

القيادة التحويلية مبادئ وتحدياتها "دراسة تحليلية"

Transformational leadership principles and challenges

د. هبة توفيق عودة أبو عيادة *، الجامعة الأردنية، hbt9180219@ju.edu.jo

د. طلال غربي العتري، الجامعة الأردنية، hbt9180219@ju.edu.jo

تاريخ النشر: 2022/6/2

تاريخ القبول: 2022/5/15

تاريخ الاستلام: 2021/11/8

ملخص:

تهدف الدراسة الحالية تعرّف المشكلات التي تواجه القيادة التحويلية، للخروج منها بالمقترحات والإجراءات التي تساعد على تطوير القيادة التحويلية في العالم العربي وتحقيق المأمول منه، من خلال تحليل ومراجعة البحوث والدراسات السابقة والأدبيات التربوية التي تناولت البحث العلمي في الفترة من 2001 م إلى 2019 م بما يضمن الخروج برؤية علاجية متكاملة لمواجهة معوقات تطور القيادة التحويلية في الوطن العربي. وتختلف الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة في منهجية الدراسة حيث تعتمد الدراسة الحالية على تحليل الأدبيات التربوية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في العالم العربي من خلال المنهج التحليلي وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة ووفقاً لرؤية الباحث تقوم الدراسة الراهنة بوضع رؤية علمية لمواجهة معوقات ومشكلات القيادة التحويلية في العالم العربي .

تصنيف JEL : القيادة التحويلية

Abstract:

The current study aims to identify the problems facing transformational leadership, to get out of them with proposals and procedures that help develop transformational leadership in the Arab world and achieve its aspirations, by analyzing and reviewing previous research and studies and educational literature that dealt with scientific research in the period from 2001 to 2019 to ensure Coming up with an integrated therapeutic vision to confront the obstacles to the development of transformational leadership in the Arab world. The current study differs from previous studies in the methodology of the study, as the current study relies on the analysis of educational literature that discussed the issue of transformational leadership in the Arab world through the analytical approach and in light of the results of previous studies and according to the researcher's vision, the current study sets a scientific vision to confront the obstacles and problems of transformational leadership in the world Arabi .

Jel Classification Codes: Transformational leadership.

* المؤلف المرسل د. هبة توفيق عودة أبو عيادة

296

2. يؤمل أن تستفيد من توصيات هذه الدراسة القيادات الجامعية وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات للقيام بدورهم في تنمية رأس المال الفكري.
3. يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي.
4. يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

3.2 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، إذ استخدم المنهج النظري بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات ذات الصلة بالموضوع؛ لتكوين نظرية عن الأفكار والمفاهيم المتخصصة في مجال الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال تحليل الأدب المتعلق بالدراسة؛ للوصول إلى إجابة أسئلة الدراسة وتقديم عدد من التوصيات.

3. الأدب النظري والدراسات السابقة

إن النظرية السلوكية والتي تركز على دراسة سلوك القائد وليس على خصائصه أو سماته وتتكون من العديد من النظريات التي تمتد لمدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات السلوكية. والنظرية الموقفية والتي تركز على العوامل الظرفية والمكانية التي تتدخل في السلوك القيادي، وهي تقترح أن لكل موقف طريقة في التعامل معه وأن أنواع القيادة وأنماطها تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يمر بها القائد، وترجع فاعلية الأنماط القيادية إلى مدى قدرة القائد على الموازنة بين خصائصه وسماته الشخصية والسلوكية والمتغيرات الموقفية الأخرى. والنظريات المشتركة وهي التي تجمع ما بين نظرية السمات، والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية على حد سواء، وتمثل هذه النظريات في الجمع والتوفيق بين نظريات السمات والسلوكية والموقفية على أساس أن القيادة سمة يمتلكها القائد أو تستمد من سلوك القائد وخصائصه، كما أنها نتاج الموقف وثمره التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف، وخصائص المرؤوسين (الجارودي، 2011)³.

ونظراً لتغير بيئات العمل بحيث باتت منظمات القرن الواحد والعشرون تعمل في ظل منافسة شرسة محلياً وعالمياً وتتعامل مع تكنولوجيا متقدمة في عالم مضطرب وغامض وبات العاملون في المنظمات يعتبرون أنه من أغلى الأصول ورأس المال الفكري والاستثماري لها، بات واضحاً أن هذه المنظمات بحاجة إلى قادة أكثر من كونهم مديرين ولم تعد نظريات القيادة التي تم ذكرها سابقاً مناسبة لذلك، وأصبحت الحاجة ملحة لقادة تحويلين يحبون التغيير ويديرون أهدافهم برؤية ورسالة مشتركة. وأن هذه السمات للمنظمات المعاصرة تستلزم قيادة قادرة على إدارة التغيير وإجراء تحول كبير في عمل المنظمات لتتواءم مع عملية التغيير وهذه القيادة هي القيادة التحويلية والتي تعتمد على عدد من العناصر والسمات المناسبة للتعامل مع عملية إدارة التغيير في ظروف غير مستقرة وغير ثابتة، حيث تواجه المنظمات عدد كبير من الصعوبات.

وفي ضوء تلك الأهمية سوف يتطرق هذا البحث إلى تناول موضوع نظرية القيادة التحويلية في المجال التربوي وتناول كافة الأبواب التي تتعلق بهذه النظرية.

1.3 نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية من النظريات التي لاقت رواجاً واسعاً في أوساط الباحثين في العلوم الإدارية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، ويعتقد مؤيدو النظريات العصرية وفي مقدمتها القيادة التحويلية، بأن المجتمعات في ظل المتغيرات

³ الجارودي، ماجدة (2011)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. ط1، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الملاحقة بحاجة ماسة إلى قادة جدد، يؤمنون بتفويض السلطات الإدارية خصوصاً إلى أولئك الشباب الطموحين والتواقين لإحداث التغيير والتجديد، مع الالتزام التام بتحقيق أهداف التنظيم المتسمة بالعدالة والمساواة مع جميع العاملين على اختلاف خلفياتهم وأعراقهم (أبو هويدي، 2013) ⁴.

ويرتبط بهذه النظرية مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة كالقيادة الجاذبة، والقيادة ذات الرؤية الواضحة والرسالة المحددة، والقيادة الثقافية، والقيادة المؤكدة على مبدأ التفويض، وحسب النظريات الحديثة فإن أنواع القيادة كثيرة، ووجد أن أقرب أنماط القيادة التي لها ارتباط قوي بتمكين العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وأنسب ممارسات القيادة استجابة لمعطيات العصر الحديث وأكفأها قدرة على مواجهة تحدياته هي القيادة التحويلية (العثماني، 2017) ⁵.

والقيادة التحويلية قادرة على التعامل مع المواقف بأساليب مرنة ومتنوعة من خلال التركيز على التابعين والتأثير عليهم من خلال وجود رؤية محفزة، وأخلاق وقيم مؤثرة، واهتمام عالمي بالعاملين واحتياجاتهم وإطلاق ابداعاتهم وكل ذلك أبرز القيادة التحويلية كأسلوب مميز قادر على التفاعل مع المتغيرات الكبيرة في عصرنا الحاضر، وهي تلك القيادة التي تعتمد على الأخلاق والتحفيز ما بين القائد والأفراد، حيث يتجاوز القائد والأفراد المصالح الشخصية إلى المصالح الجماعية، ويضع كل من القائد والأفراد والأهداف طويلة المدى، ويلعب القائد دوراً رئيسياً في التوفيق والتمكين والابتكار مع الأفراد (أحمد، 2011) ⁶.

2.3 نشأة القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم جيمس بيرنز (James Burns) مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، ومن ثم توسع برنارد باس (Bernard Bass) سنة 1985 في مفهوم القيادة التحويلية بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (الصرايرة، 2015) ⁷.

3.2 مفهوم القيادة التحويلية

نظراً لحداثة القيادة التحويلية فقد تعددت التعريفات لهذا المصطلح من قبل العديد من الباحثين ومحاولة تحديد مفهومها وسوف أستعرض أبرز هذه التعريفات وهي كالآتي - :

فقد عرف بيرنز (Burns. 1978) القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق ⁸.

ويرى باس (Bass. 1994) أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة ⁹.

⁴ أبو هويدي، علي (2013)، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

⁵ - العثماني، عزام (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

⁶ - أحمد، شهيناز (2011)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 73(24)، ص 21-11.

⁷ - الصرايرة، أكثم (2015)، دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

⁸ Burns, G.M. (1978). leadership, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990): The Art of a leader. Englewood Cliffs, Nj:prentice hall.

كما عرف عياصرة (2006) القيادة التحويلية بأنها تلك القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.¹⁰

بينما عرف الطعامنة (2010) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تحفز العاملين من خلال اشراكهم برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، وإلهامهم لتجاوز المصالح الفردية إلى المصالح الجماعية مع الاهتمام باحتياجاتهم الجسدية والعاطفية والعقلية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار .

في حين تعرف القيادة التحويلية على أنها "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية"، ويبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة (أحمد، 2011).¹¹

كما أشار الشنطي (2016) إلى أن القيادة التحويلية تعرف بأنها "القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين، كما أنها تعمل على تقييم أداء المرؤوسين وعلى تحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وأشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة".¹²

وفي ضوء التعريفات السابقة نستخلص أن القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض بكل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ومن هذه التعاريف نستنتج أيضاً أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية.

3.3 أنماط القيادة التحويلية:

ذكر بيرنز عدة أنماط تدرج ضمن أنماط القيادة التحويلية، وهي أربعة كما يلي (الاغا، 2011):¹³

(1) القيادة العقلانية Intellectual Leadership

مصطلح (عقلي) في هذا الإطار يستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم يعد عقلانياً.

والقائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، والقيادة العقلانية تكون قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة. ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفق لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع. وتقوم نظرية القيادة

⁹ Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership, London, Inc.132.

¹⁰ عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006)، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، ط1، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
¹¹ أحمد، شهنيز (2011)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 73(24)، ص 21-11.

¹² الشنطي، محمود (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1 (12)، 95-42 .
¹³ الاغا، بلال (2011)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

العقلانية على أساس المركز الوظيفي فقط أي أن صاحبها يستمد دور القيادة مما يخوله مركزه الرسمي في مجال عمله من السلطات والصلاحيات والاختصاصات، وهو يعتمد في ممارسته للقيادة على سيادة القانون واللوائح والتنظيمات المرعية ويتوقع من الآخرين أن يعملوا نفس الشيء.

(2) القيادة الإصلاحية Reform Leadership

يرى " بيرنز " أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم، مما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين. وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة تطلباً لمهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم. كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه لا يحتاج إلى السير بالتدرج، ولكن أيضاً إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على إصلاح جانب منه.

(3) القيادة الثورية Revolutionary Leadership

- إن القيادة الثورية لكي تكون تحويلية وناجحة لابد وأن تتوفر لها عدة خصائص منها (العثماني، 2017) - :
- أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المخاطرة وبذل الجهد والوقت
 - القيادة الثورية مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ولكن يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية وأحداث السياسة.
 - القيادة الثورية تتطلب الصراع، شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد أن مستودع الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.
 - بشكل مجمل يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

(4) القيادة البطولية Heroes Leadership

فالقائد البطل يتوقع أن يكون الأكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، أو يحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، وأنه يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. والقيادة البطولية تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد. والقادة البطوليون يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة .

(5) القيادة الأيديولوجية Ideologues Leadership

القائد الأيديولوجي هو قائد يحمل فكر معين وهو قائد كاريزمي وطبقاً للنظرية الكاريزمية عند هاوس، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف، وبهذا الفهم يعتبر القائد الأيديولوجي قائد تحويلي لأنه ينشر أفكاراً ويمثل قدوة للتابعين.

3.4 أبعاد القيادة التحويلية:

تشتمل سلوكيات القيادة التحويلية عند "Bass" على أربعة عناصر وهي كالآتي (الرقب، 2010) - :

1. الجاذبية القيادية:

يسلك القادة وفقاً لهذا البعد طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت. فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإثارتها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، وأن يتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدمون القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم. ومتى ما توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعون على محاكاةهم، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

وتعتبر الكاريزماتية عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط القيادة الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها، لذا يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة واللياقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

2. الحفز الإلهامي:

يتصرف القادة التحويليون وفق هذا البعد بطرائق تعمل على تحفيز أولئك المحيطين بهم وإلهامهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة. وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة. كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه.

3. التشجيع الإبداعي:

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات، وتشجيعهم على تبني مداخل وطرائق جديدة وخلقها لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرائق ووجهات نظر جديدة. ووفقاً لهذا البعد فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حالة حدوث خطأ. ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً. وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح دائماً لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

4. الاعتبار الفردي:

وفقاً لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً لحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل بوصفه مدرباً وناصحاً وصديقاً وموجهاً، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم. ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة إلى حاجاتهم ورغباتهم. والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم على كونهم رؤوسين أو عمالاً. كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً إليهم ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء. ويقوم القائد أيضاً وفق هذا البعد بتفويض المهمات كوسيلة لتنمية الرؤوسين، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف إلى ما إذا كان الرؤوسون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

5. التجديد والتغيير:

القادة الأقوياء هم القادة الذين يدركون الحاجة إلى التغيير ويتحدون الواقع، كما إنهم يريدون تغيير الأحوال إلى الأفضل، وهم حفازون للتغيير يواجهون المصاعب التي تحول دون التغيير، ونجد القائد عادة ما يقدم حلولاً للتغلب على معارضة التغيير ويطلع المعلمين على أجندة التغيير وعلى البرنامج الزمني وعلى النتائج المتوقعة، وأهمية دورهم في إحداث التغيير.

3.5 مكونات القيادة التحويلية:

أشار (صبري، 2009) إلى أن هناك مجموعة من المكونات التي يعترف بها الخبراء اليوم للقيادة التحويلية في المؤسسة وهي كالآتي:

- الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الافصاح عن رؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات .
 - أسلوب الاتصال الفعال: قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام إذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب ان يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً .
 - التمكين: ينبغي ان يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعاملون كأشخاص متميزين.
 - تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.
- ### 3.6 فاعلية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية:

بما أن وظيفة القائد التحويلي هي نقل مرؤوسي نقلة حضارية، والاهتمام بالأفراد؛ لذا فإن هناك بعض المبادئ التي تساعد القادة في المؤسسات التربوية على تفعيل دورهم القيادي وهي (سميرات ومقابلة، 2014) :

- استخدام النمط القيادي المناسب في الوقت المناسب.
- تشجيع المبادرات والأفكار المبدعة.
- أن يتصف القائد التحويلي بصفات عديدة أهمها الشخصية الإلهامية والمبدعة، والاستشارة العقلية والاهتمام الإنساني بالأفراد بحسب حاجاته وقدراته.
- تحسين أحوال التعليم وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها.
- إدراك الحاجة إلى التغيير، التغيير المناسب وفق استراتيجية ومنهجية جديدة بتبادل وجهات النظر وتقديم المبررات والأسباب التي تدعو إلى التغيير.
- تشجيع عمل الفريق والتعاون.
- حسن إدارة الوقت واستغلاله بشكل فعال وعدم اضاعته بالمناقشات التي لا طائل من ورائها.
- الاهتمام بالطاقات الجسمية والعقلية ومهارات الاتصال، والموضوعية والمهارة الاجتماعية والمقدرة.

3.7 أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية:

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية التي تمارسها على الأفراد والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التعاملية فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدية بسلطة أخرى وهي السلطة المستمدة من الاخلاق التي يمارسها القائد التحويلي، تلك السلطة التي تستمد القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة كالعدل، والاستقامة، والحكمة، والصدق، وفي نفس الوقت قيادة تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في إحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (الطعامنة، 2010).

والاهتمام بالقيادة التحويلية يعود إلى تبني حاجة الإنسان، وبالأهداف والقيم والأخلاقيات، وهي تتخطى الاهتمام بالأعمال اليومية وتسعى إلى تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتتحدى بروح المبادرة وتولي عناية كبيرة برسالة المؤسسة واستراتيجياتها، وهي تولي أهمية قصوى للموارد البشرية، وتفجير الطاقات الإنسانية، وتقديم الحب إلى الجميع كنموذج يحتذى به والشكل الآتي الأوصاف الرئيسية للقيادة التحويلية (العثماني، 2017).

وبالنسبة لأهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية والتي تنطلق من نتائج الدراسات التي أجريت لمعرفة مدى حاجة المؤسسات التربوية للقيادة التحويلية، ومن تلك الدراسات دراسات Sergioivanni التي جعلته يؤكد على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم، كما يذهب على أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، والحاجة إلى القيادة الثقافية التي يقصد بها قيام القيادة بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات والجوانب الثقافية التي تسمح للمؤسسة التربوية بتطوير وتنمية شخصية متفردة لنفسها مع مرور الوقت، كما يذهب Sergioivanni إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التربوية في أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، كما أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة خاصة بالمناخ السائد في مؤسسات التعليم العالي، وأن القيادات التي كانت سائدة في الأعوام السابقة لم تتناسب مع القرن الواحد والعشرين ويجب أن تستبدل بالقيادة التحويلية التي يمكنها أن تقدم دافعية أفضل للطلاب كي يتحركوا تجاه إصلاح مؤسساتهم، وتوصل Sergioivanni إلى أربع مقدمات منطقية رأى أنها تؤكد على أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية في العصر الحاضر وهي كالآتي (العثماني، 2017):

- 1) أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع طلبة المؤسسة التربوية ما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى .
- 2) أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز مؤسسات التعليم يتطلب تغيرات منتظمة حيث إن مثل هذه التغيرات تسمح لها بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفعالية أعلى دون تغيير هذا المهام.
- 3) أن التغيرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمؤسسة يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
- 4) أن الإعداد المهني المستمر للقادة التربويين المطلوبين للمؤسسات التربوية اليوم يتطلب تنفيذاً على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

3.8 أهداف القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية:

حدد Leithwood (1992) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية في الجامعات والمدارس وحث القائد التربوي على الالتزام بها وهي على النحو الآتي (الغامدي، 2012) -:

- 1) مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية تعاونية في المؤسسة التربوية: وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى الجامعة إلى تحقيقه، وتقليل عزلة القائد التربوي واستخدام آليات روتينية لتأييد التغيرات الثقافية، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالجامعة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالجامعة قادر على تحويل التحسين والتطوير.
- 2) مساعدة المدرسين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية؛ فالمشاركة بين الطلبة والمدرسين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة ومن وجهات نظر عديدة ورؤى مختلفة، ووضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة، وتجنب

3) تعزيز تنمية المدرّس: فدافعية المدرسين لتنميتها يتم تعزيزها من خلال تبنّيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المؤسسة التربوية ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1) الأوصاف الحقيقية للقيادة التحويلية

وفي مجال التعليم أظهر الباحثين أن المؤسسات التربوية الفعالة لها ثقافة تتسم بتفاهم مشترك واسع المدى لما يتمثل بالفعل وما يجب أن يتمثل في سلوك كل من الطالب، المدرس، والإداريين، وأن ما يفصل بين المؤسسة التربوية ذات الأداء العالي من الإنجاز وغيرها ذات الأداء الانحياز المنخفض هو أن معظم الأفراد يدعون المبدأ في الفعل والعمل، ليس مجرد وجود مجموعة من المبادئ والقيم. لذلك فالقيادة التحويلية تظهر معالمها كما ذكر باس (Bass) عندما يستطيع القادة (أبو هويدى، 2013) - :

- إثارة اهتمام زملائهم ومرؤوسيهـم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
- إيجاد يقظة أو وعيا برسالة أو رؤية المؤسسة التربوية وفريق العمل.
- تطوير زملائهم ومرؤوسيهـم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة .
- تحفيز زملائهم ومرؤوسيهـم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة.

3.10 سمات القائد التحويلي في المؤسسة التربوية:

يتميز القائد التحويلي عن غيره من القيادات بعدة سمات وخصائص ومن أبرز هذه الخصائص والسمات هي كالتالي (سليمان، 2015) :

1) القائد التحويلي يهتم ببناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية وإقناع العاملين بها.

- 2) يتميز القائد التحويلي بأنه يقوم بالتحفيز الذهني والاستثارة الفكرية في منظمته التربوية.
 - 3) يهتم القائد التحويلي بهيكلية التغيير وترسيخه في ثقافته المنظمة التربوية.
 - 4) يقوم القائد التحويلي بتعزيز أساليب حل المشكلات جماعياً وفق منهجية عامة وبطرق إبداعية.
 - 5) يحرص القائد التحويلي في نشر السلطة والمعلومات بصورة واسعة في أنحاء المنظمة التربوية.
 - 6) يتميز القائد التحويلي بالعناية بتطوير النوعية والجودة للخدمات .
- وعندما تتوفر هذه المجموعة من الخصائص والسمات لدى القادة التحويليين فإنها تجعلهم متميزون عن القادة غير التحويليين.

3.11 وظائف القائد التحويلي في المؤسسة التربوية:

يرى خلف (2010) أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي:-

- 1) إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الأفراد بحاجتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
- 2) تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيحقق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
- 3) اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم لمؤسسته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي
- 4) إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكليف الأنماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.
- 5) إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة
- 6) تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ التغيير أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالقلقين والمتأرجحين والمتردددين، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

وأضاف (الغامدي، 2012) أن هناك مراحل يجب على القائد التحويلي مراعاتها عند إحداث التحويل في المدرسة وهي كما يلي:

- 1) التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه.
- 2) إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي تعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها، بحيث يكون سباقاً لا مقلداً لمجاعة سرعة التغيير.
- 3) إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والمدرسين المعنيين به.

3.12 الآثار الإيجابية للقيادة التحويلية:

تثمر القيادة التحويلية تأثيرات أعظم من غيرها من الأنماط القيادية على المؤسسات التربوية، فقد وجد بعض الباحثين أن القادة الذين يتصرفون من منظور القيادة التحويلية كان ينظر إليهم على أنهم أكثر فاعلية، وأن نتائج أعمالهم أفضل من غيرهم من القادة .

حيث أن المؤسسات التربوية هي أحد المؤسسات التي يركز عليها إنشاء مستقبلاً مختلفاً يتمتع بوجود أجيال يمتلكون الخبرات والمواهب والأفكار الإبداعية الجديدة التي يوظفونها تجاه مجتمعهم ووطنهم، وبالتالي فإن القائد التحويلي يعد المسؤول عن متابعة وتنمية هؤلاء الأجيال وحثهم على التغيير والتفكير في المستقبل وطرح الأفكار الإبداعية التي تعود بالفائدة عليهم في الدرجة الأولى (Raja. 2012).

3.13 بعض الانتقادات الموجهة لنظرية القيادة التحويلية:

لم تسلم القيادة التحويلية من بعض الانتقادات والملاحظات، وهذا الأمر حصل مع جميع النظريات القيادية، وهو بديهي ومتناسب مع الجهد البشري لا يسلم البتة من النقد، والفائدة المرجوة من النقد البناء بشكل عام هي صقل المعارف البشرية، ومن جملة هذه الانتقادات- (Northouse. 2013)

- الافتقار إلى الوضوح المفاهيمي: وسبب هذا الافتقار أن القيادة التحويلية تغطي مجموعة واسعة من الأنشطة (خلق رؤية، التحفيز، كونها عامل تغيير، وبناء الثقة) وأن معايير القيادة التحويلية يصعب تحديدها بدقة، ومتداخلة فيما بينها بشكل كبير .
- طريقة قياس القيادة التحويلية: حيث ترتبط بعض العناصر التحويلية للغاية مع بعضها البعض، وهذا يعني أنها ليست عوامل متميزة وفريدة، وترتبط بعض العناصر التحويلية بأنماط قيادية أخرى، كالقيادة المعاملاتية، وهذا يدل أن العناصر التحويلية ليست خاصة بالقيادة التحويلية فقط.
- التحيز: فالقادة التحويليين غالباً ما يلعبون دوراً مباشراً في إحداث تغييرات، ويضعون الرؤية، وهذا يعطي انطباعاً قوياً بأن هذا القائد يتصرف بشكل مستقل عن أتباعه أو يضع نفسه فوق احتياجات أتباع، وأن القادة التحويليين يعانون من ظاهرة التحيز نحو القيادة البطولية .
- إساءة الاستخدام: من المحتمل أن يتم إساءة استخدام القيادة التحويلية لأنها تعني بتغيير قيم الأتباع ونقلهم إلى رؤية جديدة، لكن من الذي يحدد إذا كانت هذه الاتجاهات الجديدة جيدة، كما أن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تنطوي على مخاطر كبيرة للمؤسسة، لأنها يمكن أن تستخدم لأغراض أخرى غير جيدة.

4. خاتمة:

في ضوء ما سبق ونظراً لأهمية القيادة التحويلية في المجال التربوي نرى إن القيادة التحويلية تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المؤسسات التربوية، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه مؤسساتنا التربوية اليوم ذات التغير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمؤسسة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المؤسسة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي .

وتعد واحدة من أكثر نظريات القيادة شمولاً لتحويل المؤسسات التربوية وفق أساليب التغيير الحديثة هي نظرية القائد التحويلي، وهي الأسلوب القيادي الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا ما مارسها من إدارة التغيير في مؤسسته بنجاح، وتحويلها إلى وضع جديد، ومختلف يلي الطموحات ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية.

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو هويدي، علي (2013)، واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في اقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أحمد، شهيناز (2011)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 73(24)، ص 11-21.
- الاغا، بلال (2011)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الاعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الجارودي، ماجدة (2011)، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. ط1، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- الخصاونة، عاكف والجمال، حمدان (2012)، نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر والفكر الإسلامي دراسة مقارنة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 30 (24)، 99-116.
- خلف، محمد كريم (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- الرقب، أحمد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الساعاتي، عفاف والمساري، محمود (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان. مجلة جامعة بابل، 3 (23)، 1309-1332.
- سميرات، سمر ومقابلة عاطف (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 1 (41)، 513-536.
- الشنطي، محمود (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 1 (12)، 42-95.
- صبري، ماهر (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 78(24)، 42-411.
- الصرايرة، أكنم (2015)، دور ممارسة القيادة التحويلية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- عباس، شريف (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- عبد المولى، عصام (2015)، نظرية القيادة النبوية التحويلية دراسة مقارنة للانعكاسات على ممارسات القيادة في منظمات الأعمال العربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- العثماني، عزام (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- العوضي، عادل (2015)، تحليل أثر أنماط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري: دراسة على المؤسسات التعليمية في دولة الكويت. مجلة مستقبل التربية المعاصرة، 93 (22)، 11-67.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006)، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- الغامدي، جمعان (2012)، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational leadership, London, Inc.132.

Burns, G.M. (1978). leadership, New York, Harper Row Cohen, W.A (1990): The Art of a leader. Englewood Cliffs, Nj:prentice hall .

Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice. 6 th. ed. San Francisco CA: Sage Publications.

Raja, M. W. (2012). Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 160–178.