

متطلبات تحقيق القيادة التحويلية فى الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية

محمود الحسينى إبراهيم القعقاع

مقدمة

عملهم واستشراق مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساساً بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية فى هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر فى الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم فى تحقيق غاياتهم (Roberts ,
مشكلة البحث:

هناك العديد من المشكلات وأوجه القصور التي تعاني منها الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وتستوجب ممارسة مديري الإدارات التعليمية للقيادة التحويلية، ومن أهمها: (قلة اهتمام القيادات بحاجات الأفراد ورغباتهم وضعف مساعدة القيادات للأفراد وحل مشكلاتهم وضعف تشجيع القيادات للسلوك الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد، الأمر الذي يستلزم الاهتمام بالتمائل التنظيمي مما يؤدي إلي التغلب علي تلك المشكلات وتطوير الأداء وينعكس ذلك إيجاباً علي الإدارات التعليمية. بالإضافة إلي معاناة الإدارات التعليمية من البيروقراطية فى العمل الإداري: حيث يجب تبسيط الاجراءات والتقليل من مظاهر البيروقراطية فى التعليم وايضا التقليل من القوانين التي لا تساعد فى تحويل التعليم الى مركز مالي

يشهد المجتمع فى هذه المرحلة من تاريخه؛ للعديد من التطورات، والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على النظام التعليمي فى جميع عملياته، فالنظام التعليمي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة.

ولعلّ ظهور القيادة التحويلية (Transformational Leadership) خلال عقد الثمانينات من القرن العشرين، يعد بمثابة استجابة لمتطلبات المجتمع الأكاديمي، تدعو لتحقيق الفاعلية فى أداء المنظمات، وتحتل أهمية فى إصلاح المؤسسات التربوية ذات الإنجاز الضعيف وتطوير الأداء فيها، إن القيادة التحويلية نمط يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين فى المؤسسة التعليمية للتغيير، ويزرع لديهم الأمل فى المستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين فى العملية من إتقان

واقصادي، فلا بد من تشجيع الاستثمار وجذب رؤوس الاموال من الخارج وفتح مشاريع في التعليم ولكن في ظل القوانين الموجودة حالياً والاجراءات المعقدة والطويلة تكون تلك الامور لن تتحقق على ارض الواقع اذا نظرنا ايضا بعين الاعتبار الى الفساد الإداري في الايام الحالية . وفي ضوء ما سبق ، يتضح أن الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية في حاجة ماسة إلى ممارسة أحد المداخل الإدارية الحديثة؛ لكي يساعدها على إحداث تحسينات جوهرية في عملياتها الإدارية، مما يساعد تلك المؤسسات على تحقيق متطلبات التنمية، وذلك لجعل الإدارات التعليمية مؤسسات عريقة، تستعد لدخول قرن جديد، سمته الاهتمام بالعمل والتركيز على العمليات والمنافسات في عصر المعلومات. وهذا ما أكدته عدد من الدراسات والرسائل دراسة (العامري ٢٠٠١) وتوصلت على أهمية القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً وأن القيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل ، دراسة (Tasi, etal, ٢٠٠٩) توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم، دراسة (الفيبي ، ١٤٢٩ هـ) ، دراسة (آل الشيخ ، ١٤٢٨ هـ) ،

دراسة (كمنساره، ١٤٢٦ هـ) ، دراسة (العريني ، ١٤٢٤ هـ) ، دراسة (الزهراني ، ١٤٢٠ هـ) ، دراسة (الأخرش، ١٤٢٠هـ) حول ما يُشاع في الميدان التربوي من نقص القيادات لدى كثير من مديري المدارس ، وبخاصة مهارات التأثير وتمثل القدوة ووضوح الرؤية، وهي مهارات أساسية في القيادة التحويلية .

والواقع أن المؤسسة التربوية تعيش اليوم صراعات وتوترات عنيفة وعميقة طالب كل عناصر العملية التربوية وبيئتها الداخلية والخارجية ، ولذا فهي بحاجة ملحة إلى قيادة تحمل خصائص ومهارات القيادة التحويلية لتقودها إلى بر الأمان . وعلى ذلك تكمن مشكلة الدراسة في السؤال التالي :

▪ ما متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية ؟
 - ٢- ما معوقات الحد من ممارسة القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ؟
 - ٣- ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ؟
 - ٤- ما ملامح التصور المقترح لتحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية؟
- أهداف البحث:

يهدف البحث إلي " تحديد متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية " ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التي صيغت من خلاله مشكلة البحث .

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى ما يلي :

- يهتم البحث بالاستفادة من أسلوب القيادة التحويلية باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة في تطوير الممارسات الإدارية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية، وهذا يعد تطبيقاً مستهدفاً في مجال الإدارة التعليمية.

- قد تفيد الدراسة المسؤولين عن التعليم بمحافظة الدقهلية في وضع نماذج دقيقة يمكن الاستعانة بها في تطوير الممارسات الإدارية لدي مديري عموم الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية مستقبلياً.

- تهتم الدراسة الحالية بتطوير أحد المؤسسات التربوية الهامة وهي الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية ؛ حيث تواجه العديد من التحديات التي تتطلب منها أن تغير من منظومتها لمواكبة التطورات المعاصرة.

منهج البحث :

ينطلق البحث الراهن ؛ بمحاولة التعرف على الدراسات السابقة في القيادة التحويلية ، مروراً بالتعريف بطبيعة القيادة التربوية التحويلية

(المفاهيم - الأهمية - الأهداف - العناصر) ، مروراً بالتعريف بسمات القائد التحويلي ، وصولاً لتحديد متطلبات تحقيق القيادة التحويلية . وهذا يناسبه إنتهاج المنهج الوصفي منهجاً للبحث الراهن .

أداة البحث:

قام الباحث بإعداد استبانة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية، للتعرف علي متطلبات تحقيق القيادة التحويلية في الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر مديري عموم الإدارات التعليمية وبعض العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية. مصطلحات البحث : (اجرائياً)

١- القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تعرفها الدراسة الحالية إجرائياً علي أنها : " فريق عمل منظم يساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال القيادات والعاملين و مهماتهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالإدارات التعليمية إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والإدارة . "

نتائج ومقترحات البحث:

من أهم النتائج التي توصل لها البحث ما يلي:

التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بين آراء مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والبرامج التدريبية، والتوصل إلى توصيات ومقترحات يمكن أن تسهم في تحسين كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، وبلغ حجم عينة الدراسة (90 مديراً و) (1700 معلم في) (21 مدرسة، ومن أبرز النتائج التي كشفت عنها :بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية مكونة من (28) كفاية . وأن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية عالية .وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس حول كفايات الجاذبية والتأثير، وكفايات التحفيز والإلهام، وكفايات الاستتارة الفكرية، وكفايات الاهتمام الفردي باختلاف المؤهل العلمي.

(٢) دراسة الكساسبية وآخرون، (٢٠٠٩)
بعنوان : " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة " .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني، الإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن . وتتضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على

*يمارس مديري عموم الإدارات التعليمية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات والإداريين، وهذا قد يرجع إلى:
-عدم وعي مديري عموم الإدارات التعليمية لاحتياجات العاملين معه فلا يتمكن من تلبية احتياجاتهم.

- استخدام بعض مديري عموم الإدارات التعليمية للنمط البيروقراطي في العمل.
- اختلاف الأدوار التي يقوم بها مديري العموم (الدور الحالي) عن الأدوار التي يتوقعها منه الأفراد العاملين معه (الدور المتوقع)

- قد يمارس مديري عموم الإدارات التعليمية بعض سلوكيات القيادة التحويلية ولكن ليست بالشكل الواضح والمطلوب بالنسبة للمعلمين
الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن أهمها:
أولاً الدراسات العربية :
(١) دراسة الربيعية (2010)، " كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام " .

هدفت إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية، والتعرف إلى درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين، والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة

المنظمة المتعلمة وبدا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القادة والتابعين على المنظمة المتعلمة وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات فرعية وهما:

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائي لمتغير ثقافة التمكين على المنظمة المتعلمة
الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائي لمتغير القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة
وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات إذ وجدت أن هناك تأثيرًا دالًا إحصائيًا لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء وتقويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسليح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم للمشكلات وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة

(٣) دراسة (لمياء مصطفى أحمد عمرو ،
٢٠٠٩م) بعنوان " دور القيادة

التحويلية في مواجهة بعض مشكلات

إدارة مدارس التعليم الثانوي العام "

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وتحديد الأدوار الممكنة للقيادة التحويلية في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في محاولة للتعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الثانوي العام ووضع تصور لكيفية تحقيق قيادة تحويلية في مدارس التعليم الثانوي العام .

وقد قامت الباحثة بتصميم استبانتان موجّهتين إلى الإداريين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام لمعرفة مدى توافر ممارسة القيادة التحويلية في ممارسات مديري مدارس التعليم الثانوي العام ولمعرفة إلى أي مدى تسهم ممارسة القيادة التحويلية في مواجهة مشكلات التعليم الثانوي العام .

وقد توصلت الباحثة إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في مواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوي العام ومنها المشكلات الخاصة بالإدارة والمشكلات الخاصة بالمعلمين والمشكلات الخاصة بالطلاب .

(٤) دراسة (سناء محمد عيسى ٢٠٠٨م)
بعنوان " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت المنهج

"Leadership in Context Investigating Hierarchical Impacts on Transformational Leadership"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على عينة مكونة من (٤٤٨) قائداً من المستويات الإدارية الوسطى والدنيا يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة وبعد (ترجمة الاستبانة لأكثر من لغة قام الباحثان بتوزيعها بالبريد الإلكتروني إذ وزعت) ٢٨٦ استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا ووزعت (١٦٢) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تتمركز غالبية سلوكيات القادة المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي في المستويات الإدارية العليا.
- يؤثر كل من التأثير الإلهامي والمحاكاة الفكرية على زيادة الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو لدى المستويات الإدارية الوسطى.

الوصفي وقد قامت الباحثة بتصميم استبانتين موجهتين إلى الإداريين والمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام وتوصلت إلي التركيز على تنمية قادة التغيير والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق بصورة تعاونية، ومحاولة توفير التسهيلات المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل السلطات التعليمية العليا .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

(١) دراسة (Tasi, etal, ٢٠٠٩) بعنوان "Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (٢٨٢) عاملاً في (١٠) شركات تأمين في تايوان وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

(٢) دراسة بوش وولتر (Burch , ٢٠٠٧)

Walter & بعنوان:

"القيادة في سياق تحقيق تأثير التسلسل الهرمي على القيادة التحويلية"

يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل.

٤) دراسة ابس (Epps, 2002) بعنوان :

" قياس اختبار القيادة للمدراء من خلال إنجازات الطلاب "

"Examining the leadership impact of a principal on student achievement"

هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين أداء الطلاب وتحسين إنتاجية المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي. وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانات والملاحظة ولتقارير المدرسية . وقد اعتمدت الدراسة على النظرية الموقفية والتي من خلالها يستطيع الباحث أن يبين أثر النمط القيادي لمدير المدرسة على السياق الاجتماعي . وتم (SIPAAA) استخدام أداة تطوير التخطيط المدرسي من أجل تحسين التحصيل الأكاديمي (ITBS) واختبار أيوا للمهارات الأساسية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إن يتبعها مدير المدرسة الجديد لتحسين إنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين تحصيل التلاميذ وهي كما يلي:

1- بناء الثقة مع المعلمين.

2- السماح للمعلمين في اختبار المواد التعليمية

اللازمة والتي يرغبون في استعمالها.

- لا توجد فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيما يتعلق بالمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم.

- يؤثر الاهتمام بالتابعين واحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيرا متساويا في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

٣) دراسة لكس (Lucks, ٢٠٠٢) بعنوان :

" القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال

المدارس الثانوية في نيويورك "

Transformation leadership through "

"amyers-Briggs analysis

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، وبشكل أدق اختبار الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل أن القائد التحويلي لا

والكشف عن الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام بين آراء مديري المدارس أنفسهم والمعلمين . وهدفت دراسة الكساسبية وآخرون، (٢٠٠٩) إلى معرفة درجة تأثير ثقافة التمكين (الفني، الإداري) والقيادة التحويلية المتطلبات المادية والمعنوية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن . وهدفت دراسة (**لمياء مصطفى أحمد عمرو ، ٢٠٠٩م**) إلى محاولة التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وتحديد الأدوار الممكنة للقيادة التحويلية في إدارة مدارس التعليم الثانوى العام فى محاولة للتعرف على المشكلات التى تواجه تطبيق القيادة التحويلية فى مدارس التعليم الثانوى العام ووضع تصور لكيفية تحقيق قيادة تحويلية فى مدارس التعليم الثانوى العام . وهدفت دراسة (**سناء محمد عيسى ٢٠٠٨م**) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة . وهدفت دراسة (**Tasi, etal, ٢٠٠٩**) إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الايجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين . وهدفت دراسة (**Burch & Walter , ٢٠٠٧**) إلى التحقق من أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والحفز الإلهامي والمحاكاة الفكرية والاهتمام بالتابعين واحترامهم

3- استخدام نمط الاتصال المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب.
4- تشجيع التعاون بين أعضاء مجموعة العمل.
5- احترام المعلمين.
6- تحسين المناخ المدرسي.
7- تشجيع التغيير المنظم.
التعليق على الدراسات السابقة
من خلال عرض الدراسات السابقة التى تناولت القيادة التحويلية ، تم عرض العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث حيث ركزت هذه الدراسة على متطلبات تحقيق القيادة التحويلية فى الإدارات التعليمية . كما وأكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية وما لها من دور كبير فى تحسين الإدارة وتنمية أداء مديري الإدارات التعليمية فيها . وبالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يظهر من خلال النقاط التالية .
من حيث الأهداف :

تهدف الدراسة الحالية إلي " تحديد متطلبات تحقيق القيادة التحويلية فى الإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية " فى حين هدفت دراسة (**دراسة الربيعية ٢٠١٠**) إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام في السعودية، والتعرف إلى درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العام من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم والمعلمين،

من حيث المنهج :

جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي المسحي ، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية ولأن المنهج الوصفي المسحي يعطى مؤشرات أقوى وأوضح للواقع.

من حيث الأداة :

تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات .

من حيث العينة :

تميزت الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة بأنها جمعت رؤية عينتين (القيادات والإداريين) بينما اكتفت أغلب الدراسات على عينة واحدة (المعلمين أو المديرين) مثل دراسة الجارودي ٢٠٠٧ ، دراسة بنى عطا ٢٠٠٥ ، دراسة العنزي ٢٠٠٥ ، دراسة العمراني ٢٠٠٤ ، دراسة Lucks, ٢٠٠٢ ، ودراسة Medina, 2000 .

من حيث النتائج :

تختلف نتائج الدراسات السابقة و نتائج الدراسة الحالية ومن نتائج الدراسة الحالية أن مديري عموم الإدارات التعليمية يمارسون أسلوب القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر الإداريين والقيادات ، نتائج دراسة الربيعه ٢٠١٠ بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية مكونة من (28) كفاية . وأن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام لكفايات القيادة التحويلية عالية وكشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة من مديري

المدارس حول كفايات الجاذبية والتأثير ، وكفايات التحفيز والإلهام، وكفايات الاستثارة الفكرية، وكفايات الاهتمام الفردي باختلاف المؤهل العلمي، نتائج دراسة لمياء مصطفى أحمد عمر ٢٠٠٩ أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في مواجهة بعض مشكلات التعليم الثانوى العام ومنها المشكلات الخاصة بالإدارة والمشكلات الخاصة بالمعلمين والمشكلات الخاصة بالطلاب ، نتائج دراسة سناء محمد عيسى ٢٠٠٨ التركيز على تنمية قادة التغيير والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق بصورة تعاونية، ومحاولة توفير التسهيلات المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل السلطات التعليمية العليا ، نتائج دراسة الجارودي ٢٠٠٧ أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جداً، مما يعني تأييد كافة القيادات موضوع الدراسة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية واقتناعهم التام بأنها ستساهم في رفع مهارات القيادة في مجال عملهم .وعلى ضوء النتائج خلصت الباحثة إلى عدة توصيات منها ضرورة تبني الجامعات لمشروع إنشاء مراكز تدريبية خاصة تعمل على تصميم برامج تدريبية للقادة -للاسيما في مجال القيادة العامة والقيادة التحويلية الخاصة .

من حيث البيئة :

كانت البيئات مختلفة ، فبعض الدراسات أجريت في بيئات أجنبية دراسة Tasi, ٢٠٠٩ ,
etal, أجريت في تايوان ، ودراسة Burch &
Walter2007 أجريت في السويد ، ودراسة
٢٠٠٢ Lucks, أجريت في نيويورك ، ودراسة
Politis,2002 أجريت في استراليا وبعضها تناول
البيئات العربية كدراسة الربيعية ٢٠١٠ أجريت
في المملكة العربية السعودية، دراسة الكساسبية
وآخرون ٢٠٠٩ أجريت في الأردن ، دراسة
سناء محمد عيسى ٢٠٠٨ أجريت في
فلسطين ، دراسة العمراني ٢٠٠٤ أجريت في
اليمن .

من خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث ما يلي:

- ١- بناء فكرة الدراسة ، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة وكانت لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة والتي تساعد على تطوير أداء مديري الإدارات التعليمية بمحاظة الدقهلية ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر .
- ٢- كما استفاد الباحث من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في توجيه التغيير وتسهيله وكيفية تفاعل العاملين باستخدام هذا النمط .
- ٣- استفادت أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدها .
- ٤- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة .

٥- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية .

٦- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها .

أولاً : طبيعة ونشأة القيادة التربوية التحويلية وعناصرها (المفاهيم - الأهمية - الأهداف)

أ (نشأة وتطور القيادة التحويلية:

في عام ١٩٧٨ ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns, Macgregor) ، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين و العلماء ففي عام (١٩٨٥) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة . تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية و النموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية . وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعا ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة . (المخلافي ، ٢٠٠٧ : ٢٨٦)

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في

التربية إلى أعمال سيرجيو فاني Sergiovanni التي امتدت من ١٩٨٤ - ١٩٩٠ وقد وصف

هذا الكتاب نظرية في القيادة ذهب خلالها أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية (الهلالى ، ٢٠٠١ م):

- (١) الجاذبية ويتصف بها القائد الذى تتوفر لديه القدرة على توصيل رؤية معينة
- (٢) الاستشارة العقلية ويتصف بها القائد الذى تتوفر لديه العقلانية فى حل المشكلات .
- (٣) الاعتبار الفردى ويتصف بها القائد الذى يعطى اهتماماً شخصياً للأتباع .

ثم أضاف باص فى عام ١٩٩٠م مكوناً رابعاً أطلق عليه " الدافعية المستوحاة " .

وفى عام ١٩٩٣م عاد باص وبالإشتراك مع " أفوليو " وقدا نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية ، يتضمن سبعة عناصر . ثلاثة منها تحت القيادة الإجرائية وهى (المكافأة الطارئة ، الإدارة بالاستثناء ، الإدارة بدون تدخل) ، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية وهى (الجاذبية والتأثير ، الاستشارة العقلية، الدافعية المستوحاه ، الاعتبار الفردى) . وتمثل هذه العناصر ما يشار إليه فى الوقت الحاضر باستبانة القيادة متعددة العناصر عن باص Bass ، Multifactor Leadership Questionnaire والتي تضع مجموعات من الأسئلة توضح تقييم المستجيبين للدرجة التى يعرض بها افراد معينين سلوكيات تشير إلى الأبعاد الإجرائية والتحويلية . (الهلالى ، ٢٠١١م)

هالنقر Hallinger التغيير فى دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول (Gurr; 1996:34)

ففى بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية لتحصيل و تقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً و أكثر تعاوناً مع المعلمين و هذا ما دعاه بيرنز با لقيادة التحويلية ، و هذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم و بناء ولاء طبيعي للعمل وللمدرسة ، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة فى المدارس الثانوية ، و قد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملمهم ، وأثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر فى توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير و الإبداع و استخدام التكنولوجيا فى التعليم . (Hughes & Zachariah, 2001: 57)

• اسهامات " باص وأفوليو " :

فى عام ١٩٨٥ م نشر بيرناد باص Bernard Bass كتاباً بعنوان " القيادة والأداء غير المتوقع Leadership and Performance Beyond Expections " وقد اقترح من خلال

• اسهامات " ليثوود " ورفاقه فى تطوير القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية :

يعد لبسوود Leithwood من أكثر الباحثين إسهامًا 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 تفسيرًا أكثر نضجًا للقيادة التحويلية فى مجال التعليم - بصفة عامة - والإدارة المدرسية - بصفة خاصة - ويمكن إجمال النتائج الرئيسة التى توصل إليها " ليسوود وتوملينسون وجنج " فيما يتعلق بطبيعة القيادة التحويلية فى مجال التعليم على النحو التالى (الهاللى، ٢٠١١م):

(١) تتمثل الأبعاد المحددة للقيادة التى تشير بصورة واضحة إلى الآثار التحويلية فى الجاذبية والإستثارة العقلية والإعتبار الفردى ، أما الأبعاد التى تشير إلى الآثار التحويلية بصورة أقل ولكنها تحظى بقدر من الأهمية فتشمل النموذج أو القدرة وتوقعات الأداء العالى.

(٢) الأبعاد الخاصة ببناء الثقافة تبشر بآثار جيدة، لكنها لم تحظ بالدراسة الكافية كما أن النتائج التى تؤدى إليها تكون إلى حد كبير ضئيلة ومنتثرة.

(٣) الإدارة بالاستثناء سواء كانت إيجابية أم سلبية تؤدى إلى نتائج سلبية (الهاللى، ٢٠٠١م).

ب (مفاهيم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة فى الفكر الإداري حيث ظهر فى أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز فى كتابه " القيادة"، والذي أكد فيه بيرنز على أن أحد الرغبات العالمية الملحة فى العصر الحالي تتمثل فى الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكاريه مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا لا تستمر طويلا(العمري، ٢٠٠٤: ٢٧)

مفهوم التحويل فى اللغة:

ورد مفهوم التحويل فى لسان العرب على النحو التالى : " حول، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولًا بمعنيين: يكون تغييراً ، ويكون تحوُّلاً " . (ابن منظور : د ت)

أما فى الاصطلاح :

فلم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب فى ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة فى الإدارة، الأمر الذى نتج عنه تعدد التعريفات. وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث وعلى الرغم من تلك

- الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (الهاللي، ٢٠٠١: ١١) تعريف (Roberts 1985:1024) والذي ينص على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم".
- يقول رشيد القيادة التحويلية هي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية . والقادة التحويليون هم في المقام الأول ، وكلاء للتغيير ، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، أو لما ينبغي أن تكون عليه.
- و هذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة (رشيد ، ٢٠٠٣ : ٤٧٤) .
- وتعني القيادة التحويلية - حسب تعريف "بيلبيني" استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة، ليرفع من التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذات مستوى عال . فالقيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات والذي غالباً ما يتم في حالات الغيبرات التنظيمية الكبيرة . وتقوم القيادة التحويلية على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل : الأمانة ، والاستقامة الشخصية، وضع اعتبار للقيم
- الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها، واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين ؛ فالقائد التحويلي يملك الرؤية، الجاذبية، القدوة، التمكين، التحفيز، والاستقامة (ضرار ، ١٩٩٥ : ٢٨٦) .
- ويرى الهواري (1996) أن القيادة التحويلية تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري ، ١٩٩٦ : ٣١) .
- أما مؤتمن فقد نظرت إلى القيادة التحويلية على أنها : " تتضمن قيادة التغيير ، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " (مؤتمن ١٩٩٥) .
- وينظر لها كونجر على أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 2002:47) .
- وأشار فيرهولم إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1995: 65) .
- ج (أهمية القيادة التحويلية :

- ذكر الربيعة (١٤٣٠ هـ) عددًا من المبررات والتي تتأكد من خلالها أهمية القيادة التحويلية في المدرسة وهي :
- (١) مبررات 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 ، لعدة اعتبارات أهمها : 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 التعليمية بتطوير وتنمية شخصية منفردة لنفسها مع مرور الوقت، وأكد في هذا الشأن أن القيادة التعليمية التي كانت من الاتجاهات المفيدة خلال الثمانينات وبداية التسعينات لم تعد تتناسب مع القرن الحادي والعشرين ، ويجب أن تُستبدل بالقيادة التحويلية التي يمكنها أن تقدم دافعية أفضل للأفراد كي يتحركوا تجاه إصلاح المؤسسات التعليمية ، وتوصل إلى أربع مقدمات منطقية رأى أنها تؤكد أهمية القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم في العصر الحاضر ، وهي :
- أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية ونشرها بين جميع أعضاء المؤسسة التعليمية ، مما يؤدي إلى بذل
 - الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى.
 - أن التركيز في الوقت الحاضر على تميز المدارس يتطلب تغييرات منتظمة حيث أن مثل هذه التغييرات تسمح للمدارس بعمل المهام التي عادة ما تقوم بها بكفاءة وفاعلية أعلى دون تغيير هذه المهام.
 - أن التغييرات المنتظمة التي تتضمن دعم وتنمية القيم والثقافة الراسخة للمدرسة يمكن ان تتحقق بشكل جيد من خلال نظرية القيادة التحويلية.
 - أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم يتطلب تنفيذًا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية .
- (٢) مبررات تنطلق من مميزات القيادة التحويلية ومنها : (الحربي ، ٢٠٠٧ م ، ص ٩).
- أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية .
 - الحاجة إلى إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة بالعمل في مؤسسات التعليم .
 - الحاجة إلى القيادة الرمزية مع التركيز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهنية والمهمة
 - الحاجة إلى القيادة الثقافية التي تقوم بتوضيح وتعزيز القيم والمعتقدات

المدرسة بدائل القيادة . (مكتب التربية العربي لدول الخليج، ١٤٢٠ هـ).

٥) ما أكدته عدد من الدراسات والرسائل (الفيفى ، ١٤٢٩ هـ) و (آل الشيخ ، ١٤٢٨ هـ) ، و (كمنسرة، ١٤٢٦ هـ) و (العرينى ، ١٤٢٤ هـ) و (الزهرانى ، ١٤٢٠ هـ) و (الأخرش ، ١٤٢٠ هـ)

حول ما يُشاع فى الميدان التربوى من نقص القيادات لدى كثير من مديرى المدارس ، وبخاصة مهارات التأثير وتمثل القدوة ووضوح الرؤية ، وهى مهارات أساسية فى القيادة التحويلية .

والواقع أن المؤسسة التربوية تعيش اليوم صراعات وتوترات عنيفة وعميقة طالت كل عناصر العملية التربوية وبيئتها الداخلية والخارجية ، ولذا فهى بحاجة ملحة إلى قيادة تحمل خصائص ومهارات القيادة التحويلية لنقودها إلى بر الأمان .

د) أهداف القيادة التحويلية المدرسية:

حدد ليثوود ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسية حث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

١- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية:

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، وتقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير

والجوانب الثقافية التى تسمح للمؤسسة التعليمية بتطوير وتنمية شخصية منفردة لنفسها مع مرور الوقت .

• الحاجة إلى القيادة الإنسانية التى تحترم الطاقات والمشاعر الشخصية للعاملين .
٣) مبررات تنطلق من التحديات التى تواجهها المدرسة فى هذا العصر، ومنها : (عيسى، ١٤٢٩ هـ ، ص ٢٣) .

• ثورة المعرفة والمعلومات التكنولوجية .
• التطورات المتسارعة الضخمة فى ميادين العلوم وتطبيقاتها.
• تطورات ميادين الاقتصاد والمال والاجتماع .
• الانفجار السكانى .
• السعى العالمى والمشارك للتقدم والانتفاع بثمراته .

• الإنفتاح الواعى على الثقافة الإنسانية .

٤) مبررات تنطلق من النتائج المتوقعة

لتطبيق القيادة التحويلية ، حيث تصبح

المؤسسة التربوية مجتمع متعلمين متعاونين ،

ويصبح المعلمون فى المجتمعات التعاونية

تعاونًا حقيقيًا أكثر التزامًا بعملهم ، يديرون

شؤونهم بأنفسهم إدارة ذاتية وبالتالي تخف

أعباء الحاجة إلى الإشراف المباشر على ضبط

ممارستهم أعمالهم ، ومع الأيام تتضاءل

الحاجة إلى القيادة المباشرة للمعلمين، بينما

ترسى القيادة الذاتية دعائمها وتترسخ فى

الثقافية بالمدرسة ، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير . (Lethwood: 1990,17)

٢- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية:

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى : تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، ورؤى الاعتبار الشخصية ، الاستماع بطريقة فعالة للأراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات . (Lethwood: 1992, 72)

٣- تعزيز تنمية المعلم:

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، و يتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي . (Cashin & Others: 2002,9)

مما سبق لاحظ الباحث أنه يتم تنمية العاملين عن طريق : إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق الإصلاح و التأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها ويذكر (squires & others, 2002:3) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني

نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم ، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره سلوكه.

هـ) عناصر القيادة التحويلية :

في العام 1993 قدم "باس" بالاشتراك مع " أفيليو " نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وذلك على النحو التالي : (الهاللي، 20:2001).

١- الجاذبية التأثير المثالي Idealized Influence :

وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة (الهاللي ، 20:2001) . وقد سماها (رشيد 2003 : 475) المهابة charisma ويمثل قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل أتباعه ، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة . وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده ، فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تقضي الى مقاومة كبيرة إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لإتباعه ، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم ؛ لأنهم يعملون

الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة ويظهرون سلوكاً أخلاقياً ربيعاً، وثقة بالذات ، وعزيمة ، وبعد نظر .

٢- الإستشارة العقلية (الفكرية) Intellectual

: Simulation

وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل تساؤل . وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح . ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين (الهاللي ، ٢٠٠١ : ٢٠) .

وقد سماها (رشيد 2003 : 476) الحفز الفكري ، فالقادة التحويليون يحفزون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع ، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة ، وتناولها بطرق جديدة ؛ والنظر إليها من زوايا عديدة . وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة . وتوسيع الآفاق ، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل الأتباع .

٣- الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) :

Inspirational Motivation

وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة ، حيث إن

أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم (الهاللي، ٢٠٠١ : ٢٠)

وقد سماها (رشيد 2003 : 475) الحفز الملهم ، ويتضمن إلهام الأتباع ، واستثارة هممهم ، وإِذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز ، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل ، وإِظهار التفاؤل والحماس في العمل وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع ، واستثارة روح الفريق لديهم والإشادة بالنتائج الإيجابية .

٤- الاعتبار الفردي Individualized Consideration

وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الإِعتبارات الفردية ، ولكن بعدالة. (الهاللي ، 2001:20) وقد سماها (رشيد 2003 : 476) الإِهتمام الفردي ، ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ، ويحللها ، ويتنبأ بها ، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة ، وبالتالي يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية. علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم.

من أهم النتائج التي توصل لها البحث ما يلي:

* يمارس مديري عموم الإدارات التعليمية القيادة التحويلية بدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات والإداريين، وهذا قد يرجع إلى:

- عدم وعي مديري عموم الإدارات التعليمية لاحتياجات العاملين معه فلا يتمكن من تلبية احتياجاتهم.
- استخدام بعض مديري عموم الإدارات التعليمية للنمط البيروقراطي في العمل.
- اختلاف الأدوار التي يقوم بها مديري العموم (الدور الحالي) عن الأدوار التي يتوقعها منه الأفراد العاملين معه (الدور المتوقع)
- قد يمارس مديري عموم الإدارات التعليمية بعض سلوكيات القيادة التحويلية ولكن ليست بالشكل الواضح والمطلوب بالنسبة للمعلمين.
- المراجع العربية
١. المخلافي، محمد سرحان (٢٠٠٧) القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح.
٢. الهواري، سيد (١٩٩٦) : ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية (الطبعة الثانية) مكتبة عين شمس. القاهرة.
٣. ضرار، قاسم (١٩٩٥م): تنمية المهارات الإشرافية على المستوى التنفيذي ، الأول ، ط٢، الرياض .
٤. الربيعه، صالح بن محمد (٢٠١٠). كفايات القيادة التحويلية لمديري
- مدارس التعليم العام . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. العمري ، مشهور بن ناصر (٢٠٠٤) :العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود، الرياض .
٦. سناء محمد عيسى (٢٠٠٨) : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
٧. لمياء مصطفى أحمد عمرو (٢٠٠٩م): دور القيادة التحويلية في مواجهة بعض مشكلات إدارة مدارس التعليم الثانوى العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة .
٨. الحربي ، قاسم بن عاقل ، (٢٠٠٧) التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحويلية ، مجلة دراسات في التعليم الجامعى ، العدد الخامس عشر ، ٢٠٠٧ ص ٨٧ - ١٦٧

- abstract International , A 62/11,p. 3635.
4. Conger. J.A., & Toegel, G.(2003). Action learning and multirater feedback: Pathways to leadership development? In S.E. Murphy & R. E. Riggo (Eds.), **The Future of Leadership Development**, (pp.107-125). Mahwash, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
9. الكساسبة وآخرون، (٢٠٠٩)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة" *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٥، العدد ١.
١٠. الهلالي، الشربيني (٢٠٠١) : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية وبعض الكليات الجامعية، دراسة ميدانية، *مجلة مستقبل التربية العربية*، ع(٢١، أبريل)
١١. رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣) : الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، *مجلة البحوث التجارية*، مجلد ٢٥، عدد ١-٢
١٢. مؤتمن ، منى (١٩٩٥): *إدارة التغيير جوهر عملية التنمية الإدارية* ، رسالة المعلم. ، مجلد ٣٦ ، عدد ٤
- المراجع الاجنبية
1. Bass, B., & Avolio, B. (1997). **The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. indgarden: Redwood City, A.
2. Bruch, H. and Walter, F. (2007), leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership, *Leadership And Organizational Development Journal*, vol.28, no. 8.
3. Epps, Carolyn D (2002): Examining the leadership impact of a principal on student achievement, Dissertation
- international , A 62/11 ,p 3642.

-
7. Roberts, N. (1985):Transforming leadership: A process of collective Action.
 8. Tsai, Wei-chi, Hsien-wen chenb and Jen-wei cheng, (2009), Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes, *The International Journal Of Human Resource Management*, vol.20, no.1