استخدام حلول تقدمية ، غرس الإيمان في الآخرين .

قيادة الإلهام تضمنت توفير المعنى والتحدي ، النظر المتفائلة للمستقبل ، صياغة توقعات أدت إلى أن تحقق ذاتها والتفكير المسبق ، اتخاذ الخطوة الأولى مع تحمل المخاطر الشخصية .

تحريك التفكير الذهني كان التقدير أنها موجودة ، عندما تشكك القادة في الافتراضات ، شجعوا الأتباع على استخدام الحدس ، استحضروا الأفكار التي تكون قد بدت ساذجة في البداية ، خلقوا الرؤى التخيلية ، طلبوا من التابعين إعادة تناول نفس المشكلات التي اعتقدوا أنها قد حلت ، ورأوا أنماطاً غير عادية ، ولأولئك الذين استخدموا المرح لاستثارة تفكير مبتكر⁽⁴¹⁾ .

مراعاة مشاعر الآخرين كان واضحاً بالنسبة للقادة الذين استجابوا للاتباع بأقل تأخير ممكن ، أظهروا أنهم مهتمون برفاهية الأتباع ، غالباً يوزعون المهام على أساس حاجات وقدرات الفرد ، شجعوا تبادل الأفكار في اتجاهين ، كانوا جاهزين عند الحاجة إليهم ، شجعوا باستمرار التنمية الذاتية ، نصحوا وأرشدوا بفاعلية الزملاء والتابعين (انظر اللوحة 4-18) .

برنامج تنمية القيادة الكامل والمتكامل الذي قام بتطويره Avolio and Bass⁽⁴²⁾ بدأ بوصف المشاركين لنماذجهم الضمنية للقيادة ، استرشاداً بقائد يسمى إلى المثالية قد عرفه كل المشاركين أثناء فترة حياته السابقة . قد تضمنت خصائص قائدهم المثالي ، بصورة ثابتة ، وبالنسبة للآلاف من المتدربين في كل الثقافات المكونات

الأربعة لقيادة إحداث التغيير وقيادة التعامل البناءة (انظر اللوحة رقم 4-19) . قد أدى التناقص العام في هذه التوصيفات إلى فكرة أن بعض سمات القيادة قد تكون شاملة ، حتى عند مقارنة الثقافة الأكثر ميلاً إلى الجماعية مع الأكثر ميلاً إلى الفردية .

اللوحة رقم 4-18

تقييم الزملاء للمبتدئين كقادة لإحداث التغيير

عندما سئل زملاء القادة العسكريين المبتدئين ما الذي يميز السمات الأكثر أهمية للقائد الجيد ، فإنهم وصفوا السمات المرتبطة بالإلهام ، تحريك التفكير الذهني ، ومراعاة مشاعر ، الأفراد مثل أن يكون لديه الإيمان بذاته ، القدرة على الإقناع ، يظهر الاهتمام برفاهية الآخرين ، لديه القدرة على طرح الأفكار والتفكير ، يوفر نماذج الدور التي يحتذى بها الآخرون ، يتمسك بتوقعات مرتفعة عن نفسه وعن الآخرين ، يجعل الآخرين على علم بمجريات الأمور ، ويفرس في نفسه دوافع عالية (Atwater et al., 1994) . كما لوحظ سابقاً ، نفس هؤلاء القادة كان قد تم تقييمهم أيضاً (باستخدام أسلوب المقابلة لتقييم التنمية الأخلاقية التي وضعها Kegan وزملاؤه Lahey et al., 1991) بصفتهم الأكثر تنمية أخلاقية من زملائهم في نفس المنشأة .

اللوحة رقم 4-19

النماذج الضمنية ، مستوى التعلق ، وقيادة إحداث التغيير

وجه مهم في طبيعة العلاقات بين القائد والتابع يتمثل في نماذج التابع الضمنية للقيادة (Lord and Maher, 1993) . درس Berson and Yammarino (1997) أساس النماذج الضمنية للقيادة لدى التابع باستخدام نظرية التعلق (الانجذاب الانفعالي) attachment theory (Bowlby, 1969, 1973) لتوقع كل الإدراكات الضمنية للقيادة والتبعية ، نمط القيادة والأداء . يفترض هؤلاء

المؤلفون بأن التابعين الآمنين مقابل غير الآمنين سوف يكون لهم آراء مختلفة تماماً لما يشكل نماذجهم المثالية عن القيادة والتبعية . أشارت النتائج إلى أن المشاركين غير الآمنين رتبوا سمات قادتهم المثاليين بحيث كانت قيادة عدم التدخل في المرتبة الأولى بينما جاءت القيادة ذات العادات الخارقة ، وقيادة مراعاة مشاعر الآخرين الأخيرة استناداً إلى 52 خاصة . قدم الأفراد الآمنون ترتيبات عكسية تماماً . لوحظ أيضاً اختلافاتهم في الآراء حول القيادة المثالية . كيف أدرك الخاضعون للدراسة علاقاتهم مع الآخرين طبقاً لنظرية التعلق كان أيضاً خاضعاً لإدراكات القيادة والتبعية .

نمط آخر من أنماط القيادة أطلق عليه Bass « قيادة إحداث التغيير الطارئة » . هؤلاء هم القادة الذين يعملون مثل قادة إحداث التغيير من منظور انطباع إداري ، ولكنهم ليسوا حقيقة قادة إحداث تغيير . لماذا ؟ لأنهم ليس لديهم أية نية للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل صالح الآخرين . واقعياً ، إنهم يفعلون نمطياً ، العكس تماماً ، يأخذون مزايا مصالح الآخرين لمصلحتهم الذاتية ، إذا لم يكن حتى بقائهم . قادة إحداث التغيير الكاذبون هم ذوو توجه ذاتي ، يقدسون ذواتهم ، مستغلون ، نرجسيون ، متسلطون . مثل هؤلاء القادة يدعون إلى النفعية المحرفة والمبادئ غير الأخلاقية . استبعد وقتل كل من هتلر ، ستالين ملايين الأشخاص حيث أعلنوا أنهم أعداء بلادهم . كانت الأعمال التي عرضت عليهم حقيرة واعتبر السجن والموت لهم جزءاً مناسباً لمصلحة الوطن . إن محاكمة Pol Pot في كمبوديا ، وإدانته في قتل ملايين الكامبوديين تشير إلى أن استنتاجاته كانت أبعد ما تكون عن الحقيقة . يسجل الجدول 4-1 أمثلة للقيادة الجيدين والقادة السيئين ، مع ذكر سمات مميزة تبدو أنها معبرة عن إحداث التغيير الحقيقي وتلك التي توصف بأنها إحداث تغيير كاذب .

جدول رقم 4-1 أمثلة من قادة إحداث التغيير الكذابون مقابل قادة إحداث التغيير الحقيقيين (بعض السمات المميزة)

قادة حقيقيون	قادة كذابون
- رؤية المستقبل بصورة أكثر إشراقاً .	- التهويل حول الذات .
- يسمى إلى الإجماع ومتعاطف .	- التسلط .
- يحترم الاختلافات وينمي استقلالية الأتباع .	- استغلال الآخرين .
- التوحد من خلال القناعة الداخلية بالغرض والقيم .	- المناورة الخادعة .
- التضحية من أجل الآخرين وجدير بالثقة .	- التوحد من خلال الخوف/الإذعان .

من أين جاء هؤلاء القادة في ضوء حالات مجرى حياتهم ، وكيف يمكننا أن نعرف متى يكونون حقيقيين ، ومتى يكونون مشبعين فقط بانطباع السلوك الإداري ، متهورين في خداعنا من خلال التهويل حول ذواتهم ؟

في هذا الفصل قد ناقشت المكونات الرئيسية لنموذج نطاق القيادة الكامل والمتكامل ، وقد بينت الترتيب الهيكلي لهذه المكونات في خريطة تمثيل النطاق الكامل والمتكامل للنموذج المثالي وشبه المثالي . ولقد أظهرت أين يرتبط نموذج النطاق الكامل والمتكامل مع الأنماط التقليدية للقيادة الديمقراطية والمشاركة . أخيراً ، لقد قدمت تمييزاً مهماً بين قادة إحداث التغيير الذين يظهرون ويسلكون كقادة إحداث التغيير ولكنهم ليسوا كذلك بسبب المنظور الذي يحركهم ويحققونه ، والذي يعني أنهم يضعون رغباتهم الشخصية في مقدمة اهتماماتهم للسيطرة على الآخرين ، وفي أغلب الأحيان يستغلون حسن نوايا الأفراد الذين يشرفون عليهم (الأتباع) .

• بعض الأشياء التي تستحق التكرار

← تشكل التعاملات غالباً الأساس لزيادة قيادة إحداث التغيير الفعالة .
 ← قد تلقى نموذج النطاق الكامل والمتكامل تدعياً عملياً واسع المدى لإثبات تأثيرات الترتيب الهيكلي لقيادة إحداث التغيير ، التعامل ، وعدم التدخل على الأداء .

⇐ سوف يساعد المزيد من العمل حول إدارة الانطباع والتنمية الأخلاقية على التفرقة بين قادة إحداث التغيير الكذابين وبين القادة الحقيقيين .

⇐ عن طريق تفكيرك التأملي الذاتي ، حدد موقع حالات القوة وحالات الضعف في قيادتك في ضوء المخطط الوصفي للمثالية ودون المثالية السابق ذكره . ما المجال الذي يجب أن تركز عليه الآن للتحرك في اتجاه مخطط وصفي أكثر مثالية ؟

⇐ باستخدام مصطلح النطاق الكامل والمتكامل ، قصدنا أن نستثيرك وزملائنا إلى التفكير حول ما كان مفقوداً في نموذجنا الذي يحتاج الآن إلى أن يضاف ومن ثم بماذا توصي لكي يصبح نموذج القيادة كاملاً ومتكاملاً ؟

