

القيادة التحويلية في الميدان التربوي

تأليف

عناية حسن حسني القبلي
ساهرة فـراج العمراني

مشرفتا القيادة المدرسية في تعليم تبوك

الطبعة الأولى ١٤٣٨ هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



القيادة التحويلية في الميدان التربوي

تأليف

عناية حسن القبلي
ساهرة فراج العمراني

مشرفتا القيادة المدرسية في تعليم تبوك

لا يسمح بإعادة طباعة هذا الكتاب أو جزء منه أو نسخه أو نقله ولا يتم تخزينه بنظام استرجاعي أو بنقل أي صورة كانت أو بأي وسيلة، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو تصويرية دون إذن كتابي من المؤلفتين..

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى
١٤٣٧ هـ

ح عناية حسن القبلي، ١٤٢٨ هـ
فهرسة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

القبلي، عناية حسن

القيادة التحويلية في الميدان التربوي / عناية حسن القبلي - تبوك، ١٤٢٨ هـ

٨٠ ص ١ سم

١- القيادة التربوية: أ العنوان

ديوي: ٣٧١/٢٠١١

رقم الإيداع: ١٤٢٨/٣٣٧٦

ردمك: ٢-٣٥٣٢-٠٢-٦٠٣-٩٧٨

١٤٢٨/٣٣٧٦

طبع بعناية دارأمان للنشر





مقدمة

يشهد العصر الحال تطوراً مذهلاً وسريعاً في الاتجاهات الحديثة للقيادة التربوية ، والتي تمر بمرحلة دقيقة من مراحل تطورها في ظل مجموعة من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ؛ مما يتوق معه تغيرات حتمية في مختلف المجالات وشتى ميادين العلم .

إنَّ القيادة كمفهوم عُرِّفت بطرق كثيرة ، العديد من الناس يرون القيادة بشكل مختلف وذلك لاختلاف أفكارهم ، معتقداتهم ، وثقافتهم . إن هناك تقريباً العديد من تعاريف القيادة ، كما أن هناك العديد من الأشخاص الذين حاولوا تعريفها . فهناك من يرى القيادة كصفات أو كسلوكيات وهناك من ينظر للقيادة على أنها عملية تفاعلية بين القادة والتابعين . محاولة العثور على تعريف واحد للقيادة هو أمر صعب وغير مجدي لأن القيادة ككلمة تختلف معناها باختلاف الأشخاص .

لذا يأتي تعريف القيادة متعدد المجالات ، فالقيادة ليست فقط صفات أو خصائص تكمن في القائد ؛ ولكنها عملية تفاعلية تحدث بين القائد والمرؤوس ، يتم فيها تبادل التأثير ، وبالتالي تكون القيادة متاحة للجميع .

إنَّ القيادة تتضمن ممارسة التأثير ، والذي يعتبر العنصر الأهم للقيادة ، بدون تأثير لا توجد قيادة . القيادة أيضاً تحدث في مجموعة صغيرة أو كبيرة من الناس . فالقيادة تشمل أيضاً تحقيق الأهداف المشتركة وذلك يعني أن القادة يوجهون جهودهم نحو الأفراد في محاولة لتحقيق أهداف مشتركة .

وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية ، والأداة المحركة للعمل ، وهي عامل رئيس من عوامل نجاح أي تنظيم إداري ، و وسيلة توجيه وتحفيز واتصال ، ودفع في كل المؤسسات ، وهي سلوك يقوم به الفرد لتوجيه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ويتضمن مواصفات المبادأة والتمثيل والاتصال والتكامل والإنتاج ،



وتستطيع الإدارة الحصيفة تحقيق الأهداف المؤسسية عندما تتوفر لها قيادات إدارية ذات كفاءة نزيهة تقدم الصالح العام على أي اعتبار آخر ، وتتصف بالعدالة والمبادرة والإبداع وتركز على العمل الميداني وتتصدى للمشكلات قبل وقوعها (سمارة ، ٢٠٠٧)

وفي عصرنا الذي يتسم بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان ، فالتغيرات متلاحقة ومتزاخمة في جميع جوانب الحياة ، ما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمراً حتمياً للبقاء والتطور ، ومواكبة التجديد الحادث ، والأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات ، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات ، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول ، والتعامل معه بكفاءة ، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم الاستقرار.

إننا ونحن ندخل القرن الحادي والعشرين ، أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية ، وذلك لأسباب مقنعة ومتعددة : ذلك بأن التغيير يحدث في كل مكان ، وأن سرعته في ازدياد وتعقد ، وأن مستقبل نجاح منظماتنا يعتمد على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير ، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر .

ومنذ مطلع القرن الحادي والعشرين ، تطورت مفاهيم الإدارة والقيادة التربوية لتتسجم مع الأهداف والظروف المستجدة ، ابتداءً بنظرية السمات وصولاً إلى النظريات الحديثة في القيادة ، ومنها القيادة التحويلية (الصيداوي، ٢٠٠١م).

وبما أن المؤسسات التربوية جزء من أنظمة هذا العالم ؛ فهي تتأثر وتتوثر فيه ، ولمجاهاة تلك التحديات فإن تطوير التعليم يعد الخطوة الأساسية ، حيث يظهر هذا التطوير للعملية التعليمية بمنظور تكاملي شمولي ، يراعي المنهج وإستراتيجيات





تطبيقه والمعلم والمتعلمين والقائمين على إدارة المؤسسات التعليمية بصورة عامة والعملية التعليمية بصورة خاصة.

إنَّ التربية والتعليم من أهم عوامل التنمية الشاملة ، بكل أبعادها البشرية والاقتصادية والاجتماعية ، وهي باب الحضارة العلمية ، ومفتاحها هو الإنسان المؤهل والمثقف ، المربى تربية جيدة ، كما أن التوسع الكمي في مختلف مستويات التعليم يتطلب مواكبة نوعية حتى توجد مخرجات التعليم.

ولما كانت التربية بمفهومها المعاصر هي أداة التطوير والتغيير ، فإن نتائج ذلك التطوير منوط بإداراتها التي تعتبر مسئولة عن سير العملية التربوية ، لذا فإن الإدارة وظيفية إنسانية في كل مجتمع ، ضرورية لتفعيل موارده ، ومهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه ، ووظيفة الإدارة استخدام جميع الإمكانيات والقدرات والتسهيلات التي تتوافر في البيئة المعينة ، استخدما يتم ضمن إطار هذه البيئة وحدودها ، وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج ، بطريقة فعالة مثمرة ، وبأقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة. فالإدارة التربوية هي التي تتولى مسؤولية وضع السياسات والبرامج ، إلى جانب ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس تتعكس آثاره على الحياة الاجتماعية بصفة عامة ، والتربوية بصفة خاصة.

ولأن كل تطوير للتعليم قوامه التطوير في أدائه ، فإن الاستراتيجيات هي التي تأخذ في حسابها تطوير هذه النظم . لذلك فإن التطورات في ميادين علم الإدارة قد أدت إلى انبثاق نظريات ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية ، وكان لتطبيق مفاهيمها ، في مجال الإدارة التعليمية والمدرسية ، الأثر الفعال في أداء المدرسة الحديثة ودورها اللائق بها في دفع المسيرة التعليمية نحو رضع كفاءة العملية التربوية (العبودي ، ١٩٨٤).

ومن هنا نلاحظ : أنَّ ما ينطبق على الإدارة بشكل عام ينطبق على الإدارة التربوية بشكل خاص ، فالمؤسسات تحتاج إلى قيادات تربوية قادرة على تكوين رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة التربوية ، و على التخطيط الاستراتيجي في تطوير



وإدارة التغيير ، وتجنب الأزمات ، لتواكب التطورات والاتجاهات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الطويل ٢٠٠٦)

إذاً في ظل التطور السريع الذي نشهده ، وفي ظل المتغيرات في العملية التربوية التي شكلت ضغوطاً على المؤسسات ولاسيما التربوية لمواكبة الجديد ، يتوجب علينا التجديد في أسلوب قيادتنا التربوية ، وطريقة تعاملنا في الإشراف والهرم الوظيفي ، وتبرز القيادة التحويلية ، و دور القائد التحويلي الذي يوصف بأنه قائد قدوة ثابت بإرادة حازمة ، وذو رؤية ، متفائل يذكر العاملين بالقيم . و ذلك لأن القائد التحويلي يسعى إلى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم ؛ مما يدفعهم إلى التقدم المستمر والتنمية الذاتية ، وهو من خلال دفعه وتحفيزه المستمر يجعلهم قادة فاعلين ، ويؤكد لهم أنه لا يمكن أن تتحقق أهداف المؤسسة إلا بوجودهم .

ونظراً للدور الذي يقوم به القائد التربوي سواءً كان قائداً مدرسة أو مشرف تربوي أو قائداً لمكتب التعليم له أهمية كبيرة ، انطلاقاً من موقعه في قمة الهرم التنظيمي لمؤسسة تربوية ، ولأن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى فاعلية قيادتها الإدارية ، وحيث إن إعداد القيادات التربوية يعد مطلباً ، وأولوية تربوية لإصلاح وتطوير التعليم ، وأهمية إعداد قيادات إدارية تحويلية تحقق الإبداع والتميز في المجال القيادي والإداري والتدريسي ؛ أي منظومة التعليم ككل .لذا كان الحل والطريق الأمثل للتطوير هو قيادة تربوية تحويلية تسعى للوصول إلى أعلى التوقعات والأهداف المنشودة .(مي الحماد ١٤٣٤هـ)

إن ممارسة أساليب القيادة التحويلية في مجال الإدارة التربوية ملائمة للتحديات التي تواجه المنظمات التعليمية حاضراً ومستقبلاً ، وإن أثر القيادة التحويلية يظهر في جوانب عدة مثل : بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة التعليمية ، وتعزيز الالتزام بأهداف الجماعة ، وتوفير الدعم للعاملين ، واستثارة التفكير لحل المشكلات ، إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المنظمة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى ، وتعمل على رفع قدرة وكفاءة المنظمات التربوية على الاستجابة الإيجابية للتغيير في البيئة





الخارجية والتحكم فيها ، والاستفادة من ثمارها وتجنب سلبياتها ، وبأنها كذلك تفاعل بين القائد والعاملين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات ، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة ، وذلك من أجل تحقيق أهدافها ، والارتقاء بمستوى أداء العاملين بها .

هكذا أصبح ينظر إلى القيادة المدرسية ممثلة في القائد ، على أنه قائد تربوي تاط به مهام حيوية وبالغة الأهمية ، فلم يقتصر دوره على إدارة المدرسة ومراقبتها ، وترتيب السجلات وحفظها ، وتوزيع برنامج الحصص بين المعلمين ، وحفظ النظام ، بل أن فعالية دوره الجديد مرتبطة بتحسين كفاءة العملية التعليمية ، وأن نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تُدار بها المدرسة ، والأسلوب القيادي الذي يمارس ، والصفات الشخصية المتمثلة في القائد ، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البناء ، من أجل علاقات إنسانية ايجابية مع المعلمين ، وتحسين ظروف العمل ، وتحفيزهم على العطاء المستمر .

وتعتبر القيادة التحولية من أهم دوافع التغيير الايجابي في المدرسة ، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين ، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل التغيير ، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار ، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمدرسة ، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية ، وبناء فريق العمل الواحد . ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحولية وأفكارها ، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية ، وخاصة لقائدي المدارس ، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعلمية ، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي ، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهم نحو الاستثارة العقلية ، والإبداع في التفكير ، وإتباع السلوك القدوة ، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة .

إنَّ القيادة التحولية اليوم مدخلاً جديداً للتغيير والتطوير ، ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى



الأساليب الحديثة.

مما تقدم سنقف في كتابنا هذا على مجموعة من الأفكار والرؤى التي بلورت مفهوم القيادة التحويلية عامة ، وفي الميدان التربوي بشكل خاص ، التي ترى أنَّ القيادة التحويلية ملزمٌ مهمٌ من مستلزمات تطوير القيادة والإشراف التربوي . سنقف على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وعناصرها ، وسنقف وقفة مع القيادة التحويلية في المجال التربوي ، سنتناول القائد التحويلي في المدرسة مع معلميه ، والقائد التحويلي (المشرف التربوي) مع موظفيه والقادة المشرف عليهم في المؤسسة التعليمية .

وسنفرّد في نهاية الكتاب مجموعة استبيانات ؛ مأخوذة من مجموعة دراسات تعتمد المسح الواقعي لممارسة القيادة التحويلية ، التي يستطيع القائد التربوي الاستفادة منها في دراسة مدى تفعيل القيادة التحويلية في المؤسسة التربوية التي يعمل بها ، فهي تعبر عن واقع الممارسة التي من شأنها أن تطوّر نظرية القيادة في المؤسسات التربوية بشكل عام . وسنعرض لنتائج استبانتين تمّ تطبيقها على مجموعة من التربويين (معلمين وقادة) في تبوك ، ونعرف مدى تطبيق القيادة التحويلية في إدارة تعليم تبوك على الفئة المُستهدفة .

سائلين الله تعالى التوفيق والسداد ، فالتوفيق من الله ، والتقصير منّا .

مؤلفتي الكتاب





تعريف القيادة التحويلية :

في البداية لابد لنا أن نقف عند مفهوم القيادة :

لقد تعددت تعريفات القيادة تبعاً للتغيير في النظريات التربوية حولها ، وتعددت التعريفات تعكس تنوع الآراء وثرء الظاهرة الإنسانية ، فضلاً عن غموضها وتداخل متغيراتها ، فقد عرفها علاقي بأنها : العملية الخاصة بدافع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معيَّنة . (علاقي ١٤٢٠هـ ، ص ٢٧٦)

ويعرف البدرى القيادة بأنها : السلوك الذي يقوم به الفرد حين يواجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك . (البدرى ٢٠٠٢ م ، ص ١٠٥)

كما أن روست وسميث عرفا القيادة بأنها : علاقة تأثير بين القائد وأتباعه وتهدف هذه العلاقة إلى أحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد تحقيقها كل من القائد والأتباع (أبو النصر ، ٢٠٠٩ م ، ص ٢٢)

وأشار المخلافي أن (بول هرسي) و (بلانشارد) عرفوا القيادة بأنها : عملية التأثير في نشاط فرد أو مجموعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد (المخلافي ٢٠٠٩ م ، ص ٢٦)

و عرفها الخطيب وآخرون (١٩٩٨ م ، ص ١٢) بأنها : قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني ، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة ، و كسب تعاون العاملين معه ، وتحقيق التجانس فيما بينهم ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم و تحقيقاً لأهدافهم .

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا : أنه لا يوجد تعريف موحد للقيادة ، ولكن جميع التعاريف تتفق على عدة مبادئ أساسية تركز على القائد والتأثير في الأتباع وتحقيق الأهداف.



ويمكن أن نستخلص تعريفاً جامعاً للقيادة بأنها : الدور المقصود والأثر الإيجابي الذي يقوم به القائد في تعامله مع العاملين معه بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة . (جمعان الغامدي ١٤٢٣هـ ، ص ١٠)

القيادة التحويلية :

التحويل لغة : ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي : حوّل أي صيّر وغير ، وحوّل : بصير بتحويل الأمور ، وحوّل عن الشيء : زال عنه إلى غيره ، وحوّل من موضع إلى موضع ، وحوّل الشيء نفسه يحوّل حولاً بمعنىين : يكون تغييراً ويكون تحولاً (ابن منظور /ج/١١/ص١٨٤) .

أما اصطلاحاً : القيادة التحويلية هي " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين .

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها : عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (مصطفى ٢٠٠٢م ، ص ١٦٦)

كما عرفتها مؤتمن (١٩٩٥م ، ص ٤٥) على أنها : قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية .

والقيادة التحويلية (العازمي ، ١٤٢٧هـ ، ص ٢٢) هي القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز و تشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية ، و القيادة التحويلية هي القدرة التي تمكن القائد من الارتقاء بمستوى مرؤوسيه ، وخلق البيئة الملائمة للإبداع و التطوير ، والعمل على تنمية و تشجيع القدرات الإبداعية وتطويرها لدى العاملين .





و القيادة التحويلية (الهوري، ٢٠٠٩ م، ص ١٠٤) هي القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً، فهي تسعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل، ومن هنا جاءت كلمة (تحويل).

وتعرف القيادة التحويلية (الحربي، ١٤٢٧ هـ، ص ٦٠) بأنها زيادة قدرة المنظمة التربوية على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، كما تعرف بأنها: مجموعة من القدرات التي تسمح بالتغيير، وتحقيق هذا التغيير بصورة فعالة، وتعرف بأنها: قدرة القائد التربوي على استثارة أفراد جماعته داخل مدرسة المستقبل، وزيادة قدرة هذه المدرسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية أعضاء المجتمع المدرسي والرفع من مستواهم من أجل الانجاز والتنمية، وتتمثل فيمن يعد نفسه قائد ويتمتع بالخصائص التي حددها للتغيير، يثق بالآخرين، موجه بالقيم، يتعلم مدى الحياة، قادر على التعامل مع التعقيد والغموض، وعدم التأكد، وهو شخص له رؤية.

وعرفها العطييات (٢٠٠٦، ص ٩٥) بأنها: الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية - قانونية - مادية - زمنية) بكفاءة وفعالية، للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء.

إذاً: القيادة التحويلية: هي الأسلوب القيادي الذي يمارسه قائد المدرسة، أو مشرف القيادة المدرسية، من أجل رفع درجة رضا العاملين وقناعاتهم ولائهم، وتحفيزهم على العمل الجاد وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها والتي تشتمل على المجالات التالية: تطوير رؤية مشتركة للمدرسة أولاً والمؤسسة التعليمية بكاملها ثانياً، وتحديد الأهداف وأولوياتها



حسب حاجات المؤسسة التعليمية وحاجات المجتمع المحلي ، و بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المؤسسة التعليمية ، و تقديم نموذج سلوكي يحتذى ، و الاستثارة الفكرية و توقع مستويات أداء عليا من العاملين ، و من ثم هيكلية التغيير .
(جمعان الغامدي ١٤٢٣ هـ ، ص ٧)

إذاً : هي نمط قيادي تتفاعل فيه قائد المدرسة مع معلميه ، أو المشرف مع جميع القادة من خلال تكوين رؤية مشتركة و زيادة الدافعية و الإقناع و الإثارة و العمل بروح الفريق و تطوير القدرات و المهارات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأهداف المنشودة.

و من تلك التعريفات : نستنتج كذلك أننا أمام نوع مختلف من القيادة تملك من السمات و المهارات ما يجعلها قادرة على التأثير الفاعل في العاملين و ظروف العمل ، فهي قيادة ذات جاذبية و رؤية ثابتة ترسم القدوة و تعتمد التعلم المستمر ، و العمل التشاركي و التحفيز الإيجابي إستراتيجية لها في تحويل المنظمة من حالة الركود و ربما التخلف ؛ إلى حالة النشاط و التطور محدثة تغييراً إيجابياً في هيكلية المنظمة و ثقافتها ، و مستويات أداء العاملين و احتياجاتهم في صورة غير متوقعة ، و المحصلة النهائية انسجام بين أهداف المنظمة و العاملين فيها ، و نمو و تقويم ذاتيين و مستمرين للقائد و تابعيه ، و تجويد لمخرجات المنظمة ، و بها و معها يصبح التابعون قادة جدد يتبادلون مع القائد و مع بعضهم البعض الدعم و المؤازرة .
(الربيعه ١٤٣١ هـ ، ص ٣٤ - ٣٥)





نشأة القيادة التحويلية :

في عام ١٩٧٨م ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (بيرنز) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (بيرنز) من قبل عدد من الباحثين والعلماء ، ففي عام ١٩٨٥م قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة . تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass&Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية . كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية ، حكومية كانت أم خاصة . (المخلفي ٢٠٠٩ ، ص ٢٨٦)

ويعود الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال (سيرجيو فاني) التي امتدت من عام ١٩٨٤م إلى عام ١٩٩٠م ، وقد وصف (هانقر) التغيير في دور المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم المحول .

وفي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة ؛ حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية ، لتحصيل وتقديم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن يصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه (بيرنز) بالقيادة التحويلية ، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم ، وبناء ولاء طبيعي للعمل ؛ حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس ، وقد أثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع و استخدام التكنولوجيا في التعليم . (الغامدي ١٤٢٣ ، ٣٣)



القيادة التحويلية :

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة التحويلية فمنهم من يرى أنها أربعة ومنهم يراها ستة ؛ فمن رآها أربعة (Bass and Avolio) (العتيبي ١٤٢٦هـ ، ٧)

١- القدرة الخارقة (الجاذبية القيادية) أو التأثير القائم على القدوة والمثال ، إن امتلاك القائد للرؤية الواضحة والإحساس القوي برسالة المنظمة وأهدافها ، وممارسته للسلوكيات الملائمة التي تعكس هذه الصفات يزيد من إعجاب وثقة واحترام المرؤوسين لقادتهم ، كما يجعل منهم نماذج يقتدى بها يتبعونها. إنَّ القائد التحويلي يمتلك قدرات فائقة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به المرؤوسون ، ويضع الرؤية ، وينمي الإحساس بالرسالة ، ويفرس الاعتزاز بالنفس ، ويحوز على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم ، وبذلك يعمل المرؤوسين على محاكاة سلوك قادتهم ، إذ يعمل القائد التحويلي على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية ، ويشركهم في مواجهة المخاطر ، مظهراً سمواً أخلاقياً متميزاً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية .

إذاً فسلوك القائد التحويلي يجب أن يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي ، فالتأثير القائم على القدوة والمثال ، حيث يمتلك القائد التحويلي قدرات في التأثير بالمرؤوسين بحيث يصبح نموذجاً يحتذى به ، أي انه يضع الرؤية ، ويفرس الاعتماد بالنفس واحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به.

٢- الحفز الإلهام : يضع القائد التحويلي تصوراً متفائلاً لنشاط المنظمة في





المستقبل ، ومعايير أداء عالية تجعل منها مرجعية واضحة للمرؤوسين ، ويقدم لهم مزيداً من التشجيع والدعم المعنوي المستمر ، كما يظهر تصميماً والتزاماً بالأهداف بما يزيد من قناعة الأفراد بالأهداف المنشودة.

إنَّ القائد التحويلي يعمل على أن يثير في المرؤوسين حب التحدي ، ويتيح الفرصة أمامهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ، ويدرك فيهم الحماس وروح الفريق ، ويشركهم في رسم الرؤية للمستقبل المنشود ، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه .

إنَّ هذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي . فالقائد التحويلي يعمل على إثارة التحدي ، وإتاحة الفرصة للمشاركة لتحقيق الأهداف المشتركة ، فيشركهم في رسم الرؤية للمستقبل ، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.

٣- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية : هي قدرة القائد على إقناع

المرؤوسين بأهمية وضرورة التخلي عن طرق التفكير القديمة ، وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها في مواجهة المشكلات ، وتبني طرقاً إبداعية وحلولاً غير تقليدية وأساليب جديدة.

إنَّ التحفيز الذهني هو سمة المشرف التربوي والقائد الذي يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات نظرهم ، فيعمل القائد على استثارة تفكير مرؤوسيه بتشجيع التفكير الإبداعي ، وطرق حل المشكلات ، والتجديد والعقلانية لديهم ، وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة لحل المشكلات ، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ، كما ويشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره. إذاً القائد التحويلي هو مشارك في



التفكير محفز للإبداع .

٤ - الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين) : يشكّل الاهتمام بمشاعر

الأفراد ، وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية احتياجاتهم وتوثيق العلاقات والروابط معهم وبينهم ؛ محوراً مهماً من اهتمام القادة التحويليين . هذا البعد - كما يرى (باس و أفوليو) يعدّ عنصراً رئيساً وركيزة مهمة لتحقيق فعالية القيادة التحويلية من خلال التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين أهداف القائد ورؤيته مع أهداف وتطلعات الأفراد .

إنّ القائد التحويلي يعطي اهتماماً شخصياً لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال سلوكه كمدرّب وناصح ومتابع ، ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويساهم في حل مشاكله ويقف إلى جانبه ، ويتعرف بالفروق الفردية من حيث الاحتياجات والقدرة على الأداء ، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبين الأفراد ، ويصغي جيداً لمن يتحدث منهم إليه ، ويمارس أسلوب الإدارة بالتواجد ؛ بمعنى أن يكون قريباً من العاملين يسهل رجوعهم إليه عند الحاجة ، ويقوم بتفويض بعض مهامه لهم لتنمية قدراتهم ، ومتابعة تلك المهام المفوضة لتقديم مزيد من التوجيه والدعم عند الحاجة مع عدم جعلهم يشعرون أنهم تحت الرقابة .

إنّ الاعتبار الفردي يصف القائد الذي يعمل مدرساً استشارياً للتابعين ، فالقائد الذي يأخذ الفروق الفردية باعتباره يشجعهم على الوصول إلى الأهداف التي تساعد المؤسسة التربوية ، ووفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد ؛ لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيعمل مدرساً وناصحاً وصديقاً وموجهاً ، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ويحرص على إيجاد فرص جديدة لتعليمهم ، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجية التقدير والإطراء . فيتعامل مع كل فرد بصفه مستقلة فيسهلهم في حل مشاكله ،





بالإصغاء إلى من يتحدث إليه ، ويقوم بتعويض بعض مهامه لتنمية القدرات وتقديم التوجيه والدعم عند الحاجة.

أما الرأي الثاني فيمثله Herlliegl et al (العامري ١٤٢٢ ، ص ١٣) حيث

يرون أن القيادة التحولية تتكون من ستة أبعاد كما يلي :

١- القدرة على التركيز والانتباه : في هذا البعد يتمتع القائد التحولي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون ، ويرافق ذلك تركيز كبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد أولويات للأشياء التي يقوم بها ويعملها ، ويسعى إلى جعل الآخرين يتبنونها ، وفي مجال التغيير يمثل هذا القائد داعية التغيير الأول ، وأحد أبرز رموزه ، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به ، وهو يملك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها .

٢- تحمل المخاطرة : حيث يتسم القائد التحولي في هذا البعد بالشجاعة وتحمل المخاطرة ، والمقصود هنا أن يكون للقائد موقفاً واضحاً يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم ، ويواجه الحقيقة ولو كانت مؤلمة ، ويعري الحقيقة للآخرين ولو لم يريدوا رؤيتها ، ولا يسعى لحماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يستفيد منها في تقويم وتطوير ممارساته

٣- الثقة بالنفس والآخرين : وهنا يثق القائد التحولي بالآخرين وهم يثقون به بعيداً عن التسلط والاستبداد ، فحرصه على تحقيق الأهداف التي يؤمن بها ؛ لا ينسيه إحساسه بالآخرين ؛ والعمل على تمكينهم عن طريق صنع القرارات ، وغالباً ما يضع القائد التحولي لنفسه مجموعة من المبادئ ليسترشد بها في أعماله ، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل ، والمثل العليا ، و الحوافز والعقوبات.



٤- احترام الذات : يعتمد القائد التحويلي في هذا البعد مجموعة من القيم والمثل الأساسية ، والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته ، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول ، كما أن انسجام الأقوال مع الأفعال تولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين ، وهو ما يحتاجه قائد التغيير عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير .

٥- القدرة على الاتصال : وفي هذا البعد يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على الحلم و التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ، ويعمل على ترجمة أحلامه وتصوراتهِ إلى واقع ، وهو يتمتع مع ذلك بقدرة على الاتصال تمكنه من إيصال المعنى للآخرين منطلقاً من رؤية واضحة لما يريد أن يعمل .

٦- الإحساس بالآخرين : حيث يسعى القائد التحويلي في هذا البعد إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى ؛ من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم ، كما يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد الجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها .

ويظهر من هذه الأبعاد بصفة عامة ، كيف أن القيادة التحويلية تتجاوز مفاهيم و ممارسات القيادة التقليدية المبنية على تبادل المنافع و المصالح إلى تقديم الرعاية المتميزة ، و الاهتمام الواعي بكل العاملين دون شروط ، مما يساعد على تفجير طاقاتهم و إشعال روح الحماس و التنافس الإيجابي بينهم و تفانيهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة . (الربيعة ١٤٣١ ، ص ٤٠)





عناصر القيادة التحويلية :

إن تهيئة المناخ الصحي لأداء ممارسات قيادية ناجحة ، وتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي والدافعية ، داخل المنظمة التعليمية يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها ولتحقيق ذلك يتطلب العناصر الآتية كما أوردها : (عماد الدين ٢٠٠٣) و (المخلافي ٢٠٠٧) وعيسى (٢٠٠٨) وهي كما يأتي:

١- التمكين: أحد العناصر الجوهرية للقيادة التحويلية ، والافتراض الرئيس فيها أن سلطة اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية يتم تفويضها للمعلمين والإداريين والمشرفين ؛ العاملين في الصفوف الأولية في المؤسسة التعليمية للاستجابة بصورة مباشرة لما تطلبه العملية التعليمية ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات .

تطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، من خلال سلوكيات القيادة الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمؤسسة ، وبث هذه الرؤية لدى العاملين معه ، فيثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير ، وخلق الحماس لديهم ، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى إليها المؤسسة ومساعدتهم في فهم الدور الشامل للمؤسسة التعليمية ، لاشتقاق الرؤية المشتركة وبناء إجماع حول أهدافها وأولوياتها ، والحفاظ على مستويات عالية من الأداء للوصول إلى أفضل النتائج ، فيغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز واحترام القواعد السائدة .

٢- بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية : إن بناء الثقافة

المدرسية المشتركة والتي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء ، تعمل على دعم المبادرات التطويرية. والتي من خلالها يقوم قائد المؤسسة التعليمية ؛ بتعريف وتعزيز وتوضيح القيم والمعتقدات ، و الخصائص الثقافية التي تكسب المنظمة هويتها عبر الزمان ، فالمسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المنظمة على تحقيق الأهداف.



٣- التحفيز الذهني : إنَّ الاهتمام بالأهداف وتقديم الدعم الفردي و استثارة تفكيرهم في كل مستويات المنظم التعليمية ، ووضع نماذج للممارسة المهنية الجيدة ، من خلال إعادة النظر في عملهم ، ومراجعتهم وتقويمه والتفكير الجاد في كيفية أدائه بشكل أفضل ، وتنمية الروح التنافسية الايجابية ، وتنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم ، وحفزهم لدعم آرائهم وتطوير قدراتهم وكفائتهم الخاصة والسعي إلى توافر الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة.

٤- تحديد أهداف المؤسسة التعليمية وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي التي تهدف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة ، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة ، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم ، وتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة و واجباتهم ، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم وبشكل تعاوني بين القائد والعاملين ، وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته.

٥- توقع مستويات أداء عليا من العاملين : وفيها تظهر توقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي عالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة ، وتتضمن عناصر التحفيز والتحدي لانجاز الأهداف المتفق عليها ، إذ يوضح بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل المكافأة ، ويقدم لهم الحوافز و المكافآت في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز مما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير المدرسة إلى الأفضل.

٦- تقديم نموذج سلوكي يحتذي به : ويتمثل في سلوك القائد كونه مثلاً حياً لمعلميه ليحذوا حذوه ، بحيث يعكس القيم التي يتبناها القائد و يتمثلها في سلوكه ، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة ، لذا يجب توافر سلوكيات محددة للقائد ليكون القدوة للعاملين ، مما يعزز إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدراتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير.

وحدد (القحطاني ، ١٤٢٩ ، ١٦٥ - ١٦٧) بعض العناصر المهمة لعملية القيادة





التحويلية تتمثل بما يلي :

١- إدارة التنافس: وتتمثل في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة باستخدام المعلومات العلمية العالمية بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ، وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:

- أ وضع معايير النجاح الحاكمة و الشاملة.
- أ وضع نظام معلومات شخصية و نظم معلومات تنظيمية.
- أ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- أ تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث و ممارسات المنافسين.

٢- إدارة التعقيد : و تعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ، بغض النظر عن درجة التغيير و مستوى الغموض أو تباين الأهداف و المصالح و اتساع المساحة الجغرافية ، و يمكن للقائد تحقيق ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- أ إدارة العلاقات المناسبة لكل طرف.
- أ استخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- أ تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينها.

٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: و يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام بما يلي:

- أ صياغة رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته و أبعاده.
- أ تحديد رسالة المنظمة لتعكس التوجه العالمي.
- أ إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة لتتلاءم و التوجه العالمي.



٤- إدارة فرق العمل العالمية : ويتم ذلك من خلال بناء و تشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية و الخلفيات الحضارية و الثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل و التفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية.

٥- إدارة المفاجآت و عدم التأكد: التغير المستمر هو إحدى سمات هذا القرن ، ولذا فعلى القيادة التحويلية أن تطور من استعداداتها ، و قدراتها على إدارة المفاجآت و التغييرات المستمرة لتتمكن من الاستجابة لمتطلبات المنافسة العالمية الحادة.

٦- إدارة التعليم و التدريب المستمر: وهذا يتطلب وجود نظام تعليمي و تدريبي قادر على جعل الأفراد و المنظمة على اتصال دائم و مستمر مع التوجهات و المستجدات و التغييرات العالمية ، نظام يمكن من تطوير قدرات العاملين و يرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار بل و المنافسة على مستوى العالم.

و يتبين من مما سبق أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة و الإدارة و التقنية و المعرفة و التنمية المهنية و التكيف و الموائمة ، بالقدر الذي يمكن من نقل المنظمات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل . (الربيعه ١٤٣١ ، ٤١)





خصائص القائد التحويلي :

لكي يستطيع القائد التحويلي الوصول بالمؤسسة التعليمية نحو الأفضل لابد من توافر الخصائص الآتية ، كما أوردها كل من (مصطفى ٢٠٠٢ م) والعمرى (٢٠٠٤ م) ومنها :

١- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية ، فالقائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

٢- أن يكون صاحب نقله حضارية ، قدرته على نقل الناس نقله حضارية ، إذ يتمتع بثقة ذاتية عالية ، وبوعي خال من الصراعات الداخلية. ذو حضور واضح ونشاط مستمر ، يشارك الناس مشاكلهم وقدرته على تقديم الحلول المناسبة.

٣- الإنتاجية العالية ، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة ، فهو مصدر الطاقة والاستجابة لحاجات المرؤوسين واهتمامهم.

٤- ذو مصداقية : إيمان التابعين بنزاهة واستقامة القائد. فالقائد عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ، ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

ويعرض James O Tool (آل عبيد ١٤٢٧هـ ، ص ٢٧) مجموعة من السمات للقائد التحويلي تضم : التراهم ، الثقة ، الاستماع واحترام المرؤوسين .

ويقدم آخرون مجموعات من السمات والخصائص تجسدت في عدد أكثر تفصيلاً من المهارات التي اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي ، وهي :

أ) مهارات الوعي بالذات.

ب) مهارات التنظيم الذاتي.



- أ مهارات الطاقة الإيجابية.
- أ مهارات التكامل والالتزام(التراهة).
- أ مهارات الوعي الاجتماعي.
- أ مهارات العلاقات الشخصية.

وتبدو مهارات الوعي بالذات ، ومهارات التنظيم الذاتي ؛ هي المهارات الأكثر أهمية ؛ لأنها تعد قاعة لتطوير المهارات الأخرى ، وتشير مهارات الوعي بالذات : إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته ؛ ليكون قادراً على تشخيص مستواه الحالي ، وتحديد الوضع المستقبلي الذي ينشده ، وتساعد مهارات التنظيم الذاتي الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها ، بما في ذلك ضبط النفس ، وقوة الإرادة والتكيف والتعليم ، فمن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الفرد أن يتعلم ، ويتغير ليسد الفجوة بين واقع شخصيته ، والمستوى الذي يريد أن تكون عليه في المستقبل ، وأما الطاقة الإيجابية فترتبط بالنظرة التفاضلية للفرد ، ما يجعله قادراً على استثارة الآخرين ، ورفع مستوى الدافعية لديهم ، ويوصف عادة هؤلاء الأفراد القادة بأنهم جادون متفانون في عملهم ، وتشير مجموعة التكامل والالتزام إلى كون الفرد وفي بوعوده، موضع ثقة ، صاحب ضمير حي ، منتمي لعمله ، يتصف بالنزاهة والالتزام ، ويلاحظ على هذه المجموعات الأربع : مهارات الوعي بالذات ، ومهارات التنظيم الذاتي، ومهارات الطاقة الإيجابية ، ومهارات التكامل والالتزام (التراهة) ، إنها شخصية في طبيعتها ، ولكن يشعر الناس بآثارها على الفرد من خلال بعض السلوكيات الظاهرة ، أما مجموعة مهارات الوعي الاجتماعي كالاتصال والتكيف مع خدمة الآخرين والتعاطف والاستماع بحماس ، و مجموعة مهارات العلاقات الشخصية كالتأثير والتعاون وإدارة الصراع والإلهام و الاستثارة ، فهي تبادلية و تفاعلية بين الفرد القائد و تابعيه . (الربيعة ١٤٣١ ، ص ٤٥)





إنَّ القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم القادة الآخرين ، فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل مَنْ حوله نقلة حضارية ، ولديه إحساس عال بالذات يعزز من ثقته بنفسه و يجنبه الصراعات الداخلية ، و الدفاع عن النفس ، و هو دائماً ذو حضور و حيوية ، و عندما يتكلم يتواصل بصرياً مع تابعيه ، فيوشك أن يمارس التتويم الإيحائي عليهم ، لدرجة أنه يعبر عن مشاعرهم التي يعجزون عن الإفصاح عنها ، إنه يتصرف كممثل عظيم ، يجذب ويلهم التابعين من خلال الأهداف القيمة التي يتبناها ، و هم يقدرونها لأنها تعبر عن حاجاتهم ، و هو يستخدم لغة رمزية معبرة ، إنه يستثير فكر تابعيه ، و يهتم بهم اهتماماً خاصاً و بشكل فردي ، إنه يطور من احتياجات تابعيه و رغباتهم ، وهكذا فالقائد التحويلي يؤدي إلى زيادة دافعية تابعيه فيحققون أداء أكبر مما هو متوقع ، إنه يحولهم إلى قادة جدد.

ويتضح من السابق أن نمط تفكير القائد التحويلي هو الذي يهلي عليه سلوكيات و تصرفات تحويلية ، وإن لنا في رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة ؛ حيث قضى ثلاثة عشر عاماً في تغيير فكر أتباعه ، قبل أن يطلب منهم تغيير سلوكياتهم ، لأنه يعلم أن التفكير هو مصدر السلوك و المحرك والموجه له ، ولذا فمن الأهمية بمكان أن يتمتع القائد التحويلي بتفكير ذي نمط مختلف يساعده على ممارسة أدواره التحويلية بكفاءة و فعالية. (الربيعة ١٤٣١ ، ص ٤٧)



وظائف وأدوار القائد التحويلي :

- يرى الهواري، (١٩٩٦) والهواري، (٢٠٠٠) والبدرى، (٢٠٠٥) أن هناك ست وظائف رئيسه للقائد التحويلي تختلف (عن أي قائد آخر وهي على النحو الآتي :
- ١- إدراك الحاجة إلى التغيير ، فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير ، من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير ، وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
 - ٢- تقديم الرؤية المستقبلية : فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة طموحه ورسالته ، والتي سيجقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
 - ٣- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة ، إذ يكيّف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين ؛ ليتلاءم مع البرنامج الجديد ، لأنه لا يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة ، لأن الوضع أصبح يختلف تماماً .
 - ٤- اختيار نموذج التغيير : نموذج التغيير الملائم لمنظّمته والتي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينه ، وتكون ملائمة للواقع العملي.
 - ٥- إدارة الفترة الانتقالية : وهي من أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم ، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجيه مناسبة.
 - ٦- تنفيذ التغيير ومتابعته : وهذه الخطوة الأخيرة ، أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ ، والعناية بالمتردد و المتأرجح ، فإن الإصرار ضروري لتنفيذ التغيير ، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.
- ويحدد (السويدان) و (باشراحيل) الأدوار الرئيسة للقائد التحويلي وهي كما يلي : (السويدان وباشراحيل ١٤٣٢هـ ، ص ١١٠) :





- ١- **تحديد الرؤية :** وهي تلك الصورة المستقبلية المنشودة التي تبعث التفاؤل في نفوس التابعين كما فعل صلى الله عليه وسلم مع صحابته في غزوة الخندق.
- ٢- **إيصال الرؤية للأتباع** بصورة عاطفية تجعلهم يرونها بوضوح كأنها حقيقة مشاهدة فيندفعون و يتحمسون.
- ٣- **تطبيق الرؤية :** و يعني ذلك أن ينتقل القائد من النظريات و الشعارات إلى العمل الجاد مشاركة مع تابعيه يساندهم و يحفزهم بصبر و جلد .
- ٤- **رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية :** ما يعني الاستمرار في تحقيق الأهداف المنطلقة من الرؤية وتطويرها ، ويمكن للقائد تحقيق ذلك من خلال التشجيع و المشاركة و القدوة الصالحة لهم .
و يمكن تحديد مجالات التركيز في أدوار القائد التحويلي ، كما يلي (الشمراني ، ١٤٣٠ ، ص ٩) :

 - ١- **التركيز على العمل :** حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال ، وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم .
 - ٢- **التركيز على الأداء :** حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية والجودة .
 - ٣- **التركيز على التطوير :** حيث يركز القائد على التطوير الدائم والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة .
 - ٤- **التركيز على الاتصال :** حيث يركز القائد على التواصل مع كل أعضاء المنظمة ، وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء .
 - ٥- **التركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل** داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :
أ تشجيع المعلمين أمام قاداتهم والقادة أمام مشرفيهم على الصراحة والتعبير عن آرائهم .



- الأمانة مع المعلمين والقادة فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم .
- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة مع المعلمين والقادة .
- ٦ - التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة التعليمية من خلال :
- تشجيع المعلمين والقادة التربويين بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم .
 - تشجيع المعلمين والقادة التربويين على التعامل بإيجابية مع الأمور المحيطة .
 - تعليم المعلمين والقادة التربويين قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال .
- ٧- التركيز على العمل كفريق : حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة التعليمية .

ويمكن تلخيص أدوار القائد في ممارسة القدوة المؤثرة في معلميه ، وفي قاداتهم الذي يشرف عليهم مشرفهم ، و صناعة الرؤية العملية للمؤسسة التعليمية ، ورعاية المنتسبين في المؤسسة التربوية نفسياً واجتماعياً واقتصادياً ، و توظيف كل الموارد في خدمة الأهداف المشتركة له وللمنظمة التعليمية وللتابعين وللمجتمع كذلك ، حيث يمكن تسميته بالقائد الشامل.





القيادة التحويلية في المجال التربوي :

القيادة التحويلية في المجال التربوي تستهدف إيجاد أفضل الروابط بين بيئات النظام التعليمي على المستوى الجزئي والكلّي ، و إعداد القائد القادر على وضع تخطيط استراتيجي طويل المدى ، و إدارة المتغيرات الثقافية التنظيمية لتوظيفها في التنفيذ ، و عليه فالقيادة التحويلية تعد الأسلوب القيادي المناسب الذي يتم من خلاله التحول من استراتيجيات الرقابة ؛ إلى مفاهيم الالتزام وتعزيز الدافعية ، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ، وبناء علاقة مؤثرة بين قيادات تربوية ، وإدارية مفعمة بكل معاني الطاقة والحيوية ، وبين العاملين في هذه المؤسسات لتحقيق التزام مشترك نحو رسالة معينة تستند إلى أهمية تمكين العاملين لدعم التأثير الإيجابي ، والمستمر في عملية التغيير المنشودة ضمن ثقافة تنظيمية جديدة .

وبصفة عامة تبرز أهمية القيادة التحويلية في الإشراف التربوي من خلال تأكيدها على الالتزام والدافعية والحماس لدى القائد التربوي والتطلع إلى المستقبل بتفاؤل وحيوية ، والتأكيد على العمل كفريق ، والتركيز على القيم لإنجاز الأهداف التربوية المشتركة .

أما الثقافة التنظيمية فلها دور مهم في بقاء ونجاح المنظمات ، إذ تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات ، نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وتوجه الجهود نحو التجديد والابتكار .

و تمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية للمنظمة لأنها تساهم إسهاماً واضحاً بوحدة التنظيم وتكامله ، والتي تتمثل بالتقاء العاملين حول عناصرها ، بحيث تصبح هذه العناصر ملازمة ومرتبطة بالسلوك التنظيمي ، وتتمثل هذه العناصر بما يلي (شاين ٢٠١١ م) :

١- القيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، وتعمل على



توجيه سلوك القادة ضمن الظروف المختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وبألداء واحترام الآخرين .

٢- **المعتقدات التنظيمية** : وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل

وكيفية إنجازه ، و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات ، والمساهمة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق الاهداف التنظيمية .

٣- **الأعراف التنظيمية** : وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة

التعليمية على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة .

٤- **التوقعات التنظيمية** : تتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب

الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها القائد المدرسة ويتوقعها من العاملين معه في المؤسسة التربوية ، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على تلبية احتياجات المعلمين النفسية والاقتصادية ويدعمها .

وحدد Leithwood ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدرسة

بشكل خاص و بالمؤسسة التعليمية عامةً ، حيث حثَّ قائد المدرسة والقائد التربوي على الالتزام بها :

مساعدة الموظفين على تطوير وصيانة التعاونية والمهنية الثقافية المدرسية ،

وهذا يعني أن الموظفين دائماً يتكلمون ويلاحظون وينتقدون ويخططون معاً ،

المسؤولية الجماعية والتطوير المستمر يساعدهم على تعليم بعضهم البعض كيف

يعلمون بطريقة أفضل ؟ القادة التحويليون يشركون الموظفين في صياغة الأهداف

المشتركة ، والحد من عزلة المعلمين ، واستخدام الآليات البيروقراطية لدعم ثقافة

التغيير ، وتقاسم السلطة مع الآخرين عن طريق تفويض السلطة ، و تفعيل توصيل

المعتقدات والأعراف المدرسية.

تعزير تنمية المعلمين ، فالدافعية لدى المعلمين للتمية تتعزز عند استيعاب

أهداف النمو المهني ، هذه العملية تكون مهياًة عندما تكون معتمدة بقوة ضمن





مهام المدرسة ، عندما يعطي القادة الموظفين دوراً في حل مشاكل التحسين غير الروتينية في المدرسة ، ينبغي أن تتأكد من أن الأهداف واضحة وطموحة ولكن واقعية.

مساعدة المعلمين في حل المشاكل على نحو أكثر فعالية ، فالقيادة التحويلية يقيمها البعض على أنها تحفز المعلمين على المشاركة في الأنشطة الجديدة ، فالقادة التحويليون يستخدمون الممارسات في المقام الأول لمساعدة الموظفين على العمل بذكاء أكثر ، وليس بصعوبة ، هؤلاء القادة يشتركون في اعتقاد أصيل ؛ بأن المعلمين كمجموعة يمكن أن يضعوا حلولاً أحسن من القائد وحده .

وهذه بلا شك أهداف سامية تدور حول تحقيق الذاتية في القيادة التربوية و التابعين من معلمين و موظفين و متعلمين ، ذاتية تصل بهم إلى التلقائية في الأداء المتقن ، و التقويم المستمر ، و التطوير الدائم ، و النتيجة مدرسة متقدمة ودائمة التعلم . (الربيعه ، ١٤٣١ ، ص ٥٥)

ومن هنا يبرز الدور المهم للقيادة في إصلاح المؤسسات التعليمية ، فهي تتركز على مقدمات منطقية تؤكد أهميتها في المؤسسات التعليمية ، وهي : أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ، ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية ، ما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى.

أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة ؛ حيث إن مثل هذه التغييرات تسمح للمدارس بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذا المهام.

أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.

أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.



ووفق هذه المقدمات تقع مهام على القائد التحويلي في المؤسسة التعليمية

كما يلي :

تطوير رؤية مشتركة للمدرسة من خلال البحث عن رؤية مستقبلية

للمدرسة ، ونشرها بين العاملين ، و بيان علاقتها بالغايات الأساسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، و بث الحماس فيهم ليشاركوا في إخراج الرؤية في صورتها النهائية ، ما يجعلهم يتبنونها ويشعرون بالفخر والاعتزاز بمدرستهم وبالقيم التي تسود فيها.

بناء اتفاق جماعي لأهداف المدرسة وأولوياتها : وتتضمن هذه المهمة ممارسة

القائد لأساليب تشجيع العاملين على المشاركة في صياغة أهداف المدرسة وفق الرؤية التي سبق بناؤها ، وفي تحديد أولويات هذه الأهداف ، ويتأتى ذلك من خلال تطوير آليات ووسائل تحديد مهمات العاملين ومسؤولياتهم ما يجعلهم قادرين على تحديد أهدافهم وتطويرها.

بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة : ويتم ذلك من خلال ممارسة القائد

للسلوكيات الهادفة إلى تطوير قواعد السلوك العام والقيم والمبادئ في المدرسة ، ويشمل ذلك الطلاب والهيئة التدريسية وبقية العاملين في المدرسة ، وقد يتم التركيز على قيم وسلوكيات حضارية مثل : الحرية و المساواة و العدل ، ومشروعية الحوار وإبداء الرأي و التعاون ، و الشفافية وغيرها ، كما قد يتم التركيز على سلوكيات مهنية مثل : التعلم الذاتي ، والتفكير الناقد و الإبداعي ، و التعلم المستمر ، والعمل الجماعي ، وكلما شارك منسوبو المدرسة في نشر هذه الثقافة و تعزيزها كلما كانت أكثر فعالية ورسوخاً.

نمذجة السلوك : وهنا يقدم قائد المدرسة نموذجاً يحتذى في الجدية

والإخلاص و النزاهة و الشفافية والمصادقية والتعلم والتطوير الذاتي والالتزام بالأنظمة الرسمية والقواعد الاجتماعية المرعية وفق ما يحقق المصلحة بعامة





ومصلحة المدرسة بوجه خاص ، وقائد المدرسة التحويلي وهو يمارس دور القدوة يتقبل التغذية الراجعة من مرؤوسيه ويعدل من سلوكه وفقاً للمناسب منها ، ويشجع مرؤوسيه نهج هذا المنهج .

مراعاة الحاجات والفروق الفردية للعاملين : حيث ينطلق القائد التحويلي في

عملية التغيير و التطوير للمدرسة من ميول المعلمين واهتمامهم وحاجاتهم الفردية ، مشجعاً لهم و متيحاً فرص التطوير المهني ، و متفهماً للتحديات التي تواجههم في ممارستهم لمهامهم ، ومهيئاً لهم البيئة والظروف المناسبة التي تعينهم على القيام بأعبائهم ومسؤولياتهم .

الاستشارة الفكرية : و تتضمن هذه المهمة ممارسة القائد التحويلي للسلوك

القيادي الذي يوفر قدرًا من التحدي للعاملين في المدرسة ، فيوفر لهم التغذية الراجعة عن أدائهم ، ويثير أسئلة حول تصرفاتهم و أفكارهم ، ويشجعهم على تنفيذ البحوث الإجرائية و التقييم الذاتي ، ويثير بينهم التفاضل الايجابي ، ويعمل على دعم أفكارهم ومشاريعهم التطويرية ، و يتعاهد نفسه هو بالتقييم والتطوير من خلال برامج النمو المهنية المختلفة ليسهم في تطوير العاملين معه بما ينعكس على مخرجات المدرسة .

توقع مستويات أداء عليا من العاملين : حيث يحدد القائد بشكل واضح

المستويات الحالية لأداء العاملين والمستويات المستقبلية المتوقعة منهم ، ومبيناً أهداف المدرسة المستقبلية التي سيسهمون في تحقيقها من خلال أدوارهم المهمة ، كما يوضح القائد المحفزات و المكافآت التي سيحصلون عليها عند تحقيق الانجازات المتوقعة ، وخلال كل ذلك يوفر القائد المؤشرات التي تساعد على تجويد الأداء و ضمان الوصول للأهداف المرجوة.

هيكلية التحويل : وفي هذه المهمة يسعى القائد التحويلي إلى تهيئة بيئة

العمل المسهلة لتبني و تفعيل المبادرات الجديدة ، و من ذلك : تحسين بيئة العمل ، وتدعيم المشاركة في اتخاذ القرارات ، و حل المشكلات التي تعترض برامج



التطوير ، وتوفير الحرية المناسبة للعاملين لتوظيف تجاربهم وخبراتهم وإبداعاتهم في دعم عملية التغيير ، وتقديم التعزيزات المناسبة لهم ، وتوفير فرص النمو المهني للعاملين بالقدر الذي يسد احتياجاتهم ويراعي ما بينهم من فروق فردية . (الربيعية ١٤٣١ ، ص ٥٧ - ٥٨)

ومن هنا فإن الثقافة التنظيمية التي تحتاجها القيادة التحويلية هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين القيادات الإدارية ، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة التعليمية ، هذا التكامل يوحد هذه الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها ، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل معلم أو تربوي داخل المؤسسة التعليمية متخذ قرار ، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة . أما بوجودها فالوضع يختلف ، ذلك لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المؤسسة التعليمية وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع ، حيث أنها تشكل بيئة اجتماعية ، تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المؤسسة التعليمية ، وبالتالي فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني ، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تصادف القائد التربوي أو المشرف التربوي أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (المرسي ٢٠٠٦)

إذاً : إن القيادة التحويلية لقائد المدرسة مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يلزم توفرها لدى قائد المدرسة ليكون قادراً على ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (الجاذبية والتأثير ، والتحفيز والإلهام ، والاستثارة الفكرية ، والاهتمام الفردي) بمستوى أداء معين يمكن ملاحظته وقياسه . (الربيعية ١٤٣١ ، ص ٦٨)





أهداف القيادة التحولية في المؤسسة التعليمية:

حدد (ليثوود) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحولية المدرسية وحث القائد

التربوي على الالتزام بها وهي على النحو التالي :

مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية :

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، وتقليل عزلة المعلم ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة ، و مشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير .

مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فعالية : فالمشاركة بين

العاملين و القادة يمكن أن تؤدي إلى : تفسير المشكلة و من وجهات نظر عديدة و رؤى مختلفة ، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، وتجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، و رؤى الاعتبار الشخصية ، و الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة و توضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات .

تعزيز تنمية المعلم : فدافعية المعلمين لتميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم

لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي .

مما سبق نلاحظ أن تنمية مهارات المعلمين وتعزيزها عن طريق : إعطائهم

دور إيجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها. (جمعان الغامدي ١٤٢٣ ، ص ٣٦)



فاعلية القيادة التحويلية :

بما أن وظيفة القائد التحويلي هي نقل مرؤوسيه نقلة حضارية ، والاهتمام بالأفراد الذين يحتاجون إلى رعاية فردية ، لذا فإن هناك بعض المبادئ التي تساعد قائدي المدارس على تفعيل دورهم القيادي وهذه المبادئ كما أوردها : (الشرقاوي، ٢٠٠٦) والحريري وجلال :

- أ استخدام النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب.
 - أ تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
 - أ أن يتصف القائد التحويلي بصفات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية و المبدعة ، والاستثارة العقلية والاهتمام الإنساني بالأفراد بحسب حاجاته وقدراته.
 - أ تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المدرسة لتحقيق الأهداف المدرسية.
 - أ إدراك الحاجة إلى التغيير ، التغيير المناسب وفق إستراتيجية ومنهجية جديدة بتبادل وجهات النظر وتقديم المبررات والأسباب التي تدعو إلى التغيير.
 - أ تشجيع عمل الفريق والتعاون.
 - أ حسن إدارة الوقت واستغلاله بشكل فاعل وعدم إضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.
 - أ الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الاتصال ، والموضوعية ، والمهارة الاجتماعية ، والمقدرة .
- لقد حظي موضوع الدافعية ، وما يزال ، باهتمام كبير من العديد من المفكرين والباحثين والاختصاص في مختلف حقول المعرفة الإنسانية ، لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات





الإنسانية. مؤكداً دور الإشباع الإنساني لحاجاته الضرورية وأهميتها في تعميق سبل الالتزام في أداء المهام المناطة به ، وقد بدأ الاهتمام بالدوافع في إطار الفكر الإداري الحديث بعدم اقتصارها على الحوافز أو المكافآت لإثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل ، بل امتدت لمعرفة الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الأفراد العاملين في ممارسة الانجاز الهادف والإسهام في تعظيم الرغبة في الأداء والانتماء الروحي للعاملين . واندماجهم في المنظمة التي يعملون فيها (حمود ، ٢٠٠٢) وتعد الدافعية قوة داخلية تستثير حماس الفرد وتحرك سلوكه ، لتحقيق الهدف ، أو نتيجة أو منضعة لإشباع حاجة معينة فالدافع بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد وديمومة سلوكه ، ما دامت الحاجة قائمة ، فهي حالة حتمية إذ لا سلوك دون دافع ، إذ تقلل من فرص التشبث وتهيئ الاستعداد للتعلم ويكون الدافع داخلياً عندما يقوم الفرد باختياره وبإدارته بالأداء ، وخارجياً عندما يكون أداءه مفروضاً من قوى شخصية او نفسية خارجية .

إن إشراك الموظفين بكل ما يعمل القائد يؤدي الى المشاركة بالمسؤولية لإنجاز المهام سوف يشعر بالمشاركة في ملكية هذه المهام (وليام ، ٢٠٠١). فالقائد يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد والتي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم الى العمل الذي يتفق مع قدراته ورغباته ، ويشجع الابتكار والتجديد فيه ، بالإضافة الى تقديم فرص مساندة للعاملين تقوم على أساس التقدم المستمر ومنح المزيد من المزايا ، فكلما وجد العامل تحفيزاً وتشجيعاً من قائده ؛ ارتفعت روحه المعنوية و زادت دافعيته للعمل والثقة المتبادلة ، بإظهار الاهتمام الحقيقي بمن يعمل تحت رئاسته (قنديل ، ٢٠١٠).

فالدافعية تهتم كل فرد من الأفراد لأنها تعرفه بالأسباب التي تؤدي الى اختلاف تصرفات الأفراد كما أنها مهمة في علاج أنواع السلوك المنحرفة او الوقاية منها ، ومعرفتها مهمة وضرورية لكل من يشرف على جماعة ويوجهها ويعمل على حفزها على العمل والإنتاج (الرشدان و الهمشري ، ٢٠٠٢) يستحوذ



مستوى أداء الأفراد على اهتمام المسؤولين في المؤسسات التربوية وهو مرهون بنوع الدافعية لديه فهي التي تمدهم بالطاقة وتستثير نشاطهم وتحرر سلوكهم من حالة السكون الى حالة الحركة ، لتحقيق الأهداف التربوية (عبابنة، ١٩٩٩م). فقدره القائد التحويلي في التأثير على دافعية الأفراد ، ونقل أفكارهم ليصبحوا أكثر قدرة على إدراك مخرجات المهمات التي يؤدونها وانتمائهم إلى المؤسسة بحيث يرتقون بفكرهم لإعلاء من شأن المؤسسة ، فالقائد التحويلي يسعى إلى بناء الالتزام بين الأفراد ، ويمنحهم الصلاحيات في أقصى الحدود المتاحة ليجعلهم متحمسين ومنتدفعين للعمل نتيجة لشعورهم باحترام إدارة المؤسسة لهم ، ويسعى القائد التحويلي الى زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم ، مما يدفعهم الى التقدم المستمر ، والتنمية الذاتية وتحفيزه المستمر ، ودفعه الدائم مما يجعلهم قادة فاعلين (الحريري ، ٢٠٠٨)

ويزداد الإنجاز بالدافعية كلما كان مصدر الضبط داخلياً ، ويتأثر بطريقة سلبية عندما يؤثر عليه الاكتئاب والقلق ومصدر الضبط الخارجي ، فالدافعية ذات المكونات أو مظاهر متمايضة مثل الطموح ، والتحمل ، المثابرة ، والتضحية ، من أجل العمل والتوجه للمستقبل ، وإتمام العمل مما تدفع بالفرد نحو العمل والتوجه نحو النجاح (الشرقاوي ، ٢٠٠٠). وتؤثر دوافع الأفراد في جميع نواحي سلوكهم ، وتعلمهم وتفكيرهم ، وأدائهم ، وأعمالهم ، وسلوكهم الاجتماعي وحبهم للناس ، وتعاونهم أو تنافسهم ، تسامحهم مع الآخرين ، أو عدوانهم عليهم ، كل ذلك بفعل دوافعهم التي تجعلهم يتصرفون في بعض المواقف على نحو ما ، وأحياناً كثيرة يتصرفون بفعل دوافع لا شعورية ولا يكونون على وعي بها . ولذلك ، كانت معرفة الدوافع التي تؤثر في سلوك الإنسان في موقف معين من العوامل المهمة التي تساعد على فهم السلوك الذي يصدر منه في ذلك الموقف .

ويرجع الاهتمام بدراسة الدافعية نظراً لأهميتها، حيث يعد الدافع عاملاً





مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه ، و إدراكه للموقف ، فضلاً عن مساعدته في فهم وتفسير سلوك الفرد و سلوك المحيطين ، إذ يعتبر الدافع أساساً في سعي الفرد تجاه تحقيق ذاته ، ومستوى أعظم لوجوده الإنساني. مما يرفع من مستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات. وهناك ارتباط كبير بين الأداء الإبداعي والدافعية العالية للإنجاز ، وارتباط الإثنين معا بظروف المناخ النفسي الاجتماعي الذي يوفره المجتمع بوجه عام والأسرة بوجه خاص (خليفة ، ٢٠٠٠)

وتعد الدافعية من الأمور المهمة بالنسبة لكل من القائدين والمنظمات. حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل ، لذلك فإنه لا بد للقائدين أن يتفهموا معنى ، وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل (حسن ، ٢٠٠٤). فيسعى رجل الإدارة المتميز إلى الوصول بمؤسسته إلى أعلى درجات التميز ، والى احتلال موقع الصدارة بين المؤسسات لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ، وتحسين مستوى أداء العاملين وطموحات الأفراد في المؤسسة ، ومن هنا فالقائد يحاول وبشتى الطرق والوسائل حث الأفراد العاملين على بذل أقصى ما لديه من جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال الدافعية (السعود ، ٢٠٠٩)

وفي الميدان التربوي فإن للقيادة التحويلية جانبين رئيسين :

الجانب التنظيمي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكله التنظيمي المؤسسي وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمدرسة ، بما فيها التنظيم المدرسي ، والجدول المدرسي ، و الأدوار والوظيفة ... الخ ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية .

الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية ، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم و الدوافع ، و المهارات ، والعلاقات التنظيمية. مما يؤدي إلى تعزيز أساليب



ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة .

ورأت (مؤتمن ٢٠٠٢ ، ٢٢) أن جهود إعادة النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيسي ، تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواءً من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة ، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق (جمعان الغامدي ١٤٢٣هـ ، ص ٤٤)





مهام عملية القيادة التحويلية :

حدد (الهواري ١٩٩٩ - ص ١٧) مهام القيادة التحويلية بالآتي :

إدراك الحاجة إلى التغيير في الوظائف التنظيمية في المؤسسات التربوية : ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة ، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور ، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية ، وينظر إلى التعلم على أنه لاينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

صياغة الرؤية والرسالة للمؤسسة التربوية : إذ تتطلب القيادة رؤية ، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية ، والرؤية أساس لعملهم . ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.

والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتمل .

اختيار نموذج التغيير ومساراته : يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة ، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق



أعلى فعالية ممكنة.

تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة : إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية للمؤسسة التربوية ، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة ، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً ، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة تناسب التطور الذي حصل في الميادين كافة ، فمن الأولى أن ينطلق هذا التطور من الميدان التربوي . . لذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه ، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار ، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة ، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها ، فنجاح التغيير على مدى

التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير ، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة ، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة التعليمية ، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.





الخاتمة :

من خلال ما تقدم في ؛ نلاحظ : أن أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين. والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للمعلمين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المتعلمين ومشاكلهم واحتياجاتهم.

ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين القائد والمرؤوسين . بالنسبة لدور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض ، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات . ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين التربويين (معلمين في المدرسة ، وقادة في الميدان التربوي) أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة بمفهومها التقليدي . حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم ، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية .

وفي نهاية المطاف يمكن أن تقدم بعض التوصيات التي نراها مجدية للقيادة لمساعدتهم في تطبيق الشراكة في القيادة والتحول إلى تطبيق القيادة التحويلية :

منها : تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في موضوع القيادة التحويلية للعاملين في الميدان التعليمي والتربوي ، وتضمنه من ضمن مشروع تطوير القيادات التربوية .

و السعي الجاد لتوفير التسهيلات المادية والمكانية والفنية للقيادة لممارسة القيادة التحويلية.

تشجيع القادة في الميدان التربوي على ممارسة القيادة التحويلية ، والاهتمام بتقويم



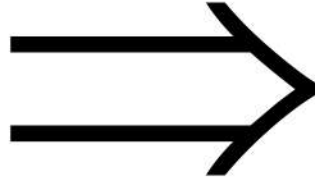
تلك الممارسات ، والعمل على تقويم مكاتب التعليم في المحافظات بناء على ممارسة القيادة التحويلية.

تنظيم ندوات ومؤتمرات ولقاءات وورش عمل للقيادة والمشرفين التربويين على مستوى إدارة التعليم للمواضيع الحديثة في القيادة والإدارة، وبخاصة القيادة التحويلية .





ملحق الإستبانات



أولاً : استبانة تم تطبيقها على عينة من التربويين (معلمين - قادة) في منطقة تبوك ، واستخراج نتائج الاستبيانات .

استبانة رقم (١)

درجة ممارسة قائدي المدارس في مدينة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم

م	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
١	يقوم القائد بمهام عمله بغض النظر عن صعوبتها.			
٢	يسعى القائد باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملاءه في العمل			
٣	يحقق القائد أعلى درجة ممكنة من الأداء في العمل .			
٤	يؤدي القائد عمله وفقاً للمفاهيم التربوية الحديثة			
٥	يحرص القائد على تبادل الآراء مع معلميه			
٦	يحافظ القائد على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين			
٧	يعمل القائد على تقييم أدائه بشكل دوري.			
٨	يحرص القائد على مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في المدرسة			
٩	يأخذ القائد في الاعتبار أهداف المدرسة عند صنع القرارات			
١٠	يعطي القائد أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة			
١١	سعى القائد إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته			
١٢	يطلع القائد المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم			
١٣	يكسب القائد احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب			
١٤	يسعى القائد إلى التفكير باستمرار في أهداف تتعدى الوضع الحالي			
١٥	يوزع القائد الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون			
١٦	يفوض القائد بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة			
١٧	يحرص القائد على حل المشكلات بطريقة عملية فاعلة			
١٨	يحرص القائد على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة .			
١٩	يتابع القائد سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم			
٢٠	يحترم القائد آراء المعلمين			
٢١	يحافظ القائد على مستوى جيد من العلاقات مع المعلمين			
٢٢	تسود الثقة المتبادلة بين القائد و المعلمين			
٢٣	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل			
٢٤	يشرك القائد العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة			





وبعد جمع الاستبانة من المجتمع التربوي المُستهدف إليكم
نتائجها



استبانة رقم (١)

درجة ممارسة قائدي المدارس في مدينة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم

م	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
١	يقوم القائد بمهام عمله بغض النظر عن صعوبتها.	73.33	26.67	0
٢	يسعى القائد باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملاءه في العمل	60	33.33	6.67
٣	يحقق القائد أعلى درجة ممكنة من الأداء في العمل .	73.33	26.67	0
٤	يؤدي القائد عمله وفقاً للمفاهيم التربوية الحديثة	46.67	53.33	0
٥	يحرص القائد على تبادل الآراء مع معلميه	53.33	40	6.67
٦	يحافظ القائد على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين	60	33.33	6.67
٧	يعمل القائد على تقييم أدائه بشكل دوري.	66.67	26.67	6.67
٨	يحرص القائد على مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في المدرسة	60	26.67	13.33
٩	يأخذ القائد في الاعتبار أهداف المدرسة عند صنع القرارات	53.33	46.67	0
١٠	يعطي القائد أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة	46.67	26.67	26.67
١١	سعى القائد إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	72.22	22.22	5.56
١٢	يُطلع القائد المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم	50	38.89	11.11
١٣	يكسب القائد احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	55.56	22.22	22.22
١٤	يسعى القائد إلى التفكير باستمرار في أهداف تتعدى الوضع الحالي	44.44	44.44	11.11
١٥	يوزع القائد الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون	72.22	16.67	11.11
١٦	يفوض القائد بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة	44.44	50	5.56
١٧	يحرص القائد على حل المشكلات بطريقة عملية فاعلة	55.56	33.33	11.11
١٨	يحرص القائد على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة .	38.89	50	11.11
١٩	يتابع القائد سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	55.56	33.33	11.11
٢٠	يحترم القائد آراء المعلمين	50	33.33	16.67
٢١	يحافظ القائد على مستوى جيد من العلاقات مع المعلمين	55.56	22.22	22.22
٢٢	تسود الثقة لمبادلة بين القائد و المعلمين	44.44	44.44	11.11
٢٣	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	72.22	16.67	11.11
٢٤	يشرك القائد العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة	44.44	50	5.56
	مجموع النسبة المئوية لكل درجة	56.20	34.5	9.5





الاستبانة بعد ترتيب فقراتها تنازلياً

استبانة رقم (١)

درجة ممارسة قائدي المدارس في مدينة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم

م	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
١	يقوم القائد بمهام عمله بغض النظر عن صعوبتها.	73.33	26.67	0
٣	يحقق القائد أعلى درجة ممكنة من الأداء في العمل .	73.33	26.67	0
١١	سعى القائد إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته	72.22	22.22	5.56
١٥	يوزع القائد الأدوار القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون	72.22	16.67	11.11
٢٣	يدرك القائد مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل	72.22	16.67	11.11
٧	يعمل القائد على تقييم أدائه بشكل دوري.	66.67	26.67	6.67
٢	يسعى القائد باستمرار إلى بناء علاقات جيدة مع زملاءه في العمل	60	33.33	6.67
٦	يحافظ القائد على قنوات اتصال مرنة مع المعلمين	60	33.33	6.67
٨	يحرص القائد على مشاركة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في المدرسة	60	26.67	13.33
١٣	يكسب القائد احترام الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب	55.56	22.22	22.22
١٧	يحرص القائد على حل المشكلات بطريقة عملية فاعلة	55.56	33.33	11.11
١٩	يتابع القائد سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم	55.56	33.33	11.11
٢١	يحافظ القائد على مستوى جيد من العلاقات مع المعلمين	55.56	22.22	22.22
٥	يحرص القائد على تبادل الآراء مع معلميه	53.33	40	6.67
٩	يأخذ القائد في الاعتبار أهداف المدرسة عند صنع القرارات	53.33	46.67	0
١٢	يُطلع القائد المعلمين على إنجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم	50	38.89	11.11
٢٠	يحترم القائد آراء المعلمين	50	33.33	16.67
٤	يؤدي القائد عمله وفقاً للمفاهيم التربوية الحديثة	46.67	53.33	0
١٠	يعطي القائد أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة	46.67	26.67	26.67
١٤	يسعى القائد إلى التفكير باستمرار في أهداف تتعدى الوضع الحالي	44.44	44.44	11.11
١٦	يفوض القائد بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة	44.44	50	5.56
٢٢	تسود الثقة لمشاركة بين القائد و المعلمين	44.44	44.44	11.11
٢٤	يشرك القائد العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة	44.44	50	5.56
١٨	يحرص القائد على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة .	38.89	50	11.11
	مجموع النسبة المئوية لكل درجة	56.20	34.5	9.5

وفق الاستبانة السابقة التي استهدفت عينة من المجتمع التربوي والتعليمي في منطقة تبوك ، والتي بلغ عدد الذين طبقت عليهم الاستبانة (٤٦ شخص) ، ووفق تحليل الاستبانة السابقة ، نلاحظ أن المعدل المرتفع لدرجة ممارسة قائدي المدارس في منطقة تبوك للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم وفق المعايير والبنود المذكورة كان (56.20%) أي أكثر من نصف المجتمع التربوي الذي استهدفته الاستبانة ، بينما من رآها متوسطة فقد بلغ : (34.5%) أي أكثر من الثلث رأى درجة ممارسة القيادة التحويلة متوسطة في المجتمع التربوي الذي يعمل به ، أما من رآه منخفض فقد بلغ (9.5%)

وبالعودة إلى فقرات الاستبيان والنظر في أعلى ثلاث فقرات رآها المستهدفون أن تطبيقها من القائد التربوي مرتفعة كانت :

- ١ - يقوم القائد بمهام عمله بغض النظر عن صعوبتها.
- ٢ - يحقق القائد أعلى درجة ممكنة من الأداء في العمل .
- ٣ - سعى القائد إلى إقناع العاملين بضرورة التغيير وأهميته .

ونلاحظ أن رضى المستهدفين تجاه عمل القائد المكلف به كانت مرتفعة ، فجاء قيامه بمهامه وأدائه للعمل على درجة مرتفعة .
أما الثلاث فقرات التي احتلت المرتبة المتأخرة :

- ١ - تسود الثقة لتبادل بين القائد و المعلمين
- ٢ - يشرك القائد العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة
- ٣ - يحرص القائد على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة .

وهنا يتضح ضياع مفهوم القيادة التحويلية في هذه الفقرات ، فالمشاركة في رؤية المؤسسة التعليمية ، والفريق الواحد لقيادة المدرسة ، والثقة في العاملين من أهم عناصر ومحاور القيادة التحويلية .

وعلى ضوء النتائج السابقة يتطلب من القادة في هذه المؤسسات التعليمية ما يلي :





- ١ - غرس روح القيادة في كل فرد .
 - ٢ - القيادة كفريق ، يتحمل الإخفاق ، ويعزز في حالة النجاح .
 - ٣ - تعزيز مبدأ التشاور .
 - ٤ - عدم الاستئثار بالقرارات الهام بنفسه ، بل الاستفتاء وانتقاء المناسب وفق رأي الأغلبية .
- ثانياً : استبانات مقترحة لتقيس مدى تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة تربوية .

الاستبانة رقم (١)

تقيس الاستبانة مدى ممارسة قائد المدرسة للقيادة التحويلية في المؤسسة التربوية التي يعمل بها ، وتتكون الاستبانة من المجالات التالية : (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي ، بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة ، تقديم نموذج سلوكي يحتذى ، الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، هيكله التغيير) وعليه نرجو منكم وضع علامة (✓) عند الخانة التي ترونها مناسبة لدرجة ممارسة قائد المدرسة في هذا المجال من وجهة نظركم .



المجال الأول : تطوير رؤية مشتركة للمدرسة :			
م	الفقرات	مرتفع	متوسط
١	يوضح قائد المدرسة للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة.		منخفض
٢	يحث قائد المدرسة العاملين معه على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها.		
٣	يستثمر قائد المدرسة الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للأطراف المعنية.		
٤	يساعد قائد المدرسة العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.		
٥	يشارك قائد المدرسة العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.		
٦	يراعي قائد المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة.		
٧	يحدد قائد المدرسة حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.		
٨	يأخذ قائد المدرسة بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.		
٩	يحرص قائد المدرسة على معرفة وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.		
١٠	يوضح قائد المدرسة للعاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات التطويرية والتجديدية على مستوى الوزارة (المركز) وإدارات التعليم .		
١١	يوضح قائد المدرسة للعاملين معه الرؤية التي تتبناها المدرسة.		
المجال الثاني : تحديد الأهداف وأولوياتها حسب حاجات المدرسة وحاجات المجتمع المحلي :			
م	الفقرات	مرتفع	متوسط
١	يسعى قائد المدرسة إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها.		منخفض
٢	يشجع قائد المدرسة العاملين معه على العمل معا من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.		
٣	يوضح قائد المدرسة الغايات الرئيسة والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقها.		
٤	يحرص قائد المدرسة على مشاركة العاملين معه في متابعة التقدم الذي تم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق على تحقيقها.		
٥	يظهر قائد المدرسة اهتماما حقيقياً بمصلحة الطلاب.		





			٦	يضع قائد المدرسة أهدافا تربوية لتوعية الطلاب في مجال خدمة البيئة المحلية.
			٧	يراعي قائد المدرسة أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.
			٨	يشجع قائد المدرسة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني.
			٩	يساعد قائد المدرسة العاملين معه على إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها، وأهدافهم الخاصة أفرادا وجماعات.
			١٠	يتعاون قائد المدرسة مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات المدرسية.
			١١	يحرص قائد المدرسة على تحديد الأهداف التعليمية وفقا لحاجات المجتمع المحلي.
			١٢	يسعى قائد المدرسة إلى التعرف على حاجات المعلمين وتحديد الأهداف وفقا لها.
			١٣	يشرف قائد المدرسة على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلاب في البيئة المحلية.
			١٤	يتنبأ قائد المدرسة بالمشكلات المحتملة حدوثها داخل المدرسة مع وضع الحلول المناسبة لها.
المجال الثالث : بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة				
			م	الفقرات
منخفض	متوسط	مرتفع		
			١	يعطي قائد المدرسة أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة، وخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير.
			٢	يوضح قائد المدرسة للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم للعمل بموجبها لإحداث التطوير المنشود في المدرسة.
			٣	يتصرف قائد المدرسة بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.
			٤	يشجع قائد المدرسة العلاقات الإنسانية بين العاملين معه .
			٥	ينمي قائد المدرسة القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين معه في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار .
			٦	يساهم قائد المدرسة في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.
			٧	يؤكد قائد المدرسة على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين معه من



المجال الرابع : تقديم نموذج سلوكي يحتذى به :			
م	الفقرات	مرتفع	متوسط
			منخفض
١	يحرص قائد المدرسة على راحة العاملين في المدرسة.		
٢	يدعم قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والطلاب على أساس التسامح والجدية في العمل لحفز الإبداع.		
٣	يتسم قائد المدرسة بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة.		
٤	يعد قائد المدرسة مصدر الهام في المدرسة مما يعزز روح الانتماء للعاملين معه تجاه عملهم ومدرستهم.		
٥	يحرص قائد المدرسة على الوضوح في سلوكه وممارساته.		
٦	يعمل قائد المدرسة كقوة ونموذج يحتذى به في سلوكياته.		
٧	يمارس قائد المدرسة مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.		
٨	يحرص قائد المدرسة على أن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة.		
٩	يتشاور قائد المدرسة والعاملين معه في شؤون المدرسة.		
١٠	يدرس قائد المدرسة المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على الأسلوب العلمي لحلها.		
١١	يمارس قائد المدرسة قيادة التغيير قولاً وعملاً.		
١٢	يحث قائد المدرسة على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني.		
١٣	يُظهر قائد المدرسة حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله.		
١٤	يبيد قائد المدرسة القدرة على التواصل مع الآخرين.		
١٥	يكسب قائد المدرسة احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه الأسلوب القيادي المناسب لإدارته.		
المجال الخامس : الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين :			
م	الفقرات	مرتفع	متوسط
			منخفض
١	يطلب قائد المدرسة من العاملين معه تبرير آرائهم ومقترحاتهم.		
٢	يتابع قائد المدرسة تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.		





			يستفيد قائد المدرسة من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دورياً والعمل على تطويرها.	٣
			يشجع قائد المدرسة العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	٤
			يعزز قائد المدرسة الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	٥
			يتعاون قائد المدرسة مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم .	٦
			يطلع القائد المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.	٧
			يطلع القائد العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كترقيين ومهنيين مختصين.	٨
			يحفز قائد المدرسة العاملين معه على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	٩
			يعمل قائد المدرسة على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	١٠
			يشارك قائد المدرسة المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.	١١
			يتابع قائد المدرسة سعي المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.	١٢
			يشجع قائد المدرسة المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلاب.	١٣
			يحرص قائد المدرسة على إطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	١٤
			يشجع قائد المدرسة المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	١٥
المجال السادس : هيكل التغيير:				
م	الفقرات	مرتفع	متوسط	منخفض
١	يوزع قائد المدرسة الأدوار والمهام القيادية بين العاملين معه في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا .			
٢	يشجع قائد المدرسة المقترحات التطويرية لدى المعلمين والعاملين بمدرسته.			



			٣	يهيئ قائد المدرسة الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية للمدرسة.
			٤	يشرك قائد المدرسة العاملين معه في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.
			٥	يفوض قائد المدرسة الصلاحيات الإدارية داخل المدرسة بما يخدم العملية التعليمية.
			٦	يمنح قائد المدرسة العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية فيمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.
			٧	يحرص قائد المدرسة على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.
			٨	يوفر قائد المدرسة للعاملين معه المعلومات الضرورية التي تساهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية.
			٩	يشجع قائد المدرسة المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس الأخرى.





استبانة رقم (٢)

مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس في منطقة تبوك من وجهة نظرهم

م	الفقرة	مرتفع	متوسط	منخفض
١	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع ميولي وطموحاتي			
٢	وجودي ضمن جماعة العمل يشعرنني بالطمأنينة			
٣	أنجز الأعمال الموكلة إلي بحماس			
٤	يشجع القائد هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق أهداف مرسومة			
٥	يزداد تعلقي بوظيفتي كلما ازدادت خبرتي العملية			
٦	أشعر بالرضا عن السياسة المتبعة في إدارة المدرسة			
٧	موضوعية قائد المدرسة في التعامل تبعث على الطمأنينة			
٨	اشعر إن مهنتي تقابل باحترام من قبل الآخرين			
٩	يحرص القائد على تحقيق أعلى درجة من المرونة أثناء النقاش مع المعلم			
١٠	يشجع المعلم على تقديم أفكار جديدة			
١١	لدي رغبة دائمة لتطوير أدائي			
١٢	يزيد الأمن الوظيفي من عطائي			
١٣	أعتقد إن جو المدرسة باعث على الإبداع			
١٤	أتأخر في عملي لانجاز المطلوب مني			
١٥	لدي الرغبة في إنجاز يفوق التوقعات			
١٦	أشعر بالفخر عند إنجاز العمل في وقته المحدد			
١٧	احرص على معرفة كل جديد في اختصاصي			
١٨	تلقى آرائي المقترحة اهتمام القائد			
١٩	أحاول بكل جهدي بذل أقصى طاقاتي في العمل لتحقيق طموحاتي			
٢٠	أشعر إنني أحقق ذاتي في مهنتي			
٢١	يعمل القائد على إثارة دافعيته نحو التدريس			
٢٢	يشجع المعلمين البحث عن بدائل جديدة للمشكلات التي تواجههم			



المصادر و المراجع





- ١ - أبو النصر، مدحت ، قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩م
- ٢ - بحث مدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القائدي مدارس مدينة القدس أ. بحث (قمر أبوشعبان ، د. محمود أبوسمرة ، د. محمد الطيطي ، دائرة التربية ، جامعة القدس ، رام الله
- ٣ - بدح ، د. أحمد محمد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالقيادة التنظيمية ، جامعة البلقاء الأردن ، بحث
- ٤ - البدري، طارق عبد الحميد، أساسيات الإدارة التعليمية ومناهجها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان. ٢٠٠٩م
- ٥ - الحربي، قاسم بن عائل ، القيادة المدرسية في ضوء اتجاهات القيادة التربوية الحديثة ، مكتبة الرشد ، الرياض. ٢٠٠٤ م
- ٦ - الحماد ، مي بنت محمد عبد الله واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، أشرف الدكتور : عبد العزيز بن عبد الرحمن العسكر بحث ماجستير غير منشور ، جامعة الإمام محمد بن سعود ، ١٤٣٤هـ.
- ٧ - الخطيب ، أحمد وآخرون ، تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، عمان. ١٩٩٨م .
- ٨ - الربيعة ، صالح بن محمد ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ، أشرف الدكتور : عبد العزيز الشهوان ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، ١٤٣١هـ .
- ٩ - سمارة ، فوزي ، الإدارة التربوية ، دار الخليج للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٠ - سميث ، ستب ، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض. ٢٠٠١م .
- ١١ - السويدان ، طارق وفيصل باسراويل ، صناعة القائد ، ط ١ ، مجموعة



- الإبداع، الكويت. ١٤٣٣هـ.
- ١٢ - الصيداوي، أحمد : القيادة التربوية التحويلية، في: عدنان الأمين (محرر) الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت. ٢٠٠١م
- ١٣ - الطويل، هاني عبد الرحمن صالح ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٤ - العازمي ، محمد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض.
- ١٥ - العامري، أحمد بن سلم ، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود، الرياض ، ١٤٢٢هـ
- ١٦ - العتيبي ، سعد بن مرزوق ، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري جدة المملكة العربية السعودية ١٤٢٦هـ د.
- ١٧ - عساف ، عبد المعطي ، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة في الأردن، دار زهران، عمان.
- ١٨ - الغامدي ، جمعان بن خلف جمعان ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة ، إشراف الدكتور : عبد القادر صالح بكر ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، ١٤٢٣هـ .
- ١٩ - القحطاني ، سالم ، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، الرياض .
- ٢٠ - القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الإدارية ، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط ٢ ، الرياض ، ١٤٢٩هـ
- ٢١ - المخلافي ، محمد سرحان خالد ، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير ، مكتبة





- الفلاح، الكويت ، ٢٠٠٧م
- ٢٢ - المرسي ، جمال ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
- ٢٣ - مطاوع ، إبراهيم عصمت ، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٤ - مؤتمن ، منى ، إدارة التغيير: جوهر عملية التنمية الإدارية ، رسالة المعلم ، مجلد ٢٦ ، عدد ٤ .
- ٢٥ - مؤتمن ، منى عماد الدين ، إعداد قائد المدرسة لقيادة التغيير ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان.
- ٢٦ - الهواري ، سيد ، ملامح قائدالمستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحولية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٢٧ - الهواري ، سيد ، ملامح قائدالمستقبل ، ط ٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٨ - الهواري ، سيد، القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض ٢٠٠٩م .
- ٢٩ - الهواري ، سيد، القائد التحولي ، ط ٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٩م .







الفهرس

٣	مقدمة
٩	تعريف القيادة التحويلية :
١٠	تعريف القيادة .
١٠	القيادة التحويلية لغة
١٠	القيادة التحويلية اصطلاحاً .
١٣	نشأة القيادة التحويلية .
١٤	أبعاد القيادة التحويلية .
١٤	القدرة الخارقة (الجاذبية القيادية)
١٥	الحفز والإلهام .
١٥	التحفيز الذهني .
١٦	الاعتبار الفردي .
١٩	عناصر القيادة التحويلية :
١٩	التمكين
١٩	بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة التعليمية.
٢٠	التحفيز الذهني .
٢٠	تحديد أهداف المؤسسة التعليمية .
٢٠	توقع مستويات أداء عليا من العاملين .
٢٠	تقديم نموذج سلوكي يحتذى به .
٢١	إدارة التنافس .
٢١	إدارة التعقيد .
٢١	تكييف المنظمة مع التوجه العالمي .
٢٢	إدارة فرق العمل .
٢٢	إدارة المفاجآت .
٢٢	إدارة التدريب المستمر .
٢٣	خصائص القائد التحويلي .
٢٦	وظائف وأدوار القائد التحويلي .
٢٩	القيادة التحويلية في المجال التربوي .
٣٥	أهداف القيادة التحويلية .
٣٦	فاعلية القيادة التحويلية .
٤١	مهمات عملية القيادة التحويلية .
٤٣	خاتمة .
٤٥	ملاحق



هذا الكتاب منشور في

