

دور القادة التحويلين في إدارة التغيير التنظيمي

هلا المالح

طالبة دكتوراة إدارة مؤسسات مالية، ماجستير إدارة أعمال اختصاص مصارف إسلامية

محاسب قانوني سوري ومدقق شرعي

يحظى موضوع القيادة الإدارية بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين حيث احتل حيزاً مهماً في الأدب الإداري، نظراً لتأثير القيادات الإدارية بأنماطها المختلفة في سلوك العاملين، وإسهاماتها الفعالة في توفير المناخ التنظيمي المناسب، والعمل على إنجاح العمل الإداري، وإن نجاح مستقبل المنظمات يعتمد على قدرة القادة على قيادة التغيير والتعامل معه بشكل فعال، وهو ما يتطلب أسلوب قيادي أطلق عليه (Burnes) مسمى القائد التحويلي (بو طرفة، ٢٠١٦)، وتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على الجوانب التي رأت الباحثة أنها الأكثر أهمية من ناحية إبراز عمل القائد التحويلي كوكيل للتغيير.

مشكلة الدراسة: تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو نمط القيادة التحويلية؟ وما هو مفهوم

إدارة التغيير التنظيمي؟ وهل يمكن اعتبار القيادة التحويلية إدارة تغيير تنظيمي؟

فرضية الدراسة: هناك دور للقيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية: ١- التعرف على نمط القيادة التحويلية. ٢- التعرف

على مفهوم إدارة التغيير التنظيمي. ٣- القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي.

أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة بتناولها لمفهوم من مفاهيم الإدارة المعاصرة، ومحاولتها الربط بين نمط القيادة

التحويلية وعملية إدارة التغيير، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الإطار النظري

نمط القيادة التحويلية:

- مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي،

على يد Burnes في كتابه القيادة، الذي أكد فيه على الحاجة الشديدة لقيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل

القيادة التقليدية، وقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملموساً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية. (Northouse, 2013)

إن زيادة التعقيدات في بيئة الأعمال، وضرورة مواكبة المنظمات للتطورات يؤدي إلى الحاجة للتغيير الشامل، والتحول لأنماط معاصرة من أنماط القيادة، التي تعد القيادة التحويلية منها، فهي قيادة تعتمد محفزات غير اعتيادية ترفع الروح المعنوية للأتباع، تنشيط سيادة القيم، ويستطيع القائد من خلالها تنشيط انتباه أتباعه نحو الأمور المهمة، ويشير التفكير نحو إيجاد معالجات إبداعية للمشكلات التي تواجه أعمال المنظمة، يشعر الأتباع فيها بالثقة والإعجاب والاحترام لقائدهم، وكذلك تجاه قيمة عملهم ومكانته باعتبار أن أهداف المنظمة مكتملة لأهدافهم (Barnett & McCormick, 2005).

يرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية. ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للأتباع، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (الغازمي، ٢٠٠٦). حيث تهتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى، غالباً ما يكون لدى القادة التحويليين مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة وليس مصالحهم الذاتية (Avolio & Bass, 1999).

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005).

كما يعرف Burnes القيادة التحويلية بأنها: تفاعل بين القادة والأتباع يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، ٢٠١١).

ويرى (Conger & Kanungo, 2005) القيادة التحويلية: بأنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع الأتباع فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

– يجب على القيادة التحويلية:

* تطوير أداء العاملين،

- * تحسين مهاراتهم بصورة مستمرة،
 - * تشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني،
 - * أن تقلل من عزلتهم المهنية،
 - * أن تضع معايير موضوعية لقياس الأداء،
 - * أن تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية،
 - * أن تحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة،
 - * أن تحفزهم على بذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها،
 - * أن تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة،
 - * أن تساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف،
 - * أن تجنبهم الالتزام بالحلول النمطية واعتماد السرعة في إصدار الأحكام، تشكل من العاملين في المنظمة فريق عمل واحد يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات،
 - * أن تضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقق ترسخ مناخاً تعاونياً باعثاً على الإبداع والتميز،
 - * أن تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام جميع العاملين في المنظمة وتشركهم في صنع القرارات التنظيمية وتقييم ورش لتنمية مواهبهم وقدراتهم،
 - * أن تتحسس حاجات العاملين والمتعاملين وتسعى جاهدة لإشباعها (الغزالي، ٢٠١٢).
- أبعاد القيادة التحويلية: استطاع بعض الباحثين أمثال (Bass, 1990)، (Avolio, 1991)، (Bass & Avolio, 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي:
- * التأثير المثالي،
 - * الإثارة الفكرية،
 - * الاعتبارات الفردية،
 - * التحفيز الروحي.
- * وأضاف كل من (Avolio & Bass, 1999) و (Rafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً هو: التمكين.

يقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

Idealized Influence: يسمي أيضاً الكاريزما، وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، يمثل الأتباع لهؤلاء القادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادة ما يكون لهؤلاء القادة معايير سلوك أخلاقي عالية جداً. يكن لهم أتباعهم احتراماً شديداً، وغالباً ما يثقون بهم إلى حد بعيد (Northouse, 2013).

Inspiration: يوصف به القادة الذين يلهمون الأتباع من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة للمنظمة ليصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يستخدم القادة الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة، يعزز هذا النوع من القيادة روح الفريق (Northouse, 2013). يسلك القائد التحويلي طرقاً لتحفيز وإلهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (الغزالي، ٢٠١٢).

Intellectual Stimulation: يشير للقيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع ليكونوا مبدعين ومبتكرين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم، وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة. يساند هذا النوع من القيادة الأتباع في محاولاتهم تبني أساليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية، وينمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها (Northouse, 2013).

وتعد الاستشارة الفكرية ضرورة، خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنه يعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليماً عالياً، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام الفاعل في حل المشكلات التي تعاني منها منظماتهم، فالمشاركة والإسهام والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزامهم وولاءهم للمنظمة (Rafferty & Griffin, 2004).

Individualized Consideration: يمثل هذا العامل إنصات القادة بعناية لحاجات الأتباع الفردية، ويتصرف القادة كالمدرسين والمستشارين أثناء محاولتهم مساعدة الأفراد ليحقق الأفراد ذاتهم، قد يستخدم القادة التفويض كوسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال مواجهة التحديات الشخصية

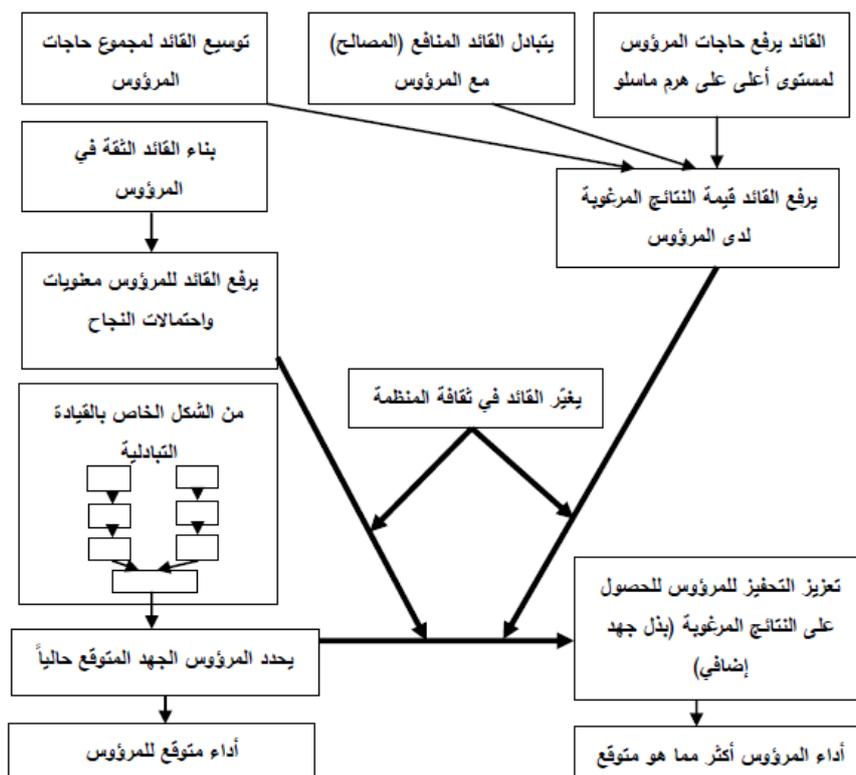
(Northouse, 2013)، كما تعني اهتمام القائد بمرووسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة معينة تتناسب واهتماماته، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Rafferty & Griffin, 2004).

التمكين Empowerment: يعد التمكين أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، من خلال تفويض سلطة اتخاذ القرار للأتباع في الصفوف الأمامية، فيعمل القائد التحويلي على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، مما يمد الأتباع بالطاقة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية (Bass & Avolio, 1999).

– وظائف ومهام القائد التحويلي: إن مهام القائد التحويلي تتصف بقدر كبير من الأهمية لارتباطها بالتحديات، ويمكن إيجاز مهامه في:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير، وقدرته على إقناع الأتباع بالحاجة للتغيير.
- 2- اختيار النموذج الملائم للتغيير في منظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة والملائمة لظروف منظمته.
- 3- إدارة المرحلة الانتقالية (حماد، ٢٠١١)، والتعامل معها بحكمة ودراية لتكتمل عملية التغيير (الحاج إبراهيم، ٢٠١٨).

– نموذج القائد التحويلي:



الشكل (١) نموذج القائد التحويلي عند Bass، المصدر: (بوترفة، ٢٠١٦).

إدارة التغيير التنظيمي :

أصبح التغيير من الأمور الهامة في وقتنا الحاضر نتيجة التطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة (مفتاح والعطشان، ٢٠١٨)، تتغير المنظمات بوتيرة أسرع من أي وقت مضى، حيث شهدت المتأخرام الماضية فترات متتالية من التغيير غير المسبوق (Burnes, 2014)، ويشير الواقع إلى أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات ضرورة الحاجة إلى التغيير لتحقيق قدر أكبر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها في مواجهة الأسباب الخارجية للتغيير التي تفرضها بيئة المنظمة، أو لأسباب داخلية تتطلبها مصلحة العمل (مفتاح والعطشان، ٢٠١٨).

– أهمية عملية التغيير : تتمثل الجوانب الأساسية لأهمية عملية التغيير في :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة (فالتغيير يحرك الثوابت، ويظهر المبادرات الفردية والجماعية والآراء والاقتراحات، ويخفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن)،
- تنمية القدرات على الابتكار (التغيير يحتاج إلى جهد للتعامل معه، وسواءً كان التعامل إيجابياً بالتكيف أو سلبياً بالرفض فكلاهما يحتاج لابتكار وسائل وأدوات وطرق للتعامل)،
- إذكاء الرغبة في التطور (يعمل كبركان تنصهر فيه كافة التيارات والدوافع والرغبات، وتتجه لرفض ما هو قائم والعمل على تحسينه وتطويره من خلال عمليات التجديد والتطوير الشامل)،
- التوافق مع متغيرات الحياة (يزيد التغيير القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة)، والوصول إلى درجة أعلى في الأداء (وذلك من محورين: اكتشاف نقاط الضعف التي أدت لإنخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة مجالات نقاط القوة وتأكيداها) (قنديل، ٢٠١٠)، (الخضيري، ٢٠٠٣).

– مفهوم التغيير التنظيمي : يُعرّف التغيير التنظيمي بأنه العملية التي تنقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل بهدف زيادة فعاليتها، وتهدف إلى إيجاد طرق لتحسين استخدام الموارد والقدرات لزيادة قدرة المنظمة على صنع قيمة مضافة (Jones, 2010). كما يُعرّف Wendell French تطوير التنظيم بأنه مجهودات منظمة، تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية (القيوتي، ٢٠٠٩).

– يهدف التغيير أو التطوير التنظيمي إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها، وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، ومواجهة المتطلبات البيئية (العميان، ٢٠١٠)، والارتقاء بمستوى أداء المنظمة للتوافق مع متطلبات الجودة الشاملة (الحريري، ٢٠١١).

– تصنف مسوغات إجراء التغيير التنظيمي اعتماداً على مصادرها إلى نوعين:

- مسوغات داخلية (قوى ومسببات ناشئة من داخل المنظمة مثل تغير أهداف المنظمة ورسالتها وأغراضها، تدني معنويات العاملين، إدخال معدات جديدة، ندرة القوى العاملة، إرتفاع نسبة الدوران الوظيفي)،
- مسوغات خارجية (قوى ناشئة من خارج المنظمة مثل: التنافس الحاد، التطورات التكنولوجية المتسارعة، الثورة المعرفية، قصر دورة حياة المنتج) (حماد، ٢٠١١).

تجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين التغيير التنظيمي الذي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، تحدث دون تخطيط مسبق، والتغيير التنظيمي الذي هو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي، بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة (العميان، ٢٠١٠).

– أنواع التغيير والتطوير التنظيمي: تتعدد أنواع التغيير حسب المقياس المستخدم في التصنيف، منها:

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي: لكل المنظمة أو أقسام منها.
- التغيير المادي والتغيير المعنوي: فالمادي هو (التغيير الهيكلي والتكنولوجي)، أما المعنوي فهو (النفسي والاجتماعي).
- التغيير السريع والتغيير البطيء: ويجب اختيار السرعة المناسبة حسب طبيعة الظرف (العميان، ٢٠١٠).

كما قسّمها Jones إلى نوعين:

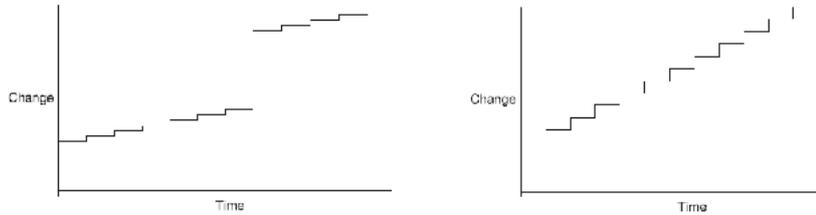
- التغيير التطوري Evolutionary Change: يكون التغيير فيه متدرجاً، تراكمياً، ويركز بدقة على نقاط معينة. ويتضمن نظرية النظم التقنية الاجتماعية، وإدارة الجودة الشاملة، ومرونة العاملين ومرونة فرق العمل.

- التغيير الثوري **Revolutionary Change**: يكون التغيير مفاجئاً، جذرياً، مُركزاً على نطاق واسع. ويتضمن: إعادة الهندسة، أو عبر الانترنت، أو بإعادة الهيكلة أو ما يسمى بالهندرة، أو بتخفيض العمالة، أو بالتجديد (Jones, 2010).

ونجدها لدى Burnes تأخذ أحد ثلاثة أشكال:

- نموذج التغيير التزايدى **Incremental model of Change**: وهو تغيير يحدث من خلال تغييرات متتالية ومحدودة، نماذجه البارزة ظهرت في الشركات اليابانية.
- نموذج التوازن المتقطع **Punctuated equilibrium model**: تتطور فيه المنظمات خلال فترات طويلة نسبياً من الاستقرار (فترات التوازن) تتخللها دفعات قصيرة نسبياً من التغييرات الأساسية (فترات ثورية)، من نماذجه البارزة التطور التكنولوجي.

- نموذج التحول المستمر للتغيير **Continuous transformation model of Change**: هو تغيير مدفوع بعدم الاستقرار التنظيمي وردود الفعل في حالات الطوارئ اليومية، مثاله ما تحتاجه القطاعات سريعة الحركة كقطاع بيع التجزئة الذي يحتاج وجود قدرة على تطوير منتجات جديدة باستمرار.



الشكل (٢) أنواع التغيير التنظيمي عند Burnes، المصدر: (Burnes, 2014)

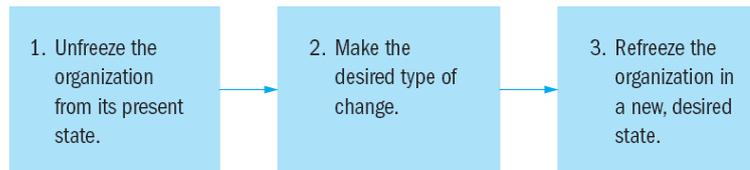
– يشمل التغيير التنظيمي تحسين أربع مستويات مختلفة، وهي:

- الموارد البشرية: مثل الاستثمار في التدريب والتطوير، التنشئة الاجتماعية للعاملين ضمن ثقافة المنظمة، التغيير في تكوين فريق الإدارة العليا، نظم الترقية والمكافأة، تغيير القواعد التنظيمية لتحفيز القوة العاملة متعددة الثقافات.
- الموارد الوظيفية: تحويل الموارد للوظائف التي تستجيب للتغيير لإنشاء أكبر قيمة مضافة، تحسين القيمة المضافة عن طريق تغيير توصيف الوظائف في هياكلها التنظيمية، ثقافتها والتكنولوجيا المستخدمة.

- القدرات التكنولوجية: مثل اعتماد واستخدام تكنولوجيا جديدة، تطوير منتجات عبر تقنيات حديثة وتعديل التقنيات الموجودة، اعتبار القدرات التكنولوجية هي الجدارة الأساسية.
- القدرات التنظيمية: مثل تغيير الاستراتيجيات، تغيير التصميم التنظيمي كثقافة وهيكل، تغييرات شاملة للمنظمة بكاملها (Jones, 2010).

- مراحل وخطوات إدارة التغيير: حدد Levin ثلاث مراحل رئيسية لإدارة التغيير، وهي:

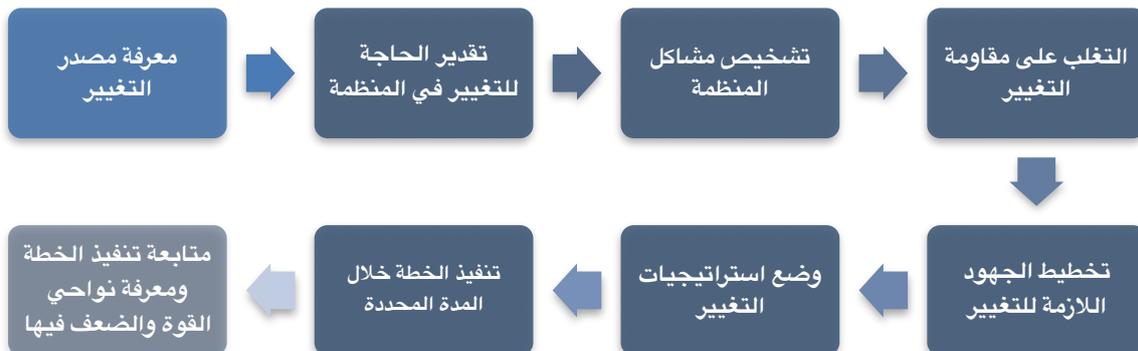
- مرحلة تفكيك عوامل الجمود: يتم خلق شعور لدى العاملين بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم للحد الأدنى.
- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: أي إحداث التغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء.
- مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت: حماية وصيانة التغييرات الجديدة والحفاظ على المزايا الجديدة المكتسبة (القريوتي، ٢٠٠٩).



الشكل (٣) مراحل إدارة التغيير حسب Levin، المصدر: (Jones, 2010)

يجب وضع خطة استراتيجية للتغيير تبدأ من تحديد استعداد المنظمة للتغيير، ومن ثم السعي لتحديد العوامل على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي التي ستعوق أو تشجع التغيير، مثل الحساسية لضغوط التغيير، عدم الرضا عن الوضع الراهن، درجة الثقة والمعتقدات المشتركة بين القادة والموظفين، توافر الموارد لدعم التغيير بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرة على الاستفادة من الوقت (Burnes, 2014).

ويمكن تمثيل خطوات التغيير بالشكل التالي:



الشكل (٤) خطوات التغيير التنظيمي، المصدر: (العميان، ٢٠١٠)

– استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك عدة استراتيجيات منها :

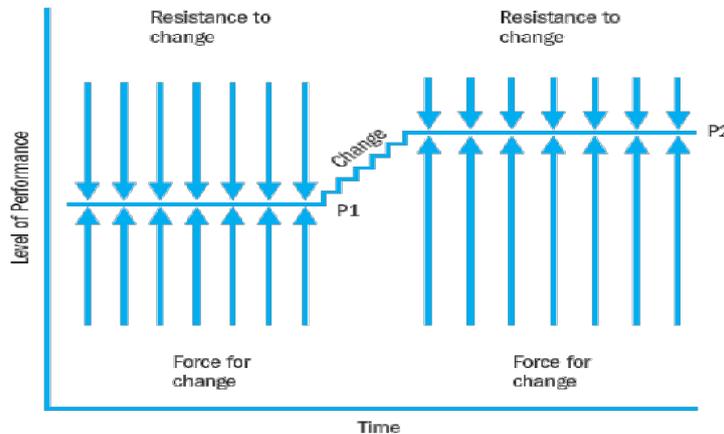
- استراتيجية العقلانية الميدانية (التعليم والبحوث العلمية والدراسات) ،
- استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة (التوعية وإزالة المخاوف وتنمية الولاء) ،
- استراتيجية القوة القسرية (استخدام عقوبات وجزاءات) .

علماً أنه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ومن الممكن المزج بين الاستراتيجيات الأولى والثانية وقد يكون هذا هو الأمثل . ولكن هناك ظروف تستدعي استخدام الاستراتيجية الثالثة للتغلب على مقاومة التغيير (العميان، ٢٠١٠) .

– مقاومة التغيير :

هناك نظرة سائدة في أدبيات التغيير التنظيمي تقول بأن مقاومة التغيير أمر منتشر، وهو أمر فطري، غير عقلائي، وبالتالي لكي يكون التغيير ناجحاً يجب على وكلاء التغيير توقع مقاومة التغيير وتجاوزها (Burnes, 2014) .

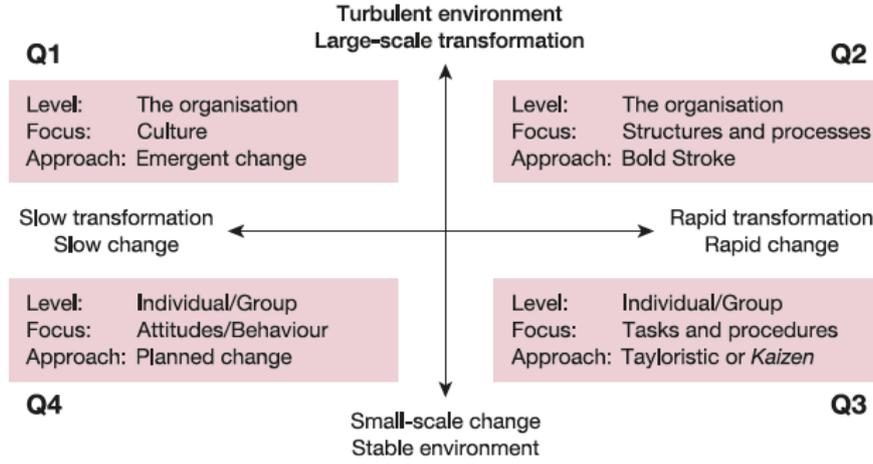
وتقول نظرية القوة الميدانية للباحث Levin حول التغيير: إن وجود مجموعتين تشكلان قوتين متعارضتين داخل المنظمة، هو الذي يحدد كيف سيجري التغيير، فالقوة من أجل التغيير تجعل المنظمة مقاومة للتغيير، وعندما تتساوى القوى (مع التغيير وضده)، تكون المنظمة في حالة من الجمود، هنا يجب على المدراء إما زيادة القوى التي تدعم التغيير أو تخفيض القوى المقاومة للتغيير (Jones, 2010) .



الشكل (٥) نظرية Levin، المصدر: (Jones, 2010)

نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي :

– إطار التغيير : يتكون إطار Burnes للتغيير من محورين : محور أفقي يعبر عن سرعة التغيير، ومحور عمودي يعبر عن استقرار أو اضطراب البيئة، وفيما يلي شكل توضيحي له :



الشكل (٦) إطار التغيير عند Burnes، المصدر: (Burnes, 2014)

يمثل النصف الأعلى من الشكل (الربعان ١ و ٢) الحالات التي تحتاج فيها المنظمات إلى إجراء تغييرات واسعة النطاق (على نطاق المنظمة) إما على ثقافتها أو على هيكلها. ولأن هذا التغيير ينطوي على المنظمة بأكملها أو على مكوناتها الرئيسية سيتم فرض التغيير الجديد من الأعلى بطريقة توجيهية أو حتى قسرية.

الربع الأول : يحدد المواقف التي يكون التركيز فيها على تغيير الثقافة على مستوى المنظمة بأكملها، أو أجزاء كبيرة منها.

الربع الثاني : يتعلق بالتغييرات الكبيرة في البنى والعمليات على مستوى المنظمة بأكملها، تنشأ هذه الحالة مثلاً عندما تجد المنظمة نفسها في ورطة خطيرة تحتاج لاستجابة بسرعة لإعادة تنظيم نفسها مع بيئتها، على سبيل المثال منظمة مالية تستجيب لأزمة ائتمان. وقد يكون الأمر في منظمة لا تعاني من أزمة لكنها ترى أنها ستواجه أي أزمة ما لم تعد هيكله نفسها لتحقيق توافق أفضل مع بيئتها. في مثل هذه الحالات تكون إعادة تنظيم رئيسية وسريعة أمر ضروري.

يمثل النصف الأسفل (الربعان ٣ و ٤) الحالات التي تحتاج المنظمات فيها لإجراء تعديلات محلية صغيرة النطاق نسبياً على المواقف والسلوكيات والمهام، ويكون التغيير فيهما على مستوى الفرد والمجموعة بدلاً من المنظمة بأكملها.

الربع الثالث: الهدف تحسين أداء مناطق معينة من خلال تغييرات في الجانب التقني أي المهام والإجراءات، آثارها قليلة على مستوى السلوك والمواقف، أقل تشاركية، وهدفها الرئيسي ضمان القدرة على التنبؤ والاستقرار.

الربع الرابع: يغطي مبادرات صغيرة نسبياً، هدفها الرئيسي تحسين شكلها من خلال تغيير المواقف والسلوك على مستوى الفرد والمجموعة، من الأفضل تحقيق ذلك من خلال نهج بطيء نسبياً وليس توجيهياً ولا قسرياً.

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير (حماد، ٢٠١١)، وينظر إلى أن القيادة التحويلية مهمة وخاصة خلال فترة التغيير بسبب قدرة القادة التحويليين لمشاركة التابعين وتحفيزهم لدعم الاتجاه الذي اختاره القائد (Herold & caldwell, 2008)، وإن أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل التغيير وداعية له (حماد، ٢٠١١)، فالقيادة التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة (Kotter, 1998).

تتألف خطوات القيادة التحويلية حسب (Bagg, 2017) من: تطوير الرؤية (بدءاً من تحديد الرؤية، انطلاقاً لجعلها مثيرة وجذب التابعين لها)، ثم ترويج الرؤية، ثم وضع خارطة الطريق، وصولاً لقيادة التغيير (حيث يكون القائد التحويلي دائماً في المقدمة، يحفز أتباعه على الالتزام والحماس) [رابط](#).

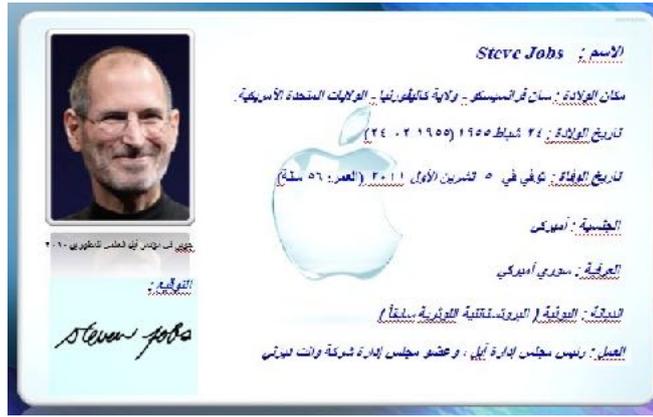
فالقادة التحويليون يقودون بدفع الآخرين أكثر من سحبهم، بدفعهم وإلهامهم أكثر من أمرهم، بخلق القدرة على الإنجاز من خلال التحدي والتوقعات والمكافآت أكثر من التلاعب بمشاعرهم، مما يجعل الأفراد قادرين على استخدام مبادئهم وخبراتهم أكثر من نكرانها، فهذا التحسين المستمر من قبل القائد التحويلي سيزيد طاقة التابعين وثقتهم ليتعاملوا مع التحديات، مما يجعلهم أكثر التزاماً بعملية التغيير (Christine, 2003).

عندما تواجه المنظمة تحديات جديدة، تكون ملزمة بتطوير طرق جديدة للتكيف مع هذه التحديات، من أجل البقاء، يرى Burnes في مثل هذه الحالات أن اتباع نهج الإدارة الروتينية التشغيلية اليومية (الذي يركز على الحفاظ على الوضع الراهن) سيؤدي لنتائج عكسية، ويشبه ذلك باللهو بينما روما تحترق، في مثل هذه الحالة من الأفضل التوجه نحو القيادة التحويلية (التي تركز على الإطاحة بالوضع الراهن) (Burnes, 2014).

– نموذج ناجح لقائد تحويلي قام بإدارة التغيير:

ستيف جوبز: الرئيس التنفيذي لشركة Apple. مشاهد من قصة نجاح ملهمة، لرجل شارك في تغيير العالم.

الشكل (٧) معلومات ديموغرافية عن Steve Jobs، المصدر: إعداد الباحثة.



محطات في حياة ستيف جوبز:

١٩٧٧ – بدأ ستيف وزنيك العمل على حاسبهما الأول في مرآب سيارات منزل ستيف، أقنع جوبز متجر محلي بشراء ٥٠ جهاز قبل صنعها، وهكذا استطاعا إنتاج الكمبيوتر الجديد بتمويل خارجي دون الحاجة للاقتراض. وسمى الكمبيوتر الجديد باسم **Apple 1**، باعاً هذا الجهاز بمبلغ ٦٦٦ دولار، وحققا مبيعات تزيد عن ٧٧٦٠٠٠ دولار.

١٩٧٧ – صنع الاثنان الجهاز الثاني **Apple 2** الذي يعد أول جهاز كومبيوتر شخصي ناجح يتم إنتاجه على مستوى تجاري.

١٩٧٩ – زار جوبز مركز أبحاث بالتو آلتو التابع لزيروكس، وهناك رأى كمبيوتراً مزوداً بواجهة مستخدم بيانية، تتضمن نوافذ ونظام قوائم بدائية، ولكنه أدرك إمكاناته السوقية.

حتى ١٩٨٣ – لم يكن يوجد منافسون لآبل، وهذا ما جعل الشركة تنمو بمعدل مرتفع وصل إلى ١٥٠٪ سنوياً، حتى مطلع الثمانينات حيث دخلت شركة **IBM** إلى سوق الحواسيب الشخصية وتخطت آبل في بضعة سنين.

١٩٨٥ – أخرج جوبز من آبل عقب انقلاب في مجلس الإدارة دبره سكولي، في تلك الفترة كانت أصول الشركة قد نمت ووصلت إلى ملياري دولار. غادر جوبز الشركة غاضباً وهو في سن الثلاثين وقد حصل على ١٥٠ مليون دولار قيمة حصته.

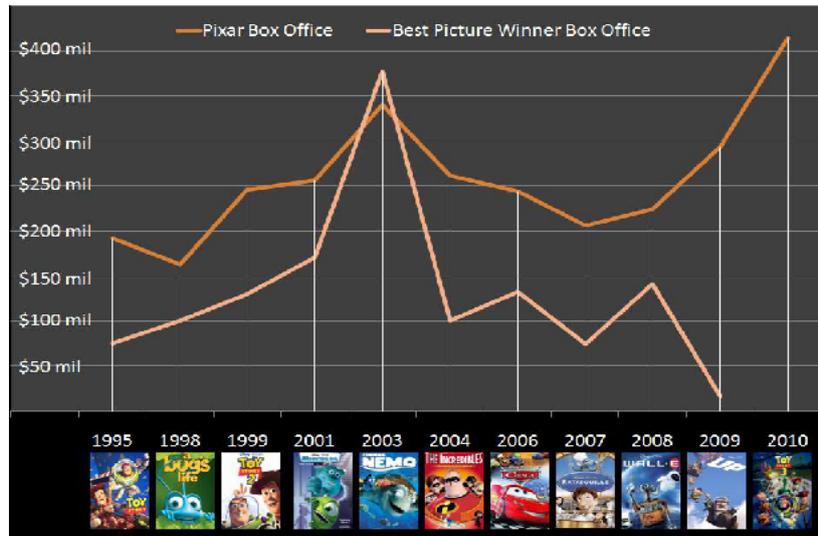
١٩٨٦ – اشترى جوبز قسم الرسوم البيانية الحاسوبية من لوكاس فيلم بقيمة ١٠ مليون دولار، وحوله إلى شركة مستقلة سماها بيكسار، وأصبح المسؤول التكنولوجي الرئيسي فيها.

١٩٨٨ – فازت شركة بيكسار بجائزة الاوسكار عن فيلمها القصير (**Tin Toy**) المنفذ بالكامل على الكمبيوتر.

١٩٨٩- أطلق جوائز شركة جديدة أطلق عليها **Next** ركزت على البرمجة غرضية التوجه، واهتم بمنصات العمل ذات الإمكانيات المتقدمة، ووضع برمجيات عدة كانت الأساس لنظام ماك فيما بعد. لم ينجح جهازه الذي قدمه باسم **Next** رغم اهتمامه بأناقة مظهره، وقد علل جوائز ذلك في وقت لاحق أن خطأه كان سعيه لنسخ نموذج آبل.

١٩٩٥- تم طرح بيكسار للاكتتاب العام، فجمعت ١٤٠ مليون دولار وتقدمت على نت سكايب وأصبحت صاحبة أكبر اكتتاب أولي عام لذلك العام.

حقق فيلم **Toy story** الذي تطلب إعداده أربع سنوات نجاحاً هائلاً، وأصبح أول فيلم رسوم متحركة مصمم بالكامل على الكمبيوتر، وحصد ٣٤٢ مليون دولار، وكان الفيلم الأول على شبك التذاكر لهذا العام، وتوالت الأعمال التي أنتجتها بيكسار ووالد ديزني فأصدرت حياة حشرة، حكاية لعبة ٢، شركة المرعبين المحدودة، البحث عن نيمو، الخارقون وغيرها العديد من الأفلام المميزة. تألفت شركة بيكسار وازدهرت بأفلامها المميزة، كما امتلك جوائز حصة كبيرة في شركة والت ديزني.

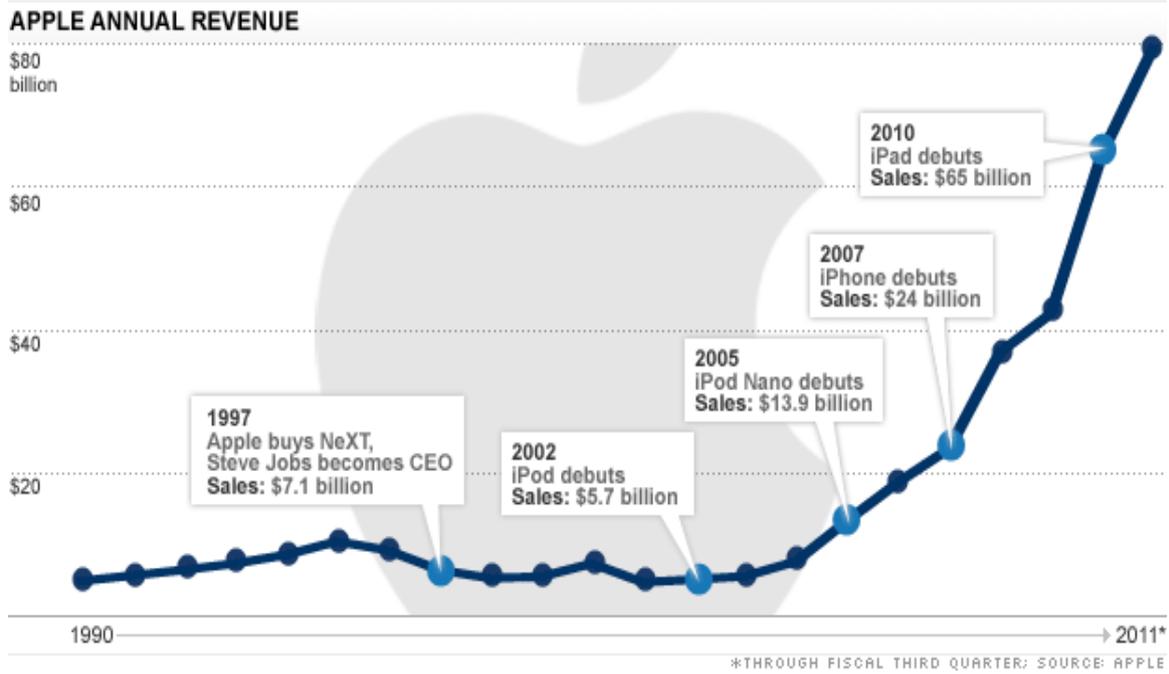


الشكل (٨) إيرادات أفلام شركة **Steve Jobs**، المصدر: الانترنت

١٩٩٣- تراجعت نجاحات آبل فتخلى مجلس إدارتها عن خدمات سكولي وعينوا خلفاً له مايكل سبيندلر، الذي ما لبث أن طرح كمبيوتر باور الذي حقق نجاحاً، لكن المنتج الثاني (نيوتن) المساعد الرقمي الشخصي لم ينجح كسابقه.

١٩٩٦ - ترك سيندلر منصبه في آبل واستبدل به جيل ايميليو، الذي سعى لتخفيض النفقات وبدأ البحث عن نظام تشغيل جديد. علم جوبز بتلك الفرصة فاتصل به وعرض عليه حل برمجيات **Next**. بدأ الطرفان المفاوضات، حتى صرح ايميليو برغبة آبل شراء **Next** مقابل ٤٠٠ مليون دولار.

١٩٩٧ - تمت الصفقة، وعاد جوبز إلى **Apple** وفي تموز تخلى ايميليو عن منصبه، وعاد جوبز المسؤول التنفيذي بالوكالة، ألف الصحفي دويتشمان كتاباً أطلق عليه: عودة ستيف جوبز لآبل، مما رفع أرباحها بصورة ملحوظة.



الشكل (٩) تطور إيرادات شركة Apple من 1999 إلى 2011، المصدر، **omar**.

١٩٩٨ - أطلقت **Apple** جهاز **Imac** المخصص لسوق الأجهزة التعليمية في مسعى لإعادة الشركة إلى جذورها الإبداعية.

٢٠٠١ - دخلت **Apple** عالم الموسيقى بطرحها برمجيات **iTunes** التي أتاحت لمحببي الموسيقى تحميل ٢٧٥٠٠٠ أغنية في الأسبوع الأول، طرحت **Apple** جهاز **iPod** وهو جهاز محمول للاستماع إلى الموسيقى لكنه كان متوافقاً مع برمجيات **Apple** فقط.

٢٠٠٢ - أطلقت **Apple** الجيل الثاني من **iPod** المزود بقرص صلب سعته التخزينية ١٠ غيغا بايت ويسمح بتخزين ٢٠٠٠ أغنية.

٢٠٠٤ - أطلقت **Apple** إصداراً خفيف الوزن **iPod Mini** بنصف حجم سابقه ويخزن ١٠٠٠ أغنية، واستمر ظهور الأجيال التالية من **ipod** مع تحسينات مستمرة.

في منتصف عام ٢٠٠٤ أعلن جوبز لموظفيه أنه قد تم تشخيص حالته بأنه مصاب بورم سرطاني في البنكرياس . قرر ستيف استئصال البنكرياس والإثنا عشرية، في يوليو ٢٠٠٤ في عملية تكللت بالنجاح . ولكنه لم يتعالج بالعلاج الكيميائي أو الإشعاعي . وفي فترة غياب جوبز أدار الشركة مدير المبيعات والعمليات حول العالم في أبل تيمثوي دي كوك .

٢٠٠٩ - أطلقت Apple الحاسوب اللوحي iPad .

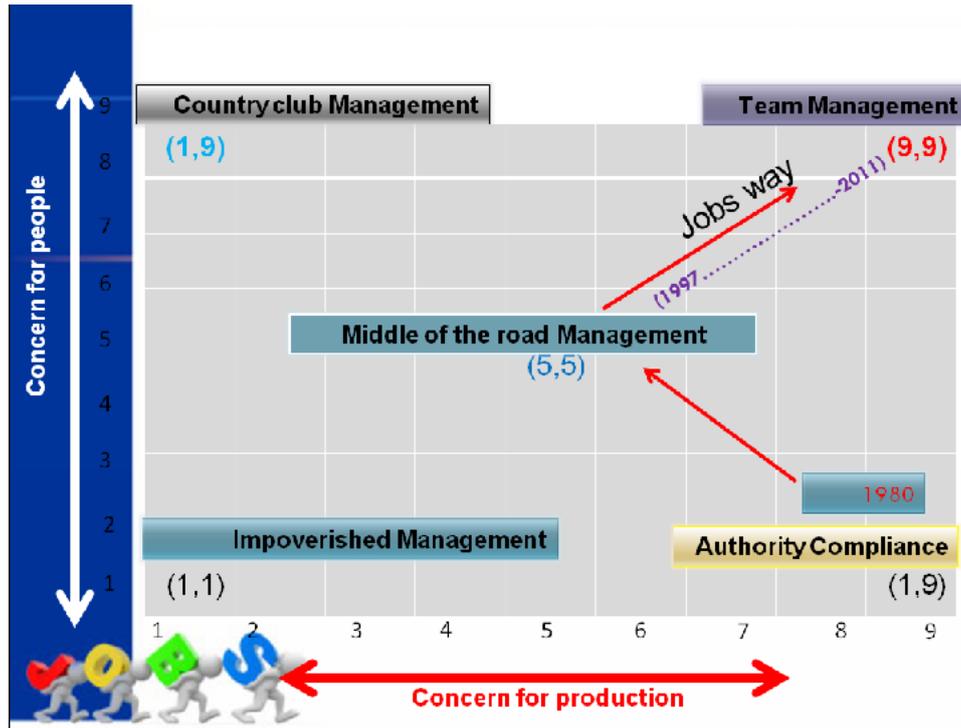
٢٠١١ - اضطر جوبز لتقديم الاستقالة من منصبه كمدير تنفيذي بعد تدهور حالته الصحية بشكل يؤثر على أدائه لعمله بنفس الوتيرة في آب ٢٠١١ . انخفضت أسهم الشركة بمقدار ٧٪ بعد أن أعلن ستيف جوبز بساعات عدة أنه سيبعد عن مسؤولياته كرئيس تنفيذي لآبل . في ٥ أكتوبر ٢٠١١ تبذلت الصفحة الرئيسية لموقع أبل إلى صورة لجوبز بالأبيض والأسود يظهر بجانبها اسمه، أسفله عاما ميلاده ووفاته . و صفحة أخرى فرعية ورد فيها ما يلي : " فقدت أبل رجلاً ذا بصيرة وعبقريّة خلاقّة، وفقد العالم إنساناً بديعاً . إن أولئك من الذين اكتنفهم الحظ ليعرفوا ستيف ويعملوا معه قد فقدوا صديقاً غالياً ومعلماً ملهماً . قد مضى ستيف تاركاً خلفه شركة ما كان لأحدٍ سواه أن يبنيها، وستظل روحه إلى الأبد أساساً لها وقوام . "

ستيف جوبز قائداً: شبكة القيادة الخاصة بـستيف جوبز:

كقائد تحويلي ركز على النهوض بالآخرين للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق والنظر إلى المنظمة ككل على أنها مشجعة ومتناغمة، كما عزز وحفز الأداء لدى مجموعة أتباعه . صنّف أيضاً على أنه قائد كاريزمي، كان هدفه التأثير في العالم وتغييره، وقد رأى الكثيرون أن القيادة الكاريزمية لدى ستيف جوبز وخصوصيته سببت المشاكل الداخلية في آبل . كان ينظر إليه على أنه القائد المتألق، ورؤيته المثالية (توفير أجهزة كمبيوتر كأداة لتغيير العالم) جعلت الموهوبين الآخرين يلتفون حوله .

الشكل (١٠) شبكة القيادة الخاصة بـ Steve Jobs، المصدر: إعداد الباحثة

دراسة هارفي ٢٠٠١ حول كاريزما ستيف جوبز تثير العديد من النقاط الهامة: يستخدم جوبز المثالية (التي تجسد المثل الأعلى كونها مسؤولة أخلاقياً، ملتزمة بقضية، ومخاطرة)، كما يستخدم التحفيز الذاتي (لأنه في كثير من الأحيان يكون تحفيز المنظمة أقل)، وهذا ما يدفع لوصفه بالقائد الكاريزمي حسب رأي هارفي .



في بداياته استخدم جوبز أسلوب عدم التدخل، وكان هذا حافزاً للعاملين معه بإخراج مواهبهم وطاقاتهم خاصة أن الشركة كانت صغيرة.

بعد ظهور IBM في ١٩٨٠ ومنافستها الشرسة مع Apple انتقل ليكون قائداً اتوقراطياً استبدادياً، وبعد عودته لأبل انتقل جوبز في الشبكة القيادية ليصبح قائداً ديمقراطياً، أعطى الفرصة للآخرين للمشاركة باتخاذ القرارات، فكان أيضاً يتمتع بصفة القائد الذي يفوض سلطاته. كانت عبقريته جنباً إلى جنب مع قدرته على التعبير عن رؤيته، جذب الموظفين والمستثمرين والعملاء خلال حياته، بالإضافة إلى استفادته من انتكاساته الوظيفية الكبيرة التي تعلم منها.

رأى أن الابتكار هو قوة الشركة وبناءها، وحتى اليوم نستطيع أن نرى قوة الابتكار في شركة آبل جعلتها مستمرة في ريادة سوق هذه الصناعة. وهذا هو مفتاح نمط القيادة لدى ستيف جوبز، الذي صنع ابتكارات مستمرة جعلها في متناول الزبائن بحيث أبقى محافظ نقودهم مفتوحة دائماً لها، إحدى خصائص نمط القيادة عند جوبز أنه كان يستطيع رؤية نشاط الشركة من خلال المنظور التسويقي.

كان قادراً على إعادة هيكلة الشركة وإعادة الأداء الأصلي باستمرار من خلال تطوير منتجات جديدة وجعلها تحظى بشعبية كبيرة بين المستهلكين.

كقائد كان مستعداً لمواجهة النكسات، لم يستسلم، مكنته هذه السمة من بناء فريقه الناجح. واستمر بطرح أفكار ومبادرات جديدة، بروح حركت رسالة المنظمة إلى الأمام.

تحليل ومناقشة النتائج

تعتبر القيادة إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، وهي ضرورية في كل المنظمات لأنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين، وتجعلهم ينقادون للقائد، فإن أحسن القائد أداء دوره سار بالسفينة إلى بر الأمان.

يستخدم القادة التحويليون قوة شخصيتهم ومهاراتهم لتحفيز أتباعهم، ويسعون لكسب ثقة أتباعهم والتزامهم العاطفي من خلال إظهار القيم الأخلاقية والمثل العليا، مما يحفز الأتباع للتضحية بمصالحهم الشخصية لصالح المنظمة.

تتغير المنظمات بشكل مستمر لتصبح أكثر فعالية في تحقيق أهدافها في مواجهة الفرص والتهديدات الداخلية والخارجية.

يكون لدى وكلاء التغيير التنظيمي أربع أسئلة مترابطة: من أين سنبدأ التغيير؟ وهل نحن مستعدون للتغيير؟ وهل سيكون هناك مقاومة للتغيير؟ وكيف يمكن لنا كسب رضا العاملين؟

تتفق وجهة نظر الباحثة مع ما توصل له Burnes حيث رأى أنه دون جرأة القادة التحويليين سنفقد لأكثر مصادر تنشيط الأعمال قوة، ولكن دون انضباط وتنسيق الإدارة الروتينية قد تفشل الأعمال بدل نموها بسبب المخاطرة غير الضرورية، وعليه يجب على القائد أن يتمتع بقوة التوازن في مكان ما في الوسط، مع الأخذ بأفضل ما لدى انضباط القائد الجماهيري، وحماسة القائد التحويلي، تتطلب المنظمات الحديثة الجمع بين أفضل ما في الأمرين في نموذج قيادي يتحكم بالمنظمة في ظل الظروف المتغيرة من خلال قواعد ثابتة ومفصلة، وفي الوقت ذاته يغتنم الفرص، ويحفز ويسيطر على ولاء الأتباع الشخصي.

وعليه فإن النموذج القيادي الأفضل: هو نموذج يستطيع الحفاظ على الموارد، مع متابعة فرص النمو.

المراجع والمصادر:

1. أبو شريف، خالدية، 2016، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
2. أبو عجوة، عبد الله حسين أحمد، 2018، القيادة الابتكارية ودورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
3. بو طرفة، صورية، 2016، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. الجابري، صلاح بن سمار، 2009، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
5. الحاج إبراهيم، بدوي عبد الله، 2018، القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015، مجلة العلوم الإدارية، جامعة إفريقيا العالمية، العدد الثاني، يناير، ص. 255-273.
6. الحريري، رافدة، 2011، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
7. حماد، إباد، 2011، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 114.

8. الخضيرى، محسن أحمد، 2003، إدارة التغيير مدخل اقتصادي للبيكولوجية الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق.
9. الخوري، سناء، ب.ت، ستيف جويز: الفتى الذي غير حياتنا.
10. العطشان، عبد الرحمن السنوسي، ومفتاح، علي جاب الله، 2018، أثر الأنماط القيادية في اختيار استراتيجية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، العدد الأول، يناير.
11. العميان، أ.د. محمود سلمان، 2010، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
12. الغامدي، عبد المحسن، 2011، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
13. الغزالي، حافظ عبد الكريم، 2012، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
14. القريوتي، أ.د. محمد قاسم، 2009، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. قنديل، علاء سيد، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، عمان.
16. محمد، إبراهيم، ب.ت، ستيف جويز: قصة رجل ألهم العالم ورحل وهو في قمة نجاحه.
17. المراد، حسين، 2005، تأثير سلوك القيادة التحولية على اتجاهات العاملين نحو التغيير دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
18. هوارى، سيد، 1999، القائد التحولي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ21، ط2، دار الجيل، القاهرة.

19. Arif, Sadia, & Akram, Aman, 2018, Transformational leadership and organizational performance: the mediating role of organizational innovation, *Seisense, Journal of management*, vol.1, issue3, july.
20. Avolio, B., & Bass, B., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.72, pp. 72-92.
21. Avolio, B., 1991, Leading in the 1990s: the four I's of transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, vol.15, pp 9-16.
22. Barbuto, J., & Burbach, M., 2006, The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, vol.146, No.1, pp 51-64.
23. Barnett, K., & McCormick, J., 2005, Transformation leadership in schools panacea placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, Vol. 39, No. 1, pp. 24-46.
24. Bass, B. & Avolio, B., 1994, *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, library of congress, United States.
25. Bass, B. M., 1990, From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. vol.3, No.2, pp.19-31.
26. Burnes, Bernard, 2014, *Managing change*, 6 edition, Pearson, UK.
27. Christine, Michael. M, 2003, *The Relationship of Transformational Leadership of The Administrators in America s Middle College High Schools and Their Feeder Institutions to Selected Indicators of Effectiveness*, Theses, Marshall University.
28. Conger, J., & Kanungo, R. N., 2005, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. Jossey Bass, San Francisco.
29. Jones, Gareth R., 2010 *Organizational Theory (Design, and change)*, 6th edition, Prentice Hall, USA.
30. Herold, M. David, Caldwell, D. Steven, 2008, The effect of transformational and change leadership on employees commitment to change: a multilevel study, *Journal of applied psychology*, vol.93, No.2, pp 346-357.
31. Kotter, J.P., 1998, *Cultures and coalitions*, in Gibson, R (ed), *rethinking the future, Rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadrship, markets and world*, Nicholas Brealey, London.
32. Mishra, prashant G., & Langed, Abhijeet W., Steven Paul Jops.
33. Murphy, L., 2005, Transformational Leadership: A Cascading Chain Reaction, *Journal of Nursing Management*, Vol.13, No.1, pp. 74-96.
34. Northouse, P.G., 2013, *Leadership Theory and Practice*, Sixth Edition, Sage publications, Inc, California.
35. Omar, Khairi mohamed, appel inc. amodel: an analysis Steve jobs leadership theory, university Utara, Malaysia.
36. Rafferty, A., & Griffin, M., 2004, Dimension of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 3, No. 2, pp. 537-564.
37. Trofino, A.J., 2000, "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, Vol. 47, pp. 55-64.