جامعة السويس Suez University

كلية التربية بالسويس Suez Faculty of Education

الأسس الفكرية لنمط القيادة التحويلية وتطبيقاتها فى التعليم الثانوى العام

إعــداد

إسلام خلف صبرا عطية

قسم اصول التربية

مجلة كلية التربية بالسويس– المجلد السابع– العدد الأول– يناير ٢٠١٤م

الأسس الفكرية لنمط القيادة
التحويلية وتطبيقاتها فى التعليم الثانوى العام

تمهيد :

لقد شهدت الحياة التعليمية عامة وبالأخص على الصعيد الإدارى بمؤسسات التعليم قبل الجامعى عدة رؤى تطويرية هادفة للارتقاء بجودة البنية التعليمية والمدرسية؛ ولذا فقد بات من الضرورى إيجاد قيادات إدارية تفكِر وتخطط وتنفذ بطريقة استراتيجية شاملة ومرنة، وليس بأسلوب تقليدى جامد.

حيث تعتبر القيادة الصالحة فى أى عمل من العوامل الرئيسة للوصول إلى النجاح، فمهما بلغت درجة العناية بالتنظيم، وارتفاع مستوى الإعداد والتجهيز الفنى والتكنولوجى، وتوافرت الأموال والموارد، فإن النتائج تتوقف إلى حدٍ كبير على قدرة الإدارة فى معالجة الأمور، وفى دفع أسباب النجاح لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن قيادة مدرسته، ورسم سياستها، وحسن آدائها، وتوفير الظروف التى تجعل المدرس يعمل بصورة أفضل، وهو المسئول عن أعمال المعلمين ومساعدتهم للقيام بها وتحسينها، وزيادة فاعليتهم وتحسين انتاجيتهم ونموِ مهاراتهم، ومحاولة التوفيق بين توقعاته وتوقعات المعلمين فى مواجهة المواقف، فضلاً عن دوره الهام فى الضبط والتحكم فى المدرسة.

فنجاح المدرسة إنما يعتمد وبشكل كبير على الأسلوب القيادى السائد فى تلك المدرسة، وعلى مدى قدرة هذا الأسلوب على توفير بيئة صحية جيدة تُمكن المدرسة من الحصول على التزام قوى من قِبَل المعلمين العاملين بها، ومن ثَمَ تحقيق معدل مرتفع من الإنجاز.

ونظراً لأن نمط القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)** من الأنماط التى ظهرت فى مجال القيادة حديثا، ويقوم هذا النمط على أساس وجود علاقة مشتركة لكلٍ من القادة والأتباع، فالقائد التحويلى لهُ دور تعليمى مهم ولديهِ قدرة على توحيد الأفراد ذوى الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عُليا تؤدى إلى إحداث تغيير مؤثر وذى مغزى ولهُ طابع تحويلى فى المؤسسة التعليمية.

ويتناول هذا الفصل الأسس الفكرية لنمط القيادة التحويلية، وتطبيقاتها فى التعليم الثانوى العام من خلال المحاور التالية :

أولاً : طبيعة التعليم الثانوى فى العالم المعاصر.
ثانياً : طبيعة القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى المعاصر.
ثالثاً : نظرية القيادة التحويلية كقيادة معاصرة.
رابعاً : نماذج تطبيق القيادة التحويلية.
خامساً : القيادة التحويلية نموذج للقيادة المدرسية المعاصرة.
خاتمة.

أولا : طبيعة التعليم الثانوى فى العالم المعاصر

يتميز التعليم الثانوى العام بطبيعة مختلفة، حيث أنه يُمثل نهاية مراحل التعليم العام ومخرجاته، ومدخلات التعليم العالى، كما يتميز أيضا بأنهُ ثنائى الوظيفة؛ حيث يعد الفرد لسوق العمل وللتعليم العالى أيضاً.

وسيتم تناول طبيعة التعليم الثانوى فى العالم المعاصر من خلال المحاور التالية:

١- مفهوم التعليم الثانوى المعاصر.
٢- أهداف التعليم الثانوى المعاصر.
٣- التحديات المعاصرة التى تواجه التعليم الثانوى العام.

١. مفهوم التعليم الثانوى المعاصر :

تضم مرحلة التعليم الثانوى فى كثير من دول العالم مثل أمريكا وغيرها مدرستين : الأولى هى المدرسة الثانوية الصغرى أو الدنيا "Junior"، والثانية هى المدرسة الثانوية العليا "High"، وهذا يعنى أنها مرحلة تعنى بتعليم المراهق من سن (١١) أو (١٢) عام إلى سن (١٨) عام تقريبا. (١)

ومدة الدراسة بالمرحلة الثانوية العامة ثلاث سنوات من ١٥-١٧ عام، ويُشترط للقبول بمرحلة التعليم الثانوى الحصول على شهادة إتمام التعليم بمرحلة التعليم الأساسى. (٢)

ويشهد التعليم الثانوى العام منذ العقد الأخير من القرن العشرين إصلاحات جذرية وعميقة، تستهدف تطويراً شاملاً وجوهرياً بحيث يُصبح مسايراً للاتجاهات التربوية المعاصرة. وتقوم هذه الإصلاحات على فكرة تقسيم المواد الدراسية إلى مواد إجبارية تُمثل الحد الأدنى للحفاظ على ثقافة المجتمع، وأخرى اختيارية تُلبى ميول الطلاب وتؤدى إلى استكمال الدراسة بالأنواع المختلفة من التعليم العالى والجامعى. هذا وقد شَهِدَ التعليم الثانوى العام تطوراً كمياً ملحوظاً فى السنوات الأخيرة.(٣)

والمدرسة الثانوية العامة "Public High School" هى مدرسة مدعومة من قِبل الناس، وليست ذات صفات طائفية، ويُناط بها مسئولية تقديم التعليم بدون أجر. (٤)

ورغم كثرة التعريفات الاصطلاحية للتعليم الثانوى، فإن مضامين هذه التعريفات تشير إلى أن التعليم الثانوي هو مرحلة من مراحل نظام التعليم يلى التعليم الابتدائي أو الإعدادى ويسبق التعليم العالى والجامعى، ويكون إلزامى أحيانا وغير إلزامى في بعض الأحيان، ويمكن أن يكون أكاديمياً عاماً أو مهنياً، وهو متعدد الصيغ والأشكال. (٥)

٢. أهداف التعليم الثانوى المعاصر :

إن السير فى طريق تحسين الآداء فى أى تنظيم لا بد وأن يبدأ بالنظر إلى أهداف ذلك التنظيم، ولأن الأهداف المتعارف عليها للتنظيم الثانوى العام، والتى يسعى إلى

تحقيقها هى ترجمة للفلسفة التربوية، فتتمثل الأهداف العامة للمرحلة الثانوية فى العالم المعاصر فيما يلى : [٦]

- بناء الشخصية القادرة على مواجهة المستقبل، مع التأكيد على الهوية الثقافية الوطنية والدينية دون تعصب يرفض تطور الفكر العالمى.
- إعداد الطالب القادر على الابتكار، والتجديد، والتحليل؛ بتزويده بالمهارات الفكرية والعقلية اللازمة لعملية التعلم الذاتى.

---

(١) أحمد إسماعيل حجى (٢٠٠٨)، "تطوير التعليم الثانوى وسياسات القبول بالتعليم العالى"، من بحوث المؤتمر القومى لتطوير التعليم الثانوى وسياسات القبول بالتعليم العالى، المنعقد فى وزارتى التربية والتعليم ووزارة التعليم العالى، فى الفترة من ١٠-١٣ مايو ٢٠٠٨، ج١، القاهرة، وزارة التعليم العالى، ص٢١.

(٢) عبد اللطيف بن حسين فرج (٢٠٠٥)، نظم التربية والتعليم فى العالم، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص١٧١.

(٣) المرجع سابق، ص١٧١.

(4) Carter V. Good, (Editor), ADictionary of Education, (New York : Mc Graw – Hill Book Company, 1973), P.202.

(٥) راجع فى ذلك :

- Rowntree , Derek, A Dictionary of Education,(London : Harper Reference,
1981), P.273.

- أحمد بدوى (١٩٨٠)، معجم مصطلحات التربية والتعليم، القاهرة، دار الفكر العربى، ص٢٣٤ .

- available on the World Wide Web at :
www.taizuniversity.net/kotob&mglat/dldl-altalb/.../7/1.doc,
Accessed on 7/6/2012.

(6) available on the World Wide Web at : http :
//www.angelfire.com/wa2/wa7a/ wmo wahd_ahd.htm , Accessed on 13/1/2013.

- ترسيخ القيم الدينية والسلوكية فى نفوس الطلبة، والكشف عن استعدادات وقدرات ومهارت الطلاب، والعمل على تنميتها.
- إعداد الطالب لمواصلة تعليمه العالى والجامعى؛ تحقيقاً للتنمية الشاملة.
- الاهتمام برعاية الطلبة الفائقين، وإتاحة الفرصة للموهوبين منهم بثقل مواهبهم، وتنمية قدراتهم.
- إكساب الطلبة المفاهيم العلمية الإنسانية فى حياة هذا العصر؛ لتسخيرها لخدمة المجتمع.
- تنمية تقدير المسؤولية، والعمل على أن يُدرك الطالب ما لهُ من حقوق وما عليه من واجبات.
- تنمية المهارات والميول والقدرات الخاصة مع إكساب الطالب حاسة التذوق الفنى.
- التعرف على حاجات المجتمع، وإعداد جيل يُسهم مُساهمة فعالة فى النهوض بالمجتمع.

وفى سبيل تحقيق هذه الأهداف، ينبغى أن يعمل نظام التعليم الثانوى على أن يتوفر لدى طلبته القدرات التالية : [١]

- القدرة العالية على التعبير شفاهةً وكتابةً، والتمتع بمهارة الاتصال بالآخرين.
- الإلمام الجيد بالأدب واللغة والعلوم الاجتماعية، وبخاصةً ما يُساعده على تفهُم العالم المحيط به، وكيفية تطوره.
- إجادة الرياضيات، والقدرة على استخدامها وتطبيقها فى المتطلبات الحياتية المختلفة.
- الإلمام بالعلوم الطبيعية، والتعرف على علاقة هذه العلوم بالبيئة المحيطة به.
- إجادة لغة أجنبية على الأقل بما يفتح الأبواب أمام الطالب؛ للتعرف على ثقافة الآخر.
- إجادة استخدام الحاسب الآلى، وأساليب تكنولوجيا المعلومات.
- القدرة على تحديد وتحليل المشكلات، والبحث عن حلول مُبتكرة وخلاقة.

وبصفةٍ عامة فإنهُ ينبغى أن تُعبر تلك الأهداف عن نواتج ومُخرجات تعليمية يُمكن قياسها مثل :

- القدرة على توظيف المعلومات فى حياة الطالب، وفى حل مشكلاته، وفى تطوير بيئته ومعالجة قضاياه.
- منهجية التفكير، واتباع الأسلوب العلمى فيه.
- إتقان أساليب التعلم الذاتى، والقدرة على الرجوع إلى مصادر المعرفة، والإفادة منها.
- القدرة على اتخاذ القرار المستند إلى المعلومات الموثقة، ومراعاة الموضوعية فيه.
- القدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة من خلال استخدام المناسب منها، والوعى بصياغتها وتطويرها.
- القدرة على التحليل والتفسير والتنبؤ، وإيجاد العلاقات والربط بينها.

وتتمثل الأهداف التعليمية للمرحلة الثانوية العامة فيما يلى : [٢]

- متابعة تحقيق الولاء لله وحده، وجعل الأعمال خالصة لوجهه ومستقيمة على شرعه فى كافة جوانبها.
- دعم العقيدة الإسلامية التي تستقيم بها نظرة الطالب إلى الكون والإنسان والحياة في الدنيا والآخرة، وتزويده بالمفاهيم الأساسية والثقافة الإسلامية التى تجعله معتزاً بالإسلام قادراً على الدعوة إليه والدفاع عنه.
- تمكين الانتماء الحي إلى أمة الإسلام الحاملة لراية التوحيد.
- تحقيق الوفاء للوطن الإسلامى العام وللوطن الخاص.
- تعهد قدرات الطالب ، واستعداداته المختلفة التي تظهر في هذه الفترة ، وتوجيهها وفق ما يناسبه وما يحقق أهداف التربية الإسلامية في مفهومها العام.
- تنمية التفكير العلمي لدى الطالب ، وتعميق روح البحث والتجريب والتتبع المنهجى، واستخدام المراجع ، والتعود على طرق الدراسة السليمة.
- تهيئة سائر الطلاب للعمل في ميادين الحياة بمستوى لائق.

(1) available on the World Wide Web at : http : //www.angelfire.com/wa2/wa7a/ wmo wahd_ahd.htm , Accessed on 13/1/2013.
(2) available on the World Wide Web at : http : //forum.stop55.com/298/ , Accessed on 13/1/2013.

- إتاحة الفرصة أمام الطلاب القادرين ، وإعدادهم لمواصلة الدراسة بمستوياتها المختلفة فى المعاهد العليا والكليات الجامعية، في مختلف التخصصات.
- تخريج عدد من المؤهلين مسلكياً وفنياً لسد حاجة البلاد في المرحلة الأولى من التعليم والقيام بالمهام الدينية والأعمال الفنية من (زراعية وتجارية وصناعية) وغيرها.
- تحقيق الوعى الأسري لبناء أسرة إسلامية سليمة.
- إعداد الطلاب للجهاد فى سبيل الله روحياً وبدنياً.
- رعاية الشباب على أساس الإسلام ، وعلاج مشكلاتهم الفكرية والانفعالية ومساعدتهم على اجتياز هذه الفترة الحرجة من حياتهم بنجاح وسلام.
- إكسابهم فضيلة المطالعة النافعة والرغبة في الازدياد من العلم النافع والعمل الصالح واستغلال أوقات الفراغ على وجه مفيد تزدهر به شخصية الفرد وأحوال المجتمع .
- تكوين الوعي الإيجابي الذي يواجه به الطالب الأفكار الهدّامة والاتجاهات المضلّلة.

٣. <u>التحديات المعاصرة التى تواجه التعليم الثانوى العام :</u>

لا شك أن التربية هى المحرك الأساسى للتحول المجتمعى، وإن العالم يمر بمتغيرات حادة تؤثر بصورة عميقة فى المجتمع العربى منها "تطور المعلومات، والطفرة التكنولوجية، والزيادة السكانية، والتغيرات الاجتماعية والسياسية، والثقافية والقيمية"، ومن الطبيعى أن تطرح هذه المتغيرات تحديات تواجه المؤسسات التربوية فى مستوى رسالتها ووظيفتها ومناهجها وطرق عملها، وإن نجاح التحول المجتمعى يتوقف على ما يتم اتخاذه من قرارات مصيرية فى مواجهة هذه التحديات، كما أن للتعليم الثانوى دور محورى فى الاستجابة لاحتياجات المجتمع ورفع هذه التحديات. (١)

الحقيقة أن هناك تحديات متعددة وخطيرة(٢) تواجه التعليم الثانوى وتجعله غير قادر على الإيفاء ضغوط المجتمع المحلى التى تطالب بتطوير كفايات المعلم ومناهج المرحلة الثانوية وفق المواصفات والمعايير الدولية، منها :

- العولمة بمجالاتها الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية التى تدعو للمنافسة العالمية فى المجال المعرفى.
- تعدد وتشعب حاجات المجتمع وتنوعها عطفاً على نظرته الغير جيدة لمخرج التعليم الثانوى.

- الفجوة الكبيرة التى كونها ضعف المخرج التعليمى، وعدم استيفائه لمتطلبات سوق العمل.
- مازال قطاع كبير من المدارس الثانوية تحت مظلة القطاع الحكومى العام الذى يتحمل أعباء إدارة المدرسة، والايفاء بمتطلباتها فى ظل غياب القطاع الخاص.
- التغير الاجتماعى المتسارع جداً فى القيم المجتمعية، والمعايير السائدة.
- الانفجار المعرفى والتقنى وتطور وسائل الاتصال، وتمكن طلاب المرحلة الثانوية من تلك التقنيات لسهولة الحصول عليها وتوافرها فى كل مكان.
- النمو السكانى فى الوطن العربى، وزيادة معدل النمو فى الفئة العمرية الشبابية لأقل من ٢٤عام.

(١) صالح عُليمات (٢٠١٠)، "معايير جودة التعليم ما بعد الأساسى (الثانوى)"، مجلة التربية - اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، السنة التاسعة والثلاثون، العدد١٧٢، ص٤.
(٢) محمد بن حمدان التوبى (٢٠١٠) ، "التعليم ما بعد الأساسى (الثانوى) : تطويره وتنويع مساراته"، من بحوث المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب، المنعقد فى سلطنة عُمان، فى الفترة من ٧-٨ مارس ٢٠١٠، مسقط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص١٦.

ومن أبرز هذه التحديات :[١]

١- التحديات السكانية :

يتزايد عدد النشء والشباب الذين ينهون مرحلة التعليم الابتدائي تزايدا بالغ السرعة، فلقد ارتفعت اعداد الملتحقين بالتعليم الثانوي بمقدار عشرة امثال خلال السنوات الخمسين الماضية على الصعيد العالمي، كما ارتفع المتوسط العالمي للنسبة الاجمالية للملتحقين بالتعليم الثانوي من ٥٦% في عام ١٩٩٠ إلى ٧٧.٥% في عام ٢٠٠٠، مما يمثل زيادة قدرها ٣٨% وتقترن هذه الظاهرة من جهة بنمو سكانى كبير في بعض مناطق العالم ولاسيما في المناطق الفقيرة، وتقترن من جهة اخرى باقتناع ملايين الناس بان التعليم الثانوى هو وحده الذي يتيح - فيما يبدو- العثور على عمل، والحصول على أجر معقول، وتحسين ظروف العيش، وتبين الاحصاءات ان هناك بالفعل صلة بين مستوى التعليم ومستوى التنمية، ففى البلدان العشرين ذات التنمية البشرية المنخفضة والتي تتوافر لدينا بيانات عنها، يصل متوسط النسبة الصافية للالتحاق بالتعليم الثانوى فى السنة الدراسية ٢٠٠١-٢٠٠٠ الى ١٩% مع تفاوت هذه النسبة بين ٥ و٤٠% وفي البلدان التسعة والخمسين ذات التنمية البشرية المتوسطة يصل هذا المتوسط إلى ٥٥% (مع تباين النسب بين ٢١ و٨٨%)، أما البلدان الخمسة والاربعون «ذات التنمية البشرية المرتفعة» فيصل هذا المتوسط فيها الى ٣٣% مع تفاوت النسب بين ٤٩ و١٠١% ومن الطبيعي، من ثم، ان تعقد جماعات كبيرة من السكان املا وطيدا في ان يواصل كل ناشيء تعلمه داخل التعليم النظامي من اجل تنمية كل مواهبه، وتحسين ظروف العيش، والخروج من ربقة الفقر، والاندماج في الحياة العملية، والاسهام فى التنمية.

ولكننا نلمس، في الوقت نفسه، تنامى الشعور بعدم الرضا في كل من البلدان الغنية والفقيرة، وفي كل من المؤسسات التي تتولى تدريب النخب وتلك التي تتوجه الى

الطبقات الاجتماعية الجديدة التي تنتفع بالتعليم الثانوى، وكذلك فى صفوف النشء والشباب الذين لم يتسن لهم الالتحاق بنظام التعليم
ويرتبط فقدان الثقة بشعور شبه عام بانخفاض مستوى ما يحصله المنتفعون بالتعليم الثانوى فى جميع مناطق العالم، وعلى الرغم من أن هذا الانخفاض في مستوى المكتسبات المحصلة ليس واضحا، وأنه لا تتوافر في هذا الشأن دراسات علمية، أو أن هذه الدراسات- إن توافرت- قد يشوبها القصور أحيانا، فإن تعليم الشباب فى مختلف الأشكال الراهنة للتعليم الثانوى لم يعد - فيما يبدو- يلبى بشكل كاف احتياجات الافراد والمجتمعات فى أى مكان فى العالم، وهذا الشعور العام بعدم الرضا، حتى وإن تفاوتت شدته تفاوتا مهما بين المناطق والجماعات المختلفة، يقترن فيما يبدو بصعوبة تحديد وتلبية الاحتياجات التربوية البالغة التنوع للنشء والشباب فى عالم يتسم فى آن معا بترابطه وتفاوته المتزايدين اللذين يشكلان مظهرا من مظاهر العولمة.

٢- التحديات التكنولوجية :

إن التحدى الحقيقى الذى يواجهنا وهو الدخول ببلادنا إلى حضارة التكنولوجيا المتقدمة التى أصبحت العامل الحاسم فى تقدم الشعوب، ولا شك أن نقطة البدء هى إعداد الكوادر القادرة على إنجاز هذا التحول الكبير، والذى يتطلب خلق بنية تعليمية يبنى الطالب من خلالها خبراته التعليمية عن طريق تعليمه كيفية استخدام جميع مصادر المعرفة، وجميع وسائل التكنولوجيا المساعدة؛ لذا يجب تجهيز المدارس والجامعات بالوسائط المتعددة، ومعامل العلوم المتطورة وقاعة استقبال بث القنوات التعليمية، ومن ثم تدريب أعضاء هيئة التدريس في مراكز التدريب المحلية بالمديريات والمحافظات ومراكز التدريب التخصصي المركزية ، ومعامل العلوم المتطورة والتعليم عن بعد فيما غدا يعرف باسم "مدرسة بلا أسوار" Wall-less School أو "مدرسة المستقبل" Future School أو المدرسة

(١) منظمة الأمم المتحدة (بـد.ت)، "تأمين التعليم الجيد لكل الشباب - التحديات والاتجاهات والاولويات"، من بحوث المؤتمر الدولي للتربية – الدورة السابعة والأربعين، المنعقد فى جنيف ، فى الفترة من ١١-٨ سبتمبر، سويسرا، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.

- available on the World Wide Web at :
Http://www.mbwschool.com/essays-researches/index.htm,
Accessed on 7/6/2012.

الذكية Smart School أو التعليم الالكترونى. [١]

٣- التحديات السياسية :

يشهد العالم الآن نقلة كبيرة في عالم الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، انتشار قيم الديمقراطية والحرية وحقوق الإنسان والمطالبة بالاصلاح في شتى جوانبه، ومعاناة

العالم اليوم من الإرهاب وانتشار أسلحة الدمار الشامل وزيادة موجات التطرف والإدمان.

لهذه الأسباب ولغيرها فإننا نحتاج إلى سياسة تعليمية واعية وهى تلك السياسة المتواصلة والمتأنية والمتوائمة وسليمة القصد والقائمة على الأسلوب العلمى ومتخذة القنوات الشرعية و الأساليب الديمقراطية في كل مرحلة، وتعبر بصدق عن المتطلبات الحقيقية لشعب مصر، وتواجه بشجاعة وموضوعية التحديات العالمية التي يتعرض لها شعب مصر.

فإذا تعلم الطالب تعليما جيدا قائما على التربية التي تنمي ملكة القدرة على التحليل والنقاش والفهم، والإبداع وقبول الآخر والتعايش معه، وإبداء الرأى بكل شجاعة دون خضوع أو خنوع أوتبعية لأحد، هذا الطالب سيكون لديه أساسيات وبذور الديمقراطية والقدرة على تحمل المسؤلية الفردية والاجتماعية، وقادرا على تحقيق السلام الاجتماعى فى الوطن العربى.

٤- التحديات الاقتصادية :

يعتبر مؤشر انتاجية الفرد هو أحد مؤشرات قياس تقدم الدول أو تخلفها، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل على تقدم الدولة والعكس، ويأتى ارتفاع هذا المعدل وبالتالى تقدم الدول من التعليم بداية فكلما كانت هناك رعاية جيدة وتعليم جيد للطفل ومن ثم للشاب تصقل قدراته ومهاراته وتساعده

على الإبداع والتفكير وتقدم له الخبرات الجيدة، هنا تقدم الدولة شخصا متعلما مبدعا لديه من الخبرات والمواهب مايجعل بها دولته فى مصاف الدول المتقدمة، خاصة فى ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وازدياد التكتلات العالمية الاقتصادية بما تحمله من قدرة على التميز في الانتاج والمنافسة، وخاصة إذا أدركنا أن مصر أمامها الكثير من التحديات الاقتصادية حتى تستطيع أن تصل إلى مستوى جيد من الاصلاح الاقتصادى، وبحاجة إلى ارتفاع معدلات النمو، والسيطرة على مشكلة الزيادة السكانية.

وحتى لانثير النظرة التشاؤمية في نفوس الكثيرين نقول إن هناك دولا كثيرة مرت بنفس [٢] الظروف الاقتصادية التي تمر بها مصر الآن، إلا أنها اصبحت الآن في عداد الدول المتقدمة اقتصادياً، فدولة مثل اليابان تحولت من دولة مهزومة في أعقاب الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥ إلى دولة العملاق الاقتصادي الأول في العالم الآن بل وتنفرد اليابان الآن بأكثر من ٥٠% من الانتاج العالمى من الميكروبروسيسورزالذى هو أساس صناعة المعلومات، وهى الآن عمود القوة الاقتصادية والعسكرية أيضا، ومثال آخر ماليزيا التى وضعت لنفسها خطة بحيث تصبح بمجيئ عام ٢٠٢٠ من الدول المتقدمة، وهى تحقق الآن معدل نمو سنوى ضخم.

وبناءً على ما سبق يُمكن القول إن التعليم الثانوى يتميز بسماتٍ خاصة، حيث أنهُ يُمثل مرحلة خيار بالنسبة للمتعلم، فيما يتعلق بالخيار المهنى والخيار التعليمى؛ ولذلك

فهو بحاجة إلى قيادة واعية قادرة على إصدار القرارات المناسبة والحكيمة فى الوقت المناسب دون خوف أو تردد.

(١) هالة طه بخش (بد.ت)، " الطالب وتحديات المستقبل: رؤية في ظل مفهوم مدرسة المستقبل "، من أوراق عمل الندوة التربوية، المنعقدة فى كلية التربية ، جامعة أم القرى، ص١٧.
- available on the World Wide Web at :publications.ksu.edu.sa/IT%20Papers/Smart Schools /hala3.doc, Accessed on 7/6/2012.
(٢) بدون اسم (بد.ت)، مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل، مجلة روزا اليوسف، ص ص ٢١- ٢٦
- available on the World Wide Web at:Http:kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts /210342, Accessed on 7/6/2012.

ثانيا : طبيعة القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى المعاصر

يتطلب تناول طبيعة القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى المعاصر، التطرق إلى :
- المفهوم المعاصر للقيادة المدرسية.
- أسس القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى.

١. المفهوم المعاصر للقيادة المدرسية :

تُعد القيادة العنصر المسئول عن آداء الأهداف التنظيمية، وعن تحقيق مهمة المدرسة أو رسالتها، وعلى الرغم من أهمية القيادة فى تحقيق أهداف المؤسسات إلا أنهُ هناك اختلافا واضحا فى تعريف القيادة، فهناك من ينظر إلى القيادة الإدارية التربوية على أنها "قيادة القوى العاملة فى العملية التربوية، فى مؤسسة تعليمية، وتوجيهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعى بينهم بطريقة مؤثرة تُحقق تعاونهم، ورفع مستوى آدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها" [١]، وهناك من يُعرفها بأنها "نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يُلاحظها الآخرون وتحدث فى جماعة أو منظمة أو مؤسسة، تضُم قائداً أو مجموعة من الأتباع، تجمعهم أهداف عامة مشتركة، ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف"، ويُعرفها آخر بأنها "عملية الإقناع أو تقديم القدوة التى يستخدمها فرد أو فريق قيادى؛ لحث مجموعة من الأفراد على السعى لتحقيق أهداف يريدها القائد، أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه"، كما يُعرفها "جيمس ماكجريجور بيرنز ,James McGregor Burns" بأنها "عملية تبادُلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم مُعينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها، فى إطار من المنافسة والصراع؛ لتحقيق أهداف يُريدها القادة وحدهم، أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع"، ويُعرفها "جارى يوك ,Gary Yuke" على أنها "تتضمن التأثيرعلى عملية وضع الأهداف والاستراتيجيات، والتأثير على مدى الالتزام بها، وتوجيه سلوكيات الأفراد لتحقيق هذه الأهداف، والتأثير على مدى تمسك

الجماعة بها والتوحد معها، والتأثير على ثقافة المؤسسة"، وعرفها "والتر ف أولمر، الابن ,Walter F Ulmer" على أنها "نشاط – أو عملية تأثير – يتمكن فيها شخص من كسب ثقة الآخرين والتزامهم، ويستطيع أن يدفع الجماعة إلى تحقيق مهمة أو مجموعة من المهام دون أن يعتمد فى ذلك على منصِب أو سلطة رسمية"، كما عرفها آخر بأنها "القدرة على دفع الرجال إلى القيام بأشياء لا يُحبون القيام بها وجعلهم يُحِبُونها" [٢]، وعرفها آخر بأنها : "عملية التأثير وتحويل الأهداف إلى واقع"، وهناك من يعرفها بأنها : "عملية التغيير والتكيف". [٣]

ومن أهم مفاهيم القيادة أنها : "مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر فى شخصٍ ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل، ومن هنا تُصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية". [٤]

والقيادة نوع خاص من العلاقة بين فرد (قائد)، وجماعة تُتيح لهُ القدرة على دفع الجماعة إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب. [٥]

والقيادة الفعالة تعنى "قدرة الفرد على إثارة وتوجيه المرؤوسين لإنجاز مهام معينة ينظر إليها القائد على أنها مُهمة".

---

(١) إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣)، الإدارة التربوية فى الوطن العربى (أوراق عربية وعالمية)، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ص٧٤.

(٢) فيليب سادلر (٢٠٠٨)، القيادة، ترجمة : هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص ص١٧-١٨.

(٣) بدر بن عبد الله الصالح (٢٠٠٩)، القيادة المدرسية الفعالة والتغيير التربوى فى مجتمع المعرفة، الرياض، تقنية التعليم والتصميم التعليمى.

(٤) أحمد إبراهيم (١٩٩٩)، نحو تطوير الإدارة المدرسية، ط٣، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة.

(٥) شاكر محمد فتحى أحمد وآخرون (٢٠٠٦)، الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس، ص١٩.

وطبقا للتعريف السابق للقيادة، والتعريفات الأخرى المتعددة المشابهة فإن القيادة تكون فعالة إلى المدى الذى يستطيع فيهِ القائد توفير الدوافع للمرؤوسين أو الأتباع. [١]

ومن خلال التعريفات السابقة يُفهم أن القيادة المدرسية هى فى جوهرها: "قدرة مدير المدرسة على توجيه سلوكيات المعلمين والعاملين بالمدرسة، والتأثير فيهم، وتحقيق التعاون بينهم، ورفع مستوى آدائهم إلى أقصى حد ممكن؛ لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم، والتأثير فى ثقافة هذه المؤسسة التعليمية".

والقيادة تعتبر فى الحقيقة مفهوما قويا يتضمن أبعادا واسعة يصعُب أن نجمعها كلها فى تعريف مُحدد واحد، كما أن القيادة قد تُعنى العديد من الأشياء التى تختلف باختلاف الجمهور، وباختلاف المواقف والأطر المحيطة. [٢]

ولقد شددت النظرة التقليدية التى تعكس النموذج الصناعى للقيادة المدرسية على الوظائف والمهام الإدارية لمدير المدرسة فى تسيير اليوم المدرسى وتوفير المصادر وغيرها، وعندما صدر تقرير أمة فى خطر فى الولايات المتحدة فى العام ١٩٨٣ بدأت المطالبات أن لا يكون القيادى المدرسى مديراً فقط وإنما قيادى فى التعليم والمناهج

والتقويم، وما حدث هو نقطة تحول من المسئوليات التشغيلية لمدير المدرسة إلى قيادى تربوى. (٣)

وإن ما يحفز التأكيد على القيادة المدرسية هو التعقيد المتزايد بجهود الإصلاح المدرسى المعاصر، والحاجة إلى مشاركة المستفيدين فى عملية الإصلاح لضمان نجاحه، ويُضاف إلى ذلك اتساع الفجوة بين المعرفة داخل المدرسة وخارجها، ونظرة الجيل الشاب إلى المعرفة خارج المدرسة بأنها أكثر علاقة بحاجاتهم وآمالهم. (٤)

٢. أسس القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى العام :

وبالنظر إلى مؤسسة التعليم الثانوى العام نجد أنهُ يُمكننا أن نرسم الأسس الأساسية لرسالة أى منظمة تعليمية تسعى إلى تحقيق التجديد والتطوير بداخلها، حيث أن ملامح هذه الرسالة تتمثل فى "قدرة المؤسسة الثانوية على تهيئة المواطن المتكامل فى النواحى الدينية والوطنية والعلمية، والذى يمتلك المهارات والمعارف التى تساعد على تكوين عمالة المعرفة التى تتطلبها الألفية الثالثة، والتى تُمكنهُ من مواصلة تعليمه الجامعى أو الانخراط فى سوق العمل، كما تساعدهُ كذلك على التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية. (٥)

فرسالة المؤسسة هى الخصائص الفريدة للمؤسسة والتى تجعلها مميزة عن المؤسسات الأخرى، ومن ثَمَ فهى تكشف عن الصورة التى تحاول أن تكون عليها، كما أنها تمثل الغرض أو السبب فى وجودها؛ لذا يجب أن تكون واضحة بحيث تسهم فى تحقيق المنافع التى ينتظرها الأفراد من المؤسسة. (٦)

وتحقيق ذلك يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر قيادة واعية داخل المدرسة الثانوية، لديها القدرة على الابتكار والإبداع، وتحفيز جميع العاملين دائما نحو التميز والاختلاف، ولديها القدرة على معالجة جوانب القصور فى طرائق التدريس، وممارسة الأنشطة، والاستغلال الأمثل لكافة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة، وهذه الجوانب وغيرها يمكن تلبية كثير منها إذا توافرت قيادة متميزة داخل المدرسة الثانوية، واعية بأهمية التجديد المستمر فى مهاراتهم ومعلوماتهم، وقادرة

(١) محمد أحمد درويش (٢٠٠٩)، نظريات القيادة والاستحواذ على القوة، القاهرة، عالم الكتب، ص٢٦.
(٢) فيليب سادلر، مرجع سابق، ص١٨.
(٣) بدر بن عبد الله الصالح، مرجع سابق.
(٤) المرجع سابق.
(٥) نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى (٢٠٠٨)، الإدارة المدرسية المعاصرة فى ظل المتغيرات العالمية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص٢١٣.
(٦) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١١)، مجتمع المعرفة (رؤية تربوية ونظرة عصرية)، القاهرة، دار الشرق للطباعة، ص٢٩٦.

علـى الوفـاء بكثيـر مـن متطلباتهـا لتحقيـق الرؤيـة الموضـوعية، والتـى تنصـب بالدرجـة الأولى على الطالب، والذى يُعد رأس المال الفكرى الذى تسعى إلى استثماره. [١]

والحكم على مدى نجاح القيادة المدرسية فى تأدية وظائفها وأهدافها يتمثل فى أن تعمل القيادة المدرسية وفقاً للأسس التالية : [٢]

(١) قيادة العمل المدرسى نحو تحقيق الأهداف التربوية والسياسات التعليمية الموكلة لها، وذلك بقيادتها تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية.

وهذا يتطلب من مدير المدرسة أن يكون مُلماً بالأهداف العامة للنظام التربوى الذى يعمل به، وبأهداف المدرسة والمرحلة التى يشتغل بها؛ وذلك للقيام بعملية توجيه سلوك الجماعة للاختيار من بين الإستراتيجيات التعليمية ما يُحقق أهداف التربية بشكل عام، وأهداف مدرسته بشكل خاص.

(٢) إضفاء جو من العلاقات الإنسانية، والعمل على رفع الروح المعنوية لجميع العاملين بالمدرسة.

ويتطلب ذلك أن توالى القيادة المدرسية عملية الاتصال **(Communication)** أهمية قُصوى، وأن يقوم مدير المدرسة بفتح قنوات الاتصال بينه وبين العاملين بالمدرسة وبينه وبين تلاميذه، كذلك عليه أن يطور قنوات الاتصال ووسائل جمع البيانات والمعلومات بالمدرسة.

(٣) تنظيم العمل وتوليد روح العمل الجماعى.

وذلك بأن توجه القيادة المدرسية عمل المجموعة وأن تنمى فيهم خاصية العمل التعاونى والتخطيط المشترك للعمل؛ فقدرة مدير المدرسة على تنظيم العمل الجماعى من أكثر المهارات الإدارية أهمية فى تحديد مستوى العمل المدرسى التعاونى مع المجتمع المحلى.

(٤) توفير الظروف الملائمة لآداء العمل :

إن من مسئولية القيادة المدرسية أن تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بآداء واجباتها على الوجه الصحيح، ومن هذه الظروف ما يلى :

أ- إيجاد روح الود والانتماء إلى المؤسسة.

ب- غرس الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة بعضهم بعضا وبين المدرسين والقيادة المدرسية.

ج- مراعاة قدرات الأفراد وإمكانياتهم، وذلك بوضع الشخص المناسب فى المكان المناسب.

(٥) استخدام الإستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار :

حتى يختار القائد الإستراتيجية المناسبة لاتخاذ القرار القائم على أفضل ناتج **(Maximizing)**. فمن القرارات ما يستدعى من مدير المدرسة ان يتخذها منفردا، وهذه القرارات قد تكون من المسئوليات المباشرة لمدير المدرسة.

(٦) مواكبة التغيير والقدرة على استخدام التكنولوجيات الإدارية :

فعلى القيادة المدرسية أن تتبنى أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية، وكلما استطاعت القيام بذلك فإن هذا مؤشرا للقيادة المدرسية الناجحة والقادرة على أن تؤدى وظائفها بصورة أفضل.

(٧) القيام بعملية التقويم :

حيثُ يقوم القائد بعملية تقويم الخطط ومراجعتها، وتقويم الآراء والأفكار المقدمة من الجماعة قبل اتخاذ القرار، وتشجيع وإرشاد معلميه إلى أساليب ووسائل التقويم الذاتى؛ ولذلك يجب أن يكون القائد قادرا على قيادة عملية التقويم بشكل يقود إلى نجاح وتطوير العمل المدرسى.

وهناك مجموعة من الأسس التى تتلخص فيما يلى : [٣]

- الإيمان بقيمة الفرد وجماعية القيادة مع ترشيد العمل.
- حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب علمى.

---

(١) نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى، مرجع سابق، ص ص٢١٥-٢١٦.

(٢) فاروق شوقى البوهى(٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قِباء للطباعة والنشر والتوزيع، ص٩٠-٩٩.

(٣) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، مشروع تحسين التعليم الثانوى، القاهرة، وحدة التخطيط والمتابعة.
- available on the World Wide Web at :
http://kenanaonline.com/hany2012/, Accessed on 7/6/2012.

- إتباع الأساليب الإيجابية في حل مشكلات العمل المدرسى.
- الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها فى السلم التعليمى.
- الإدراك التام لخصائص الطلاب.
- الإلمام الناجح بمناخ وأنشطة المرحلة التعليمية.
- الوقوف على الصعوبات التى تعترض العمل داخل المدرسة.

ومما سبق تستنتج الباحثة الأسس التالية للقيادة المدرسية :

١- الإلمام بالأهداف العامة للنظام التربوى، والأهداف الخاصة بالمرحلة والمدرسة التى يعمل بها قائد المدرسة.

٢- تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على القيام بالعمل المدرسى، من خلال غرس الثقة بين أعضاء هيئة المدرسة بعضهم بعضا وبين المدرسين والقيادة المدرسية؛ وذلك بالإنصات الجيد لمشاكل الأفراد، وإتباع الأساليب العلمية فى حل المشكلات.

٣- نجاح قائد المدرسة فى آداء مهامه الإدارية المُتمثلة فى عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، وكذلك مهاراته فى عملية التقويم.

٤- قُدرة القيادة المدرسية على تنظيم الجهود البشرية بالمدرسة، وتنسيق جهودهم بشكل متضافر ومتكامل، وتوجيه سلوك الأفراد نحو العمل الجماعى؛ للوقوف على الصعوبات التى قد تعترض العمل المدرسى.

٥- الإلمام بالاستراتيجيات العلمية فى اتخاذ القرار، وكذلك الإلمام المعلومات الكافية عند اتخاذ القرار، والعمل على إشراك المجموعة فى عملية صُنع القرار.
٦- قُدرة القيادة المدرسية على قيادة عملية التغيير والتجديد المُستمر بالمدرسة؛ وذلك بالأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة والمتطورة فى ضوء الإمكانات المادية والبشرية المُتاحة بالمدرسة.
٧- الإلمام بخصائص الطلاب وخصائص المرحلة التعليمية التى يعمل بها، وإدراك أهم الأنشطة بالمرحلة التعليمية.

ومن خلال ما سبق يُمكننا القول بأن أسلوب القيادة الذى يتبعهُ المدير ليس مسئولا عن البيئة التعليمية والتدريسية داخل المدرسة بل مسئول أيضاً عن آداء الأعضاء بالمدرسة، وتُعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز نظريات القيادة التى تسعى لتحقيق العديد من الأهداف الأساسية داخل المدرسة.

ثالثاً : نظرية القيادة التحويلية كقيادة معاصرة

يتطلب تناول نظرية القيادة التحويلية كقيادة معاصرة، التطرق إلى المحاور التالية :
- النشأة والتطور.
- إسهامات العلماء فى تطوير النظرية.
- أنماط القيادة التحويلية.

١- <u>النشأة والتطور:</u>

كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية من قِبَل داونتون **(Downton, 1973)**، إلا أن نشأة نظرية القيادة التحويلية كان على يد عالم التاريخ والسياسة **"**جيمس ماكجريجور بيرنز**" (James McGregor Burns)** فى عام (١٩٧٨) من خلال كتابه الشهير القيادة **(Leadership)**، حيث قدم كتابه شرحا متعمقا لمفهوم القيادة التحويلية، وأعاد النظر فى ممارسات وسياسات القيادة التى تمارس فى فترات طويلة [١]، ومنذ ذلك تطورت على النحو التالى :

---

(1) Kenneth Leithwood and Others (1996), <u>Transformational School Leadership in Kenneth Leithwood and Others, International Handbook of Educational Leadership and Administration</u>, The Netherlands, Kluwer Academic Publishers, Pp.785-786.

لقد تركزت نظرية "بيرنز" فى القيادة التحويلية حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لكى تصبح أكثر إنتاجية وحسابية، وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة لفترة ما بعد الحداثة. [١]

وقد أكد "بيرنز" على أن أحد الحاجات العالمية المُلحة فى العصر الحالى تتمثل فى الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، وأن تحقيق ذلك يُعد شيئاً مفقوداً فى نظريات القيادة والإدارة الموجودة، ومن ثَمَ فقد سعى إلى تطوير نظرية يُمكن من خلالها تحديد دور القيادة فى تغيير العالم. (٢)

ويرى "بيرنز" أن القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل
منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية".(٣)وترتكز نظرية "بيرنز" على البُعد الأخلاقى فى القيادة، حيث تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية بين القادة والتابعين. فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم الأخلاقية للأتباع فى محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية، ويحرك طاقاتهم وامكاناتهم
لإصلاح مؤسساتهم(٤)، كما تركز القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويُمكن أن يُطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الاستشرافيه.

وتعمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، كما تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتندرج القيادة التحويلية ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية(٥)، وتعمل على إلهام العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة، كما يُمكن النظر إليها على أنها استراتيجية واسعة، وتوصف بأنها تسهيلية **(Facilitative)** وهى علاقة تأثير متبادلة بين قائد مُلهِم وفعال، وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء لمنظماتهم. (٦)

وتختلف القيادة لدى "بيرنز" تماما عن استخدام القوة؛ لأنهُ لا يُمكن فصلها عن حاجات العاملين، فقد حاول "بيرنز" فى عمله أن يربط بين دورى القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون فى دوافع العاملين؛ لكى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وأهداف العاملين. (٧)

ويُمكن القول إن القائد التحويلى كما يراهُ "بيرنز" هو القائد الذى يرفع من مستوى اهتمامات العاملين، فبدلا من الاستجابة للمصالح الوقتية للعاملين، فإن القائد التحويلى يستثير فيهم مستوى أعلى من الوعى بالقضايا الرئيسة فى الوقت الذى يعمل فيهِ على زيادة ثقتهم فى أنفسهم، وبالتالى فإنهُ يُغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتماماتهم على البقاء إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالى.

وتُعد المُسلمة الأساسية للقيادة التحويلية لدى "بيرنز" هى أنهُ مهما اختلفت اهتمامات الأشخاص فإنهُ يُمكن لهذه الاهتمامات أن تتحد فى سبيل السعى لتحقيق غايات أسمى. (٨) فالقيادة التحويلية فى نهاية الأمر هى قيادة أخلاقية ترفع مستوى التعامل الإنسانى والطموحات الأخلاقية لكلٍ من القائد والعاملين؛ ولذلك فإن لها تأثير تحويلى فى كل منهم(٩)، ولذلك فإن "بيرنز" يؤكد على أن الاختبار الحقيقى لوظيفة القيادة التحويلية

يتمثل فى مدى إسهامها فى إحداث التغيير الذى يتم قياسهُ فى ضوء الأهداف المشتقة، والقيم، والدوافع المُجمعة.[١٠]

(١) الهلال الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، "استخدام نظريتى القيادة التحويلية والإجرائية فى التعليم الجامعى"، مستقبل التربية العربية،المجلد السابع، العدد الحادى والعشرون، ص١٠.
(٢) المرجع السابق، ص١٦.
(3) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.20.
(4) Gary Yukl (2002), Leadership in Organizations, Fifth Edition, New Jersey, Prentice Hall, P241.
(٥) بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦)، مرجع سابق، ص١٨٧.
(٦) على أحمد عبد الرحمن عياصره (٢٠٠٥)، القيادة والدافعية فى الإدارة التربوية، عُمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص٧٨.
(7) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.18.
(8) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.425.
(9) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.20.
(10) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.427.

وهكذا فالقيادة التحويلية تجمع القادة والعاملين فى علاقة متبادلة وفعالة من خلال فَهم الأهداف من
قِبَل الطرفين، ويتمثل ذلك فى وجود درجة عالية من الفَهم حول أمور كثيرة، خاصة تلك التى أطلق عليها "بيرنز" (ثالوث القيم) وهى : (الحرية، والعدالة، والمساواة)، ومن خلال هذا الفَهم يستطيع القادة تشكيل فتعديل ومن ثَمَ تطوير دوافع الأتباع، وقيمهم، وأهدافهم من خلال الدور التعليمى للقيادة الذى يحول الرغبات الكامنة غير المعلنة إلى حاجات مُتَعَلَمَة يتم استخدامها بعد ذلك فى إحداث تغيير ذى مغزى يُمثل اهتمامات كلٍ من القادة، والأتباع.[١]

كما ميز "بيرنز" بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، حيث يرى أن القيادة التبادلية **(Transactional Leadership)** هى العملية التى يُبادر فيها القائد بالاتصال بالأتباع بغرض تبادل المنافع، حيث تركز القيادة التبادلية على إشباع حاجات ورغبات القادة والمرؤوسين من خلال تبادل المافع والوعود، ومن الممكن أن يكون هذا التبادل ذا طبيعة اقتصادية أو سياسية أو نفسية، وفى أثناء عملية المقايضة يكون كل طرف مدركا لجوانب القوة والمواقف لدى الطرف الآخر، وتكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين غير ثابتة ولا تستمر طويلا، وإنما تنتهى بانتهاء عملية التبادل حيث لا توجد أهداف عُليا تجمع القائد والمرؤوسين.[٢]

أما القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)** من وجهة نظره فهى النمط القيادى الذى يحدث عندما يرتبط القائد مع المرؤوسين بطريقة يعمل فيها القائد والتابعين على رفع بعضهم البعض إلى مستويات عُليا من الدافعية والأخلاقية، ويصف "بيرنز" القيادة التحويلية بأنها "عملية تحدث عندما يدفع القائد الأتباع للعمل من أجل أهداف محددة قيم ودوافع، ورغبات واحتياجات، وطموحات وتوقعات كلٍ من القائد

والأتباع"[٣]، وتعمل القيادة التحويلية على زيادة الوعى لدى المرؤوسين؛ وذلك بالتركيز على مُثل عُليا وقيم أخلاقية مثل : (الحرية، والعدالة، والمساواة، والسلام، وحب الخير، والابتعاد عن نشر مشاعر الخوف والبخل والغيرة والكراهية)، كما ينبغى على القادة أن يُنشطوا الحاجات العُليا لدى التابعين، ويؤكد "بيرنز" على أن القيادة التحويلية هى أكثر تعقيدا
من القيادة التبادلية ولكنها أكثر تأثيراً، إذاً فإن القائد التحويلى فى الوقت الذى يُلبى فيه حاجات مرؤوسيه فإنهُ يسعى إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لديهم، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم، وبالتالى ينتج عن القيادة التحويلية علاقة حب وسمو فكرى متبادل تُحول الأتباع إلى قادة، والقادة إلى موجهين أخلاقيين.[٤]

وبصفةٍ عامة فإن الفروق الجوهرية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تتركز فى الدافعية، ففى المؤسسات التى تدار بواسطة قادة تبادليين يستثار الأفراد وتزداد دافعيتهم فى ضوء منافعهم الذاتية، ومن ثَمَ تكون قيم مثل : (الأمانة، والعدالة، والمسئولية) مطلوبة ومحل تقدير إذا كانت ستأتى بمردود جيد على الفرد، كما أن القيادة التبادلية تركز على القوى المستمدة من السلطة البيروقراطية التى تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، أما القيادة التحويلية فتركز على التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون فى إنجاز الأهداف المشتركة.[٥] وتتميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية فى أربعة جوانب رئيسة كما يلى :

أ- القيادة التحويلية تُهئ التابعين حتى يصبحوا قادة.

ب- ترفع القيادة التحويلية اهتمامات الأتباع من المستوى الأدنى للاحتياجات الفسيولوجية مثل الأمان، والحماية إلى مستوى الاحتياجات العُليا مثل تقدير الذات، وتحقيق الذات.

ج- القيادة التحويلية تلهم التابعين ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة.

د- القيادة التحويلية تضع الرؤية لمستقبل أفضل، وتوصلها بطريقة تجعل متاعب التغيير أمراً يستحق

---

(١) الهلال الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص١٧.

(2) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., Pp.19-20.

(3) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.17.

(4) James McGregor Burns (1978),Op. Cit., P.4.

(٥) الهلال الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص١٨.

العناء.[١]

وفى عام ٢٠٠٣ أصدر "بيرنز" كتاباً بعنوان "تحويل القيادة : مسعى جديد للسعادة" (Transforming Leadership : A new Pursuit of Happiness)، ويُعد الكتاب توسعا لكتاباته السابقة عن القيادة (Leadership, 1978)، ويُؤكد فيهِ أنهُ يُمكن للقادة التبادُليين التعلم ليُصبحوا قادة تحويليين، كما أشار

إلى أن ما ينقص عملهُ السابق هو التركيز على الجانب النفسى، حيث إنهُ لفَهم القيادة والتغيير لا بد من دراسة الاحتياجات الإنسانية والتغيير الاجتماعى، ويذكر "بيرنز" بأن القيادة التزام أخلاقى واستجابة للاحتياجات الإنسانية بما يتناسب مع القيم الإنسانية. (٢)

وبعد تناول نشأة نظرية القيادة التحويلية، سيتم فى المحور التالى التطرق إلى إسهامات العلماء فى مجال تطوير نظرية القيادة التحويلية.

٢- إسهامات العلماء فى تطوير النظرية :

كان لنظرية القيادة التحويلية التى جاء بها بيرنز **(Burns)** أثر كبير فى مجال القيادة، وتعد نقطة الانطلاق لكل ما جاء بعدها من نماذج للنظرية، حيث كانت نظرية بيرنز للقيادة التحويلية موضع الدراسة والبحث على مدار العِقدين الماضيين من قِبَل عدد من الباحثين، ومن أهم الإسهامات فى دراسة نظرية القيادة التحويلية ما يلى :

أ) إسهامات باس وأفوليو (Bass and Avolio 1985) :

قدم بيرنارد باس **(Bass, 1985)** فى منتصف الثمانينات من القرن العشرين نسخة موسعة ومنقحة لنظرية القيادة التحويلية من خلال كتاب بعنوان "القيادة والآداء غير المتوقع" **(Leadership and Performance Beyond Expectation)**، وقد اعتمد فى ذلك على الأعمال السابقة التى قام بها بيرنز، وقد طور باس **(Bass)** من أعمال هاوس **(House)** بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية، ومن خلال القول بأن الكاريزما تُعد شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً للقيادة التحويلية. (٣)

وينظر باس إلى القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كسلسلة واحدة متصلة، وتبرز القيادة التحويلية لدى باس وأفوليو من خلال إثارة الرغبة فى الزملاء والأتباع لإعادة النظر فى عملهم من منظور جديد، وإيجاد الوعى لديهم برسالة ورؤية المنظمة (٤)، ويعتبر أفوليو القيادة التحويلية (ترقية أخلاقية) وأن القادة التحويليين يشجعون على التحدى بدلاً من كبته عندما يظهر، وهم موضع ثقة عميقة ويقدمون المنظور الأخلاقى لضمان مثل هذه الثقة، ويتميزون بالتوحد الكامل مع رسالتهم، وأن استعدادهم للإيثار على النفس يرتبط غالباً بأنماط من الإيثار على النفس بين أتباعهم فى نوع من تأثير إنكار الذات، ويرغبون فى أن يتركوا وراءهم شيئاً ما فى منظماتهم ومجتمعاتهم يكون أكثر إيجابية مما كان عليه الوضع عندما بدأوا حياتهم العملية. (٥)

ويرى باس (Bass) أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر من الجهد المتوقع منهم

---

(1) Richard L. Daft (2005), The Leadership Experience, Third Edition, Canada, Thomson-South Western, P.154.

(2) Jan Stewart (2006), "Transformational Leadership : An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood", Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue.54, P.10.

(٣) بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص١٩١.

(4) Bernard M. Bass Bruce J. Avolio (1994), Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, California, Sage Publications, P.2.

(٥) بروس ج. أفوليو (٢٠٠٣)، مرجع سابق، ص ص٥٨-٥٩.

من خلال القيام بما يلى : (١)

أ- رفع مستوى وعى الأتباع بأهمية وقيمة نتائج المهمة.

ب- إقناع الأتباع على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو الفريق.

ج- تنشيط حاجاتهم العليا.

وقد وضع " باس **Bass**" نموذجاً للقيادة التحويلية يتضمن ثلاثة أبعاد (الكاريزما، والاستثارة العقلية، والاعتبارية الفردية)، ونموذجا للقيادة التبادلية يتضمن بعدين (المكافأة المحتملة، والقيادة بالاستثناء الموجبة). (٢)

وفى التسعينات قام باس وأفوليو **(Bass and Avolio 1993)** بدراسات موسعة لنظرية القيادة التحويلية، وقدما نموذجاً أكثر حداثة لنظرية القيادة التحويلية، حيث أضافا بعداً رابعاً لأبعاد القيادة التحويلية، هو الدافعية الملهمة **(Inspirational Motivation)**، وبعدا ثالثا لأبعاد القيادة التبادلية، هو القيادة الترسلية او اللاقيادة. (٣)

ويعتقد باس بأن كل قائد يظهر كلاً من نمطى القيادة التحويلية والتبادلية إلى مدى معين؛ ولذلك أطلقا على النموذج "نموذج المدى الكامل للقيادة **(The Full Rang Leadership Model)**. (٤)

ويعتبر تطوير مقياس القيادة متعدد الأبعاد **(Multifactor Leadership Questionnaire) (MLQ)** أحد أهم إسهامات باس وأفوليو، حيث تم تصميمه لقياس سلوكيات القيادة التحويلية، والتبادلية للقادة.

وقد صنف باس وأفوليو **(Bass and Avolio)** القيادة إلى ثلاثة أصناف، كما يلى: (٥)

أ- القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)**.

ب- القيادة التبادلية **(Transactional Leadership)**.

ج- اللاقيادة **(Non-Leadership)**.

وعلى الرغم من أن إسهامات باس **(Bass)** فى تطوير نظرية القيادة التحويلية قد اعتمدت على أعمال بيرنز إلا أن نموذج باس لا يتفق تماما مع ما جاء به بيرنز **(Burns)**، وأهم نقاط الاختلاف بينهما تتمثل فيما يلى :

- يرى بيرنز أن القيادة التحويلية والتبادلية نهايتان متعاكستان لسلسلة القيادة، حيثُ يشير بيرنز إلى ضرورة تجاوز القيادة التبادلية، بينما يرى باس أنهما سلسلة متصلة واحدة، فالقائد يظهر سلوكيات كلا النمطين التحويلي والتبادلي[٦]، إلا أن القائد الفعال يُمارس سلوكيات القيادة التحويلية أكثر من ممارسته لسلوكيات القيادة التبادلية وهذا ما يُعرف بنظرية ثنائية العامل **(Two-Factor Theory)**، فالقيادة التبادلية تتعامل مع الاحتياجات الأساسية للمؤسسة وتساعد على إنجاز الأعمال اليومية المعتادة، بينما تعمل القيادة التحويلية على إحداث التغيير داخل المؤسسة وتساعد على رفع وتوسيع الأهداف وتعزز الثقة فى نفوس التابعين لينجزوا أكثر من المتوقع منهم. [٧]

- بالنسبة لبيرنز فإن للقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً فقط على المرؤسين والمؤسسة، حيثُ اعتُبِرَ "غاندى" نموذجاً للقائد التحويلى، بينما يرى باس بأنه يمكن أن تكون للقيادة التحويلية تأثيرات إيجابية أو سلبية، وقد اعتُبِرَ "هِتلر" قائِدا تحويليا. [٨]

---

(1) Gary Yukl (2002), Op. Cit., P.35.
(2) James G. Hunt (1991), Leadership : A new Synthesis, London, SAGE Publications, P.188.
(3) Gary Yukl (2002), Op. Cit., P.254.
(4) Jan Stewart, Op. Cit., P.10.
(5) Bernard M. Bass (1998), Transformational Leadership : Industrial, Military, and Educational Impact, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Pp.5-7.
(6) Alan Bryman (1992), Charisma and Leadership in Organizations, London, SAGE Publications, Pp.97-98.
(7) Jan Stewart (2006), Op. Cit, P.13.
(8) James G.Hunt (1991), Op. Cit, P.188.

- يرى بيرنز بأن القيادة التى تعتمد على الخاصية الكاريزمية موجودة وأنها تكون مفيدة فى بعض المواقف، لكنه يؤكد بأنها ليست تلك السمة القيادية التى يجب أن نعمل على تطويرها؛ وذلك لأن أى نجاح فى المؤسسة فى ظل هذه القيادة يعتمد على صواب أو خطأ القائد ومن ثَمَ فهى لا تُعد بديلاً للقيادة التحويلية، أما باس فيرى أن القيادة الكاريزمية تجذب الأتباع وتعطى القادة قدرا كبيرا من التأثير عليهم. [١]

ومن خلال إسهامات "باس" يُلاحظ أنه قد أضاف لنظرية القيادة التحويلية من خلال تطويره لأعمال "هاوس" وذلك بإعطاء مزيد من الاهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية، كما أن كلا من "باس وأفوليو" قد أضافا بُعد الدافعية الملهمة **"Inspirational Motivation"** لأبعاد القيادة التحويلية، وذلك من خلال نموذجهما الأكثر حداثة للقيادة التحويلية، كما أنهما قد طورا مقياس القيادة متعدد الأبعاد **"Multifactor Leadership Questionnaire"**، كما أنهما قد صنفا القيادة إلى ثلاثة أصناف هى : القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)** ، والقيادة التبادلية **(Transactional Leadership)**، واللاقيادة **(Non-Leadership)**.

ب) إسهامات بينيس ونانوس (Bennis and Nanus 1985)

أجرى بينيس ونانوس دراسة استغرقت خمس سنوات على (٩٠) من القادة المبدعين، و(٦٠) قائداً من القطاع الخاص، و(٣٠) قائداً من منظمات القطاع الحكومى، وقد تم الحصول على بيانات
الدراسة من خلال الملاحظة ومقابلات مع أفراد العينة، حيث تم سؤال القادة عن نقاط الضعف والقوة لديهم والأحداث الماضية التى كان لها أكبر الأثر فى منهجيته فى القيادة والنقاط الحرجة فى مجرى حياته العملية. (٢)

ومن خلال الإجابات التى قدمها القادة استطاع بينيس ونانوس تحديد أربع استراتيجيات مشتركة بين القيادات التحويلية فى المنظمات كما يلى: (٣)

- لدى القادة التحويليين رؤية مستقبلية لمنظماتهم تتمثل فى مستقبل واقعى ومقنع، حيثُ يؤكد بينيس ونانوس أن للرؤية الجذابة والواضحة أهمية فى إلهام وتحفيز العاملين فى كل المستويات لأخذ المبادرات، وجعل صنع القرار عملية سهلة، ،أن ضعف الفعالية لكثير من المنظمات يعود إلى عدم وضوح الرؤية لهذه المنظمات.
- يكتسب القادة التحويليين ثقة العاملين والتزامهم فى منظماتهم من خلال جعل مواقفهم الخاصة معروفة وواضحة، ويمكن دعم الرؤية من خلال قرارات وسلوكيات القائد، حيث أن الالتزام للرؤية يرتبط بثقة العاملين فى قائدهم، كما أن ثقتهم بقائدهم تعتمد على إدراكهم لخبرته، ومدى التطابق بين أقواله وأفعاله.
- القادة التحويليون مهندسون اجتماعيون لمنظماتهم، ومعنى ذلك أنهم قد أوجدوا شكلاً أو صيغة للثقافة المشتركة داخل منظماتهم، حيثُ يكون لدى هؤلاء القادة القدرة على تعبئة العاملين وتحفيزهم لقبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظماتهم.
- استخدام القادة التحويليون الانتشار الإبداعى للذات من خلال الاهتمام الإيجابى بها، ولقد عرف القادة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وركزوا على نقاط قوتهم بدلاً من الانشغال بنقاط الضعف لديهم، كما وجد بينيس ونانوس أيضاً أن النظرة الإيجابية للذات من قِبَل القادة كان لها دور تأثيرى إيجابى على العاملين، حيثُ أوجد لديهم الشعور بالثقة والتوقعات العالية.

ومن خلال إسهامات كلا من "بينيس ونانوس" يُلاحظ أنهما قد استطاعا تحديد أربع استراتيجيات مشتركة بين القيادات التحويلية فى المنظمات، وذلك من خلال دراسة استغرقت خمس

---

(١) الهلالى الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، "استخدام نظريتى القيادة التحويلية والإجرائية فى التعليم الجامعى"، مستقبل التربية العربية، المجلد السابع، العدد الحادى والعشرون، ص٢٢.

(2) Gary Yukl (1994), Op. Cit., Pp.363-365.

(٣) بيتر ج. هاوس (٢٠٠٦)، مرجع سابق، ص ص١٩٧-١٩٨.

سنوات على القادة، ومن خلال الإجابات التى قدمها القادة استطاع بينيس ونانوس تحديد الاستراتيجيات الأربع المشتركة بين القيادات التحويلية فى المنظمات.

ج) إسهامات تيشى وديفانا (Tichy and Devanna 1986) :

أجرى تيشى وديفانا دراسة بهدف التعرف على كيفية عمل القادة فى ظل ظروف تتسم بالتحدى جراء التغير التكنولوجى السريع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية وتزايد المنافسة. وكان اهتمامها يتركز فى التعرف على كيفية تغيير المنظمات وكيفية تحولها، وبصفة خاصة كانا مهتمين بكيفية قيام القادة بعملية التغيير. (١)

وقد شملت الدراسة اثنان وعشرون من قدامى المديرين فى شركات كبيرة، وقد توصلا من الدراسة إلى أن القادة يقودون التغيير فى المنظمة من خلال ثلاثة مراحل، كما يلى : (٢)

❖ المرحلة الأولى : إدراك الحاجة للتغيير.

عندما تحدث التغييرات فى البيئة بشكل تدريجى فإنه من الصعب على كثير من القادة إدراك المخاطر أو التهديدات التى تتعرض لها منظماتهم، ومن أهم أدوار القادة إدراك الحاجة إلى التغيير، ثم إقناع العاملين فى المنظمة بخطورة التهديدات التى تتعرض لها المنظمة وبالحاجة لإجراء تغييرات جوهرية وليس مجرد القيام ببعض الإصلاحات أو التعديلات فى الأنظمة القائمة.

ويشير تيشى وديفانا إلى أساليب عديدة يمكن أن تساعد المنظمة فى زيادة انفتاحها على التغيير، منها تشجيع الاختلاف فى الرأى والسماح للعاملين بإبداء الرأى المخالف، وتشجيع المنظمات على تقويم آدائها بناء على العديد من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع منظمات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها.

❖ المرحلة الثانية : إيجاد رؤية مستقبلية.

الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديدها قائد واحد وإنما هى نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة، كما يقوم القائد بإيصال رؤية واضحة للعاملين عن الصورة المستقبلية للمنظمة.

❖ المرحلة الثالثة : جعل التغيير مؤسسيا.

ومن أجل جعل التغيير مؤسسياً فإن القادة بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة وبناء هياكل أخرى جديدة، كما أن القادة بحاجة إلى إيجاد عاملين مناسبين لتنفيذ الأفكار الجديدة. وسوف يحتاج الأفراد فى هذه العملية إلى المساعدة من أجل إيجاد أدوار جديدة فى المنظمة، حيثُ أن الهياكل الجديدة إنما صُممت لتعزيز التوجهات الجديدة للمنظمة.

ومن خلال إسهامات كلا من "تيشى وديفانا" يُلاحظ أنهما قد توصلا من خلال دراسة أجروها بهدف التعرف على كيفية تغيير المنظمات وكيفية تحولها إلى أن القادة يقودون التغيير فى المنظمة من خلال ثلاثة مراحل، وهى : مرحلة إدراك الحاجة للتغيير، ومرحلة إيجاد رؤية مستقبلية، ومرحلة جعل التغيير مؤسسيا، كما أشارا إلى عدد من الأساليب التى يُمكن أن تساعد المؤسسة فى زيادة انفتاحها على التغيير.

د) إسهامات كوزيس وبوسنر (Kouzes and Posner) :

قام كوزيس وبوسنر بإجراء دراسة عن القيادة التحويلية، تم فيها استخدام سلسلة من الأسئلة المفتوحة عن أفضل جوانب الشخصية للقائد، وما هى الإنجازات غير العادية التى حققها القائد للمنظمة، ثم اتبعا هذه الأسئلة المفتوحة بمقابلات متعمقة مع أفراد العينة، وبعد عملية تحليل المحتوى للبيانات توصل الباحثان إلى تطوير مقياس أطلقا عليه تقييم الممارسات القيادية **(LPI)، "Leadership Practices Inventory"**. (٣)

---

(1) James G. Hunt (1991), Op. Cit, P.192.

(٢) بيتر ج. نورث هاوس (٢٠٠٦)، مرجع سابق، ص ص١٩٨-١٩٩.

(3) James G. Hunt (1991), Op. Cit, P.191.

وقد حدد الباحثان خمس ممارسات أساسية للقيادة التحويلية، هى : (١)

- تحدى العملية **(Challenge the Process)**: حيث يقوم القائد بتشجيع الآخرين لتبنى أفكار وطرق جديدة فى وظافهم، وفى حل المشكلات التى يواجهونها فى المنظمة، ويشجعونهم على التجريب والابتكار والقيام بالمغامرات المحسوبة فى أعمالهم.
- إلهام الرؤية **(Inspire A vision)**: وتعنى إيجاد الأهداف والرؤى المستقبلية للمنظمة وتحفيز العاملين لتبنى هذه الأهداف والرؤى؛ وذلك من خلال التوفيق بين رغبات واحتياجات القائد والعاملين.
- تمكين الآخرين من الآداء **(Enabling others Act)**: وتعنى تشجيع العاملين على المشاركة، والتعاون، وتوفير الفرص للتطور والنمو المهنى.
- النمذجة **(Modeling)**: وتعنى القيادة بالمثال **(Leading by Example)**: وأن تكون سلوكيات القائد بطريقة تكسبه حب وثقة الآخرين.
- التشجيع **(Encourage the Heart)**: يعمل القائد على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال التعرف على إنجازاتهم والاحتفال بها، وتوظيف الجانب العاطفى فى تحفيزهم.

ومن خلال إسهامات كلا من "كوزيس وبوسنر" يُلاحظ أنهما قد حددا خمس ممارسات أساسية للقيادة التحويلية، هى: تحدى العملية **(Challenge the Process)**، و إلهام الرؤية **(Inspire A vision)**، وتمكين الآخرين من الآداء **(Enabling others Act)**، و النمذجة **(Modeling)**، والتشجيع **(Encourage the Heart)**، وذلك من خلال دراسة أجروها عن القيادة التحويلية، كما توصل الباحثان إلى تطوير مقياس أطلقا عليه تقييم الممارسات القيادية **(LPI)، "Leadership Practices Inventory"**.

هـ) إسهامات ليثوود (Leithwood 1996):

تعتبر أعمال باس وبيرنز الأساس الذى قامت عليه أبحاث ودراسات ليثوود فى مجال القيادة

التحويلية فى بداية التسعينيات، ويعد ليثوود وزملاؤه أول من نقل القيادة التحويلية من إدارة الأعمال وإدارة المؤسسات العسكرية إلى المجال التربوى. [٢] حيث قاموا بالعديد من الدراسات والأبحاث –لازالت مستمرة- فى سبيل البحث والتحقق من طبيعة وتأثير القيادة التحويلية فى المؤسسات التعليمية المختلفة، وعلى الرغم من اعتماد ليثوود على الأعمال المبكرة لباص وبيرنز فإنه استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نضجاً للقيادة التحويلية فى المجال التربوى. [٣]

ويرى ليثوود أن الهدف الرئيسى من القيادة التحويلية هو تحسين القدرات الفردية والجماعية لأعضاء المنظمة فى حل المشكلات، وتمارس هذه القدرات فى تحديد الأهداف المراد تحقيقها والممارسات التى تستخدم لتحقيق هذه الأهداف. [٤]

وحدد ليثوود فى نموذجه للقيادة التحويلية ثلاث ممارسات أساسية هى : [٥]

- وضع التعليمات (Setting Directions).
- تطوير الموظفين (Developing People).

---

(1) Susan B. Arnold (2001), "Leader Traits and Leadership Competencies Necessary during Organizational Change", Unpublished PH.D dissertation, University of Tennessee-Knoxvill, P.41.

(2) Kenneth Leithwood and others (2003), Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort toward School Reform, Op. Cit., P.231.

(٣) الهلالى الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، مرجع سابق، ص٢٢.

(4) Jan Stewart (2006), Op. Cit, P.15.

(٥) يرجى الرجوع إلى :

- Kenneth Leithwood and others (2002), The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong, Journal of Educational Administration, Vol.40, No.4, P373.

- Kenneth Leithwood and others (2003), Transformational Leadership Effects on Teachers Commitment and Effort toward School reform, Op. Cit., P.231.

- إعادة تصميم المنظمة (Redesigning the Organization).

وأشار إلى أن هذه الممارسات القيادية الأساسية تشتمل على أبعاد ثانوية تتشابه فى مضمونها مع أبعاد القيادة التحويلية لباس، وهذه الأبعاد الثانوية هى : بناء الرؤية، والإجماع على الأهداف، وتوقعات الآداء العالية، والاعتبارية الفردية، والاستثارة العقلية، والنمذجة، وبناء الثقافة المؤسسية، وبناء الأنظمة الداعمة للمشاركة فى صنع القرار. [١]

ويشير **"ليسوود Leithwood"** إلى وجود نقص فى النماذج السابقة للقيادة التحويلية، فهذه النماذج أهملت الممارسات التبادلية التى تعتبر ممارسات إدارية تفيد فى استقرار المنظمة؛ ولذلك فقد أضاف **"ليسوود Leithwood "** إلى الأبعاد القيادية فى نموذجه أربعة أبعاد إدارية، هى : [٢]

- إيجاد ممارسات توظيف فعال **(Staffing)**.
- الدعم التعليمى **(Intructional Support)**.
- توجيه أنشطة المدرسة **(Monitoring School Activities)**.
- التوجيه نحو المجتمع / التوجه الاجتماعى **(Community Focus)**.

وتدل الأبعاد السلوكية فى نموذج "ليسوود **Leithwood** " مثل الاعتبارية الفردية، والاستثارة العقلية على أن النموذج يعطى أهمية لاحتياجات كل فرد من العاملين، وأن القائد لا يمارس السيطرة على العاملين فى سبيل تحقيق رغبات المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن النموذج يقوم على أساس أن القائد غير قادر على قيادة العاملين بشكل فردى، وأنه لكى يمثل الأبعاد التى حددها "ليسوود**Leithwood** " فى نموذجه لا بد من التشارك فى عملية القيادة بين القائد والعاملين، وأن تكون القيادة من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس. (٣)

وفى عام ١٩٩٦ نشر ليثوود وزملاؤه فى الكتاب الدولى للقيادة والإدارة التربوية دراسة بعنوان "القيادة التحويلية للمدرسة" أجروا فيها مسح للدراسات المنشورة وغير المنشورة التى تناولت القيادة التحويلية فى المجال التربوى، وقد وجدوا أنها تبلغ أربعة وثلاثين دراسة، اثنان وعشرون منها تهتم بشكل أساسى بالقيادة الخاصة بمديرى المدارس. (٤)

ومن خلال هذا المسح توصل ليثوود وزملاؤه إلى عدد من الاستنتاجات منها: (٥)

- أن الإدارة بالاستثناء هو البعد الوحيد الذى لا يمكن قبوله على أساس أنه يسهم فى القيادة التحويلية.
- أن بُعد بناء الثقافة جاء ضعيف التأثير ولكنه مقبول فى الدراسة.
- لم تؤكد الدراسة قوة أو ضعف أبعاد (توقعات الآداء العالى، والإجماع على الأهداف، والنمذجة) وبالتالى تعتبر أبعاداً مشكوكاً فى إسهامها فى القيادة التحويلية.
- توجد علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بشكل عام.
- توجد علاقة بين أبعاد القيادة التحويلية مع بعد المكافأة المحتملة.

وفيما يتعلق بتأثيرات القيادة التحويلية للقادة التربويين، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : (٦)

- توجد علاقة قوية بين القيادة التحويلية ككل وفعالية القائد ورضا التابعين واستعدادهم لبذل مزيدا من الجهد.

---

(١) يُرجى الرجوع إلى :

- Jan Stewart (2006), Op. Cit., P.15.
- Kenneth Leithwood (2002), The Effects of Transformational Leadership on Teachers Commitment to Change in Hong Kong, Op. Cit. Pp.373-374.
(2) Keneth Leithwood and Doris Jantzi (1999), Op. Cit., 1999, P.454.

(3) Philip Hallinger (2003), Leading Educational Change : Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership, Cambridge Journal of Education, Vol. 33, No. 3, P.337.
(4) Keneth Leithwood and Others (1996), "Transformational School Leadership", Op. Cit., P.798.
(5) Keneth Leithwood and Others (1996), Op. Cit., P.828.
(6) Ibid, P.829.

- تتمثل الأبعاد التى تشير بصورة واضحة إلى الآثار التحويلية فى الكاريزما، والاستثارة العقلية،

والاعتبارية الفردية، أما الأبعاد التى تشير إلى آثار تحويلية بدرجة أقل لكنها تحظى بقدر من الأهمية فتشمل النمذجة، وتوقعات الآداء العالية.

- يُبشر بُعد بناء الثقافة بآثار جديدة ولكنها لم تحظ بالدراسة الكافية.

ومن خلال إسهامات "ليثوود" يُلاحظ أنه أول من نقل القيادة التحويلية من إدارة الأعمال وإدارة المؤسسات العسكرية إلى المجال التربوى، وذلك من خلال قيامه بالعديد من الدراسات والأبحاث للبحث والتحقق من طبيعة وتأثير القيادة التحويلية فى المؤسسات التعليمية المختلفة، كما أنه استطاع أن يقدم تفسيرا أكثر نضجاً للقيادة التحويلية فى المجال التربوى، كما أنه قد حدد فى نموذجه الممارسات الأساسية للقيادة التحويلية، كما أنه قد أضاف أربعة أبعاد إدارية فى نموذجه، كما توصل إلى عدد من النتائج فيما يتعلق بتأثيرات القيادة التحويلية للقادة التربويين من خلال دراسته.

و) إسهامات سيد الهوارى (١٩٩٩) :

يعرف الهوارى القائد التحويلى **(Transformational Leaders)** بأنه القائد الذى يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، كما يستثير فى التابعين مستوى أعلى من الوعى بالقضايا الرئيسية فى الوقت الذى يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين فى أنفسهم، وبالتالى فإنه يغير أهدافهم من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العالى وبالتقدم وبالتنمية الذاتية. (١)

ويرى الهوارى أن القائد التحويلى يستخدم مجموعة من الرموز والشعارات والمصطلحات كلها بقصد رفع الوعى والإلهام والاستثارة العقلية، هذه المصطلحات هى : أنه يتكلم عن التحول**Transformation** وعن القوة **Power** وعن التمكين **Empowering** وعن التأثير **Influence** وعن الإلهام Inspiration وعن الاحترام **Respect** وعن الرؤية **Vision** وعن التزويد بالرؤية **Envisioning** وعن الرسالة **Mission** والإحساس بالرسالة **Sense of Mission** وعن التزويد بالطاقة **Energizing** وعن الوعى **Awareness** وعن القيم **Values** والأخلاق **Morals** وعن المفاهيم **Concepts** والمعانى **Meaning** وعن التفكير الابتكارى **Lateral Thinking** والتفكير

التجريدى **Conceptualization**. [٢] كما يرى أن القائد التحويلى قادر على تحقيق نتائج فوق العادية **(Beyond Expectation)** من خلال ثلاثة أمور هى : التغيير، والإبداع، وروح المخاطرة. [٣]

ويحدد الهوارى وظائف القائد التحويلى فيما يلى: [٤]

- إدراك الحاجة للتغيير : التحقق من مدى الحاجة للتغيير ثم إقناع مرؤوسيه بمدى الحاجة للتغيير عن طريق ما يتمتع به من جاذبية وقدرات إلهامية، والعمل على استثارة عقولهم، والرقى بمستوى حاجاتهم إلى ما يتعدى مجرد إشباع الحاجات الفسيولوجية أو حتى حاجات الأمان.
- صياغة الرؤية والرسالة : تعتبر صياغة الرؤية أحد أهم عناصر التغيير التنظيمى، ويعتقد كثير من منظرى الإدارة بأن الرؤية هى جوهر القيادة، فأى محاولة تغيير يجب أن تبدأ برؤية واضحة للإستراتيجية الجديدة وكيفية تنفيذها.
- اختيار نموذج التغيير : ينبغى للقائد التحويلى أن يختار نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التى تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وتكون ملائمة للظروف التى يعيش فيها القائد التحويلى، وفى اختياره لهذا النموذج فإنه يختار مسارات أو مسالك التغيير، ويحدد أولويات وبدايات ونهايات كل منها.

---

(١) سيد الهوارى (٢٠٠٦)، ملامح مدير المستقبل، ط٤، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص٧٥.
(٢) المرجع السابق، ص٨٧.
(٣) سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير ، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص٤١.
(٤) المرجع السابق، ص ص٧٧-١٦٠.

- تكوين الإستراتيجية الجديدة : يهتم القائد التحويلى بتكوين الإستراتيجية الجديدة التى تأخذ فى حسبانها الرؤية الجديدة والأحلام الجديدة من ناحية، والتحليل الإستراتيجى الرباعى المتمثل فى الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقط القوة والضعف.
- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة : لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى، ويأتى هنا دور القائد التحويلى فى غرس الالتزام بالتغيير وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة فى نجاحه، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز الالتزام والالتفاف حول عملية التغيير من قِبَل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير وبالتالى العمل على تحقيقه.
- إدارة الفترة الانتقالية : يهتم القائد التحويلى بالفترة الانتقالية التى يعيشها الأفراد ابتداءً من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، ويعمل القائد على استخدام قدراته ومهاراته فى تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير.

ومن خلال إسهامات "سيد الهوارى" يُلاحظ أنه قد قدم تعريفا للقائد التحويلى، كما ذكر مجموعة من الرموز والشعارات والمصطلحات التى يستخدمها القائد التحويلى بقصد رفع الوعى والإلهام والاستثارة العقلية، كما حدد الهوارى وظائف القائد التحويلى.

ز) إسهامات جيمس باوندر (James S. Pounder 2001) :

يشير باوندر إلى أنه لا توجد دراسات تجريبية تدعم وتؤكد بناء القيادة التحويلية وأبعادها؛ لذلك فإن مفاهيم وأبعاد القيادة التحويلية سوف تبقى تحت الدراسة والتطوير.

كما أشار إلى وجود تشابه بين نتائج الأبحاث ودراسات القيادة التحويلية، وأن الطريقة الوحيدة لتنقيح مفهوم الأبعاد الأربعة التى اقترحها باص وأفوليو (Bass and Avolio) دمجها مع النتائج الأساسية للدراسات الحديثة.

ومن خلال دراسة "باوندر" للقيادة التحويلية توصل إلى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد، هى كما يلى : [١]

- الدافعية المُلهمة **(Inspirational Motivation)** : هذا البعد معنى بقياس قدرة القائد على إيجاد الثقة فى قيم ورؤية القائد، حيث يعد القائد نموذجا لإتباعه، ويعمل على إيصال الرؤية، ويستخدم الرموز.

- الاستقامة **(Integrity)** : القائد يفعل ما يقول **(Ealk the Talk)**، ويقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد وأفعاله.

- الابتكار **(Innovation)** : يتحدى القائد العمليات والتهديدات الموجودة من خلال التجريب والمغامرة، كما يشجع القائد التابعين على التجريب والمغامرة، ويتعامل مع الأخطاء كفرص للتعليم، ولا يستخدم النقد واللوم فى حالة الخطأ من التابعين، ويقيس هذا البعد مدى قدرة القائد على إيجاد الالتزام لدى التابعين للابتكار فى المنظمة.

- إدارة الانطباع **(Impression Management)** : يعمل القائد على إخضاع الرغبات والحاجات والمصالح الشخصية إلى المصالح العامة، ويهتم القائد بالاحتفال بإيجازات التابعين، واهتمامه بالتابعين ليس محصوراً على حياتهم العملية فقط، ويقيس هذا البعد مدى إدراك أعضاء المنظمة لاهتمام القائد الصادق بهم كأشخاص وليس مجرد آلات لتحقيق أهداف المنظمة والقائد.

---

(١) يُرجى الرجوع إلى :

- James S. Pounder (2001), New Leadership and University Organizational Effectiveness : Exploring the Relationship, Leadership & Organization Development Journal, Vol.22, No.6, Pp.282-283.

- James S. Pounder (2003), Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction. Op. Cit., P.7.

- الاعتبارات الفردية **(Individualized Consideration)** : يقوم القائد بتدريب وإرشاد التابعين، ويعمل على ربط احتياجات أعضاء المنظمة برسالة المنظمة، ويقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد فى المنظمة.
- الاستثارة العقلية **(Intellectual Stimulation)** : يُحفز القائد المرؤوسين لإعادة التفكير بمراجعة الطرق القديمة لعمل الأشياء وإعادة تقييم معتقداتهم وقيمهم القديمة، ويقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين بأنهم يقومون بآداء مهام ممتعة تتضمن درجة كبيرة من التحدى، وبمدى تشجيعهم لحل المشكلات بطرقهم الخاصة.

ومن خلال العرض السابق لأهم الإسهامات فى مجال تطوير نظرية القيادة التحويلية، يمكن ملاحظة اتفاق العلماء حول الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، ومنها : الكاريزما (التأثير المثالى)، والدافعية الملهمة، والاعتبارية الفردية (الاهتمام الشخصى بالأفراد)، واختلافهم حول بعض الأبعاد الأخرى مثل : إيجاد الرؤية المشتركة، ونمذجة السلوك، والابتكار والتغيير، فنجد على سبيل المثال اتفاق كلاً من باس وأفوليو وجيمس باوندر على بُعد الدافعية المُلهمة **(Inspirational Motivation)** كما اختلفوا حول بعض الأبعاد الأخرى مثل الاستقامة **(Integrity)**، والابتكار **(Innovation)**، وإدارة الانطباع **(Impression Management)** وغيرها.

٣- أنماط القيادة التحويلية :

يرى بيرنز **(Burns)** أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، كما يلى :

أ- القيادة العقلانية (Intellectual Leadership) :

إن مصطلح عقلى **(Intellectual)** يشير إلى تبنى أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه "اهتمام الشخص بشكل أساسى بالقيم والغايات والأهداف التى تتجاوز الحاجات الآنية"، وبناءً على هذا التعريف فالشخص الذى يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يُعد مُنظراً **(Theorist)**، أما الذى يتعامل مع الأفكار المعيارية فيُعد معلماً أخلاقياً **(Moralist)**، أما الشخص الذى يتعامل مع كليهما
ويعمل على التوحيد بينهما من خلال تصور منظم فيُعد عقلانياً **(Intellectual)**، وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية؛ ويعود ذلك لأن القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار فى إطار أخلاقى. [١]

ب- القيادة الإصلاحية (Reform Leadership) :

تُعد القيادة الإصلاحية من أكثر أنماط القيادة احتياجاً لمهارات استثنائية؛ وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى لإحداث تغيير ذى مغزى فى الوضع القائم، وعادة ما

تدل القيادة الإصلاحية ضمنياً على قيادة أخلاقية (Moral Leadership)، كما أن الشخص لكى يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً لا بُد أن تكون لديه الرغبة فى إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه.

ومن أسباب فشل القيادة الإصلاحية فى تحقيق أهدافها : سوء فَهم وتفسير حاجات الأتباع، وغياب الإحساس بالهدف العام، كما قد لا يشجع البناء الاجتماعى والسياسى للصراع على مواجهة القضايا الجوهرية والعمل على حلها، وعلى الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحى تحقيق تغير اجتماعى ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحى للبناء الاجتماعى والسياسى الذى يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين التحويل والتبادل ، فهى تحويلية فى روحها وتبادلية فى إجراءاتها ونتائجها،

---

(1) James McGregor Burns (1978), Op. Cit., Pp.141-168.

وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولكنها لا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهريا. (١)

ج- القيادة الثورية (Revolutionary Leadership) : (٢)

تعرف الثورة بأنها "إحداث تحول شامل فى النظام الاجتماعى بأكمله"، وغالباً يكون مثل هذا

التحول نادر الحدوث، أما القيادة الثورية الناجحة فتكون أكثر نُدرة؛ ولذلك شَهِدَ العالم عدد قليل من القادة الثوريين، ويعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخُطُوات التى يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع. وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص منها : أن تكون القيادة مُكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفى والاضطهاد وربما الحياة، وأن القيادة الثورية مثلها مثل أى قيادة ذكية يجب أن تُخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدرافع التى قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية، وإن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أى قيادة، ولكن نجد أن مستوى الصراع فى القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منهُ فى أى نمط آخر من أنماط القيادة، كما يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعى السياسى والاجتماعى لدى كل من القادة والأتباع.

د- القيادة البطولية والأيديولوجية (Heroes and Ideologues Leadership) :

لقد أثرى مفهوم الكاريزما **(Charisma)** دراسات القيادة واستولى غموض هذا المفهوم على اهتمام الباحثين فى مختلف المجالات وتطبيقه فى المواقف المختلفة، ويمكن

تعريف الكاريزما بأنها "تلك الهبة الربانية الممنوحة". ولأن "ماكس ويبر" لم يقدم توضيحاً فيما إذا كانت هذه الهبة الربانية هى خاصية يمتلكها القائد دون اعتماده على المجتمع أو أنها خاصية تعتمد على التمييز من قِبَل الأتباع.

إن مفهوم (كاريزما) يأخذ مصطلحات مختلفة إلا أنها متداخلة، منها : الخصائص الساحرة للقائد، والعلاقة العاطفية بين القائد والمرؤوس، والصورة الأبوية للقائد عند الشعب، والاعتقاد بأنه ذو قوة خارقة، ويمتلك معرفة لا حدود لها، وفاضل. [٣]

ومما سبق يُمكن القول إن أنماط القيادة التحويلية أنماطاً متداخلة فلا توجد حدود فاصلة فيما بينها، فالقائد قد يعتمد على جميع الأنماط السابقة بشكل متكامل بغرض تحقيق التغيير المنشود الذى يهدفه للمؤسسة.

وبعد أن تناولنا نظرية القيادة التحويلية من حيث النشأة والتطور وأهم إسهامات العلماء فى تطوير النظرية وأنماط القيادة التحويلية، فسوف نتناول الآن أهم النماذج العملية لتطبيق هذه النظرية.

رابعا : نماذج تطبيق القيادة التحويلية :

تعبر نماذج القيادة التحويلية عن الممارسات الإجرائية لهذه القيادة باعتبارها تطبيقات عملية لما تم عرضه من أُطُر نظرية للقيادة التحويلية.

ويُمكن تناول نماذج القيادة التحويلية من خلال المحاور التالية :

١- نموذج باص وأفوليو **(Bass and Avolio 1993)**.
٢- نموذج ليثوود **(Leithwood 1994)**.

---

(1) James McGregor Burns (1978), Op. Cit., Pp.169-200.
(2) Ibid, Pp.201-240.
(3) Ibid, Pp.241-254.

٣- نموذج كيلمان **(Kilman 1988)**.
٤- نموذج ماكنزى **(Mckinsey)**.
٥- نموذج القيادة المدرسية التحويلية.
٦- نموذج سيد الهوارى.

وسوف يتم تناول هذه المحاور بالتفصيل كما يلى :

١- نموذج باس وأفوليو (Bass and Avolio 1993).

فى عام (١٩٩٣) قدم باس وأفوليو **(Bass and Avolio)** نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية

يتضمن سبعة عوامل أساسية للقيادة التحويلية (**Transformational Leadership**)، والقيادة الإجرائية (**Transactional Leadership**)، وغير القيادة (**Non Leadership**). وهذه العوامل مبنية على البحث متضمنة تحليلاً لاستبانة القيادة متعددة العوامل **MLQ (Multifactor Leadership Questionaire)** والبحوث الأخرى، وجاءت العوامل المحددة لنمو القيادة التحويلية والتى حددها باص وأفوليو على النحو التالى : (١)

أ- عوامل القيادة التحويلية TLF (Transformational Leadership Factor) وتتمثل هذه العوامل فيما يلى :

- العامل الأول : الكاريزما (التأثير المثالى) **"Charisma"** :

حيث يتمتع القائد بالاحترام والثقة من قِبَل تابعيه، أو يتمتعون بمستويات عالية من الآداء، بل يملك القائد رؤية ومهمة يمكن إحرازها وتحقيقها، فالكل يُعجب بالقائد ويحترمه ويثق به وأى تابع يسلك نفس سلوك قائده بل ويحاكى طريقته، وأهم ما فى ذلك أن القائد يكسب ثقة الجميع بالإضافة إلى اهتمامه باحتياجات الآخرين أكثر من اهتمامه باحتياجاته الشخصية، ويشارك القائد التابع فى المخاطرة؛ وبذلك يكون عملهم متناسقاً أكثر من القائد المستبد وبذلك يحقق مستويات عالية من القيادة الأخلاقية، ويمكن تقدير تقييم القادة التحويليين أخلاقياً عن طريق قدرتهم على :

- تأييد ثقافة حل المشكلة.
- شجيع النمو المعرفى خلال المدرسة وفقاً للتحدى المعرفى الحالى.
- التأكيد على الإصلاح الديموقراطى من خلال استخدام التغذية الراجعة المشتركة لاستثارة وتأييد التغيير.
- الاهتمام بالتأكيد على أن كل فرد لديه الحرية للمشاركة والمساهمة.
- تدعيم مداخل التعلم المبنية على الحوار **(Dialogue)**.
- صنع القرارات بخصوص التعلم طويل المدى.

وهكذا فإنهُ وفقاً لمداخل أيفرز **(Evers)** فإن تأييد ثقافة التعلم أو حل المشكلة هى إحدى الطرق الأساسية لزيادة المعرفة، والقائد المتعلم هو الذى يؤيد هذا المدخل.

هكذا فإن القيادة الأخلاقية هى جزء أساسى من عوامل القيادة الأخلاقية، وهى الكاريزما والتى فيها يتجنب استخدام سلطته للكسب الذاتى (الشخصى) حتى وإن كان بحاجة لذلك.

---

(1) James G. Hunt, "Charismatic & Transformational Leadership : Talking Stock of the Present & Future (Part Two)", Leadership Quarterly, Vol.10, Issue.3, Fall 99, Pp.1-4.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين آداء مدير المدرسة فى مصر"، مجلة التربية، السنة الخامسة، العدد السابع، ص١٦٧-١٦٨.

- العامل الثانى : الدافعية الملهمة **(Inspiration Motivation)** : [١]

ويعتمد على الإثارة والتحفيز عن طريق اعتباره القادة رموزا ومثالا للعاطفة من أجل زيادة الوعى والفَهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة. وبتصرف القادة التحويليون بطرق عديدة تشجع كل التابعين على العمل الصحيح ويحثهم على أن يجمعهم حوله، وهنا تنبثق روح الفريق، وينتشر الحماس
والتفاؤل بل يحاول القائد أن يقنع التابعين له بأهمية التعاون من أجل بناء مستقبل أفضل وجذاب، ويخلق القائد التحويلى التوقعات المشتركة التى يريد أن يحققها تابعوها فى عمله، والتزامهم بالأهداف
والرؤية المشتركة.

- العامل الثالث : الاستثارة العقلية **(Intellectual Stimulation)** : [٢]

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التى يؤدون بها الأشياء محل تساؤل، وأن
يبتعدوا عن الماضى ويحددوا الحقائق التى يؤمنون بها بوضوح. وهكذا فإن القائد التحويلى يثير جهود تابعيه لكى تكون أكثر إبداعاً وتطوراً بالجدل والخلاف والمشاكل والمواقف القديمة ولكن بطرق حديثة، وبذلك يشجع الإبداع وتظهر أفكار جديدة وحلول للمشاكل من التابع نفسه، والذى يشترك فى عملية تحديد المشكلة وإيجاد حلول لها.

- العامل الرابع : الاعتبارية الفردية (الاهتمام الشخصى بالأفراد) **(Individual Consideration)** : [٣]

مع الأتباع بطرق مختلفة تراعى الاعتبارات الفردية ولكن بعدالة، ويولى القائد التحويلى اهتماماً كبيراً وخاصة لكل الاحتياجات اللازمة للإنجاز والتقدم، يكون مدرباً أو معلماً خاصاً. بل يقوم بمشاركة التابعين فى تحقيق مستويات عالية من الطاقات، ويمارس الاعتبار الفردى كالتالى :
- خلق فرص تعليمية جديدة بمناخ ملائم.
- الإلمام التام بالاختلافات الشخصية بين الاحتياجات والرغبات.
يظهر فى سلوك القائد قبوله وإدراكه لهذا الاختلاف.
- تشجيع طريقة الاتصال المتبادل، والإدارة بالتجوال **(Management by Walking around)**، وبذلك يصبح التفاعل مع التابع شخصيا.
- الاستماع بطريقة فردية للآخرين ومراعاة شعورهم بالمهمة الأساسية للقائد التحويلى هى التفاوض مع التابعين له.
- رؤية ما إذا كان التابع يحتاج لإشراف إضافى أو دعم وغير ذلك؛ فيتحقق التقدم والمثالية، ولا يجب أن يشعر القائد تابعيه بأنهم موضع اختبار وفحص.

ب- عوامل القيادة الإجرائية TLF (Transactional Leadership Factor) وتتمثل هذه العوامل فيما يلى :

- العامل الخامس : المكفأة المحتملة **(Contingent Reward)**:

وتتضمن تفاعلاً مدعوماً إيجابياً بين القائد والتابع، وهذا يؤكد عملية التبادل بما يسهل تحقيق الأهداف المتبادلة والمتفق عليها. فقد وجد أن هذا التأثير البنائى فعال جداً، ويلعب دوراً هاماً فى

---

(1) Gabriele Lakomski (2002), Leadership & Learning from Transformational Leadership to Organisational Learning, P.3., available on the World Wide Web at : Http://Staff.EdFac.Unimelb.Edu.Au/Davidgurr/482707-/lakomski95html

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٦٨.

(2) Gariele Lakomski, Op. Cit., P.3.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٦٩.

(3) Ibid. Or Loc. Cit.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٦٩.

تشجيع الآخرين على تحقيق مستويات عالية من التقدم والآداء. وبهذه الطريقة يحصل القائد على كل ما يحتاجه عن طريق تقديم لمكفآت فعلية للآخرين لإرضاء كل من يتحمل القيام بمهمة ما. (١)

- العامل السادس : الإدارة بالاستثناء **(Management by Exception)**: (٢)

وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بطريقة خطأ وذلك من خلال استخدام التعزيز السلبى والمعاملة القاسية (العقاب). وهذا النظام يميل إلى كونِهِ أقل فعالية ولكن مع ذلك يتطلب القيام بِهِ فى بعض المواقف وفى نفس الوقت يمكن أن يكون فعالاً أو غير ذلك. ففى الحالات التى يترك فيه أثراً إيجابياً **MBE** يتخذ فيهِ القائِد الاستعدادات اللازمة ليتجنب الأخطاء والمغلطات فى مهام التابع، ويكون مستعداً للقيام بأى عمل صحيح إذا كان ضرورياً فى أي وقت. أما إذا كان لهُ أثر سلبى **MBP** فيتضمن هذا النظام أن ينتظر إلى أن يقع أى خطأ سلبياً، وبعد ذلك يقوم العمل الصحيح.

ج- عوامل غير خاصة بالقيادة NLF (Non Leadership Factor) وتتمثل هذه العوامل فيما يلى:

- العامل السابع : الإدارة بدون تدخل **(Laissez – Faire)**: (٣)

وتقوم على غياب القائد والاستغناء عن دوره نهائياً، فلا يوجد اتفاق ولا تعامل مع الأتباع. ويكون عمل القائد أقل نشاطاً، وغير فعال ولا يكون لهُ أى تأثير.

علـى ضـوء مـا سـبق يُلاحـظ أن بيرنـز **(Burns)** يفضـل عوامـل الجاذبيـة الشخصية، والكاريزما. ويعتبر أن القيادة التى تعتمد عليها قيادة وهمية لا أساس لهـا، فـى حين أن بـاص وأفوليو **(Bass & Avolio)** يعتبـران هذا العامل جزءاً أساسياً وجوهريـاً للقادة التحويليين، كمـا أكد بـاص وأفوليو**(Bass & Avolio)** علـى أهميـة استخدام المكفأة الطارئة كعامل للتـأثير علـى الدافعيـة وتحسين الآداء فـى حين أن بيرنـز**(Burns)** تجـاوز هـذه القضـايا، وأكـد علـى أن القيـادة التحويليـة تحـدث فقـط عنـدما نسـتطيع التقـدم نحـو الإنجازات المطلوبة.(٤)

ومـن خـلال هذا النمـوذج يُلاحـظ أنـه قد تضـمن سبعة عوامـل أساسية للقيـادة التحويليـة (**Transformational Leadership**) والقيـادة الإجرائيـة (**Transactional Leadership**) وغيـر القيـادة (**Non Leadership**)، وهـذه العوامـل متضـمنة تحلـيلاً لاستبانة القيادة متعددة العوامل **MLQ (Multifactor Leadership Questionaire)**.

---

(1) Francis J. Yammarion & William D. Spangler (1998), "Transformational & Contingent Reward Leadership : Individual, Dyad & Group Levels of Analysis", Leadership Quarterly, Vol 9, Issue 1, Pp.6-7.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٧٠.

(2) Sarah Williams (2002), Defining Transformational Leadership : Athesis Against Itself, available on the World Wide Web at : Http : //www.kallixti-com/sw/papers/transform.html., P.2.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٧٠.

(3) Deanne N. Den and Jaap J. Van Mujen (1997), "Transformational Versus Transformational Leadership : An analysis of MIQ", Journal of Occupation & Organizational Psychology, Vol.170, Issue 1, P.22.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٧٠.

(٤) يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٧٠.

٢- نموذج ليثوود **(Leithwood 1994).**

إن النمـاذج المرتبطـة بالقيـادة التحويليـة والمبنيـة عليهـا مـن أتمهـا وأكملهـا نمـوذج ليثوود(Leithwood 1994) ورفاقِهِ، والذى يحدد سبعة أبعاد لهذه النظريـة فـى القيـادة المدرسية، وهى :(١)

(أ) تحديد رؤية المدرسة.
(ب) تحديد حوافز معنوية وفكرية.
(ج) تقديم دعم فردى شخصى للأعضاء.
(د) تحديد أفضل القيم والممارسات المشتركة للمدرسة.
(هـ) تحديد توقعات عالية من مستوى آداء الأعضاء.

(و) توفير حوافز معنوية وفكرية.
(ز) بناء ثقافة مدرسية وتوفير آلية للمشاركة فى اتخاذ القرارات المدرسية.

ولم تؤكد نتائج الأبحاث الحديثة إلا قدراً ضئيلاً من تأثير الإدارة التحويلية على النتاجات التعليمية المتوقعة من الطلبة، وذلك من خلال تأثيرها على الحالات النفسية المختلفة للمعلمين مثل الالتزام المهنى، والرضا الوظيفى.

ولكن ثمة دلائل أن تطبيق الإدارة التحويلية يؤثر على المستوى العام لتعلم أفراد المؤسسة، كما يُساعد فى بناء مناخ مدرسى إيجابى.

ومن خلال نموذج ليثوود **"Leithwood"** يُلاحظ أنه قد حدد سبعة أبعاد لنظرية القيادة التحويلية فى القيادة المدرسية، والمتمثلة فى تحديد رؤية المدرسة والحوافز المعنوية والفكرية، وتقديم الدعم للأعضاء، وتوفير الحوافز المعنوية والفكرية، وبناء الثقافة المدرسية، وتحديد توقعات عالية لمستوى آداء الأعضاء، وتحديد أفضل القيم والممارسات المشتركة للمدرسة.

٣- **نموذج كيلمان (Kilman 1988):**

من بين نماذج تحويل المنظمات النموذج الذى وضعه كيلمان عام ١٩٨٨ حيث نقطة التركيز والمحور الرئيس فى نموذجه هى القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة فى المنظمة باعتبارها جوهر نموذج نجاح المنظمات. إنه ينظر إلى هذه القناعات المشتركة على أنها المعايير غير المكتوبة التى توجه الطاقات الاجتماعية، وهى بذلك بمثابة القوة الخفية المحركة.

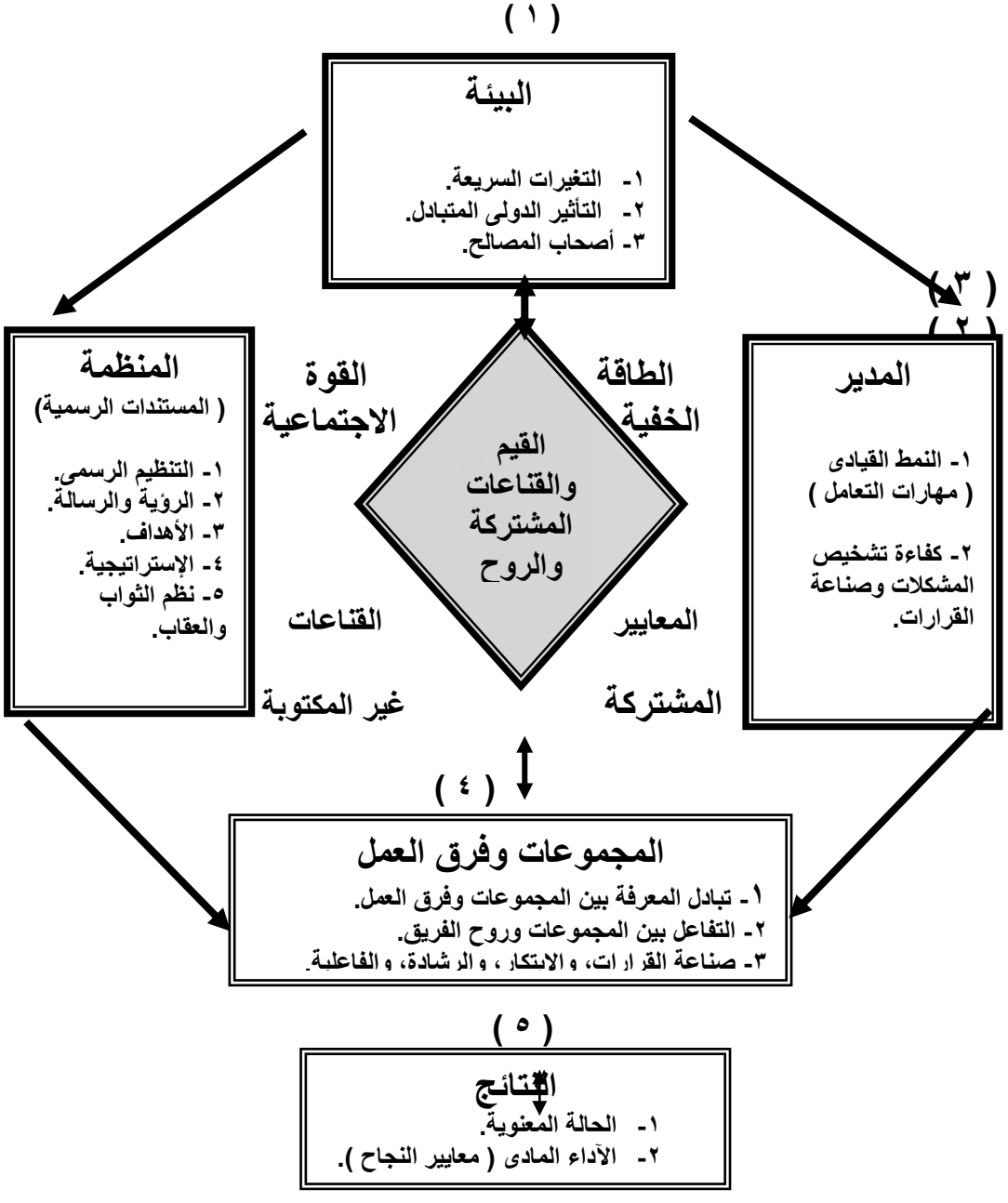
إنهُ يضع النموذج فى خمسة محاور عددها على الوجه التالى : [٢]

أ) البيئة : حيثُ يُركز على دراسة التغيرات المحلية، كما يهتم بدراسة أصحاب المصالح.
ب) المنظمة : وهو يُشير إليها على أنها المستندات الرسمية التى تحوى التنظيم الرسمى، والرؤية، والرسالة، والأهداف، والاستراتيجية، ونظم الثواب والعقاب.
ج) المدير : وهنا يهتم كيلمان بالنمط القيادى كما يظهر فى مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.
د) المجموعات وفرق العمل : وهو هنا يهتم بتبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل، والتفاعل فيما بينها، وصناعة القرارات الجماعية من منظور الابتكار والإشادة والفعالية.
هـ) النتائج : وهو يُشير إلى أن النتائج تشمل جزءين : جزء معنوى، وجزء مادى.

وتدور هذه المحاور الخمس حول المحور الرئيسى وهو القيم والقناعات المشتركة، وفيما يلى شكل يوضح نموذج مقومات نجاح المنظمات كما يراهُ **"كيلمان"**.

(١) تيسير عبد المطلب الدويك (٢٠٠٥)، إدارة المدرسة الفعالة (مقوماتها وآفاقها)، عمان، جُهينة للنشر والتوزيع، ص٧٦.
(٢) سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١٠٨.

شكل (١)
نموذج مقومات نجاح المنظمات خماسى العناصر " كيلمان" (*)



من خلال الشكل السابق يطرح لنا "كيلمان" خمس مسارات لتحويل المنظمات حيث جاء بالبيئة فى المقام الأول، ثم المنظمة، ثم المدير، ثم المجموعات وفرق العمل، وأخيرا اختتم هذه المسارات بالنتائج.

مسالك "كيلمان" الخمس لتحويل المنظمات :

- مسلك حضارة المنظمة : القيم والقناعات المشتركة (الصراحة، والموضوعية، والثقة المتبادلة):

(*) Kilmann Ralph and T.J.c.(1988), Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for Acompetitive World, San Francisco, Jossey – Bass Publisher.

- نقلاً عن : سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق ، ص.١٠٩

١/١ استدعاء القيم والقناعات المشتركة للسطح.

٢/١ بلورة القيم والقناعات الجديدة.

٣/١ تحديد فجوات القيم والقناعات بين الواقع والمرغوب.

- مسلك المهارات الإدارية :

١/٢ إثراء مهارات تشخيص المشكلات وصناعة القرارات.

٢/٢ إثراء أنماط التعامل مع الناس.

- مسلك بناء روح الفريق الإدارية :

١/٣ إدخال القناعات الجديدة على المستوى اليومى فى كل المجموعات.

٢/٣ تشجيع القرارات الجماعية (التعاونية) عبر الإدارات.

٣/٣ التعرف على المعوقات التى كانت سائدة.

- مسلك الهيكلة والاستراتيجية :

١/٤ التنظيم الرسمى.

٢/٤ الرؤية والرسالة.

٣/٤ الأهداف.

٤/٤ الاختيارات والإستراتيجية.

- مسلك الجزاء (الجزاء المبنى على الإنجاز) : [١]

١/٥ تحليل نظام الجزاء الحالى.

٢/٥ مراجعة نظم الجزاء المتاحة.

٣/٥ تصميم نظام الجزاء المقترح.

٤/٥ تنفيذ ومتابعة نظام الجزاء.

يضع " كليمان " الجدول الزمنى التالى لتحويل أى منظمة :

جدول (٢)
الجدول الزمنى لمسالك كيلمان لتحويل المنظمات: (*)

المسالك الخمس	الفترة الزمنية							
	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونية	يولية
١- القيم والقناعات المشتركة.	←	←	←	←	←			
٢- المهارات الإدارية.		←		←				
٣- بناء روح الفريق.			←		←	←		
٤- الهيكلة والإستراتيجية			←		←	←		
٥- الجزاء.					←	←		
٦-المتابعة.							←	←

(*) Ibid.
- نقلاً عن : سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١١.

(1) Ibid.
- نقلاً عن : سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١٠.

ومن خلال نموذج كيلمان **"Kilman"** يُلاحظ أنه قد أضاف خمسة محاور، وهذه المحاور متمثلة فى البيئة، والمنظمة، والمدير، والمجموعات وفرق العمل، والنتائج. ونجد أن نقطة التركيز والمحور الرئيس فى نموذجه هى القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة فى المنظمة باعتبارها جوهر نموذج نجاح المنظمات.

٤- نموذج ماكنزى **(Mckinsey)**:

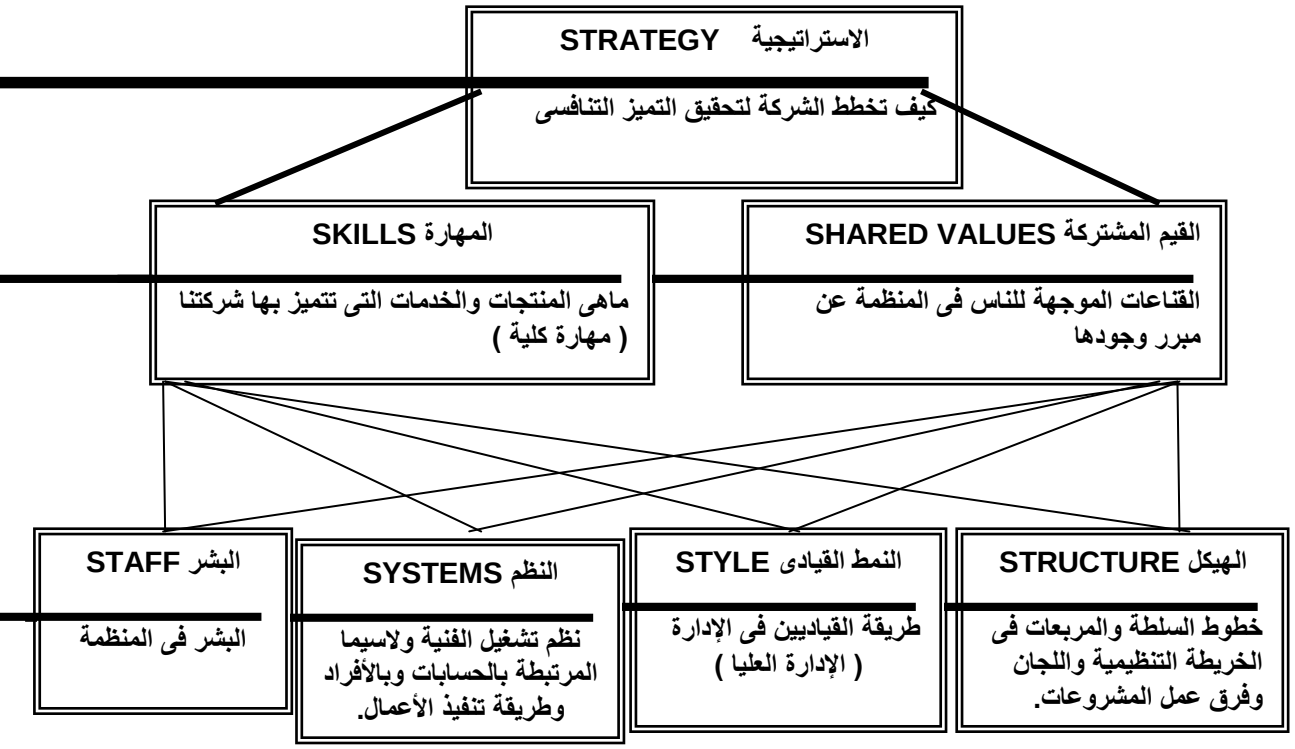
من أشهر النماذج التى تتحدث عن مقومات التنفيذ الجيد النموذج الذى وضعته شركة "ماكنزى" الذى يتكون من سبعة عناصر تبدأجميعها بحرف (S)، وهى : (١)
أ) الإستراتيجية (Strategy) : أى كيف تخطط الشركة لتحقيق التميز التنافسى.

ب) هيكل التنظيم (Structure) : أى خطوط السلطة والمربعات فى الخريطة التنظيمية واللجان وفرق عمل المشروعات.
ج) نسق القيم المشتركة (Shared Values) : أى القناعات الموجهة للناس فى المنظمة عن مبرر وجودها.
د) طريق تعيين وتهيئة الموارد البشرية (Staffing) : أى البشر فى المنظمة.
هـ) نظم العمل (Systems) : أى نظم تشغيل الفنية ولاسيما المرتبطة بالحسابات وبالأفراد، وطريقة تنفيذ الأعمال.
و) مهارات المنظمة (Skills) : أى ماهى المنتجات والخدمات التى تتميز بها شركتنا (مهارة كلية).
ز) نمط الإدارة العليا (Style) : أى طريقة القياديين فى الإدارة (الإدارة العليا).

نموذج تحويل المنظمات سباعى العناصر " ماكنزى " (*)

شكل (٢)

الارتباط والتأثير المتبادل للعناصر السبعة



(*) Andrew Campbell, Marion Devine and David Young (1990), Asense of Mission, Hutchinson, The Economist Books, P.52.

- نقلاً عن : سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١٣.

(١) سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١٢.

ويُلاحظ أن نموذج "ماكنزى" يُركز على : (١)

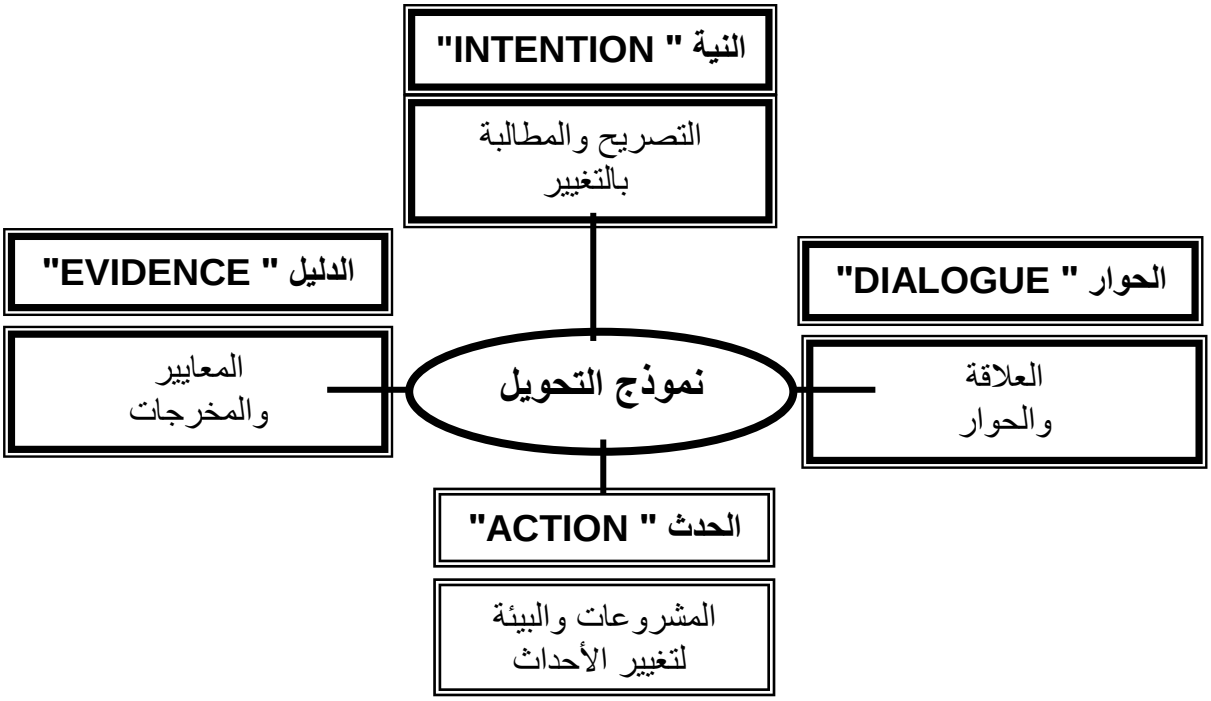
- التفاعل بين العناصر السبعة وبعضها البعض.
- التغيير الحقيقى يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعه.
- التناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يُمكن فى حدود إمكانياتها.
- نسق القيم المشتركة موضع القلب من عناصر النموذج، حيثُ أن نسق القيم يوضح : من نحن، وماذا نفعل، وإلى أين نذهب، وما هى المبادئ التى نستند إليها كى نصل إلى حيثُ نريد.

يُلاحظ من خلال نموذج ماكنزى **(Mckinsey)** أنه أضاف سبعة عناصر، متمثلة فى : الإستراتيجية، وهيكل التنظيم، ونسق القيم المشتركة، طريق تعيين وتهيئة الموارد البشرية، ونظم العمل، ومهارات المنظمة، ونمط الإدارة العليا مع التركيز على نسق القيم المشتركة ووضعه فى قلب النموذج، كما ركز على ضرورة التفاعل بين العناصر السبعة وبعضها البعض حتى تستطيع المؤسسة تحقيق التغيير وتنفيذ الإستراتيجية فى حدود إمكانياتها.

٥- نموذج القيادة المدرسية التحويلية :

يتطلب أسلوب القيادة التحويلية مجموعة المهارات والمتطلبات التى ينبغى أن يدركها المدير التحويلى بالمدرسة قبل بناء شىء جديد ، فالمدير الذى يرغب فى التحويل لن تتاح له الفرصة للانتقاء بين هذه المهارات والمتطلبات، فجميعها يتطلب نفس القدر والتركيز فى القيادة التحويلية ويعمل هذا النموذج وفق أربعة محاور أساسية يمكن توضيحها فى الشكل التالى : (٢)

شكل (٣)
المحاور الرئيسة للنموذج التحويلى



---

(1) Ibid., Or Loc., Cit.

- نقلاً عن : سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١٤.

(2) Marthaw Gilliland Amelier Tynan (2002), Leadership & Transformation in An environment of Unpredictability, Http://www.Educause.Edu/ir/Library/html/cem9737. html., P.2.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨١.

ويتضح من الشكل السابق ما يلى :[(١)]

أ) النية : التصريح بنية المنظمة فى التغيير، ورؤيتها لما يجب أن تكون عليه، وكيف سيُحقق ذلك.

ب) الحوار : ويتمثل فى التفاعل بين الأفراد، والذى يُمكن أن يحدث حينما توجد الثقة، فالقيادة يجب أن تُشكِل وتوجه الحوار.

ج) الحدث : ويتمثل فى المشروعات والأنشطة التى تهدف الرؤية لتحويلها إلى واقع.

د) الدليل : ويتمثل فى نتائج الآداء بالنسبة للرؤية التنظيمية، فهى بمثابة القوة الداخلية لتحقيق مستوى عال من النجاح.

وعلى ضوء هذه الإجراءات الأربعة المكونة لنموذج التحويل، فإن نموذج القيادة التحويلية كمدخل لتحسين آداء المدير يتطلب :

- تكوين رؤية عظيمة : بداية من الغاية الكامنة فى العقل.

- نمذجة قيم الرؤية : التنفيذ.
- الثقة فى تمكين التابعين : الحساسية تجاه قوى الآخرين.
- نبذ الخوف : إيجاد بيئة للتعليم.
- الحفاظ على اتساق الغرض : الالتزام الثابت بالتغيير.

- **تكوين رؤية عظيمة : بداية من الغاية الكامنة فى العقل :** [٢]

إذا كان المديرون التحويليون يرغبون فى رفع تابعيهم بقوة، فعليهم فى البداية أن يخلقوا رؤية إيجابية عظيمة للمستقبل، فالرؤية الإيجابية للمستقبل هى دافع قوى بل إنها أقوى محرك يملكه للتغيير والسبب الرئيس فى ذلك أن الرؤية تزودنا بالاتجاه.

وهناك أربعة مكونات أساسية لتصميم الرؤية، وهى : (تصميم الرؤى والمبادرة إليها، ومجتمع الرؤية، وإيجاد الشمول والتفضيل، والإيجابية).

- **تصميم الرؤى والمبادرة إليها :** [٣]

إن تصميم الرؤى هو الشغل الشاغل الذى يُلقى على عاتق المديرين التحويليين بالكامل، وهناك أسباب عديدة لذلك:

* القادة لهم نصيب الاحتكاك بالمزيد من المعلومات.
* القادة لهم سلطة وضع جدول الأعمال.
* القادة لهم القدرة على تحريك المرؤوسين على مختلف المستويات.

- **مجتمع الرؤية يجب أن يتشارك فى الرؤى، وأن يدعمها، وأن يعمل على تحويلها إلى واقع :** [٤]

يجب أن تكون الرؤى مشتركة بين من سيحولونها إلى واقع، فعند بناء رؤية مشتركة يجب أن يكون القادة قادرين على مشاركة مرؤوسيهم فى رؤياهم، وأن يكونوا على استعداد دائم لطرح التساؤل "هل أنت معى؟"، فالرؤى العظيمة تتعثر بسبب عدم قدرة القائد على توضيح رؤيته لمرؤوسيه واجتذاب دعمهم. فالمديرون التحويليون يجب أن يوضحوا رؤيتهم، وأن يكونوا على درجة عالية من المرونة والتفتح تجاه تعليقات مجتمع الرؤية على هذه الرؤية، فعملية المشاركة والمناقشة هى السبيل الوحيد الذى يستطيع القادة من خلاله استلهام وحشد دعم المرؤوسين؛ لإيجاد مجتمعات للرؤية.

---

(1) Ibid., Pp.3-4.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨١.

(2) Andy Frazier (1997), Aroadmp for Quality Transformation in Education, U.S.A, St. Lucie Press, P.34.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٢.

(3) Gerald Siegrist (1999), :Educational Leadership must Move Transformational Leaders", Education, Vol.120, Issue 2, P.297.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٢.

(4) Ibid., P.35.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٣.

- **تكوين الرؤية الشاملة والمُفصلة :** [١]

الرؤى العظيمة طموحة وهى أبعد من أن تُحققها الوسائل الحالية فى المنظمة، يستتبع ذلك أن تعزز المنظمة سلسلة من الرؤى الأصغر التى عن طريقها يُمكن للمنظمة أن تدفع بنفسها إلى آفاق المستقبل. هذا بالإضافة إلى توضيح غرض واتجاه الرؤية، وما ستحققه فى المستقبل.

- **تكوين الرؤى الإيجابية والملهمة :** [٢]

هناك نوعان من الرؤية : رؤية خارجية (Extrinsic) وتركز على إنجاز شئ ما يتعلق بالخارج، ولكن بمجرد إنجازه يدفع المنظمة إلى حالة دفاعية بهدف حماية هذا الإنجاز، والرؤية الداخلية وتركز على التحسين الداخلى والذى يرقى بإلهام الناس، ويؤدى إلى التعلم الإبداعى، وتوسيع قدرة الفرد على الابتكار وهو أمر لا يحدث إلا إذا كان الناس ملتزمين بإنجاز رؤية. فلكى نكون قادة لرؤية ما يعنى أن تكون نقاطنا المرجعية داخلية، وأن الرؤى عن المستقبل التى سوف نصوغها ليست ما كنا عليه فى الماضى، كما أنها ليست ما يقوم به منافسونا الآن – فالرؤى العظيمة يجب أن تدفع لإنجاز ما يُمكن اعتباره مُستحيلا، والرؤى التى نخلقها لأنفسنا قد تكون طموحة وقد تكون غير ممكنة الحدوث، ولكن تدفعنا للمُضِى قدماً، بل إنها قد تحفزنا للوصول إلى مكانة أبعد مما يتمثله الآخرون.

وعلى ضوء ما سبق، نلاحظ أنهُ لكى تتحقق فعالية الرؤية، فإن الأمر يتطلب توافر العناصر الأساسية التالية، والتى تتعامل مع أى رؤية يتبناها القائد ولها تأثير على المنظمة التى يعمل بها : [٣]

- التغيير : والتعامل مع التغيير يتطلب مراعاة احتياجات ورغبات السوق من أجل تميُز المنظمة.
- الهدف : فالقائد الذى لديه رؤية معينة لا بد له من تحديد الهدف، ولاسيما الأهداف الداخلية لمنظمته.
- الأفراد : فبدون الأفراد لا يُمكن أن تتحقق الرؤية، وينبغى أن تكون هذه الأفراد موضع مسئولية وتبنى لهذه الرؤية والسعى لتحقيقها.

ويرتبط ببناء الرؤية على المستوى المدرسى ما يلى : [٤]

- استخدام جميع الفرص المتاحة لاتصال رؤية المدرسة بالطلاب، والآباء، والعاملين، والأعضاء الآخرين المتصلين بالمجتمع المدرسى.
- مساعدة المدرسين والعاملين على فَهم رسالة المجتمع الأكبر، والذى منهُ تشتق رؤية المنظمة، فالرسالة الاجتماعية تتضمن قيما وغايات مهمة، مثل العدالة والتكامل.
- مساعدة المدرسين والعاملين على فَهم العلاقة بين الأولويات الخارجية للتغيير، ورؤية المدرسة.
- توضيح معنى رؤية المدرسة فى ضوء تضمنياتها العملية للبرامج والتعليم.
- إثارة الزملاء (الرفاق) بالرؤى التى يكونون قادرين على تحقيقها لو عملوا سوياً لتغيير ممارستهم.

- **نمذجة قيم الرؤية : التنفيذ :**

إذا كان القادة التحويليون ينتظرون من الآخرين أتباعهم، فعليهم أولاً أن ينمذجوا قيم الرؤية بأنفسهم. فالقيم التى تفيض من الرؤية هى بمنزلة شريان الحياة للمنظمة. ولهذه القيم تأثيرها الكبير فى كلٍ من آداء المنظمة وفاعليتها، وحتى تُصبح القيم آداة فعالة من أدوات التحويل يجب أن يحدث أمران:

- أولا : ما دامت أن القيم أو المبادئ المرشدة، والتى تتبناها المنظمة تشكل قواعد السلوك الذى يمكن من خلالها تحقيق الرؤية، فيجب أن تكون هذه القيم متسقة مع الرؤية.

---

(1) Burt Nanus (1992), Visionary Leadership : Creating Acompelling Sense of Direction for your Organization, San Francisco, Jossey – Bass Publishers, P.29.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٣.

(2) Ibid., P.35.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٣.

(3) Robert L. Taylor and William E. Rosenbach (1989), Leadership : Challenges for Today's Manager, London, McGraw Hill Company, Pp.48-49.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٣.

(4) Kenneth Leithwood and Others (1996), International Handbook of Educational Leadership & Administration, London, Kluwer Academic Rub, Pp.802-803.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٤.

- ثانيا : يجب أن تكون القيم مقبولة بشكل عام، وأن تكون أيضا مفهومة. فإن وجود مجموعة من القيم المؤسسية الراسخة أمر يدفع إلى التعثر المنظمى بدرجة أكبر مما يحدث عند وضع قواعد ولوائح جديدة تحاول أن تعرض التغيير، ويرتبط بنمذجة القيم محوران أساسيان : [١]

- **التنفيذ :** [٢]

المرؤوسون هم العامل المطلق المحدد لمدى نجاح القائد فى تحويل المنظمة، ومن الطبيعى أن يكون المرؤوسون فى حالة تشكك تجاه الوعود التى يُصدرها القائد؛ ولذا فإن الحصول على نتائج جديدة لا يتوقف على التحدث عما يجب أن تكون عليه الأمور، ولكن يتوقف على تنفيذ الأعمال الجيدة. فعلى القادة أن يسلكوا المسالك الجديدة أولا قبل أن يطلبوا من الآخرين أن يسلكوها، فعادات القائد وأسلوبه وأعماله هى الأمور التى ستُرسى المعيار المنظمى؛ لأن للأفعال صوتاً يعلو على صوت الكلمات، وإن السلوك حتى وإن لم يكن القائد مطلعا عليه يُعبر عن القيم الشخصية للقائد، فحتى يتمكن القائد من التغيير ليس هناك أبلغ من أن يكون هو نفسه نموذجاً للتغيير، ربما يكون ذلك أهم خطوة من خطوات تحويل المنظمة.

- **مدخل الإظهار :** [٣]

إذا كانت سلوكيات وعادات العمل لدى القائد تتناقض مع القيم الجديدة التى تُمثلها الرؤية، عليهِ إذا أن يتخذ مدخل الإظهار (Inside-Out app.) للكشف عن الدوافع، والسمات، والنماذج الشخصية. فيجب أن يجرى القادة تدقيقاً شخصياً لمعتقداتهم الأساسية، حيث تنبثق منها سلوكياتهم واتجاهاتهم.

ولذلك فالأشخاص الرجعيون يعتبرون أن ظروفهم تتحكم فيهم؛ ولذا فهم يتهربون من المسئولية، والأشخاص التقدميون (Proactive) يتحكمون فى مقدراتهم من خلال الانتقاء والتبنى المتأنى لهذه القيم التى يرغبون فى أن تحكم حياتهم ومداخلاتهم، كما أن استجابتهم لبيئاتهم عادةً ما تكون مبنية على القيمة. فالقادة التقدميون يحددون هذه القيم التى ستُصبح ذات أهمية فى تحويل المنظمة إلى منظمة تقدمية فى بادئ الأمر، وبعد ذلك يقومون بفحص معتقداتهم على ضوء نظام القيم الجديد بهدف تصميم السلوكيات الخاصة بهم.

- **الوقوف على مواهب المرؤوسين وتفويضهم (الحساسية تجاه قوى الآخرين) :** [٤]

إذا كان القادة التحويليون يتوقعون من الآخرين أن يُسهِموا فى إدراك الرؤية، يجب عليهم أن يثقوا بمواهب مرؤوسيهم وأن يُفوضوهم. فالمجموعة التى تسودها مواهب القائد ليس من المحتمل أن تحقق رؤية هذا القائد، حيث أن الأفراد المتأرجحين فى الرأى فى حاجة إلى أن يصوغوا للناس طرق التفكير الخاصة بهم. فالقائد المؤثر هو الذى لديهِ من التواضع والاحترام ما يُمَكِنُهُ من الاعتراف بأوجه القصور فى مدركاتِهِ للدرجة التى تجعلهُ يُقدِر الموارد الفنية التى تُتاح من خلال التفاعل مع الأشخاص الآخرين.

ومن متطلبات الوقوف على مواهب المرؤوسين ما يلى :

---

(1) Peggy C. Kirby and Others (1992), "Extraordinary Leaders in Education : Understanding Transformational Leadership", Journal of Education Research, Vol. 183, No. 5, P.307.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٤.

(2) Andy frazier (1997), Op. Cit., Pp.37-38.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٥.

(3) Ibid., P.38.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٥.

(4) Joseph V. Guigely (1993), Vision, How Leaders Develop it Share it, & Sustain it, Hill Inc N. Y., MacGrow, P.11.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٥.

- **الحساسية تجاه قوى الآخرين :** [١]

إذا أخذنا فى اعتبارنا تعقدية المنظمات فى العصر الحالى نجد أنهُ ليس بمقدور القائد أن يعرف ويؤدى كل شئ. فالفاعلية تقتضى من القائد أن يتمركز حول ذاته، وأن

يُصبح مُدركاً لقوى الآخرين عن طريق التفويض. إن تفويض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين تتطلب من القادة الثقة فى القدرة، والرغبة فى وجود تابعين مُكَمِلين بحيث يتحقق التغيير. هؤلاء القادة الذين يُريدون من مرؤوسيهم أن يُسهِموا فى إدراك الرؤية من خلال التعديل المستمر فى العمليات بحيث ترضى مطالب العميل، ويجب على هؤلاء القادة أن يكونوا على استعداد للمشاركة فى قيادتِهِم وسلطتهم، وذلك بالثقة بقدرات ومواهب مرؤوسيهم.

- **الفرق بين التفويض والتمكين :** [٢]

الهدف الأساسى للقادة التحويليين الذين يستفيدون من مواهب الآخرين يكمُن فى ثِقَل وتمكين هذه المواهب، عن طريق إزالة العوائق التى قد تعوق مرؤوسيهم بإدراك جميع طاقاتهم الكامنة، وهناك فرق مُهِم بين التمكين (Enabling)، والتفويض (Empowering). فالتفويض يعنى أن القادة يمنحون المرؤوسين سلطة اتخاذ القرارات، أما التمكين فيعنى أن القادة يزودون مرؤوسيهم بالوسائل والمعارف والمهارات التى يستطيعون من خلالها اتخاذ قرارات صائبة.

ويُعلن القادة أن لمرؤوسيهم سلطة اتخاذ القرارات بمفردهم، ثم ينتظرون بعد ذلك من المرؤوسين أن يتخذوا قرارات صائبة، ويُعتبر ذلك بالنسبة للقادة التحويليين من أهم المعارف والمهارات الجديدة التى ينبغى الإلمام بها.

- **النصح :** [٣]

يجب أن يكون القادة على استعداد لنصح مرؤوسيهم، فالنصح أو التفويض الجيد يتطلب من القادة :

* أن يوضحوا توقعاتهم، وخاصة تلك التى تتعلق بكيفية قياس الآداء.
* تقديم توجيهات واضحة، والاتفاق على أن يكون للمرؤوسين ما يحتاجون إليهِ من عوامل الاتصال بالقائد وإشراكه.
* تمنح للمرؤوسين المسئولية والموارد التى يُحتاج إليها فى آداء وظيفتهم.
* إبداء التعهد بنجاح المرؤوسين فى تحقيق التوقعات.
* أخيراً والأكثر أهمية منح المرؤوسين قدراً من المرونة لتحديد كيفية إنجاز المهمة، إضافة لذلك يوفر القائد للمرؤوسين مدى الخبرات التى تشمل العمل مع جماعات مختلفة داخل المؤسسة وخارجها، كما يُوَفِر لهم مرجعاً جيداً للتعلم.

فيتوقف نجاح المؤسسة ليس فى تأدية الأعمال منفردة، ولكن فى أن يختار الشخص المناسب لآدائها.

- **العهود (Convernants) :** [٤]

إن المرؤوسين الذين يتم اختيارهم وتمكينهم يحتاجون من القائد إرساء ما يُطلق عليهِ : العهود (Convernants)، وتكمن طبيعة هذا العهد فى التزام المؤسسة بدعم التنمية المهنية لكل موظف من موظفيها، وبالتالى يقوم كل موظف بدعم نمو وتطوير المؤسسة. العهود – مقابلة بالعقود – فالعلاقات التعاقدية يُمكن أن تحل تحت ضغط

الصراع والتغير، ولكن تظل العهود متأصلة فى الرؤية المشتركة، وتبقى هذه العهود قادرة على الصفح عن الأخطاء.

---

(1) Andy Frazier (1997), Op. Cit., P.40.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٦.

(2) Ibid. Or Loc. Cit.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٦.

(3) Ibid. Or Loc. Cit.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٧.

(4) Ibid., P.41.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٧.

وترتبط بالثقة فى مواهب المرؤوسين وتفويضهم، والحساسية تجاه قوى الآخرين على المستوى المدرسى مجموعة من السلوكيات، من أهمها ما يلى : [١]

* توزيع مسئولية وسلطة القيادة على نطاق واسع من خلال المدرسة.
* مشاركة سلطة صُنع القرار مع أعضاء هيئة التدريس، وفريق العمل بالمدرسة.
* أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس، وفريق العمل المدرسى فى الاعتبار أثناء صُنع القرار.
* منح المدرسين الاستقلالية (للأفراد، والجماعات) فى قراراتهم.

- **نبذ الخوف، وإيجاد بيئة للتعلم :** [٢]

إذا كان القادة يتوقعون من المرؤوسين أن يتعلموا، فعليهم نبذ الخوف. ففى المنظمات التقليدية تعتمد سلطة المدير على الخوف، والمبدأ الذى يحكم ذلك هو أن الخوف يُساعد فى إبقاء المرؤوسين على الصواب ملتزمين بمهمتهم، إلا أن الخوف يقضى على قدرة المنظمة أو المجتمع على التحسين المستمر للآداء، فالخوف من الفشل قد يمنع القادة من متابعة رؤيتهم وتحقيقها. وتتطلب عملية نبذ الخوف فى إيجاد مناخ خوض المجازفات.

حيثُ أنهُ هدف أساسى من أهداف القادة التحويليين نبذ كل مظهر من مظاهر الخوف بعيداً عن المنظمة؛ وذلك لدعم قدرة المنظمة على التعلم، بمعنى أنهُ يتعين على القادة العمل لخلق ثقافة تكون فيها الأخطاء ومواقف الفل أموراً مسموح بها ومُعترفاً بها، بل ينظر فيها إلى هذه الأخطاء على أنها خبرات للتعلم، فالأخطاء ما هى إلا دليل الفجوة بين الرؤية والواقع الجارى، وإحدى وسائل مساعدة الأفراد على تأدية وظائف أفضل ببذل مجهود أقل هى أن يخلق قائد العمل اتصالاً لفظياً عن طريق إزالة الحواجز الموجودة داخل المنظمة، وأكثر الوسائل فاعلية لخلق هذا الاتصال هى إرساء سُبُل للتخطيط.

وهناك طرق أخرى يُمكن للقائد من خلالها إزالة الحواجز، تشمل هذه السُبُل ما يلى : [٣]

* سلطة مراجعة أو تغير الأنماط المعلوماتية.

* توزيع السلطة.
* إعادة توكيل المهام للعاملين.
* تطويع وإزالة القواعد واللوائح التى تعوق التعلم، وبالتالى قدرة المرؤوسين على حل المشكلات بفعالية.

- **الحفاظ على اتساق الغرض : الالتزام الثابت بالتغير :** (٤)

إذا كان القادة التحويليون يتوقعون من المرؤوسين أن يسلكوا نفس خطاهم، فعليهم أن يُحافِظوا على اتساق الغرض (Constancy of Purpose)، فالإعداد والتخطيط وتدريب الأفراد وتحقيق النتائج المرجوة وإحداث التغيير الكامل فى البيئة الثقافية للتحول إلى أسلوب جديد؛ للتفكير فى أشياء وصنعها، كل ذلك أمور تحتاج إلى الوقت، ومما لا شك فيه ستكون هناك العديد من العقبات فى المراحل الأولى من الإصلاح، وهذا يُلقِى على القادة عبئا فى أن يتقبلوا احتمالية وجود فترات طويلة من المحاولة والخطأ قبل إدراك النتائج المرجوة، وكما يوضح "تشريح التحديث" أن الوهج الأول للتفاؤل قد يقود القائم على التجديد إلى (الليل القاتم)، ويُوَضِح ذلك الشكل التالى :

---

(1) Kenneth Leithwood and Others (1996), Op. Cit., P.811.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٧.

(2) Neil Hsnyder and Others (1994), Vision, Values & Courage, Leadership for Quality Management, New York, The free Press, P.77.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٧.

(3) Andy Frazier (1997), Op. Cit., Pp.42-43.

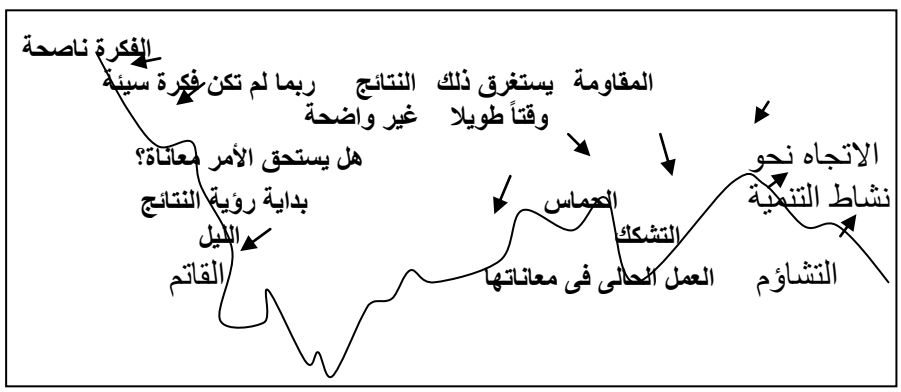
- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٨.

(4) Ibid., P.44.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٨.

شكل (٤)

تشريح التجديد (*)



ويتضح من الشكل السابق أهم الشروط التى ينبغى توافرها فى التغير، وتتمثل فيما يلى : [1]

- **حارس التغير :**

اقتحام مرحلة الليل القاتم تتطلب من القادة أن يتسموا بما يُطلق عليهِ (Deming) اتساق غرض التجويد (Constancy of Purpose)؛ أى أنهُ يجب أن يكون لدى الإدارة العُليا الدافع والالتزام الثابت بالأهداف، وحتى تحدث التغيرات والتجديدات المرجوة يجب على القادة أن يضمنوا أن التغير لن يتعرض لأى خطر من ناحية السياسات الداخلية والخارجية، والدوافع الأنانية، والصراع، والسلوكيات التشتتية الأخرى التى تهدد رؤية المنظمة، ويجب على القادة أن يطمئنوا دوما على دافعية المنظمة تجاه الإصلاح. كما يجب أن يقوم القادة بأدوار عديدة مثل : دور القائد المرح، والمدرب، والحكم، إلى غير ذلك.

- **إرساء قواعد دافعية التغير :**

إن حفاظ القادة على اتساق الغرض وثباتِهِ يعنى أكثر من مجرد الوقوف كحرس، إنهُ يعنى أنهم يجب أن يرسو قوة دافعة للتغير. هذه القوة يدعمها الالتزام الذى لا يتزعزع لدى القائد بالحقيقة والبحث وراء القوة التى تدعم الواقع الحالى، والتى دائماً ما تُبرر الفجوات بين الواقع والرؤية.

ويُلاحظ من خلال نموذج القيادة المدرسية التحويلية أنهُ قد أضاف أربعة محاور أساسية، متمثلة فى : النية، والحوار، والحدث، والدليل، كما أوضح هذا النموذج متطلبات القيادة التحويلية كمدخل لتحسين آداء المدير وذلك من خلال خمسة أشياء تتمثل فى : خلق رؤية عظيمة من خلال بداية من الغاية الكامنة فى العقل، ونمذجة قيم الرؤية من خلال التنفيذ، والثقة فى تمكين التابعين من خلال الحساسية تجاه قوى الآخرين، ونبذ الخوف من خلال خلق بيئة للتعليم، والحفاظ على اتساق الغرض من خلال الالتزام الثابت بالتغيير.

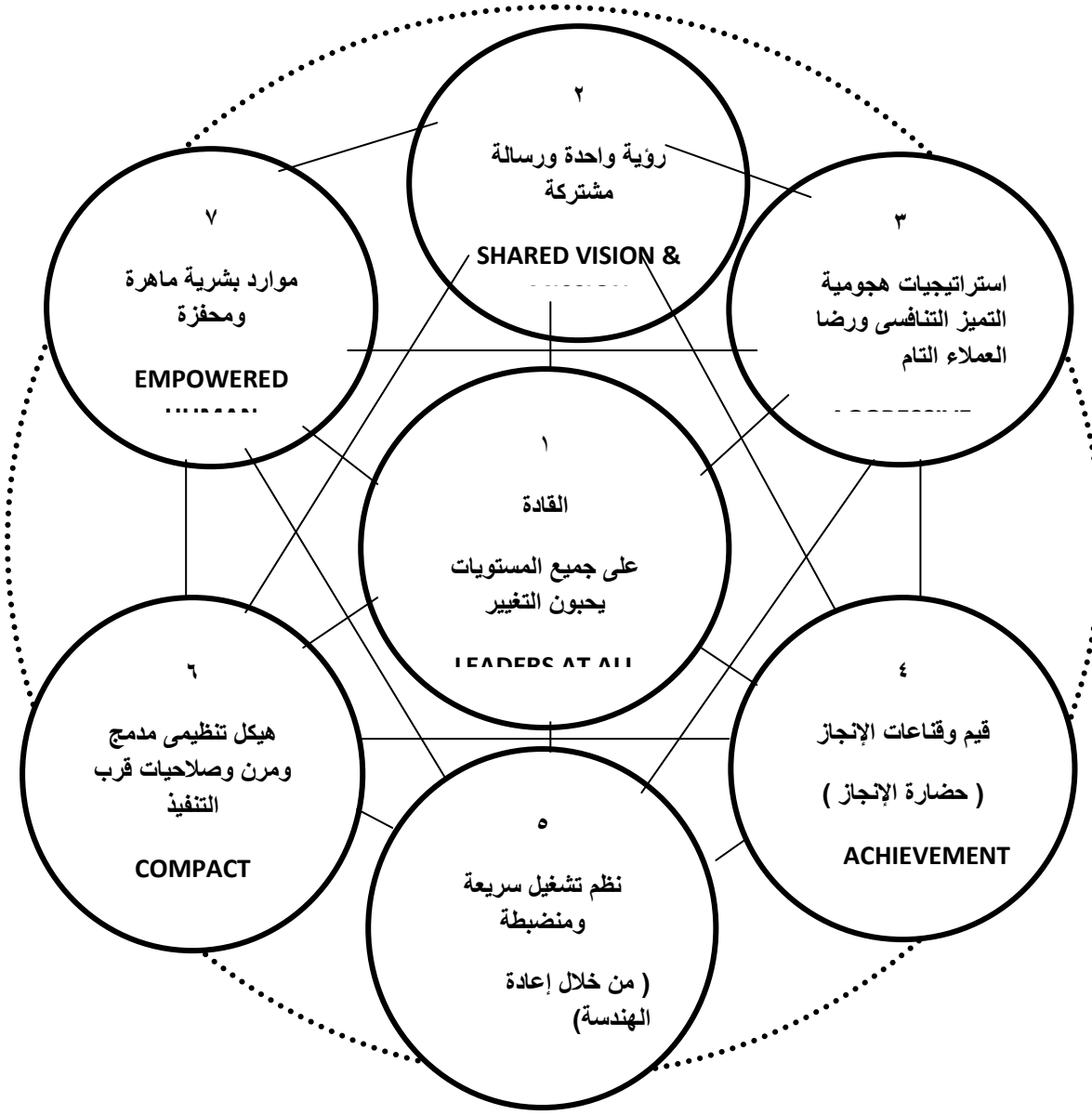
(*) Ibid. Or Loc. Cit.

(1) Ibid., P.45.

- نقلاً عن : يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، مرجع سابق، ص١٨٩.

٦- نموذج "الهوارى" :

شكل (٥)
نموذج الهوارى لتحويل المنظمات (*)



مسارات تجديد المنظمة وإعادة حيويتها "Transformation Tracks" :

إننا نرى أن مسارات تجديد المنظمة، وإعادة حيويتها ثمانية على الوجه التالى : (١)

أ- مسار الرؤية والرسالة "Vission & Mission Track".

ب- مسار الاستراتيجية "Strategy Track".

ج- مسار حضارة المنظمة "Culture Track".
د- مسار الهيكلة التنظيمية "Structure Track".
هـ- مسار القيادة التحويلية "Transformational Leadership Track".
و- مسار نظم التشغيل "Operating System Track".

(*) سيد الهوارى (٢٠٠٥)، القائد التحويلى وتغيير المستقبل طبيعته، ووظيفته، ومحاوره فى التغيير، مرجع سابق، ص١١٥.
(١) المرجع السابق، ص١١٦.

ز- مسار الموارد البشرية "Human Resources Track".
ح- مسار المهارة الكلية للمنظمة "Total Skills Track".

ومن خلال العرض السابق لأهم نماذج القيادة التحويلية يُمكن القول أن هذه النماذج تختلف فيما بينها، فنموذج باس وأفوليو **(Bass and Avolio)** قدم سبعة عوامل أساسية لكلٍ من القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)** والقيادة الإجرائية **(Transactional Leadership)** وغير القيادة **(Non Leadership)** كما قدم تحليلاً لاستبانة القيادة متعددة العوامل **(Multifactor Leadership Questionaire)**، ونموذج ليثوود **(Leithwood 1994)** قد حدد سبعة أبعاد مختلفة لهذه النظرية فى القيادة المدرسية، كما نلاحظ الاتفاق بين نموذجى كيلمان **(Kilman)** وماكنزى **(Mckinsey)** فى التأكيد على محورى المنظمة والمجموعات وفرق العمل، ونلاحظ أيضاً اتفاق بين نموذجى وماكنزى **(Mckinsey)** ونموذج القيادة المدرسية التحويلية من حيث التأكيد على محور النتائج.

خامسا : القيادة التحويلية نموذج للقيادة المدرسية المعاصرة.

إذا تطرقنا لتطبيق القيادة التحويلية فى المدارس فإنها تعنى التعاون على إيجاد طريق للنجاح، والعمل على وضع وتعريف الهدف الأساسى من التدريس والتعلم، ومن ثَمَ تنشيط وتفعيل المجتمع المدرسى ككل، وبث الطاقة بداخِلِهِ، وتركيز جميع طاقاتِهِ لتحقيق الهدف المنشود. (١)

وسيتم تناول القيادة التحويلية كنموذج للقيادة المدرسية المعاصرة من خلال المحاور التالية :

١- علاقة القيادة التحويلية بالمجال التعليمى.
٢- أبعاد القيادة التحويلية.
٣- ممارسات القيادة التحويلية على المستوى المدرسى.
٤- خصائص القائد التحويلى فى التعليم الثانوى.

١- علاقة القيادة التحويلية بالمجال التعليمى :

لقد ظلت نظرية القيادة التحويلية التى قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التى تتشكل منها النظرية فى مؤسسات غير تربوية من قِبَل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم "تيكى وديفانا ١٩٨٦ **Tichy & Devanna**"، و "يوكل ١٩٩٤ **Yukl**"، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتى القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية عند "بيرنز"، وأجروا كثيرا من التعديلات عليها، أما "باص وأفوليو ١٩٩٣ **Bass & Avolio**" فقد قدما نظرية للقيادة التحويلية تتضمن كثيرا من العناصر التى أشار إليها "بيرنز" وآخرون عَمِلوا فى نفس الموضوع، وقد كانت معظم جهودهما موجهة نحو التوصل إلى بناء استبانة متعددة العناصر للقيادة **(M.F.L.Q.)** يمكن استخدامها لدراسة تأثير القادة على حياة المنظمات وآدائها. (٢)

ومع بداية التسعينيات بدأ العلماء والباحثون فى مجال التربية دراسة نظريتى القيادة التحويلية **(Transformational Leadership)** والقيادة الإجرائية **(Transactional Leadership)** وتطبيقاتهما فى مجال التربية، ومن بين هؤلاء "سيرجيوفانى ١٩٩٠ **Sergiovanni**"، و "هالنجر ١٩٩٢ **Hallenger**"، و "برون ١٩٩٣ **Brown**"، و "ليسوود ١٩٩٤ **Leithwood**". (٣)

---

(1) Bass B. M. and Steidlmeier P., Op. Cit., available on the World Wide Web at : Http://cls.Binghamton.Edu.Basstead.Html., Accessed on 6 May 2011.

(2) Bass B. M. and Avolio B. J. (1990), "Developing Transformation Leadership", Journal of European Industrial Training, Vol. 14, Pp.21-27.

(3) Mendenhall W. and Beaver R. J. (1994), Introduction to Probability and Statistics, Los Angeles, Duxbury Press, P.33.

وحيث أن نظرية القيادة التحويلية لم تدخل مجال التربية إلا مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، فإننا نجد أن الأدب المتعلق بها يُشير إلى أن هناك اختلافات بين الباحثين الذين تناولوها بالدراسة، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على أهمية الأخذ بهذه النظرية فى مجال التربية فى ظل التغيرات والتحولات والتحديات التى تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الحادى والعشرين وما يُصاحبه من تطور تكنولوجى هائل وتضاعف سريع للمعرفة، ويذهب البعض من هؤلاء الباحثين إلى أبعد من ذلك، فيؤكدون على أن فشل بعض المؤسسات التعليمية فى مواجهة التحدى الخاص بإدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات

بنظرية القيادة التحويلية، وعدم القدرة على التمييز بين الأدوار الخاصة بالإدارة، وتلك الخاصة بالقيادة. (١)

ويعد "ليسوود **Leithwood**" من أكثر الباحثين إسهاما فى الأدب المتعلق بنظرية القيادة التحويلية فى مجال التعليم؛ حيث نشر فى هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث، وتشير الدراسة المتأنية لأعماله إلى أنه كان يعتمد فى أعماله المبكرة على نموذج "باص" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيراً أكثر نضجا للقيادة التحويلية فى مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة. (٢)

وقد قام "ليسوود **Leithwood**" ورفاقه بعمل مسح للدراسات المنشورة التى تناولت القيادة التحويلية فى مجال التعليم ووجد أنها تبلغ أربعاً وثلاثين دراسة، اثنان وعشرون منها تهتم بشكل جوهرى بالقيادة الخاصة بمديرى المؤسسات التعليمية، وقد تم تناول هذه الدراسات بالتحليل لتحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة. (٣)

والجدول رقم (٢) يتضمن تلك الأبعاد التى ركز عليها "ليسوود" ورفاقه والنتائج التى توصلوا إليها حتى عام ١٩٩٨م فيما يتعلق بإسهام كل بُعد فى القيادة التحويلية.

جدول (٣)
أبعاد القيادة التحويلية فى المسح
الذى أجراه "ليسوود وتوملينسون وجنج" عام ١٩٩٨(*)

البعد	التعريف	عدد الدراسات	الإسهام فى	الدليل
الجاذبية / الإيحاء / الرؤية	غير محدد ويمكن الرجوع إلى النص الأصلى.	١٤	القيادة التحويلية	قوى
الاستثارة العقلية	سلوك يؤدى بالاتباع إلى إعادة النظر فى أعمالهم، وإعادة التفكير فى كيفية تنفيذها	١٤	القيادة التحويلية	قوى
الاعتبار الفردى	سلوك يشير إلى احترام القائد للأتباع، واهتمامه بمشاعرهم واحتياجاتهم.	١٤	القيادة التحويلية	قوى
المكافآت الطارئة	سلوك يُبظر إليه على أساس أنه موجه للأتباع بما يجب أن يفعلوه لتحقيق المكافأة المرغوبة مقابل جهودهم.	١٠	القيادة التحويلية	قوى

(*) Source : Pawelec. A. (1998), "Toward an understabding of Transformational Leadership in Education", Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Ontario, London, Ontario.

(1) Ibid. Or Loc. Cit.
(2) Leithwood, K. , Tomlinson, D. (1996), & Genge M., Transformational School Leadership. In Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D. Hallinger, P & Hart, A(Eds), International Handlook of Educational Leadership and Administration, Dordrecht, The Netherlands, Kluwer Academic Publishers, Pp.785-840.
(3)Ibid. Or Loc. Cit.

الإدارة بالاستثناء	سلوك يشير إلى التدخل فى أمر أو جانب معين فى المنظمة عندما يحدث شئ استثنائى أو غير عادى.	٩	القيادة الإجرائية	قوى
توقعات الآداء العالى	سلوك يسيطر على توقعات القائد نحو تحقيق التميز والجودة والآداء المرتفع من قِبَل الأتباع.	٤	القيادة التحويلية	غير واضح
الإجماع على الهدف	سلوك يهدف إلى نشر التعاون بين العاملين واحتوائهم من أجل العمل معاً لتحقيق هدف مشترك.	٥	القيادة التحويلية	غير واضح
النموذج	سلوك يسعى إلى تقديم نموذج للعاملين كى يتبعوه ويكون متفق مع القيم التى يعتنقها القائد.	٤	القيادة التحويلية	غير واضح
بناء الثقافة	سلوكيات تسعى إلى تطوير معايير وقيم ومعتقدات المدرسة، وكذلك تطوير الافتراضات التى تتمركز حول الطالب، وتدعيم النمو المهنى المستمر من قِبَل المعلمين.	٤	القيادة التحويلية فى المدارس	ضعيف ولكنه مقبول فى المدارس
البنائية	سلوكيات تهدف إلى إتاحة الفرص أمام أعضاء المنظمة المدرسية للمشاركة فى صنع القرارات الخاصة بالقضايا التى تؤثر عليهم والتى تمون معرفتهم بها محدودة.	٢	القيادة التحويلية فى المدارس	ضعيف ولكنه مقبول فى المدارس

ومن الجدول رقم (٢) يتضح أن العمود الثانى يقدم تعريفات "ليسوود" ورفاقه الإجرائية لكل بُعد، أما العمود الثالث فيوضح عدد الدراسات التى تمت حول كل بعد فى المسح الذى أجروه، أما العمودين الأخيرين فيوضحان رؤية "ليسوود

Leithwood, " ورفاقه فيما يتعلق بما إذا كان البُعد موضع الاهتمام يسهم فى القيادة التحويلية أم الإجرائية، وكذا تحديد مدى قوة الدليل على ذلك. (١)

كما يؤكد **"ليسوود Leithwood"** على أهمية نظرية القيادة التحويلية فى مؤسسات التعليم فى العصر الحاضر من خلال أربعة مقومات، هى : (٢)

أ- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التعليمية بما يؤدى إلى بذل الجهد الإضافى المطلوب لإحداث تغيير ذى مغزى.

ب- أن التركيز فى الوقت الحاضر على تميز المؤسسات التعليمية يتطلب تغييرات منتظمة، حيث أن مثل هذه التغييرات تسمح للمؤسسة التعليمية بعمل الأشياء التى عادةً ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذه الأشياء.

ج- أن التغييرات المنتظمة التى تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمؤسسة التعليمية يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.

د- أن الإعداد المهنى المستمر للعاملين المطلوبين لمؤسسات اليوم يتطلب تنفيذا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

وهكذا فلقد بدأت التغييرات فى فترة التسعينيات من القرن العشرين تتخلل المنظمات التعليمية بنفس السرعة التى تخللت بها الأسواق، وعلى امتداد الإصلاحات أصبحت ممارسات القيادة التحويلية أكثر شيوعا وانتشارا من أجل تشكيل المنظمات للاستجابة لرغبات الجماهير التى تخدمها. (٣)

حيث يرى البعض أن القيادة التحويلية تنقل القيادة من صاحبها إلى الآخرين عن طريق الاستنفاذ **(Empowerment)**، وهو منح النفوذ بالمقدار اللازم إلى الأعضاء الآخرين المشاركين فى النظام التربوى والمجتمع المدرسى، ودعوتهم باستمرار إلى المشاركة فى اتخاذ القرار. (٤)

فالقيادة التحويلية تجمع القادة والأتباع فى علاقة متبادلة وفعالة من خلال فَهم الأهداف من قِبَل الطرفين، ويتمثل ذلك فى وجود درجة عالية من الفَهم حول أمور كثيرة، وخاصة تلك التى أطلق عليها "بيرنز" تلوث القيم، وهى : (الحرية، والعدالة، والمساواة)، ومن خلال هذا الفَهم يستطيع القادة تشكيل

---

(1) Leithwood, K. , Tomlinson, D., & Genge, M., Op. Cit. , Pp.785-840.

(٢) الهلال الشربينى الهلالى، مرجع سابق، ص٣١.

(3) Bass B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Press, P.31.

(٤) أحمد الصيداوى (٢٠٠٠)، القيادة التحويلية التربوية، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، ص١٥.

فتعديل ومن ثَمَ تطوير دوافع الأتباع وقيمهم وأهدافهم من خلال الدور التعليمى للقيادة الذى يُحوِل الرغبات الكامنة غير المُعلنة إلى حاجات مُتَعَلَمة يتم استخدامها بعد ذلك فى إحداث تغيير ذى مغزى يُمَثِل اهتمامات كل من القادة والأتباع. (١)

وبعد أن تعرفنا على علاقة القيادة التحويلية بالمجال التعليمى، فسوف نتناول فى المحور التالى أبعاد القيادة التحويلية.

٢- أبعاد القيادة التحويلية :

لقد أكد العلماء والباحثين فى مجال التربية أنه فى ظل المتغيرات والتحديات الحالية، فإن القيادة التحويلية تُعد من أنسب الأنماط القيادية لإدارة المؤسسات التعليمية؛ وذلك حيث أنها تتبنى إحداث التغيير بالمؤسسة، وتتمثل أبعاد القيادة التحويلية كما أوضحها الباحثين فى مجال التربية فى الآتى :

حدد "باص وأفوليو **Bass & Avolio**" أبعاد القيادة التحويلية فيما يلى : [٢]

أ- الكاريزما (التأثير المثالى) : **Charisma or Idealized Influence (II)**

يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أدواراً نموذجية لأتباعهم، فيتمثل الأتباع قادتهم ويرغبون فى محاكاتهم بدرجة كبيرة، وعادةً ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جدا للسلوك الأخلاقى، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالأشياء الصحيحة، ويُنظر إلى القائد على أنهُ صاحب رسالة ورؤية مثالية يعمل على تنمية الإحساس بها؛ ولأنه يهتم بحاجات ورغبات أتباعه فهو يحظى باحترامهم وثقتهم وإعجابهم به، ويشاركهم فى مواجهة المخاطر، ويعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويُظهر معايير أخلاقية عالية تجعله يترفع عن استخدام سلطته فى تحقيق مكاسب شخصية.

ب- الدافعية الملهمة : **Inspirational Motivation (IM)**

إن القادة التحويليين يتصرفون بطريقة تعمل على تحفيز وإلهام الأفراد المحيطين بهم؛ وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به أتباعه، وتسود روح الفريق، ويُظهِر مثل هؤلاء القادة الحماسوالتفاؤل، ويحملون أتباعهم على الاندماج فى التفكير لوضع رؤية مستقبلية جذابة، ويعملون على إيجاد وتوصيل توقعات واضحة يرغب التابعين فى تحقيقها، كما يُظهرون الالتزام للأهداف والرؤى المشتركة.

ج- الاستثارة العقلية : **Intellectual Stimulation (IS)**

هى قدرة القائد على استثارة جهود أتباعه لكى يكونوا مجددين ومبتكرين؛ وذلك بتشجيع الحلول والممارسات الجديدة والمبدعة فى حل المشكلات، ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة، كما يشجع القائد روح الابتكار لدى العاملين من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلنى فى حالة حدوث الأخطاء، كما يتقبل القائد أفكار الآخرين حتى لو تعارضت مع أفكاره.

د- الاعتبارية الفردية (الاهتمام الشخصى بالأفراد) : **Individual Consideration (IC)**

يُعطى القائد اهتماما خاصا بحاجات كل فرد للإنجاز والنمو عن طريق العمل كمدرب ومرشد للعاملين، ويتم تنمية العاملين إلى مستويات أعلى من الإمكانيات، كما يُعتبر القائد مستمعاً جيداً للآخرين، ويعمل على مراعاة مشاعر العاملين من خلال خلق

فرص جديدة للتعلم مع توفير مناخ داعم للتعلم، كما يتم الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين ومراعاة حاجاتهم ورغباتهم، فعلى سبيل المثال

---

(١) الهلال الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، مرجع سابق. ص١٧.
(٢) يُمكن الرجوع إلى :
- Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio (2003), Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol.88, No.2, P.208.
- Bernard M. Bass, Op. Cit., Pp.5-7.

يتلقى بعض الأفراد التشجيع، والبعض الآخر يحتاجون إلى المزيد من الاستقلالية وهكذا.

ويتعامل القائد مع العاملين كأشخاص وليس فقط كموظفين، ويفوض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، ويراقب المهام المفوضة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه وإرشاد، وليس
تصيُداأ للأخطاء والهفوات.

فى حين نجد "ليسوود **Leithwood,** " يصف معظم آراءه عن القيادة التحويلية بأن هناك أربعة أبعاد أساسية عن القيادة التحويلية، وهى :[١]

أ- الأغراض **Purposes** : وتختص "بالرؤية المشتركة" للمدارس على نطاق واسع مبنية على الاقتناع بأهداف المدرسة وأولوياتها، وتوقعات الآداء العالى.

ب- الأفراد **People** : ويتضمن ذلك التأييد الفردى، والاستثارة العقلية، والنماذج الجيدة للممارسة الفردية.

ج- البناء **Structure** : ويركز على تشجيع القائد المشتت على اتخاذ القرار بطريقة ديمقراطية عن طريق أنشطة قيادة تشجع المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها.

د- الثقافة **Culture** : ويتضمن هذا البعد تقوية ثقافة المدارس باستخدام آليات بيروقراطية متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافى؛ وذلك باستخدام رموز وطقوس **Symbols and Rituals** للتعبير عن القيم الثقافية باتصال مباشر ودائم بالمعايير والقيم، والمعتقدات الثقافية، ومشاركة السلطة والمسئولية مع الآخرين.

أى أن"ليسوود **Leithwood,** " يرى أن القيادة التحويلية تركز على تعزيز الهوية الثقافية للمؤسسة التعليمية، وقدرة الآخرين على المشاركة فى إحداث التغيير.

٣- ممارسات القيادة التحويلية على المستوى المدرسى :

وبعد أن تناولنا أهم أبعاد القيادة التحويلية سيتم تحديد ممارسات القيادة التحويلية داخل المدرسة من خلال نموذج "ليسوود **Leithwood,** " للأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، حيث أن لها ثلاث فئات عريضة من الممارسات، وتتضمن هذه الفئات الثلاث تسعة أنماط من الممارسات الأكثر تحديدا، يُمكن توضيحها على النحو التالى :

الفئة الأولى : تحديد الاتجاهات : [٢]

وتشمل ثلاثة تقسيمات فرعية هى : بناء ووضع رؤية مشتركة للمدرسة، ووضع الأهداف المحددة مع تحديد الأولويات، ووضع توقعات للأداء المرتفع.

أ- بناء ووضع رؤية مشتركة **(Building Ashared Vision)** : [٣]

يعرف "نانوس" الرؤية على أنها رؤية مستقبل واقعى جذاب يمكن تطبيقه فى المدرسة. ولا تقتصر الممارسات القيادية التى تتصل ببناء هذه الرؤية على الممارسات التى تهدف بشكل واضح ومباشر إلى بناء الرؤية المشتركة، بل تتضمن أيضا الممارسات التى تثير إلهام الأعضاء داخل المدرسة، كما تتضمن أيضا خصائص وسمات الكاريزما. أما الدليل حول ما يتعلق بالكاريزما، فهو يصف الصفات والخصائص التى يلحقها الأتباع حول سمات من يعتقد بأنهم ملهمين ويتمتعون بالكاريزما العالية.

---

(1) Seminar 3 (2000), Theoretical Issues in Leadership : Leading the Educational Organisation, available on the World Wide Web at : Http://www/e d fac. Unimelb.Edu – au/EPM/Subjects/482 - 848/Seminar 3, html, P.1.

(2) Donaldson G. (2001), <u>Cultivating Leadership in School : Connecting People, Purpose and Practice</u>, New York, Teachers College Press, P.11.

(3) Leithwood K. A. (1993), "Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring", Paper Presented at the Convention of the University Council for Educational Administration, Hoston, TX.

- الكاريزما والإلهام **"Charisma and Inspiration"** :

تميز أعمال "ويبر" بين الأشكال المتعددة للقوة التى تقوم عليها السلطة، ومن هذه الأشكال : القوة الشرعية، والتقليدية، والشخصية. والنوع الأخير هو ما يميز القيادة الكاريزمية، ويرى "ويبر" أن القوة الشخصية تنبع من الاعتقاد بأن القادة يملكون خبرات قيمة، بالإضافة إلى خصائص وسمات فريدة.

ويمثل مصطلح (مدرك) جزءا حيويا من مفهوم الكاريزما؛ ولذا فإن معظم الاتجاهات الحالية تشدد وتركز على آراء ووجهات الأتباع نحو القادة. [١] فإذا لم يشعر الأتباع بالقيادة فلا وجود لها، وتنمو هذه المدركات فى سياق أشكال محددة من العلاقات الاجتماعية، وفيها تخالط نظرة الأتباع للقائد
مزيجا من التقدير والتبجيل والالتزام والرهبة، وذلك بفضل الصفات الخارقة التى ينسبها الأتباع للقائد، وللمهمة التى يقوم بها القائد. [٢]

ومما هو جدير بالذكر أن السمات والخصائص الكاريزمية تعد نتاجا لما يفعله القادة، ونتاجا للظروف التى تطرأ على الأتباع أيضاً. ويعكس هذه المصادر المختلفة ما يراه "بول وبرسون" أن هناك نمطين من القادة الكاريزميين، وهما : [٣]

- الأول : القائد المثالى الحالم : وتكمن قوة القائد المثالى فى مدى الجاذبية، والطبيعة الإلهامية للرسالة التى يقدمها، والقيم التى يعتنقونها ويؤيدونها، واتجاه إرادة الآخرين نحو الإيمان بهذه الرسالة. وجدير بالذكر أن الكاريزما المثالية الحالمة تؤثر فى طبيعة الأهداف الشخصية التى توجه سلوك الأتباع، ومن ثَمَ يتطلع الأتباع إلى أهداف أعلى وأسمى فى درجة الطموح والأخلاقيات عما يتطلعون إليه فى حالة غياب هذه الكاريزما.
- الآخر : القائد الذى تنتجه الأزمات : هؤلاء القادة نتاج مجموعة من الظروف المحيطة التى يشعر من خلالها الأتباع بعدم القدرة على التواكب معها أو مسايرتها، وتنسب الكاريزما إلى الأفراد الذين يقدمون طريقة أو يحددون بداية للتعامل مع هذه الظروف؛ ووفقا لهذه الرؤية فإن هذا النمط القيادى يعزز معتقدات الأتباع، كما تزيد من تقدير الأتباع لاحتمالية تلقى الدعم لجهودهم نحو إحداث التغيير من قِبَل من يتولون المناصب القيادية، ويستمر إلحاق هذه الخصائص بالكاريزما متى استمر إدراك الآخرين لها على هذا النحو، وجدير بالذكر أن الخصائص القيادية ليست ثنائية القطب فالكاريزما قد تتنوع فى درجة شدتها، ويمكن أن تتعدى الأفراد لتشمل الجماعات أو مؤسسات بأكملها. (٤)

ويمكن تحديد بعض الممارسات الكاريزمية التى يمكن تواجدها داخل المدرسة فيما يلى :

- تعمل الكاريزما على زيادة ونشر التفاؤل بين الزملاء.
- تعمل الكاريزما على زيادة حماس الأتباع للعمل.
- يمارس القادة الكاريزميين داخل المدرسة السلطة بأشكالها الاجتماعية الايجابية.
- يبُث القائد داخل أتباعه الثقة فى قدراتهم على التغلب على جميع العقبات.
- ينمى القائد داخل أتباعه الفخر بالعمل والتعاون معه.

---

(1) Bryman A. E., Charisma and Leadership in Organizations, available on the World Wide Web at : Http://Findarticles.com/p/articles/mi ml1038/is n1 v36/ai13594763/?tag=untagged, Accessed on 28 January 2011.

(2) Ibid.

(3) Brown W., "Leading Without Authority : An Examination of The Impact of Transformational Leadership on Cooperative Extension Work Groups and Teams", Journal of Extension, Vol.34, No.5, available on the World Wide Web at : Http://www.joe.org/joe/1996october/A3.Html, Accessed on 4 June 2005, 1996.

(4) Towler Annette, "Charismatic Leadership development : role of Parental attachment style and Parental Psychological control", Journal of Leadership & Organizational Studies, available on the World Wide Web at : Http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/136076045 4.html, Accessed on 12 June 2011, 2005.

- يعتبر الزملاء هؤلاء القادة رموزاً للنجاح والإنجاز، كما يحققون شيئاً هاماً يتمثل فى احترام الأتباع والزملاء. [١]

- الرؤية : [٢]

إن القائد الذى يساعد أتباعه على تحديد وصياغة الرؤية المتبعة سواء أكان يتسم بالكاريزما أم لا، ويشارك فى سلوكيات تهدف إلى إيجاد وخلق فرص جديدة للمؤسسة التى يعمل فى نطاقها، كما يعمل على تطوير وصياغة رؤية مستقبلية كما يُلهم الآخرين بهذه الرؤية. يقول "نانوس" فى كتابه (القيادة الحالمة) إنه لا يوجد محرك أقوى يرفع المدرسة نحو تحقيق الامتياز ونحو تحقيق النجاح طويل المدى أكثر من رؤية جذابة وذات قيمة ويمكن تحقيقها فى المستقبل، كما يجب أن يتشارك الجميع فى هذه الرؤية. وحيث يتطلب التخطيط وجود الرؤية، ونجد جذورها فى النظريات الكلاسيكية للإدارة، والتى قدمها "برنارد، وآخرون".

حدد "ليثوود، وآخرون" ثمانية ممارسات تُصاحب بناء الرؤية داخل نطاق المدرسة، وهى كالآتى : [٣]

- يساعد فى منح زملائه شعوراً بالهدف والغاية.
- يبادر بعمليات إعادة التعامل، وعمليات الضد التى يُشرك من خلالها العاملون معه فى التنمية والتطوير الجماعى للرؤية المشتركة.
- يناصر ويؤيد رؤية المدرسة ولكن بطريقة لا تحرم الآخرين من حق التعبير عن وجهات نظرهم.
- يثير حماس الآخرين من خلال الرؤى لما يمكنهم إنجازه إذا عملوا معاً بشكل متعاون؛ لتغيير ممارستهم.
- يعمل على توضيح رؤية المدرسة فى ضوء تطبيقاتها العملية فى البرامج وفى التدريس.
- يساعد العاملين معه على فَهم العلاقة بين المبادرات الخارجية للتغيير وبين الرؤية المدرسية.
- يُساعد المعلمين على فَهم المهمة الاجتماعية التى تُشكل الرؤية المدرسية جزءاً منها، وقد تتضمن الوظيفة الاجتماعية قيما هامة، مثل : تحقيق المساواة، والعدالة، والتكافل، والتكامل.
- يستغل كل الفرص المتاحة؛ ليوصل الرؤية المدرسية للمعلمين، والطلاب، والآباء، وأعضاء آخرين فى المجتمع.

وتتضمن السلوكيات التى تتصل ببناء الرؤية والتى تم تحديدها مبدئيا من خلال الدراسات التى تناولت المديرين ما يأتى : [٤]

- تحديد وصياغة مهمة القطاع المدرسى، واستخدام هذه الصياغة بشكل مستمر فى التواصل مع الأعضاء، وفى صنع القرارات.
- تصميم رؤية مشتركة للمدرسة يؤمن بها غالبية الأعضاء.

- الاستعانة بالبحث والتخطيط فى صنع القرارات.
- الإحساس بآراء واتجاهات المجتمع، والآباء، والمعلمين، وغيرهم حول اتجاهات المدرسة.
- الرغبة فى المخاطرة من أجل تحقيق التغيير.
- دمج الماضى والحاضر وتضمينهما؛ لصياغة وتطوير الخطط لمستقبل المدرسة.

---

(1) Ibid. Or Loc. Cit.
(2) Nanus B., Op. Cit., available on the World Wide Web at : Http://www.Amazon.com/visionary-leadership-compelling-organization-management/Dp/1555424600, Accessed on 28 January, 2009.
(3) Leithwood et-al (2002), "School Lwadership and Teachers Motivation to Implement Accountability Policies", Educational Administration Quarterly, Vol.38, No.94119, available on the World Wide Web at : Http://www.faculty/nyklthom/marian/leadersip/leithwood.pdf, Accessed on 11 May 2011.
(4) Ibid. Or Loc. Cit.

ب- وضع الأهداف، وتحقيق الإجماع عليها، وتحديد الأولويات **"Developing Consensus about Goals":** [١]

إن بناء الرؤية، وتحقيق الإجماع على الأهداف، هما من الممارسات القيادية الوثيقة الصلة ببعضها البعض، ورغم ذلك يكمن الخلاف المفهومى بينهما فى الإطار الزمنى، ومجال اهتمام الأنشطة، وتحديد الاتجاه التى يتضمنها كل نوع من هذه الممارسات، حيث تهدف بناء الرؤية إلى خلق شعور أساسى، والذى يمكنه الاستمرار لسنوات متتالية. بينما يهدف تحقيق الإجماع على الهدف إلى تركيز اهتمام أفراد المدرسة على ما يحتاجون إلى تحقيقه فى وقت معين؛ وذلك للسعى نحو تحقيق الرؤية العامة. وتتضمن الاتجاهات التحويلية وضع الأهداف، وتحديد الأولويات والسلوكيات التى تهدف إلى تعزيز التعاون بين الموظفين، وحثهم على العمل معاً نحو تحقيق الهدف.

ولا شك أن أنشطة ترسيخ الأهداف – التى يفرضها القائد – تُعد عاملا هاماً فى زيادة وضوح الأهداف، وإدراك أهميتها كعوامل مثيرة للتحدى، ورغم ذلك فهى قابلة للتحقيق. كما أن تعزيز الأهداف التعاونية قد يؤثر بشكل إيجابى على معتقدات المعلم فيما يتعلق بالدعم المقدم له؛ لإحداث التغيير داخل السياق المدرسى. [٢]

إن وضع الأهداف يُعد كذلك جزءاً هاماً من الاتجاه نحو القيادة، وقد انتشر ذلك فى الخمسينيات والستينيات، وهذا الاتجاه قد ركز على الأسلوب أو السلوك، وقد كانت الممارسات التى تهدف إلى ترسيخ الهدف محوراً ارتكازياً لمبادرة التركيب، كما كان

تحديد الأهداف والحفاظ على الهدف الموجه ضمن الوظائف الأساسية للقيادة التى حددتها النظريات الكلاسيكية للإدارة والنظريات السلوكية. (٣)

ويمكن تحديد بعض الممارسات الخاصة التى تسعى إلى تحديد الأهداف التى يقوم بها مديرى المدارس، وهى :

- يقدم للمعلمين العملية التى يمكن من خلالها ترسيخ أهداف المدرسة ومراجعة هذه الأهداف بطريقة منتظمة، وقد تكون هذه العملية عملية حل للمشكلات، والتى تتضمن فحص وتحليل دقيق للسياق المدرسى.
- توقع مشاركة المعلمين وأفراد المدرسة فى تحديد الهدف، ومراجعة التطور والتقدم نحو هذه الأهداف.
- مساعدة المعلمين على تحقيق الربط بين الرؤى المدرسية، والأهداف الفردية والجماعية.

العمل نحو خلق الإجماع على الأهداف المدرسية، وأهداف الجماعات المختلفة، والأولوية التى يتفق عليها لهذه الأهداف.

- تشجيع المعلمين – كجزء من تحديد الأهداف – على وضع ومراجعة أهداف النمو المهنى الفردى.

عقد مناقشات مستمرة مع المعلمين منفردين حول أهداف النمو المهنى.

الأهداف.

- الإقرار الواضح بتناسق وملائمة أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة، إذا كان ذلك هو الواقع.
- التعبير عن وجهة النظر الشخصية حول ما يتعلق بأهداف المدرسة وأولوياتها.

---

(1) Sims Henry P. Og Peter Lorenzi (1992),, The New Leadership Paradigm : Social Learning and Cognition in Organizations, Newbury Park – Calif., Sage Publications, P.305.

(2) Leithwood K. and Riehl C., "What do we already Know about Successful School Leadership", Paper Prepared for the AERA Division Atask force on Developing Research in Educational Leadership, available on the World Wide Web at : Http://www. emeraldinsight.com/Insight/viewcontentitem.do;jsessionid=52c62, Accessed on 19l3l2011.

(3) Leithwood et-al, Op. Cit., available on the World Wide Web at : Http::://www.faculti/Ny klthom/Marian/Leadership/leithwood.pdf. , Accessed on8l3l2011.

- التصرف كمصدر هام لمساعدة الزملاء؛ لتحقيق أهدافهم الفردية، وأهداف المدرسة ككل. (١)

وهناك بعض السلوكيات الإضافية التى تخص المشرفين، وهى : [٢]
- التأثير على الآخرين؛ لقبول الأهداف المحددة.
- التركيز على التطوير الداخلى للنظام.
- تمكين وتقوية الآخرين من خلال مبادرات تحديد الأهداف.

- وضع توقعات للآداء المرتفع **"Creating High Performance Expectations"** :

وفقا للاتجاه التحويلى فى القيادة فإن تشجيع وضع توقعات عليا للآداء يتضمن ممارسات تعكس توقعات القائد بتحقيق الكفاءة والامتياز والمساواة، وتوقع آداء مرتفع من جانب المعلمين والأتباع. إن هذا النوع من التوقعات من قِبَل القادة ذات طبيعة مثيرة للدافعية؛ لأنها تساعد المعلمين على رؤية الطبيعة المثيرة للتحدى للأهداف التى تسعى المدرسة لتحقيقها.

كما تعمل هذه التوقعات على تعميق إدراك المعلمين للفجوة القائمة بين ما تطمح المدرسة لتحقيقه، وبين ما حققته المدرسة فى الواقع. كما أن التعبير عن التوقعات العليا يؤدى إلى إدراك المعلمين، إن ما قد تتوقعه يمكن تحقيقه فى الواقع. كما تتآلف الممارسات القيادية التى تهدف إلى تحقيق توقعات عليا للإنجاز بين الأعضاء مع ما أطلق عليه "هوس" وزملاءه فى نظريتهم "الطريق الهدف (القيادة القائمة على الإنجاز)"، ووفقاً لهذه النظرية فإن آثار هذه التوقعات محتملة سواء على الخصائص الشخصية المحددة للأتباع، أو على البيئة التى يعملون فى نطاقها. [٣]

ويمكن تحديد بعض ممارسات القيادة المدرسية التحويلية، والتى تخص المديرين، وهى :
- توقع أن يكون أعضاء هيئة التدريس مبتكرين ومجددين، وأن يعملوا بجد، وأن يكونوا محترفين، وعلى درجة عالية من الحرفية والمهنية، وهذه من الخصائص التى تستخدم كمعايير لتعيين المعلمين.
- أن يظهروا التزاماً وتعهداً حقيقياً؛ لتحقيق رخاء وراحة الطلاب.
- يؤيدون دائما معايير الامتياز والمساواة فى الخدمات المتوقعة.
- عدم قبول آداء منخفض من أى شخص.
- وضع حدود مرنة لما يقوم به الأفراد بحيث يتيح قدرا من الحرية للقيم داخل سياق الأهداف، والخطط المدرسية العامة.
- وضوح المعايير وفقاً لما يراه الفرد صواباً.

أما الممارسات التى قد ترتبط بالمشرفين، فتتمثل فى الآتى : [٤]
- تقدير وتأييد العدالة، والمواطنة، والديمقراطية، والامتياز، والمساواة.
- التعبير عن الالتزام، والتعهد بالأهداف المدرسية الفعالة لصالح الطالب.

الفئة الثانية : تنمية وتطوير الأشخاص "Developing People" :

وتتضمن الأبعاد الآتية : بُعد تقديم الدعم الفردى، وبُعد تقديم الحافز العقلى، وبُعد نمذجة القيم والممارسات المهنية المرغوبة.

(1) Leithwood K. A., Jantzi D. and Steinbach R. (1999), Changing Leadership for Changing times, Buckingham, Open University Press, Pp.65-67.
(2) Harris A., Op. Cit., Pp.75-78.
(3) Davies Brent (2005), The Essentials of School Leadership, (UK : SAGE Publications ltd, Pp.31-36.
(4) Leithwood K. A., Op. Cit., P.25.

أ- بُعد تقديم الدعم الفردى **Individualized Support** :

يؤكد هذا البُعد على أن القائد يجب أن يحترم التابعين، ويهتم باحتياجاتهم، وأحاسيسهم الشخصية، فقد يكون الدعم الفردى دافع إلى طمأنينة المعلمين، إلى أن المشكلات التى يواجهونها أثناء
تغيير ممارستهم ستؤخذ بجدية من قبل القادة، وسيتم عمل الجهود لمساعدتهم فى حل هذه المشاكل.
والدعم الفردى يوازى تقريبا الدور الرئيس للقادة فى كونهم مراعين لحقوق ومشاعر وطموح زملائهم، حيث يتميز هذا المكون بالصداقة والحميمية والثقة المتبادلة والحب والاحترام فى العلاقة بين القادة وأعضاء المدرسة. [١] ويمكن تحديد بعض ممارسات القيادة التحويلية التى توافقت مع توفير بعض عناصر الدعم الفردى فيما يأتى :

- العنصر الأول : المعاملة العادلة والإنسانية ومراعاة شعور الزملاء، ويتضمن الممارسات الآتية : [٢]
  - معاملة الجميع على حدٍ سواء، وعدم إظهار المحاباة تجاه أفراد أو مجموعات.
  - امتلاك سياسة الانفتاح.
  - أن يكون الفرد متقربا، ومنفتحا، ومرحبا بجميع أعضاء المدرسة.
  - حماية المعلمين من الاقتحامات المفرطة (التدخل فى عملهم) أثناء تواجدهم فى فصولهم.
  - إعطاء اهتمام شخصى للزملاء الذين يتم تجاهلهم من الآخرين.
  - التفكير فى احتياجات أعضاء هيئة التدريس.
- العنصر الثانى : توفير الدعم للتطور الشخصى والحرفى لهيئة التدريس، ويتضمن الممارسات الآتية :

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تجريب ممارسات جديدة تتناسب مع اهتماماتهم.
- أن تكون الاستجابة بطريقة إيجابية لمبادرات أعضاء هيئة التدريس للتغيير.
- توفير المال؛ للتطوير الحرفى والموارد المطلوبة الأخرى فى دعم التغييرات.
- توفير التدريب لأعضاء هيئة التدريس.

– العنصر الثالث : أن ينمى القادة معارفهم بالقرب من زملائهم، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق : (٣)

* التعرف على مشاكل المعلمين، وإدراك مهاراتهم الخاصة، واهتماماتهم، والاستماع بعناية لأفكارهم.

* تنمية الشعور بالانتماء للمدرسة، وبناء الاهتمامات الفردية للمعلمين كنقطة بداية للتغيير المدرسى.

– العنصر الرابع : التعبير عن الدعم الفردى من خلال تقدير الجهود والعمل الجيد، فالقادة التحويليين يتسمون بالآتى : (٤)

- يقدمون تشجيع شخصى للأفراد من أجل الآداء الجيد.
- يظهرون الثقة بوضوح فى قدرة الزملاء على الآداء الأفضل.

– العنصر الخامس : يعكس الاعتبار الفردى بعض ملامح القادة التحويليين : (٥)

- يتبعون قرارات مباشرة يتم تحديدها بالاشتراك مع المعلمين.
- يشاركون بوضوح فى تحذيرات المعلمين عن الانصياع بسرعة نحو تحقيق ممارسات جديدة.
- إظهار الحساسية للمشاكل التى قد تواجه المعلمين.
- يأخذون آراء المعلمين الفردية فى الاعتبار عند إحداث التغييرات التى قد تؤثر على عملهم.

---

(1) Elmore R. P., Aplea for Strong Practice Educational Leadership, available on the World Wide Web at : www.oaesa.org/k-8/library/, Accessed on 11 June 2011.

(2) Geijsel F. Sleegers P. (2003), Leithwood K. A. and Jantzi D., "Transformational Leadership Effects on Teacher Commitment and Effort toward School Reform", Journal of Educational Administration, Pp.64-67.

(3) Leithwood K. (1996), "School Restructuring Transformational Leadership and The Amelioration of Teacher Burnout. Anxiety, Stress and Coping, Vol. 9, Pp.199-215.

(4) Hallinger P. and Heck R. H. (1998), "Exploring The Principal's Contribution to School Effectiveness 1980-1995, School Effectiveness and School Improvement, Vol. 9, Pp.157-191.

(5) Leithwood K., Op. Cit., Pp.205-209.

ب- بُعد تقديم الحافز العقلى **"Intellectual Stimulation"** : [١]

إن الاستثارة العقلية فى أدب القيادة التحويلية تعنى ممارسات القيادة التى تتحدى التابعين؛ لإعادة فحص عملهم، ولإعادة التفكير فى كيفية آداءه. وجدير بالذكر أن مبادرات القيادة الكامنة – التى
لها هذا التأثير – قد تأخذ أشكالاً متعددة، فهذه المبادرات قد تكون غير رسمية وبسيطة إلى حدٍ ما، على سبيل المثال سؤال المعلم لماذا يستمر فى استخدام الروتين الذى يجعله غير مفكر وغير مفيد؟، ولكن لا تزال مبادرة غير رسمية تهدف للاستثارة العقلية الذى يحاول أن يقنع المعلم بأن لديه القدرة والدعم لتجريب ممارسات جماعية جديدة أو قبول تحديات حرفية جديدة مثل : قيادة فريق مدرسى، وتوفير النمو المهنى للزملاء، وتدريب المعلمين المبتدئين، ومثال أكثر رسمية وأكثر انتشاراً للاستثارة العقلية هو إشراك هيئة التدريس فى التخطيط، وتنفيذ برامج النمو المهنى تتساوى مع خطة التحسين المدرسى.

تحديد بعض الممارسات الخاصة ببُعد الاستثارة العقلية من خلال أربع إستراتيجيات أساسية على النحو الآتى : [٢]

- الإستراتيجية الأولى : التغلب على القواعد المدرسية التى تقيد تفكير أعضاء المدرسة، وقد تم نشرها عن طريق الممارسات الآتية :
- إزالة الكثير من ارتكاب الأخطاء كجزء من الجهود تجاه التحسينات المدرسية والمهنية.
- اعتناق – وأحيانا توليد – التنافس كطريقة لتوضيح طرق العمل البديلة المتاحة للمدرسة.
- سؤال الزملاء لمساندة الآراء ذات المبررات الجيدة.
- التصميم على الفكر الحريص قبل العمل.

- الإستراتيجية الثانية : تحدى النُصب المقتبسة عن طريق :
- تحدى مباشرة الافتراضات الأساسية لهيئة التدريس عن عملهم، وأيضا ممارستهم ومعتقداتهم المشكوك فيها، والتى لا أساس لها.
- تشجيع هيئة التدريس على تقييم ممارستهم وتنقيحها عند الحاجة.
- تشجيع الزملاء على إعادة فحص بعض من افتراضاتهم الأساسية حول عملهم وتحديد المشاكل المتأصلة.
- تحفيز الزملاء على التفكير بشكل أكثر عمقاً عن ما يفعلوه تلاميذهم.

- الإستراتيجية الثالثة : تشجيع المبادرات الجديدة، والتى تستلزم مثل هذه الممارسات : [٣]
- تشجيع هيئة التدريس على تجريب ممارسات جديدة بدون استخدام أى ضغوط.
- تشجيع هيئة التدريس على متابعة أهدافهم الخاصة بالتعليم المهنى.

- مساعدة هيئة التدريس على العمل فى ظل روح التغيير.
- توفير الموارد الضرورية؛ لدعم مشاركة هيئة التدريس فى تغيير المبادرات.

---

(1) Mortimore P., School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching, available on the World Wide Web at : Http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED358560, Accessed on 11 March 2011.
(2) Leithwood K. A., Jantzi D., Op. Cit., Pp.80-81.
(3) Silins H. C., Op. Cit., Pp.272-274.

- الإستراتيجية الرابعة : جعل الزملاء يحتكون بالأفكار الجديدة، ويتم عمل ذلك عن طريق :

- تحفيز المناقشة، والبحث عن الأفكار والمعلومات الجديدة المناسبة لاتجاهات المدرسة.
- استكشاف الأفكار الجديدة عن طريق زيارة المدارس الأخرى، وحضور المؤتمرات، وتحويل هذه الأفكار الجديدة إلى هيئة التدريس. (١)
- دعوة المعلمين للمشاركة بخبراتهم مع الزملاء.
- التماس واتصال الأنشطة المنتجة التى تحدث داخل المدرسة.
- توفير المعلومات لهيئة التدريس فى التفكير من أجل تحقيق الممارسات الجديدة. (٢)

ج- بُعد نمذجة القيم والممارسات المهنية : **"Modeling Important Values and Practice"** : (٣)

يتضمن هذا البُعد من القيادة التحويلية ممارسات تضع مثالاً للموظفين؛ ليتابعوا كل ما هو متسق مع القيم التى يعتنقها القائد. ففى المجال النظرى قد تعزز هذه الممارسات من معتقدات المعلمين عن قدراتهم الخاصة، وإحساسهم بالاكتفاء الذاتى. كما يساهم تشكيل القيم أيضاً فى زيادة حماس المعلم يوماً بعد يوم؛ للعمل أكثر فى طريق الابتكار، مما يؤدى إلى فهم الوظيفة الديناميكية المتغيرة.

إن نظرية القيادة التحويلية تؤكد مقداراً من السمات القوية نسبياً للقادة، ويمكن التعبير عن تأثيرها جزئيا من خلال التأثيرات والتشكيلات الخاصة بالقيم، على سبيل المثال : الطاقة، والأمانة، والتكامل، والثقة بالنفس، والمبادرات، والتواصل. (٤) فضلا عن الأقوال، وبعض هذه الممارسات تشكل التعهدات العامة لقادة المدرسة لتنظيمات المدرسة : (٥)

- أن يصبح مشتركا فى جميع أوجه الأنشطة المدرسية.
- العمل بجانب المعلمين؛ لتخطيط أحداث خاصة.
- إظهار الطاقة والحماس للعمل.

وهناك ممارسات أخرى تشكل التعهد بالنمو المهنى : [٦]
- الاستجابة البناءة للتغذية الراجعة عن ممارسات الشخص.
- طلب التغذية الراجعة من هيئة التدريس عن عمل الشخص.
- إظهار الرغبات لتغيير ممارسات الشخص فى ضوء الأفكار الجديدة.

وهناك ممارسات أخرى تهدف لتعزيز جودة كل من عمليات حل المشكلات الفردية، والجماعية، مثل :
- تشكيل أساليب حل المشكلات التى يستطيع الآخرون من خلالها أن يتكيفوا مع عملهم.
- إظهار قيمة فحص المشكلات من وجهات نظر مختلفة من خلال عمليات صنع القرار المدرسى.

---

(1) Yukl H., Leithwood K. and Jantzi D. (2002), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher's Commitment to Change in Hong Kong, Journal of Educational Administration, Vol. 40, No. 4, Pp.368-389.
(2) Sergiovanni T. J. (1992), Moral Leadership : Getting to the Heart of School Improvement, San Francisco, Jossey-Bass, Pp.145-149.
(3) Podsakoff P. M. et – al, Op. Cit., available on the world wide web at Http://Jom.Sagepub.com/Cgi/Content/Abstract/22/2/259, Accessed on 5 September 2011.
(4) Leithwood K. A., Jantzi D. and Steinbach R., Op. Cit., P.70.
(5) Podsakoff P. M. et-al, Op. Cit., available on the world wide web at : Http://Jom.Sagepub.com/Cgi/Content/Abstract/22/2/259, Accessed on 14 May 2011.
(6) Huber S. G. (2004), Preparing School Leaders for the 21 st Century : An International Comparison of Development Programs in 15 Countries, Taylor & Francis, P.9.

وفى النهاية فإن القادة التحويليين يشاركوا فى الممارسات التى تهدف لتعزيز القيم الأساسية، مثل : احترام الآخرين، والثقة فى حكم الزملاء، وقيمة الكمال، وقيمة الدقة. [١]

الفنة الثالثة: إعادة تصميم وبناء المدرسة (إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية بالمدرسة) :

ويشتمل ذلك على الأبعاد الآتية : تنمية ثقافة تعاونية مدرسية، ووضع تكوينات لتدعيم المشاركة فى صنع القرارات، وخلق علاقات إنسانية مثمرة.

أ- إعادة تصميم المدرسة : بناء الثقافة، والتكوينات السياسية، والعلاقات السائدة بين الأعضاء.

يشير "سيشن" إلى أن هناك دلائل تشير إلى أن نجاح المدرسة يرجع بقدر كبير إلى ثقافتها المؤسسية، ولا يعنى ذلك أن كل ما يحتاجه القادة لتحقيق النجاح هو التركيز المباشر على تغيير المعايير، والمعتقدات، والقيم، والفروض السائدة بين أعضاء المدرسة.[٢] فمكونات الثقافة نادرا ما
تتشكل أو تتغير بطريقة مباشرة، فالأفراد لا يغيرون قيمهم بمجرد إخبارهم بذلك، ولكن المعايير، والمعتقدات، والقيم والافتراضات هى دائما نتاج خبرات متكررة تستمر لفترة طويلة من الزمن، ويصحبها تأمل وتفكير ضمنى أو صريح حول طبيعة هذه الخبرات، وإلى أى مدى تكون هذه الخبرات مرضية للذات، وقد تكون أيضا نتاج الرؤية المشتركة.[٣]

أما بالنسبة للمعلمين فإن الكثير من الخبرات الثقافية تحدث داخل الفصل وليس لها علاقة مباشرة بالأدوار الرسمية للقائد. فهذه الخبرات تتبلور وتتشكل بطريقة غير مباشرة عن طريق العديد من العوامل التى تتصل بشكل مباشر بالأدوار الرسمية للمدير، ومن أهمها : ممارسات القيادة التحويلية التى تؤثر على ثقافة المدرسة بطريقة مباشرة.

وهناك ثلاثة أنماط من الممارسات القيادية التى تشكل خبرة المعلم داخل الفصل، ومن ثَمَ تؤثر – بشكل غير مباشر – على ثقافة المدرسة، وهى :[٤]

- عمليات صنع واتخاذ القرارات المشتركة.
- وضع وصياغة وتطبيق السياسات المدرسية.
- تدعيم علاقات إنسانية إيجابية مثمرة.

ب- بناء الثقافة :

إن الثقافة المدرسية تتضمن العديد من المعايير، والمعتقدات، والقيم، والافتراضات المشتركة بين الأفراد العاملين داخل المدرسة. ووفقاً لهذا التعريف فإن الأدلة تُشير إلى أن الثقافة المدرسية تفسر إلى حدٍ كبير التنوع فى تأثيرات المدرسة، ولا يقتصر هذا التفسير على محتوى الثقافة فقط، بل يشمل أيضا أشكالها، ونقاط القوة فيها. وعادةً ما تتسم الثقافة السائدة فى المدرسة بأنها ضعيفة ومنعزلة، بينما

---

(1)Ibid., P.11.

(2) Schein Edgar H., Op. Cit., available on the world wide web at : Http://209.85.135.104/Search?Q=Cache:Xpyrzhaeiwkj:Www.12manage.com/Methods Schein Three Levels Culture.Html+Schein+Leadership+ Culture&Hl=Ar&Ct=Cin K&Cd=10&Gl=Eg, Accessed on March 8, 2011..

(3) Leithwood K. Hallinger P. (2002), Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Pp.509-511.

(4) Hallinger P. and Leithwood K. (1996), "Culture and Educational Administration : A Case of Finding out What You Don't Know", Journal of Educational Administration, Vol. 34, No. 5, Pp.98-116.
- available on the world wide web at :
Http://www.Emeraldinsight.com/Insight/Viewcontentitem.Do?Contenttype=Article&Contentid=839089, Accessed on 8 March 2011.

تُسهم الثقافة الجماعية القوية للمدرسة بشكل أساسى فى مبادرات الإصلاح المدرسى. (١)

ويتضمن بناء القادة التحويليين للثقافة ممارسات تهدف إلى بناء معايير، ومعتقدات، وقيم، وافتاضات مدرسية تتمحور حول الطالب، وتساند النمو المهنى المتواصل للمعلم. كما تهدف هذه السلوكيات إلى تشجيع التعاون الجماعى لحل المشكلات، بالإضافة إلى أنها تعزز دافع المتعلم للتغيير من خلال تأثيرها على معتقدات المعلم حول ما يتعلق بالدعم الاجتماعى المقدم لهم من خلال المدرسة (نحن نعمل سوياً)، وقد تكون هذه السلوكيات محفزة من خلال تعزيزها للكفاءة الذاتية عند المعلم، والتى تنبع من النمو المهنى الذى تعززه وتقويه علاقات العمل الوثيقة مع الأقران والزملاء. (٢)

تهدف بعض هذه الممارسات إلى تقوية الثقافة المدرسية من خلال الآتى : (٣)

- توضيح الرؤية المدرسية فى ضوء العمل التعاونى، والرعاية، والاحترام التى يجب معاملة الطلاب بها.
- تعزيز معايير الكفاءة والامتياز عند المعلمين، سواء فيما يتعلق بعملهم أو بآداء الطلاب.
- استغلال أى فرصة؛ لتسليط الضوء على الأهداف والرؤية المدرسية، وعلى نشرها خارج نطاق المدرسة.
- استخدام الرموز والطقوس؛ للتعبير عن القيم الثقافية فى سياق المناسبات الاجتماعية التى يشارك فيها معظم المعلمون.
- مواجهة الصراعات والمشكلات بطريقة غير مباشرة، والعمل على حلها من خلال القيم المشتركة.
- استخدام الشعارات والمبادرات الحماسية بطريقة متكررة.
- استخدام الميكانيزمات البيروقراطية؛ لتدعيم القيم الثقافية والشكل التعاونى للثقافة.
- مساعدة المعلمين على معرفة المعتقدات والقيم المشتركة، والعمل وفقاً لهذه القيم والمعتقدات.
- العمل بطريقة تتماشى مع القيم والمعتقدات المشتركة داخل المدرسة.

وهناك سلوكيات أخرى تهدف إلى تشكيل الثقافة المدرسية، والعمل على جعلها تعاونية، ومن هذه السلوكيات ما يأتى : (٤)

- تقاسم السلطة والمسئولية مع الآخرين.
- العمل على إزالة الحواجز بين الإداريين والمعلمين، أو بين أية جماعات مدرسية أخرى.

- توفير وإتاحة الفرص والمصادر؛ لتدعيم العمل التعاونى.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك أمثلة قليلة على الممارسات المباشرة لبناء الثقافة من جانب القادة التحويليين على مستوى القطاعات التعليمية، إلا أننا نعتقد أن هذه الممارسات تعد مؤشرا هاما على انفتاح المديرين وقدرتهم على إعطاء نماذج للممارسات التعاونية، كما أن تنمية الثقافة تتم بشكل غير مباشر من خلال السياق المؤسسى لعمل المعلمين، والذى تنتجه القيادات السابقة للمدرسة. وهذا ما سوف نتناوله فى الإجراءات الباقية.

(1) Stolp S. Smith S., Op. Cit., available on the world wide web at : Http:// eric.Ed. Gov/EricWebPortal/Recorddetail?Accno=ED386783, Accessed on 15 Dec 2011.

(2) Cavanagh R. F. and Dellar G. B., "The Development, Maintenance and Transformation of School Culture", Paper Presented at the 1998 Annual Meeting of The American Educational Research Association : San Diego, available on the world wide web at : Http:// eric.Ed.Gov/EricWebPortal/Custom/Portlets/Recorddetail /Detailmini.Jsp?Nfpb=True&&Ericxtsearch Searchvalue0=ED418962&Ericextsearch Searchtype0=Eric Accno&Accno=ED418962, Accessed on 15 Dec 2011.

(3) Stolp, Stephen, Smith and Stuart C., Op. Cit., available on the world wide web at : Http:// eric.Ed.Gov/Ericdocs/Data/ Ericdocs2/Content Storage 01/0000000b/80/22 /6c/5a.pdf, Accessed on 15 Dec 2011.

(4) Leithwood K. and Jantzi D., Op. Cit., available on the world wide web at : Http:// Eric.Ed.Gov/EricWebPortal/Home.Portal?Nfpd=True&Pagelabel=Recordd etails&Ericxtsearch Searchvalue 0=ED323622& Ericxtsearch Searchtype 0=EricAccno&Objectid =0900000b8004a886, Accessed on 15 Dec 2011.

ج- ممارسات القيادة التحويلية المتعلقة بالعمليات وتكوينات وضع ومواصلة الاشتراك فى صنع القرارات: [١]

يتضمن هذا البُعد من القيادة التحويلية ممارسات تهدف إلى إتاحة فرص رسمية، وغير رسمية تتيح لأعضاء المدرسة المشاركة فى صنع القرارات حول الموضوعات التى تؤثر عليهم، ويتحتم معرفتهم بها، كما يتضمن هذا البُعد ممارسات قيادية تهدف إلى تصميم وتحديد الاتجاه، ومنح المعلمين الاستقلال والحرية؛ لاستخدام خبراتهم لإحداث أفضل نتائج ممكنة. ولا شك أن تمكين العاملين بهذه الطرق يعمل على تعزيز دافعية المعلمين نحو التغيير من خلال تقوية وتدعيم اعتقاداتهم حول مدى مساهمة السياق الذى يعملون من خلاله؛ لتدعيم أفضل الجهود التى يقومون بها؛ لتطبيق ممارسات جديدة داخل الفصول والمدارس التى يعملون بها.

وقد تم تحديد بعض ممارسات القيادة المدرسية التحويلية، والتى تتعلق بوضع ومواصلة عمليات المشاركة فى صنع القرارات، وهى : [٢]

- توزيع المسئولية على جميع العاملين فى نطاق المدرسة.
- مشاركة المعلمين فى سلطة صنع القرار.
- السماح للمعلمين بإدارة لجان صنع القرارات الخاصة بهم.
- أخذ آراء المعلمين فى الاعتبار، والاهتمام بها عند صنع القرار.
- التاكيد على جماعات حل المشكلات أثناء مقابلات أعضاء هيئة التدريس.
- منح المعلمين (مجموعات، وأفراد) الاستقلالية، والحرية فى اتخاذ قراراتهم الخاصة.
- تغيير ظروف العمل، بحيث يوفر المعلمين الوقت اللازم؛ للتعاون فى التخطيط، والوقت اللازم؛ للحصول على المعلومات اللازمة للتخطيط وصنع القرارات.
- التأكيد على الاشتراك فى صنع القرارات المتعلقة بالمبادرات الجديدة للمدرسة.
- إيجاد وصنع الفرص اللازمة؛ لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس.

وكما هو الحال مع الممارسات القيادية المباشرة لبناء الثقافة فإنه لا توجد سوى دلائل قليلة على ممارسات القادة فى مستوى القطاعات المدرسية، والتى تهدف إلى بناء ومواصلة عمليات المشاركة فى صنع القرارات. (٣)

وتبين دراسة الحالة التى قام بها "روبرتس" أن مديرة المدرسة قامت بالآتى : (٤)

- بناء وتصميم بنية تحتية داخل القطاع (على النطاق الرسمى وغير الرسمى) التى تساند مبادرات التغيير.
- إبدال بعض المعلمين؛ لتعكس التغيرات الحادثة داخل المدرسة، ولتعكس موهبة الموظفين العاملين داخل المدرسة.
- وضع توقعات مشتركة لعمل القطاع، ولهيئة التدريس داخل المدرسة، وأتاحت قدرا كبيرا من الحرية، والتقدير الذاتى فى كيفية تحقيق هذه التوقعات.
- تفعيل الإدارة المشتركة.

وهناك بعض العوامل التى تساعد على نجاح الممارسات القيادية فى تكوين بناء مؤسسى، والتوصل إلى المشاركة الناجحة فى صنع القرارات، وهى :

- وجود رؤية تخدم التكوين المؤسسى.
- المرونة والتوجه نحو حل المشكلات.
- التعاون بشكل واقعى يمكن تحقيقه.
- التحليلية.

---

(1) Leithwood Kenneth A. Steinbach and Rosanne (1995),, Expert Problem Solving : Evidence from School and District Leaders, USA, SUNY Press, P.178.

(2) Stolp S. and Smith S., Op. Cit., available on the world wide web at : Http:// Eric.Ed.Gov/EricWebPortal/ Recorddetail?Accno=ED386783, Accessed on 15 Dec 2011.

(3) Leithwood K. A., Jantzi D. and Steinbach R., Op. Cit., Pp.82-83.

(4) Ibid., P.84.

- المشاركة فى السلطة والمسئولية.
- التعامل مع المشكلات كفرص متاحة للتعلم.
- الكفاءة.[١]

الممارسات القيادية غير المباشرة التى تؤثر على الثقافة السائدة داخل المدرسة :

هناك عنصران من الممارسات القيادية يلعبان دورا هاما فى تشكيل الثقافة المدرسية ككل. وهذان العنصران مسئولان عن وضع وتطبيق السياسة المدرسية، وخلق علاقات مثمرة بين المدرسة والمجتمع الخارجى، منها :

❖ تطبيق وتطوير السياسة المدرسية :[٢]

إن معظم التغييرات التى تحدث داخل المدرسة تتعلق بسياستها؛ فتهدف بعض هذه التغييرات إلى دعم تغييرات فى البرامج والمناهج، ويهدف بعضها الآخر إلى التأثير المباشر على الطلاب. وجدير بالذكر أنه يمكن لخبرات الطلاب أن تُسهم بطريقة مميزة فى تطوير ونمو الأهداف المدرسية التعليمية.

وهناك ثلاثة عناصر تؤثر بشكل خاص فى صنع السياسة المدرسية، وهى :[٣]

- يجب أن يهدف تطوير السياسة المدرسية إلى تحسين وتطوير إسهام المدرسة فى نمو الطلاب وفقاً للرؤية المدرسية وليس إلى راحة المعلم كما هو فى الواقع.
- يجب ان تتلاءم سياسة تعيين المعلمين مع السياسة العامة للمدرسة، وان تعتمد على تعيين أشخاص أذكياء يتسمون بالعمل الجاد والمخلص، ولديهم الرغبة فى بذل أقصى جهودهم فى هذا العمل.
- يجب أن يحتل تطبيق وتقييم وتعديل السياسة التعليمية نفس الأهمية التى يحتلها التطوير المبدئى لهذه السياسة، فيجب على المديرين متابعة هذه السياسات، والتأكد من تحقيقها للنتائج المرغوبة، وعدم ادعاء الوصول إلى هذه النتائج. وهذا يعنى أنه حتى إذا لم تكن هذه السياسات مميزة فى بدايتها إلا إنها تصبح أكثر فعالية فيما بعد.

❖ بناء علاقات جيدة بين المدرسة والمجتمع الخارجى :[٤]

يجب أن تكون المدرسة مجتمعا متكاملا من الخدمات، فهى تخدم مجتمع المدنيين ككل؛ ولذا يجب أن تتضمن برامجا متعددة تتناسب مع كل الفئات والمؤسسات. إن المدرسة تخدم المجتمع، ومن ثم فلابد أن توطد علاقاتها مع المجتمع المتمثل فى أولياء الأمور، والتعرف على مستوياتهم الاجتماعية ومشاكلهم الشخصية حتى يتسنى للمدرسة التعرف على مشكلات الطلاب ومحاولة حلها سواء ذلك من خلال مجالس الآباء، أو من خلال الأخصائيين الاجتماعيين.

---

(1) Leithwood K. and Jantzi D., "Distributed Leadership and Student Engagement in School", Paper Presented at The Annual Meeting of the

American Educational Research Association, San Diego CA, available on the world wide web at : Http:// www.eric.ed.gov/EricWebPortal/ Recorddetail?accno=ED424645-30k, Accessed on 8 March 2011.
(2) Leithwood K. and Jantzi D., Op. Cit., available on the world wide web at : Http:// Eric.Ed.Gov/EricWebPortal/Home.Portal?Nfpd=True&Pagelabel=Recorddetails&Ericxtsearch Searchvalue 0=ED323622& Ericxtsearch Searchtype 0=Eric Accno&Objectid=0900000b8004a886, Accessed on 15 Dec 2011.
(3) Cavanagh and Robert F., "Secondary School Culture and Improvement : Teacher, Student and Parent Perspectives, Paper Presentated at the 2001 Annual Conference of the Australian Association for Research in Education Bently, Western Australia, 2001, available on the world wide web at : Http://www.Aare.Edu.Au/01pap/Cav01138.Htm, Accessed on 8 March 2011.
(4) Leithwood K. and Jantzi, D. Y Steinbach R., Op.Cit., P.95.

٤- خصائص القائد التحويلي في التعليم الثانوى :

بعد أن تناولنا أهم ممارسات القيادة التحويلية على المستوى المدرسى فى المحور السابق، فسوف نتناول أهم الخصائص التى يجب أن يتصف بها القائد التحويلى. يرى "نورسورثى" **(Noseworthy)** أن التطبيق الفعال لقائمة خصائص القيادة التحويلية تشمل وجود صفات مميزة معينة للقادة التحويليين، وهى: (١)

أ- القدرة على الإبداع.
ب- التوجه للعمل الجماعى.
ج- تقدير الآخرين.
د- التعلم.
هـ- المسئولية.
و- الاعتراف.

وبتطبيق هذه الخصائص المميزة فى عملية التحول التنظيمى، فإن القادة التحويليين يسمح لهم أن "يضمروا" الوعى بضرورة عملية التحول التنظيمى؛ ليصلوا بنجاح إلى نهاية العملية، ونتيجة لذلك فإن كل من المؤسسة، والموظفين سوف يربحوا من هذا التصرف مع تابعيهم.

أ- القدرة على الإبداع كصفة مميزة للقادة التحويليين : (٢)

لا تقتصر على تعهُد القادة التحويليين بالقيام بأعمال خلاقة، ولكن أيضا الانفتاح على مشاريع خلاقة للتابعين، وتظهر بعض التصرفات للقادة التحويليين قدرتهم على الإبداع فى عملية التحويل. إلا أنه بنفس الأهمية فى نجاح التغيير التحويلى هو انشغال

القادة التحويليين فى مجال تتبع الإعتبار، وتبنى الأفكار الخلاقة لدى تابعيهم، وبتقدير الجهود الخلاقة للموظفين يتم ضمان وجود أساس حافزى قوى لاستغراقهم النشط فى عملية التغيير.

ب- التوجه للعمل الجماعى : [٣]

تعكس تصرفات القادة التحويليين أهمية العمل الجماعى، والاستعداد للاعتماد على مساعدة الآخرين. إن تعقيد عملية التحول التنظيمى توضح فى حد ذاتها أن القائد التحويلى لا يستطيع أن يصل بصورة مستقلة بالعملية التحويلية كلها إلى نهايتها؛ ولهذا السبب فإن القادة التحويليين يدخلون فى خلق فرق العمل، والتى من خلالها مع الأعضاء الآخرين يتخذون القرارات المناسبة، ويحلون المشاكل التى تعترضهم، وبهذا المعنى فمن المهم رفع مستوى عمل الفريق إلى درجة تؤكد المساواة الكاملة دون خوف من إنهم سوف يعانون من "الانتقاد" من قبل قادتهم بسبب أعمالهم.

ج- أن تقدير الآخرين هو الصفة المميزة للقادة التحويليين : [٤]

والتى بها يظهرون أنهم يقدرون ويقيمون تصرفات وآراء تابعيهم، هذه الصفات المميزة للقادة التحويليين تعكس الحاجة إلى تواصل ذو اتجاهين أثناء عملية التحول التنظيمى، أعنى أثناء عملية التغيير فإن خطة تواصلية تخفض عادة لتكون تدفق للمعلومات ذو اتجاه واحد من القادة نحو أتباعهم؛ ولكى يمكن تحقيق فعالية أكمل لعملية التحول التنظيمى، فمن الضرورى أن تضمن خطة التواصل قنوات تواصل للمعلومات عكسية من التابعين نحو قادتهم. ويبين مثل هذا التواصل أن القادة يستمعون

---

(1) Noseworthy S., "Transformational Leadership and Information Technology : Implications for Secondary Schools Leaders", available on the world wide web at :
www.Collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ36158.pdf, Accessed on 8 March 2011.
(2) Ibid. Or Loc. Cit.
(3) Ibid. Or Loc. Cit.
(4) Ibid. Or Loc. Cit.

لأتباعهم، وأنهم مهتمون بمواقفهم وأفكارهم حتى أنهم يناقشوهم ويقدمون اقتراحات نهائية. ومن المهم
أن القادة فى المواقف التى لا تكون فيها التعليقات إيجابية، ويجدون الطرق التى تؤدى إلى أنهم لا يتواصلون معهم بطريقة سابية جدا.

د- يمثل التعليم صفة مميزة هامة للقادة التحويليين : [١]

والتى تعكس قدرتهم على التأثير على الناس فى عملية التغيير؛ ليعلموهم،ويوجهوهم، ويصححوا من سلوكهم. فبدون التعليم فإن الوفاء بالأهداف التحويلية تقع فقط على فرص طارئة، وليس على التصميم الموضوع مقدماً.

هـ- تعكس المسئولية استعداد القادة التحويليين : [٢]

لأن يبادروا بالمخاطرة بأنفسهم من أجل نجاح التغيير التحويلى، وعندما يواجهون التغيير فإن المديرين يتصرفون بطريقتين. فهم يستطيعون أن "ينحوا أنفسهم جانبا" ليراقبوا، وفى النهاية ينتقدون التغيير. فالمديرون غير الفعاليين الذين يبدون عدم الاكتراث فيما يتعلق بالتغيير، أو يعارضونه بصرامه، أو يظنون أن التغيير هو شئ يجب أن يكون موضع اهتمام شخص آخر، لديهم مثل هذا المدخل للتغيير. مثل هؤلاء المديرين يسمون مديرين غير فعاليين أو "مراقبين". فإنهم لا يشعرون بأية مسئولية بشأن المسار ونتائج التغيير التحويلى. ومن ناحية أخرى فالمديرون الذين يقبلون النبرة الرتيبة، والذين يشاركون بنشاط فيها ويدعموها بكل تصرف ممكن من جهتهم، ويشعرون بالمسئولية بشأن نجاح التغيير. إن الصفة المميزة للمسئولية هى مرة ثانية فى صف الصفات التى تسمح لمثل هؤلاء المديرين أن يكونوا ضمن القادة التحويليين.

و- أن الاعتراف كصفة مميزة للقيادة التحويلية : [٣]

تسمح للقادة أن يحددوا المواقف التى يجب أن يمتدح فيها التابعين؛ أى يمنحونهم الاعتراف، وبناء على الاعتراف بالقول ببساطة "شكراً على عملك الذى تم بشكل جيد" لا يكلف شيئاً، ويُمثل دفعة قوية للتابعين أن يقدموا مزيدا من الدعم فى جهود القيام بتنفيذ التغيير. إن التغيير الناجح لا يحدث بدون قصد، فهو يشمل ضمنياً جهوداً معينة لكلٍ من القادة والتابعين. فإذا كان الجهد الذى يبذله التابعون يبقى فى وضع لا يكون فيه موضع ملاحظة، فإنه من الممكن أن يحدث هذا الجهد وسيكون مفتقداً، وبهذا المعنى فإن القادة التحويليين يمتدحون كل عمل يؤديه التابعين بشكل جيد وبالطريقة الصحيحة.

ومن خلال خصائص القيادة التحويلية يُمكن تحديد بعض صفات القائد التحويلى كما يأتى : [٤]

- ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير، فالتغيير فى نظره رحلة وليست نقطة وصول.
- شجاع مُحب للمخاطرة المحسوبة، فهو شجاع فى مواجهة الواقع، وفى نقل الحقائق والمشاعر للآخرين.
- يؤمن بقيمة الناس، إنه ليس دكتاتورا، ولكنه حساس لمشاعر البشر، ويسعى إلى تزويد البشر بالطاقة.
- موجه بالقيم الأخلاقية المحورية، ويتصرف فى ضوء تلك القيم.
- يتعلم طوال عمره، وعندما يُخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة واستفاد منها.
- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، إنه باحث يعمل فى ضوء نظريات، ويقوم بعمل فرضيات، ويختبر الفرضيات ويصوغ منها نظريات جديدة.
- صاحب رؤية، وقادر على أن يحلم، وقادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليقسموها معه.

---

(1) Ibid. Or Loc. Cit.

(2) Ibid. Or Loc. Cit.
(3) Ibid. Or Loc. Cit.
(٤) سيد الهوارى (٢٠٠١)، ملامح مدير المستقبل دليل لتحقيق نقلة حضارية ذاتية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ص٨٩-٩٠.

- قادر على تكوين رؤية ورسالة للمنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤسين لاعتناقها.
- لديه رؤيه لنقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعى خالٍ من الصراعات الداخلية.
- لديه حضور واضح، ونشاط بدنى متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
- يستطيع التعامل مع الغموض، والمواقف المعقدة.
- يسعى للوصول بمرؤوسيه غلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
- القائد التحويلى عنصر تغيير، ومحب للمخاطرة المحسوبة، ولا يحب الاستقرار الذى لا يؤدى إلى التطوير. (١)

ومن خلال خصائص القائد التحويلى فى التعليم الثانوى نجد أنه هناك علاقة بين الخصائص الست الأولى والخصائص الثلاثة عشر الأخرى فكلاهما يعكس خصائص القيادة التحويلية، غير أن الخصائص الست الأولى تؤكد على خصائص القادة التحويليين من خلال مدى تأثيرهم فى التابعين، وبينما الخصائص الثلاثة عشر الأخرى تبرز السمات الشخصية للقادة التحويليين.

خاتمة :

فى ضوء ما تقدم عرضه فى هذا الفصل يُمكن القول أن هناك عدة مُتطلبات لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وهى : (٢)

- فيما يتصل ببُعد الكاريزما (التأثير المثالى) **Charisma or Idealized Influence (II)** فإن أبرز مُتطلبات هذا البُعد تنحصر فى المشاركة في المخاطر من قِبَل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع اخلاقى.
- فيما يتصل ببُعد الدافعية الملهمة : **Inspirational Motivation (IM)** فإن أبرز مُتطلبات هذا البُعد تنحصر فى تصرفات وسلوكيات من قِبَل القائد تثير فى التابعين حب التحدى. وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- فيما يتصل ببُعد الاستثارة العقلية : **Intellectual Stimulation (IS)** فإن أبرز مُتطلبات هذا البُعد تنحصر فى بحث القائد التحويلى عن الافكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة

المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لاداء العمل، فالقادة

---

(1) Avolio B. J. and Yammarino F. J. (2003), "Transformational and Charismatic Leadership : The road ahead, Oxford, Elsevier Press, Pp.102-115.

(٢) راجع فى ذلك :

- أحمد سليمان محمد الجرجرى (٢٠١٠)، "أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية بالموصل)"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، المنعقد فى كلية الأقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

- available on the world wide web at :http://www.hrdiscussion.com/ext.php? ref=http://www.arabfylle.net, Accessed on 13/12/2011.

- سعد بن مرزوق العتيبى (٢٠٠٩)، "القيادة التحويلية والتمكينيه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، ملتقى دور القائد الادارى في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ، المنعقد فى كلية إدارة الإعمال جامعة الملك سعود، فى الفترة من ١-٤ يونية٢٠٠٩، الجمهورية التونسية.

- available on the World Wide Web at : cba.ksuedu.server261.com/member/file/.../ edoc _ 1256548362.doc, Accessed on 13/1/2013.

التحويليون يحددون الغرض والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها؛ وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولا عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين.

٤- فيما يتصل ببُعد الاعتبارية الفردية (الاهتمام الشخصى بالأفراد) : **Individual Consideration (IC)** فإن أبرز مُتطلبات هذا البُعد تنحصر فى اهتمامات القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع اليهم بلطف، والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة الى الأفراد الذين يستحقونها؛ ولغرض تطوير العاملين يفترض بالقائد التحويلى عدم معاملتهم بنفس المستوى لكونهم مختلفين فى الصفات والسلوك والقدرة على الآداء الفاعل.

وبعد العرض السابق لطبيعة التعليم الثانوى فى العالم المعاصر، وطبيعة القيادة المدرسية فى التعليم الثانوى المعاصر، ونظرية القيادة التحويلية، ونماذج تطبيق القيادة التحويلية، والقيادة التحويلية كنموذج للقيادة المدرسية المعاصرة، والوصول إلى سمات خصائص القائد التحويلى فى التعليم الثانوى، سوف يتم فى الخطوة التالية الوقوف على الواقع الراهن للتعليم الثانوى العام وإدارته فى محافظة السويس.

المـــراجـع

المراجع العربية :

(١) إبراهيم عصمت مطاوع (٢٠٠٣)، الإدارة التربوية فى الوطن العربى، القاهرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

(٢) أحمد إبرا هيم أحمد (٢٠٠٠)، القصور الإدارى فى المدارس الواقع والعلاج، القاهرة، دار الفكر العربى.

(٣) ---------- (١٩٩٩)، الجودة الشاملة فى الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء.

(٤) أحمد إسماعيل حجى (٢٠٠٨)، "تطوير التعليم الثانوى وسياسات القبول بالتعليم العالى"، من بحوث المؤتمر القومى لتطوير التعليم الثانوى وسياسات القبول بالتعليم العالى، المنعقد فى وزارتى التربية والتعليم ووزارة التعليم العالى، فى الفترة من ١٠-١٣ مايو ٢٠٠٨، ج١، القاهرة، وزارة التعليم العالى.

(٥) أحمد بدوى (١٩٨٠)، معجم مصطلحات التربية والتعليم، القاهرة، دار الفكر العربى.

(٦) أحمد سيد مصطفى (١٩٩٩)، المدير فى عالم متغير، القاهرة، المؤلف.

(٧) الهلال الشربينى الهلالى (٢٠٠١)، "استخدام نظريتى القيادة التحويلية والإجرائية فى التعليم الجامعى"، مستقبل التربية العربية،المجلد السابع، العدد الحادى والعشرون.

(٨) بدر بن عبد الله الصالح (٢٠٠٩)، القيادة المدرسية الفعالة والتغيير التربوى فى مجتمع المعرفة، الرياض، تقنية التعليم والتصميم التعليمى.

(٩) بدون اسم (بد.ت)، مبارك والتعليم نظرة إلى المستقبل، مجلة روزا اليوسف.

(١٠) عبد اللطيف بن حسين فرج (٢٠٠٥)، نظم التربية والتعليم فى العالم، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

(١١) سيد الهوارى (١٩٩٧)، المدير العالمى، القاهرة، مكتبة عين شمس.

(١٢) شاكر محمد فتحى أحمد وآخرون (٢٠٠٦)، الإدارة المدرسية فى مرحلة التعليم الأساسى، القاهرة، مكتبة جامعة عين شمس.

(١٣) صالح عُليمات (٢٠١٠)، "معايير جودة التعليم ما بعد الأساسى (الثانوى)"، مجلة التربية - اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم، السنة التاسعة والثلاثون، العدد١٧٢.

(١٤) فاروق شوقى البوهى(٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، دار قِباء للطباعة والنشر والتوزيع.

(١٥) فيليب سادلر (٢٠٠٨)، القيادة، ترجمة : هدى فؤاد محمد، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

(١٦) محمد بن حمدان التوبى (٢٠١٠) ، "التعليم ما بعد الأساسى (الثانوى) : تطويره وتنويع مساراته"، من بحوث المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب، المنعقد فى سلطنة

عُمان، فى الفترة من ٧-٨ مارس ٢٠١٠، مسقط، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
(١٧) منال رشاد عبد الفتاح (٢٠١١)، مجتمع المعرفة (رؤية تربوية ونظرة عصرية)، القاهرة، دار الشرق للطباعة.
(١٨) منظمة الأمم المتحدة (بد.ت)، "تأمين التعليم الجيد لكل الشباب - التحديات والاتجاهات والاولويات"، من بحوث المؤتمر الدولي للتربية – الدورة السابعة والأربعين، المنعقد فى جنيف ، فى الفترة من ١١-٨ سبتمبر، سويسرا، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة.
(١٩) هالة طه بخش (بد.ت)، " الطالب وتحديات المستقبل: رؤية في ظل مفهوم مدرسة المستقبل "، من أوراق عمل الندوة التربوية، المنعقدة فى كلية التربية ، جامعة أم القرى.
(٢٠) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٢)، مشروع تحسين التعليم الثانوى، القاهرة، وحدة التخطيط والمتابعة.
(٢١) يوسف عبد المعطى مصطفى (٢٠٠٢)، "أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين آداء مدير المدرسة فى مصر"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية،السنة الخامسة، العدد السابع.

المراجع الأجنبية :

(22) Gerham B. Deliar, The Impact of School – Based Management on Classrroom Practice at the Secondary School – Level (1995) Issues in Educational Research, vol 5,No. 1, http://education.curtinau.13/12/2005.
(23) H. Duchet & Emcfarlane, Emotional Intelligence & Transformation Leadership in Retailing, Leadership & Organization Development Journal, vol.24, No.6 2003, P.310.
(24) Kent Thomas W., "Four Factors of Transformational Leadership Behavior" Leadership & Organization Development Journal, vol.21, No.1-2, 2001, P373.
(25) Lisa Gardner & Con Stough, "Examining the Relationship Between Leadership & Emotional Intelligence in Senior Level Managers", Leadership & Organization Development Journal, vol.23, No.2, 2002, P.68.
The American Educational Research Association : San Diego, available on the world wide web at : Http:// eric.Ed.Gov/EricWebPortal/Custom/Portlets/Recorddetail /Detailmini.Jsp?Nfpb=True&&Ericxtsearch Searchvalue0=ED418962&Ericextsearch Searchtype0=Eric Accno&Accno=ED418962, Accessed on 15 Dec 2011.
(26) Cavanagh and Robert F., "Secondary School Culture and Improvement : Teacher, Student and Parent Perspectives, Paper

Presentated at the 2001 Annual Conference of the Australian Association for Research in Education Bently, Western Australia, 2001, available on the world wide web at : Http://www.Aare.Edu.Au/01pap/Cav01138.Htm, Accessed on 8 March 2011.

(27) Leithwood K. and Jantzi D., "Distributed Leadership and Student Engagement in School", Paper Presented at The Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego CA, available on the world wide web at : Http:// www.eric.ed.gov/EricWebPortal/ Recorddetail?accno=ED424645-30k, Accessed on 8 March 2011.

(28) Leithwood Kenneth A. Steinbach and Rosanne (1995),, Expert Problem Solving : Evidence from School and District Leaders, USA, SUNY Press.

(29) Noseworthy S., "Transformational Leadership and Information Technology : Implications for Secondary Schools Leaders", available on the world wide web at : www.Collectionscanada.gc.ca/obj/s4/f2/dsk2/ftp01/MQ36158.pdf, Accessed on 8 March 2011.