

التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات
(بيرنز، باس وأفوليو، ليثوود، سيرجيو فاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)
- دراسة تحليلية -

د. الطاهر بن عبد الرحمن

كلية علم النفس وعلوم التربية
جامعة جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، الجزائر.
مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري.

ملخص

ظلت نظرية القيادة التغييرية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار على مدار العقود الثلاثة الماضية، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة، من قبل كثير من العلماء والباحثين نذكر منهم: باس وأفوليو، ليثوود، سيرجيو فاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس، حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التغييرية والقيادة التبادلية عند "بيرنز" وأجروا الكثير من التعديلات عليها كل من وجهة نظره.
الكلمات المفتاحية: القيادة التغييرية - السلوك التنظيمي - القيادة - الأتباع.

Résumé

Le présent article s'intéresse particulièrement à La théorie du leadership transformationnel qui est une approche du leadership développée par Burns et modifiée entre autres , par Bass, Avolio, Leithwood, Sergiovanni, Tichy, Devanna, Bennis et Nanus . Le Leadership Transformationnel consiste à transformer les comportements organisationnels des subordonnés au niveau individuel, groupal et organisationnel.

Mos clés : Leadership Transformationnel – Comportements organisationnels – Leader-Subordonnés .

مقدمة

تعد القيادة التغييرية (Transformational leadership) نظرية في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة ، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلأفي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

ولا يمكن التعرّض لهذه النظرية بالتحليل إلا على ضوء النظريات التي سبقتها، وإبراز محلها وموقعها منها، وسوف نحاول بعد إلقاء نظرة تاريخية للأدب النظري القيادي -خلال قرن من الزمن-، التعرّض لإسهامات أهم العلماء والباحثين في مجال القيادة التغييرية والتبادلية كلّ على حدا . وعليه فإن دراستنا لهذا الموضوع ستكون عبر مدخلين رئيسيين هما:

- مدخل إلى نظريات القيادة (إبراز موقع نظرية القيادة التغييرية من نظريات القيادة).
- مدخل إلى نظرية القيادة التغييرية (استعراض أهم الإسهامات حول نظرية القيادة التغييرية).

أولاً- موقع نظرية القيادة التغييرية من نظريات القيادة :

شهدت نظريات القيادة تطورًا ملحوظًا، جاء كنتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طواعية وعن اقتناع.

ومع بداية عام 1910 ، بدأ تدريس القيادة الإدارية وبحثها بشكل أكثر رسمية وبطرق مختلفة، ومنذ ذلك الحين، بدأت العديد من النظريات والمناهج المختلفة في الظهور، حيث ركزت العديد من الأبحاث والدراسات على تقديم القيادة الإدارية في شكل جزئي ومحدود، ولذا فقد تم تحليل القيادة الإدارية ودراسة أساليبها من خلال مداخل مختلفة كمدخل السمات، السلوك، الموقف والمدخل التحويلي.⁽¹⁾

وقد ركزت هذه النظريات -سواء التقليدية أو المعاصرة- في دراسة موضوع القيادة على نفس الموضوع بوجه عام ، وهو تحديد العوامل التي تؤدي إلى فعالية القائد، وبعبارة أخرى : هل يمكننا تحديد خصائص أو أنماط سلوكية أو مواقف تجعل من أحد أساليب القيادة أكثر فاعلية من غيره من الأساليب؟⁽²⁾

ويمكن عرض التطورات التي حدثت في نظريات القيادة خلال القرن الماضي بشكل موجز ومختصر كما يلي :

1- النظريات التقليدية :

1-1 - التناول الذاتي :

-نظرية الرجل العظيم **Great Man Theory** : وتعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا. (3) حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة.ومن أهم رواد هذه النظرية : فرنسيس جالتون Francis Galton، وود Wood، كارليل Karleal ، جينينغ Jennings .

- نظرية السمات **Traits Theory** : التي تعد امتدادًا وشكلاً من أشكال

تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون. وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معياراً يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائداً إدارياً أفضل من غيره، وقد تبنت الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية(4) ؛ وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد، ومن بين هذه الدراسات: دراسات رالف ستوجديل Stogdill، مان Mann ، دراسات كيرك باتريك ولوك Kirk Patrick & Locke ، دراسات براون Brown .

وعلى الرغم من كثرة الجهود التي بذلها الباحثون في تحديد سمات القيادة ، إلا أن هذه النظرية واجهت مجموعة من الانتقادات من أهمها: صعوبة توفر جميع السمات المنشودة في شخص واحد، واختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية، وتجاهل دور التابعين في عملية القيادة ،و لم تبين النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه .

2-1- التناول السلوكي Behavioral approach :

ركز هذا الاتجاه على سلوك القائد وإلى ما يعمله القائد وليس إلى من هو القائد، وذلك نتيجة لعدم الاقتناع بنظرية السمات ، ففي النصف الأول من القرن العشرين ظهر تيار هذه الدراسات بالاعتماد على المدخل السلوكي بهدف التوصل من خلال البحوث الميدانية إلى الأبعاد المحورية التي ينتظم فيها السلوك القيادي(5) .ولقد حدد الباحثون الذين يدرسون مدخل الأسلوب نوعين عامين من السلوكيات تتشكل منهما قيادة ما : - السلوكيات المتعلقة بالعمل والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية. والهدف الرئيسي لمدخل الأسلوب هو شرح كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات من قبل القادة للتأثير في الجهود المبذولة من قبل التابعين من أجل تحقيق الأهداف (6)

- ومن أهم الدراسات السلوكية : دراسات جامعة إيوا ، دراسات جامعة ميتشيغان، دراسات جامعة أوهايو، دراسات جامعة هارفارد ، نظرية الأنظمة القيادية الأربعة ، نموذج بوور وسيشور ، نظرية الخط المستمر، نظرية الشبكة الإدارية .

1-3-التناول الموقفي Situational Theory : إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماما، التناول الموقفي الذي يستند أساسا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته و قدراته القيادية. فظهور القائد و نجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة(7) .ولذا ظهرت النظريات الموقفية التي تراعي الأبعاد الثلاثة وهي: بعد القائد،وبعد التابعين ،وبعد الموقف ،وترى أن القيادة تتوقف على العلاقة بين القائد ومرؤوسية، وهيكلية المهام ودرجة وضوحها، وقوة القائد. ومن أهم النظريات الموقفية : النظرية التفاعلية الشرطية 1964 - النموذج الثلاثي الأبعاد 1970 - نظرية المسار والهدف 1971 - نظرية دورة الحياة 1972 - النظرية المعيارية 1973 .

2- النظريات الحديثة :

1-2- نظرية القيادة الكاريزمية Charismatic leadership:

نشر هاوس في عام 1976 نظرية القيادة الكاريزمية. ومنذ نشرها تحت عنوان "نظرية للقيادة الكاريزمية A Theory of Charismatic Leadership"، حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين، وهي توصف غالبا بطرق تجعلها شبيهة بالقيادة التغييرية ، إن لم تكن مرادفة لها .

وقد بنى هاوس نظريته على أساس من أفكار ماكس ويبر Max Weber، حيث تم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية . ولقد قدم ويبر Weber 1947 تعريفاً يعدّ الأكثر شهرة للكاريزما ، حيث قال : " إنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد" . وبالرغم من تأكيد فيبر على الكاريزما بوصفها صفة للشخصية، إلا أنه أقرّ أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة.

وبالنسبة لـ " هاوس " تشتمل هذه الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على : - سيطرة القائد - الرغبة القوية في التأثير - الثقة في النفس - شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية . كما أنه يمارس مجموعة معينة من السلوكيات بحيث : - يضع نموذجاً قوياً للدور - يظهر القدرة - يحدد الأهداف - يعمل لتحقيق التوقعات العالية - يعبر عن الثقة - يستثير الدوافع. (8)

كما اقترح كونجر و كانجو Conger and Kanungo ثلاث مراحل يمر بها القائد الكاريزمي لنقل المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود : (1) تقييم الوضع الراهن : بما في ذلك الموارد ، والمعوقات واحتياجات الأتباع (2) صياغة الأهداف (3) وتطوير الوسائل لتحقيق هذه الأهداف. (9)

وقد وضع مقياساً لقياس سلوكيات القيادة الكاريزمية ، وهو ما يعرف بـ : مقياس كونجر و كانجو (CKS) Conger-Kanungo Scales .

أهم رواد النظرية : هاوس (1977) House ، كونجر (1989) Conger ، كونجر و كانجو (1987, 1998) ، هاوس ، شامير وأرثر (1993) Shamir, House, and Arthur.

2-2- نظرية القيادة الخادمة Servant leadership:

لقد بزغ نمط القيادة الخادمة للمرة الأولى في بداية السبعينيات من القرن الماضي في مقالة لغرينليف Greenleaf عام 1970 بعنوان "القائد خادماً The Servant as Leader". (10)

وقد استوحى مؤسس مركز غرينليف للقيادة الخادمة تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة عنوانها "رحلة إلى الشرق Journey to the East" لهرمان هسي Herman Hesse كتبها عام 1956.

وقد خلص غرينليف من إعماله الفكر في تلك القصة الأسطورية إلى مغزى رئيسي مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو منظمته أو مجتمعه ، وهذه الحقيقة البسيطة هي مفتاح عظمتها والاعتراف به قائداً (11).

واستخرج سبيرز Spears بناء على أفكار غرينليف، عشر خصائص تشتمل القيادة الخادمة عليها، ويفترض توفرها في القائد الخادم ليعدّ كذلك. وهذه الخصائص هي: الاستماع- التعاطف - المشافاة - الوعي - الإقناع - التصوير المفاهيمي - نفاذ البصيرة - تقديم الخدمة - الالتزام بنمو الآخرين - بناء روح الجماعة (12).

ورغم أن الإطار الفكري للقيادة التغييرية والإطار الفكري للقيادة الخادمة يوليان اهتماماً كبيراً بالمرؤوسين والإنتاج ، إلا أن القائد التغييري يركز أكثر على الإنتاج لاهتمامه الأكبر بالأهداف المنظمية . أما القائد الخادم فإن اهتمامه يتركز على مرؤوسيه ، فهم محور اهتمامه وعنايته (13) .

وقد وضع لوب (1999) Laub من خلال أطروحته في الدكتوراه ، مقياساً للقيادة الخادمة يعرف باسم "استبيان تقييم القيادة المنظمة الخادمة" Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA)، ويتكون من ثلاثة أقسام ، يقيس القسم الأول منه " المنظمة " بوصفها منظمة خادمة ، و يقيس القسم الثاني منه " قادة المنظمة " بوصفهم قادة خدما ، فيما يقيس القسم الثالث منها " الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة " (14) .

-أهم رواد النظرية : روبرت غرينليف 1970 ، لاري سبيرز Larry Spears ، لوب Laub ، روسل Russel ، ستون Stone.

3-2- نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية) Transactional Leadership :

وتقوم هذه النظرية على أساس التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس، فالقيادة التبادلية كما يرى Bass تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية ، فهو يقدم لهم الاحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال ، وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية ذكرها كل من Bass & Avolio وهي : المكافأة الطارئة المشروطة وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، والإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب، والإدارة بدون تدخل حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، وتعد هذه النظرية هي الأكثر انتشاراً في المنظمات.

وقد كانت هذه النظريات تركز على عنصر التبادل الذي لم تخلو منه أي من النظريات السابقة لها على اختلاف توجهاتها، مما لفت أنظار الباحثين والمفكرين إلى الجوانب السلبية التي تظهر جراء التركيز على التبادل وحده، فحين لا يملك القائد كل أدوات التبادل، فكيف يدفع العاملين إلى تحقيق الأهداف المشتركة؟ (15).

2-4- نظرية القيادة التغييرية (التحويلية) Transformational Leadership :

هي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات السابقة، حيث حاول منظرها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد، وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد والعاملين معه، والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاجاً للتفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين؛ كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات (16).

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين، وأصبح مصطلح التغيير أساساً لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة (17).

تعقيب : تحتل نظرية القيادة التغييرية والتبادلية موقعا متقدما في أدبيات القيادة وهذا راجع إلى أمرين أساسيين : (1) حداثة: حيث ترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى سنة 1978 حين وضع بيرنز أسسها النظرية الأولى (2) شموليتها: فلا يمكن القول القول أنها وليدة العام 1978 وحسب، بل جاءت تتويجا للبحوث المتواصلة والجهود الحثيثة التي قام بها العلماء-خاصة في و.م.أ- منذ بدايات القرن العشرين حول فعالية القيادة، والتي امتدت لأكثر من مائة سنة، حيث استفادت من الجوانب الإيجابية للنظريات التقليدية، وحاولت أن تتجنب ما جاء فيها من قصور .

ثانيا- أهم الإسهامات حول نظرية القيادة التغييرية :

لعل ما حظيت به نظرية القيادة التغييرية من بحث، دراسة وتحليل لم تحظ به أية نظرية أخرى في القيادة . بل ذهب بعض الباحثين إلى أن ما كُتب عن نظرية القيادة التغييرية في العقد الأخير من القرن الماضي، يفوق ما كُتب عن نظريات القيادة الأخرى مجتمعة (18) فقد أجريت ما بين عامي 1990 – 1995 أكثر من 100 دراسة ماجيستر ودكتوراه، لاستكشاف مفاهيم وسلوكيات هذا النمط (19).

فبداية من فترة الثمانينيات توالى إسهامات باس وأفوليو 1985، تيشي وديفانا 1988، بينيس وناوس، يوكل Yuki 1994 في المجال التنظيمي، ومع بداية التسعينيات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية دراسة نظريتي القيادة التغييرية والقيادة التبادلية وتطبيقاتهما في مجال التربية، ومن بين هؤلاء : سيرجيو فاني Sergiovanni 1990، هالنجر Hallenger 1992، براون Brown 1993، و ليثوود Leithwood 1994.

1- إسهامات بيرنز Burns :

إن أول من استعمل عبارة القيادة التغييرية Transformational leadership والتبادلية يرجع إلى المؤرخ و العالم السياسي الأمريكي جيمس ماكريجر بيرنز (1918-إلى يومنا هذا) James Mac Gregor Burns ، في كتابه "القيادة Leadership (1978)". وقد كانت توجهاته في معالجة هذا المصطلح - في البداية - سياسية، ثم سرعان ما انتقل إلى ميادين الفكر الإداري والتنظيمي⁽²⁰⁾.

و القيادة التغييرية كما عرفها بيرنز Burns هي: "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق⁽²¹⁾".

ويرى "بيرنز" أن هناك عدة أنماط للقيادة التغييرية ، تتضمن⁽²²⁾:

أ. القيادة العقلانية	Intellectual Leadership
ب. القيادة الإصلاحية	Reform Leadership
ت. القيادة الثورية	Revolutionary Leadership
ث. القيادة البطولية	Heroes Leadership
ج. القيادة الأيديولوجية	Ideologues Leadership

لقد كان بيرنز أول من فرق بين القيادة التغييرية والتبادلية، حيث أكد على أن العلاقة بين القائد التبادلي والعاملين قائمة على سلسلة من التبادلات والصفقات من أجل الحصول على الطاعة والإذعان والانصياع، وقد شكل هذا المفهوم الأساس النظري لنظريته⁽²³⁾.

وتتركز الفروق الجوهرية بين القيادة التغييرية والقيادة التبادلية في الدافعية؛ ففي المنظمات التي تدار بواسطة قادة تبادليين يستثار الأفراد وتزداد دافعيتهم في ضوء منافعهم الذاتية. كما أن القيادة التبادلية تركز على القوى المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، أما

القيادة التغييرية فتركز على التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في إنجاز أهداف مشتركة (24).

كما يؤكد "بيرنز" في كتابه الأخير : قيادة التحويل (2003) Transforming leadership، على أن هناك حاجة إلى القيادة التغييرية من أجل حل مشاكل العالم الأكثر أهمية، مثل الفقر العالمي. وهذه القيادة ليست- كما يتصور الكثيرون- علاقة من أعلى إلى أسفل، بل تحدث في المستويات الشعبية الأدنى القريبة من الفقر، أين يجب على القادة الاستماع إلى هذه الطبقات الفقيرة وتلبية رغباتها المختلفة، لتمكينها من تطوير نفسها وتحقيق الاكتفاء الذاتي. وعليه فالتحديات التي تواجه القيادة في المستقبل ستكون كبيرة خاصة القيادة التغييرية (25).

2- إسهامات باس وأفوليو Bass & Avolio :

في عام 1985 نشر بيرنارد باس Bernard Bass كتابًا بعنوان : "القيادة والأداء غير المتوقع Leadership and Performance Beyond Expectations"، وقد اقترح من خلال هذا الكتاب نظرية في القيادة تناول من خلالها أفكار "بيرنز" حول القيادة التغييرية والتبادلية بالنقد والتعديل، وأكد على إمكانية تحديد إلى أي مدى يكون القائد قائدًا تغييريًا من خلال تحديد مدى تأثيره على تابعيه، وقد ذهب باس (1985) إلى أن القيادة التغييرية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية، هي (26):

1. الكاريزما Charisma: ويتصف بها القائد الذي تتوفر لديه القدرة على توصيل رؤية معينة.
 2. الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation: ويتصف بها القائد الذي تتوفر لديه العقلانية في حل المشكلات.
 3. الاعتبار الفردي Individual Consideration: ويتصف بها القائد الذي يعطى اهتمامًا شخصيًا للتابع.
- ثم أضاف "باس" في عام (1990) مكونًا رابعًا أطلق عليه (27):
4. الدافعية المستوحاة Inspirational Motivation.

وفي عام (1993) عاد "باس" بالاشتراك مع "أفوليو" وقدم نموذجًا أكثر حداثة للقيادة التغييرية والتبادلية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة التبادلية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، وذلك على النحو التالي (28):

أولاً- القيادة التبادلية :

1. المكافأة الطارئة Contingent Reward: وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع الأتباع بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.
 2. الإدارة بالاستثناء Management by Exception: وفيها يتدخل القائد فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.
 3. إدارة عدم التدخل: Laissez-Faire / Hands off Management: وتعد النقيض للإدارة بالاستثناء، حيث يشاهد ويتابع القائد ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، ومن ثم فهي تصف غياب القائد، كما أنها تشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه أية إجراءات أو موافقات مع الأتباع.
- وقد رأى "باس" أن هذه العناصر أو السلوكيات التبادلية تعد وسائل لإشباع الحاجات الجوهرية لأعضاء المنظمة أثناء فترات الاستقرار.

ثانيا- القيادة التغييرية :

1. الجاذبية (التأثير المثالي): وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجًا للمثل والسلوكيات المشتركة.
 2. الاستشارة العقلية: وفيها يهتم القائد 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 القائد جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين.
 3. الدافعية المستوحاة، وفيها يكون القائد عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث إن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثّل خطواتهم.
 4. الاعتبار الفردي: وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبار الفردية، ولكن بعدالة.
- ومن الواضح أن نموذج القيادة التغييرية الذي جاء به "باس" وأفوليو" يختلف عن القيادة التغييرية عند "بيرنز" في جوانب عديدة، يمكن إجمالها على النحو التالي (29):

- يرى "بيرنز" أن القائد يكون قائدًا تحويليًا حينما يستطيع تحويل أتباعه وحثهم على الأداء بشكل أفضل مما هو متوقع منهم عادة، في حين أن "باس

وأفوليو" لم يحدد خصائص أو نتائج معينة لشيء ما على أساس أنها الأفضل أو الأسوأ.

- يؤكد "بيرنز" أن القيادة التحويلية تحدث فقط عندما تستطيع جماعة ما التقدم نحو الإنجازات المرغوبة، وفي ضوء ذلك لا ينظر إلى قائد مثل "هيتلر" على أساس أنه قائد تحويلي، في حين أن "باس وأفوليو" ينظران إليه عكس ذلك.

- بينما يشير "بيرنز" إلى ضرورة تجاوز نظرية القيادة التبادلية في دراسة القيادة، نلاحظ أن "باس وأفوليو" يشيران إلى أن جانباً من النظرية لا يزال مطلوباً ومفيداً، ويؤكدان على أهمية استخدام المكافآت الطارئة كوسيلة للتأثير على الدافعية وتحريك وتصحيح الأداء، وهذا الشيء يعد إضافة للقيادة التغييرية التي اقترحها "بيرنز".

- ينظر "بيرنز" إلى القيادة التي تعتمد على اجتذاب الجماهير Charismatic Leadership على أساس أنها قيادة وهمية لا أساس لها، ومن ثم لا يعطيها أي أهمية في وضع نظرية عامة للسلوك القيادي، أما "باس وأفوليو" فينظران إليها على أساس أنها مكون جوهري للقيادة المحتملين، ويتركز الاختلاف الأساسي في هذا الشأن حول الجوانب التي تشكل القيادة الجاذبة للجماهير، ف "بيرنز" يعترف بوجود هذه القيادة كما يرى أنها تكون مفيدة في بعض المواقف، لكنه يؤكد أنها ليست تلك السمة من سمات القيادة التي يجب أن نعمل على تطويرها؛ وذلك لأن أي نجاح في المنظمة في ظل هذه القيادة يعتمد على صواب أو خطأ القائد، ومن ثم فهي لا تعد بديلاً للقيادة التغييرية، أما "باس وأفوليو" فينظران إليها على أساس أنها تجذب الأتباع وتعطي القادة قدراً كبيراً من التأثير عليهم، ويؤكدان على أن ندرة وجودها أو صعوبة تطويرها لا يقلل من قيمتها بالنسبة للقيادة في المنظمات.

وبناء على ما سبق ، وضع " باس وأفوليو " لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية نموذجاً يعرف بنموذج القيادة كامل المدى FRLM ، ومقياس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهو ما يعرف بمقياس القيادة متعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) .

لقد هيمن مقياس القيادة متعدد العوامل MLQ على أغلب الدراسات التي تمت حول القيادة التغييرية⁽³⁰⁾. كما ساعدت الشعبية الكبيرة لمقياس القيادة متعدد العوامل MLQ بين الباحثين ، في انفجار البحوث حول القيادة التغييرية ، مما زاد من معرفتنا حول هذا النمط أكثر⁽³¹⁾ .

3-إسهامات بينيس ونانوس Bennis & Nanus :

يعتقد بينيس Warren Bennis أنه قد آن الأوان لوضع حدّ لممارسة القيادة التقليدية الهرمية "من أعلى إلى أسفل" ، وتبني أشكال مختلفة من القيادة ، تتواءم مع عصر المعلومات والعولمة . ويشير أنّ بيئة المنظمات الحديثة تشهد تحولات وتغيّرات على النحو التالي :

- فأولاً: بدأت أهمية القيادة تبرز كعنصر مهمّ في الإقتصاد المبني على المعرفة .

- ثانياً: هناك وعي واضح بالأهمية الحاسمة للثروة البشرية ، سواء في شكل بناء المعرفة أو الابتكارات والاختراعات .

- ثالثاً: هناك تغيّرات كاسحة مصاحبة لعملية الانتقال من عالم الأجهزة القياسية والتناظرية إلى عالم التقنية الرقمية الحديثة .

وعليه فهو يرى أنّه لم يعد بوسع المنظمات أن تبقى على نظام التسلسل الهرمي المتصلّب، بل أضحي لزاماً عليها أن تتبنّى صيغاً تنظيمية أكثر مرونة وفي إطار كهذا، يجب على القائد الناجح أن يكون متشرباً بالإيمان بالتوجه والمهمّة المنتظرة، وأن يتمييز بخصائص معينة مثل الكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة⁽³²⁾ .

لقد طرح بينيس ونانوس في دراستهما مجموعة من الأسئلة على 90 قائداً ، مثل : ما نقاط القوة ونقاط الضعف لديك ؟ ما الأحداث الماضية التي كان لها أكبر التأثير في منهجك في القيادة ؟ ما النقاط الحرجة في مجرى حياتك العلمية ومن خلال الإجابات التي قدمها القادة على هذه الأسئلة ، قام بينيس ونانوس بتحديد أربع إستراتيجيات مشتركة بين القادة في المنظمات التحويلية :

أولاً- لقد كان لدى القادة التحويليين رؤية مستقبلية واضحة بالنسبة لمنظمتهم تتمثل في مستقبل جذاب وواقعي ومقنع، فقد كانت رؤيتهم في العادة واقعية وسهلة ونافعة ومولدة للطاقة والنشاط. وقد حاكت هذه الرؤية الجذابة خبرات الأتباع وجعلتهم داعمين للمنظمة . فعنما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من السهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة ، بل والمجتمع بصورة عامة . وهي تساهم في تمكينهم لأنهم يشعرون بأنهم جزء مهم من مشروع ذي قيمة.

ولقد أكد بينيس ونانوس أنه لكي تكون ناجحاً ، فإن الرؤية ينبغي أن تبني على ضوء احتياجات المنظمة بصفة عامة ، ومتطلبات من هم في داخلها ، وعلى

الرغم من أن القادة يلعبون دورا كبيرا في صياغة الرؤية، إلا أنها تنشأ من قبل كل من القادة والأتباع داخل المنظمة .

ثانيا- كان القادة التحويليون مهندسين اجتماعيين لمنظماتهم، وهذا معناه أنهم قد أوجدوا شكلا أو صيغة للمعاني المشتركة التي حافظ عليها الأفراد داخل منظماتهم، وحددوا الاتجاه الذي حول قيم وأعراف منظماتهم. وفي حالات عديدة كان هؤلاء القادة قادرين على تعبئة الموظفين على قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظماتهم. (33)

ثالثا- إن القادة التحويليين قد أوجدوا الثقة في منظماتهم من خلا جعل مواقفهم الخاصة معروفة بوضوح، ثم دافعوا عنها. ولثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه، حتى في المواقف غير المؤكدة. وبالنسبة للمنظمات، فقد قام القادة ببناء الثقة من خلال تحديد التوجهات، ومن ثم تنفيذها حتى في حالة كون الرؤية تضمنت درجة عالية من عدم التأكد. ولقد وجد بينيس ونانوس (1985) أنه عندما قام القادة بإرساء الثقة في المنظمة، فإن ذلك قد منح المنظمة الإحساس بالاستقامة مماثلة للهوية الصحية .

رابعا- استخدم القادة التحويليون الانتشار الإبداعي للذات من خلال الاهتمام الإيجابي به . ولقد عرف القادة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وركزوا على نقاط قوتهم بدلا من الانشغال بنقاط ضعفهم. وعلى ضوء وعيهم بقدراتهم، كان القادة الفاعلون قادرين على الانخراط في مهامهم وأهداف منظماتهم، وكانوا قادرين على دمج إحساسهم الذاتي في العمل الذي يقومون به. كما وجد بينيس ونانوس أيضا أن النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة كان لها دور متبادل مع الأتباع ، حيث أوجد لدى الأتباع الشعور بالثقة والتوقعات العالية. فالقادة الذين شملتهم الدراسة كان لديهم التزام بالتعلم وإعادة التعلم، ولذلك كان هناك في منظماتهم تأكيد مستمر على التعليم (34) .

وقد حدد بينيس (1989) صفات القائد التغييرية بما يلي :

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة.
4. يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5. يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف ، وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.
6. القائد التحويلي عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (35) .

4- إسهامات تيشي وديفانا Tichy & Devanna:

درس تيشي وديفانا (1990) شأنهما في ذلك شأن بينيس ونانوس، القيادة التحويلية لدى اثني عشر من قدامى المديرين في شركات معظمها كبيرة الحجم. وكان تيشي وديفانا مهتمين بكيفية تغير المنظمات، وبكيفية تحولها. كما كانا بصفة خاصة مهتمين بكيفية قيام القادة بعملية التغيير .

ويشير تيشي وديفانا (1990) إلى أن التغيير الذي تواجهه المنظمات المعاصرة ليس هامشياً، بل أساسياً يتطلب الكثير من الولاء لا القليل منه، ويحتاج إلى قادة وليس مديرين (36) .

وأراد تيشي وديفانا أن يتعرفا على كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسم بالتحدي جراء التغير التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتزايد المنافسة، وزيادة الاعتمادية الاقتصادية المتبادلة بين الدول. وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية التي قاما بها بأن القادة يديرون التغير في المنظمات من خلال ثلاث مراحل (37):

المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير، إذ توجد هناك نزعة لدى المنظمات ولدى الأفراد فيها بالارتياح للوضع القائم ومقاومة التغيير ، والرغبة في الحفاظ على النظام القائم . ونتيجة لذلك، فربما لا يتم إدراك الحاجة إلى التغيير. والقادة التحويليون هم أدوات التغيير، فهم يحملون على عاتقهم مسؤولية لإيضاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً في كيفية عمل المنظمة .

ويشير تيشي وديفانا إلى أساليب عديدة يمكن أن تساعد المنظمات في زيادة انفتاحها على التغيير ، منها : (1) تشجيع الاختلاف في الرأي ، والسماح للموظفين بإبداء الرأي المخالف (2) تشجيع التقويم الموضوعي لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها (3) تشجيع أعضاء المنظمة على زيارة المنظمات الأخرى للحصول علي وجهات نظر بديلة لكيفية عمل المنظمة وحل المشكلات (4) تشجيع المنظمات على تقويم أدائها بناء على العديد من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع شركات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها .

المرحلة الثانية: تتطلب هذه المرحلة في عملية التغيير إيجاد رؤية مستقبلية، فالرؤية المستقبلية تعمل نظريا كخارطة طريق لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيف سيكون شكلها. وبالنسبة لتيشي وديفانا، فإن الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديد قائل واحد، وإنما هي نتيجة لصيغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة. والجانب الرئيس لإيجاد رؤية مستقبلية ما هو إلا تطوير لرسالة المنظمة التي تصف تلك الرؤية المستقبلية والقيم الضمنية بداخلها.

المرحلة الثالثة: في المرحلة الأخيرة هذه في تحويل المنظمات يتم جعل التغيير مؤسساتيا. ومن أجل القيام بذلك، فإن القادة بحاجة إلى التخلص من الهياكل القديمة وبناء هياكل أخرى جديدة، وهم بحاجة إلى إيجاد تابعين مناسبين لتنفيذ الأفكار الجديدة. والقضاء على الهياكل القديمة ربما يتطلب من القائد أن ينشئ تحالفات جديدة من الموظفين الذين سوف ينسجمون مع الرؤية المستقبلية الجديدة، وسوف يحتاج الأفراد في هذه العملية إلى المساعدة من أجل إيجاد أدوار جديدة في المنظمة، حيث إن الهياكل المختلفة الجديدة إنما صممت لتعزيز التوجهات الجديدة للمنظمة (38).

كما حدد كل من تيشي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التغييريون في المنظمات وهي:

1. القادة التغييريون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود.
2. أشخاص شجعان يحبون المغامرة المحسوبة ولا يترددون في قول الحقائق.
3. القادة التغييريون يتقنون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين.
4. موجهون بالقيم ويعملون بموجبها، ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم.
5. القادة التغييريون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها.
6. يملكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.
7. القادة التغييريون أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ويترجمون كل ذلك إلى حقائق (39).

ومن هذا المنطلق فإن القائد التغييري يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية. (40).

5- إسهامات سيرجيو فاني Sergiovanni :

يعود الفضل في تطبيق القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال Thomas.J Sergiovanni التي امتدت ما بين : (1984-1990 م) (41) ، والتي جعلته يؤكد على أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم وذلك لعدة اعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي: 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 متفردة لنفسها مع مرور الوقت. كما يذهب "سيرجيو فاني" إلى أن الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية، هي التي تساعد المؤسسة التعليمية في أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المدرسة على التميز (42).

وتتبلور طبيعة القيادة التغييرية من خلال ما اقترحه سيرجيو فاني كما يلي:

1. القيادة بالغايات والأهداف: إن توضيح الغايات و الأهداف يساعد العاملين على إدراك المغزى والهدف من وراء عملهم وتقدير أهميته ، ويسهم في تحفيزهم وإثارة دافعيتهم لمواصلة أدائهم بنجاح وتميز .
2. القيادة بالتمكين: عندما يستثمر قادة المدارس الكفايات التي يتمتع بها العاملون معهم بشكل مناسب ، ويعدونهم ويؤهلونهم للمساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المدرسة ، فإن العائد التربوي يكون عظيمًا.
3. القيادة كقوة دافعة للإنجاز : وهنا تأكيد على دور القائد كداعم ومحفز ومسهل للأداء والإنجاز، فقادة المدارس الذين يتسمون بالفاعلية يركزون على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز .
4. القيادة بنشر السلطة وتفويضها: وتتضمن نشر الأدوار والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المدرسة مما ينعكس إيجابًا على تطوير العملية التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها .
5. القيادة بالرقابة النوعية: الرقابة النوعية تعنى بمعتقدات العاملين وكيفية

تطبيقها وانسجامها مع أدوارهم ومهامهم وتسعى إلى التعرف على مدى الرضا الذي يشعرون به أثناء إنجازهم لأهدافهم وتحقيقهم لغاياتهم.

6. القيادة بالتحويل والتطوير : وذلك بتحويل العاملين في المؤسسات التربوية من كونهم ملتزمين بشكل محدود تجاه غايات المؤسسة وأهدافها إلى مهنيين ملتزمين يشاركون في صياغة الرؤية العامة للمدرسة وفي تحديد أهدافها وأولوياتها .

7. القيادة بالالتزام بالقيم العليا للمؤسسة التربوية : وذلك بالتأكيد بشكل قوي على القيم المؤسسية ، والتي لا تقبل المساومة بشأنها ، والمطلوب هو الالتزام بهذه القيم العليا ، وإذا ما تم تبديلها أو إساءة التعبير عنها فإن القائد يتدخل ويعمل على إحداث التغيير في الاتجاه الصحيح .

8. القيادة بالتفكير المتعمق والمركب : بمعنى النظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيرًا متعمقًا ينعكس على الأداء ، ويوصف القادة الناجحون بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد على أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد .

9. القيادة بالبساطة والوضوح: حيث تعد المدرسة بيئة صغيرة الحجم ولذلك فهي أفضل وأكثر ملائمة لتسهيل عمليات الاتصال المباشر، ولبناء وتدعيم علاقات عمل جيدة وقوية، وذلك مقارنة بالمنظمات الكبيرة والضخمة التي تكون فيها العلاقات غير مباشرة (43).

وقد وضع سيرجيو فاني خمسة أبعاد للقيادة التغييرية ، وهي كما يلي :

1. القيادة الفنية : والتي تشمل سعة التقنيات الإدارية .
2. القيادة الإنسانية : والتي تشمل البعد الاجتماعي وشؤون الأفراد .
3. القيادة التربوية : والتي من خلالها يثبت المدير الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية .
4. القيادة الرمزية: وتشمل التركيز على النموذج في السلوك وعلى أهمية الأهداف .

5. القيادة الثقافية : والتي من خلالها يساعد المدير في تعريف وتحديد وتثبيت القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية والتي تعطي المدرسة حريتها على مرّ الزمن .

وهذه الأبعاد من شأنها من وجهة نظر سيرجيو فاني أن تجعل من المدرسة فعالة وأكثر تحصيلًا (44).

6- إسهامات ليثوود Leithwood, Kenneth :

لقد بدأت بحوث القيادة التحويلية في اتجاه السياقات المدرسية والتربوية في كندا على يد ليثوود وآخرون Leithwood & all في الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي⁽⁴⁵⁾.

ويعد ليثوود Leithwood من أكثر الباحثين إسهامًا في الأدب المتعلق بنظرية القيادة التغييرية في مجال التعليم؛ حيث نشر في هذا المجال ما يزيد على عشرة كتب وبحوث. وتشير الدراسة المتأنية لأعماله إلى أنه كان يعتمد في أعماله المبكرة على نموذج "باس" المتعدد العناصر، لكنه استطاع من خلال معظم أعماله الحديثة أن يقدم تفسيرًا أكثر نضجًا للقيادة التغييرية في مجال التعليم بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة⁽⁴⁶⁾.

حيث يرى ليثوود أن العلاقات القائمة على السلطة في المدارس بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور وموظفي المدارس والطلبة، كانت دائمًا موضع استياء المجتمع المدرسي، ومحل انتقاد الباحثين في الحقل التربوي، لذلك ظهرت مبادرات الإصلاح وإعادة الهيكلة، ووضعت استراتيجيات للتطوير التربوي المدرسي والتي تطالب بتغيير العلاقات القائمة على السلطة، ويشمل ذلك إدارة المدرسة، وزيادة مشاركة أولياء الأمور والمعلمين في صناعة القرار المدرسي وإتاحة الفرص الكافية أمام المعلمين للمشاركة في قيادة المدرسة (Leithwood, 1992)⁽⁴⁷⁾.

ومن بين الدراسات التي حاولت التعرف علاقة القيادة التحويلية ببعض المتغيرات التنظيمية في المدارس ، دراسة قام بها ليثوود بعنوان "موقع القيادة التحويلية"، شملت 12 مدرسة كندية تحسن أداؤها من خلال استراتيجيات استخدمها قادة هذه المدارس لمساعدة المعلمين على بناء ثقافة تعاونية مهنية، حيث ثبت أن قادة هذه المدارس قد عملوا على بناء معايير ثقافية تضمنت قيم المدرسة، ومعتقداتها وأشركوا المعلمين في الصلاحيات والمسؤوليات بهدف وضع حد لعزلتهم المهنية ، ولجعلهم أكثر إحساسًا برسالة المدرسة وأولوياتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإجراءات التي قام بها قادة المدارس المذكورة، قد أسهمت في تحفيز المعلمين للتطوير المهني، ورفعت من مستوى شعورهم بالالتزام نحو رسالة المدرسة وأهدافها، وإن القيادة المدرسية حظيت بالتقدير والاحترام ، وأنهم يسعون إلى طرح تفسيرات عديدة وصريحة للمشكلات المدرسية، واضعين مشاكلهم الخاصة في الإطار المدرسي وتوجهاته الشاملة. فضلًا عن ذلك، ساعد قادة المدارس المعلمين في البحث عن الحلول البديلة عبر

النقاش المفتوح حيث اتضح أنهم يتجنبون الحلول المألوفة أو الآراء الضيقة، ومن أجل ذلك راجعوا فرضياتهم وفرضيات الآخرين. لقد آمن قادة المدارس إيمانًا حقيقيًا أن المعلمين كمجموعة، تمكنوا من إيجاد حلول أفضل من تلك التي توصلوا إليها لوحدهم وهذا الاعتقاد لا يحمله القادة غير التحويليين. (48).

إن دراسة ليثوود قد توصلت إلى ارتفاع مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى مديري المدارس الكندية، حيث عملت قيادات تلك المدارس على بناء معايير ثقافية تضمنت قيم المدرسة ومعتقداتها، وأشركوا المعلمين في الصلاحيات للحد من عزلتهم المهنية، ولجعلهم أكثر إحساسًا برسالة المدرسة وأهدافها مما أسهم في تحفيز المعلمين للتطوير من مقدراتهم المهنية ورفع مستوى شعورهم بالالتزام نحو رسالة المدرسة وأولوياتها، من خلال إعادة فحص فرضياتهم وتجنبهم للحلول المألوفة والآراء الضيقة. (49).

ويرى ليثوود أن القيادة المدرسية التغييرية تعمل على :

1- تطوير أداءات العاملين بالمدرسة، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، وتقليل من عزلتهم المهنية وتدعم التغييرات الثقافية المدرسية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ ثقافة مدرسة مهنية.

2- تجعل من المعلمين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات المدرسية، وتحفزهم على الانخراط في نشاطات جديدة وبذل الجهود الإضافية لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

3- تشرك المعلمين في وضع الأهداف والرؤية المدرسية وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لإيجاد تفسيرات وأبدال متعددة لإنجاز الأهداف، وتجنبهم الالتزام بالحلول المنمطة أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.

4- تشكل من المجتمع المدرسي فريقًا واحدًا يتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقيق وترسخ مناخًا تعاونيًا باعثًا على التميز والإبداع.

5- تقدم توضيحات مفصلة لواجبات ومهام أعضاء المجتمع المدرسي وتشركهم في صناعة القرارات المدرسية، وتقيم ورش عمل لتنمية مواهبهم وميولهم ومقدراتهم.

6- تتحسس حاجات المعلمين والعاملين والطلبة وتسعى جاهدة لإشباعها، وتستجيب بفاعلية لحاجات المجتمع المحلي دائمة التغيير (50).

وقد استنتج ليثوود من أبحاثه في هذا المجال أن للقيادة التغييرية أثر بالغ الأهمية يظهر بجلاء في جوانب كثيرة ، مثل : بناء الرؤية المستقبلية ، تعزيز الالتزام بأهداف الجماعة، توفير الدعم للموظفين، استثارة التفكير لحل المشكلات (51).

وقد وضع ليثوود وجانتزي (1996) Leithwood & Jantzi نموذجاً للقيادة التغييرية المدرسية ، يتضمن ستة أبعاد كالتالي :

1. تحديد وتوضيح الرؤية: هو سلوك يظهر مقدرة المدير على تحديد فرص للمدرسة، وتنمية المعلمين، وحثهم برؤية مستقبلية .

2. توفير النموذج الملائم: هو سلوك يظهر مقدرة المدير على وضع مثال للمعلمين ليتبعوه، يتسق والقيم التي يعتنقها.

3. رعاية قبول جماعي لأهداف المجموعة: هو سلوك يظهر مقدرة المدير على الارتقاء بالتعاون بين المعلمين في المدرسة، ومساعدتهم على العمل معا نحو تحقيق أهداف مشتركة .

4. توفير الدعم الفردي: هو سلوك يظهر احترام المدير لمعلميه واهتمامه بمشاعرهم الشخصية وحاجاتهم .

5. توفير الاستثارة الفكرية: هو سلوك يظهر مقدرة المدير على تحدي المعلمين، لإعادة اختبار بعض مسلماتهم حول عملهم وإعادة التفكير في كيفية أدائه .

6. إدامة توقع مستويات الأداء العالي: هو سلوك يظهر توقعات المدير العالية للتميز، والجودة، والأداء العالي من معلميه (52) .

كما قام الباحثان بوضع مقياس لقياس السلوكيات الستة السابقة ، وهو ما يعرف بـ "مقياس قيادة المدير التغييرية " ، ويتكون من 24 فقرة موزعة على الأبعاد الستة للقيادة التغييرية، وقد تم التحقق من صدقه وثباته في نسخته الأصلية الإنجليزية (53).

❖ تعقيب :

- تختلف السلوكيات الأساسية للتمط القيادي في بعض الأحيان من نظرية إلى أخرى ، كما أنها قد تختلف في نفس النظرية في نسختها القديمة والحديثة (54) . وهذا يتضح جليا في النظريات الحديثة للقيادة بصفة عامة، والقيادة التغييرية بشكل أخص، حيث نلاحظ في هذا السياق ، أن ماء جاء به غرينليف في القيادة

الخادمة، وما جاء به ماكس ويبر في القيادة الكاريزمية، وما جاء به بيرنز في القيادة التبادلية والتغييرية (كأساس تنظيري)، قد تم فهمه وتعديله من طرف رواد هذه النظريات بطرق مختلفة. فمجهودات (سبيرز، لوب، روسل، ستون وغيرهم) حول القيادة الخادمة، ومجهودات (هاوس، كونجر، كانوجو، شامير، آرثر وغيرهم) حول القيادة الكاريزمية، ومجهودات (باس، أفوليو، ليثوود، سيرجيو فاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس وغيرهم) حول القيادة التغييرية والتبادلية، لا تعبر في الأخير إلا عن وجهات نظرهم العلمية لما جاء به : غرينليف، ماكس ويبر وبيرنز على التوالي:

- لقد أشار كيرت ليفين أنه: "لا يوجد شيء جيد للتطبيق أحسن من نظرية جيدة" (55)، حيث يتضح من خلال هذا القول ومن تحليل ظهور النظريات الحديثة المختلفة، أنها كانت انطلاقاً من أسس نظرية واضحة، والتي تكون غالباً على شكل مؤلف أو عدة مؤلفات، لكن المؤلفات وحدها لا تكفي لتطوير نظرية من النظريات، بل لابد من وضع نماذج ومقاييس تعبر حقيقة عن النظرية وتساهم في نقل الافتراضات إلى حقائق. وهذا يتضح جلياً من خلال أعمال: لوب، كونجر و كانوجو، باس وأفوليو وليثوود في نظريات : القيادة الخادمة، القيادة الكاريزمية، القيادة التغييرية والتبادلية، على الترتيب. حيث فتح هؤلاء الباحثون المجال واسعاً أمام هذه النظريات للتحقيق الإمبريقي وتقوية الأدب النظري على حد سواء.

- هناك تضارب واضح في الآراء فيما يخص إسهامات العلماء حول نظرية القيادة التغييرية والتبادلية، وهذا ربما يرجع إلى اختلاف زاوية النظر - بين المجال التنظيمي والتربوي الذين ينتمون إليه - في دراسة القيادة على وجه عام .

- إن تطور نظرية القيادة التغييرية السريع يرجع -ربما- إلى "الأساس النظري الجيد" الذي تمكّن بعض العلماء و الباحثين من وضعه على أساس من أفكار بيرنز، من خلال نماذج ومقاييس واضحة ودقيقة، حيث نجد أن النموذج الأكثر شهرة هو نموذج القيادة كامل المدى FRLM، والمقياس الأكثر استخداماً هو مقياس القيادة متعدد العوامل MLQ .

الخاتمة

لا شك أن الفضل في ظهور مفهوم القيادة التغييرية يرجع بالدرجة الأولى إلى تراكم الأدبيات النظرية في مجال القيادة الإدارية خلال قرن من الزمن، فهي بمثابة القاعدة الأولى التي بنيت عليها أفكار هذه النظرية. ثم بالدرجة الثانية

يرجع الفضل إلى إسهامات "بيرنز" التنظيرية التي تعتبر القاعدة الثانية التي انطلقت منها جهود الباحثين في بلورة وتعديل هذا المفهوم.

إن تطور مفهوم القيادة التغييرية والتبادلية السريع، والقبول الذي لقيته في الدوائر العلمية، يرجع في المرتبة الأولى إلى متغيرات العصر والتطور السريع للمعرفة والحاجة الماسة إلى التغيير في المنظّمات، حيث ترافق ظهور هذه النظرية مع بدايات القرن الحالي ونهايات القرن العشرين. كما يرجع الفضل في المرتبة الثانية إلى إسهامات العلماء والباحثين أمثال: باس وأفوليو، ليثوود، سيرجيو فاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس وغيرهم، أمثال: كونجر وكانوجو، كوزس وبوسنر، يوكل، براون، هالينجر... الخ والذين لم نتعرض لهم في هذا المقال.

لقد اختلف العلماء في بلورتهم لمفهوم القيادة التغييرية، وهذا راجع إلى اختلاف زاوية النظر لما جاء به "بيرنز"، ففي المجال التنظيمي نجد أنّ إسهامات: باس وأفوليو، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس تختلف بدرجة أو بأخرى عن إسهامات: سيرجيو فاني و ليثوود، في المجال التربوي. ومهما يكن من اختلاف في طروحات الباحثين، إلا أنها تشترك في الكثير من العناصر، خاصة فيما يتعلق بأهمية هذا التّمط والحاجة إليه.

لكن ما يمكن ملاحظته من خلال الاستقراء الكلي للإسهامات السابقة وكذا العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، هو أنّ أكثر الإسهامات أثراً في المجال التنظيمي هي إسهامات "باس وأفوليو" وفي المجال التربوي نجد إسهامات "ليثوود". ولعل ذلك راجع بدرجة كبيرة إلى قيام هذين الأخيرين بوضع نماذج ومقاييس لقياس سلوكيات القيادة التغييرية والتبادلية كلٌّ في مجال اهتمامه، ما فتح المجال واسعا أمام الباحثين للتحقق الإمبريقي والإثراء النظري.

ولعلّ إجراء المزيد من الدراسات -النظرية والتطبيقية- من طرف الباحثين، سوف يؤدي في المستقبل إلى توافق أكثر بين وجهات النظر المتباينة ويقلل من الآراء المتضاربة، كما يساهم بلا شك في التطور المفاهيمي لهذه النظرية على وجه الخصوص وتعميق فهمنا لسيكولوجية القيادة التنظيمية بوجه عام.

المراجع

1. توفيق ، عبد الرحمن (2004). الشخصية القيادية فكرا وفعلا. بميك :القاهرة، د ط، ص41 .
2. سيزلاكي ، أندرودي ومارك جي والاس (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). معهد الإدارة العامة ، السعودية،ص :291.
3. عياصرة ،علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ط1، دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، ص : 52 .
4. كنعان، نواف (1999)، القيادة الإدارية، ط3. دار الثقافة:عمان،الأردن، ص :309.
5. سيزلاكي ، مرجع سابق ، ص : 295.
6. نورت هاوس ، بيتر (2006 م) . القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق ، (ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض : معهد البحوث ، معهد الإدارة العامة ، ص 59.
7. مليكة، كمال لويس (1970)، سيكولوجية الجماعات و القيادة، ط 2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة ، مصر ، ص ص : 37-38.
8. نورت هاوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 189.
9. Poon, James(2000). Charismatic Leadership. Equal Opportunities International, Volume 19 Number 8, p :24.
10. Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Leadership & Organization Development Journal, 17(7), 33-35, p :33.
11. أبو تينة ، عبد الله و خصاونة ، سامر و الطحاينة، لطفي (2007). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون . مجلة العلوم التربوية والنفسية ،البحرين، مجلد 8 ، عدد 4 ، ص ص : 137-160، ص : 141.
12. Sarayrah , Yasin Khalaf (2004). Servant Leadership in the Bedouin Arab Culture. Global Virtue Ethics Review , Volume Five, Number 3, pp. 58-79,p :63-64.
13. Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. The Leadership and Organization Development Journal, 25 (4), 349-361, p : 356.
14. Laub, J. Alan (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Florida.p :117-120.
15. الربيعة ، صالح بن محمد (2010).كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف : د.عبد العزيز الشهوان .جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ص : 29.
16. الربيعة ، صالح بن محمد(2010)، مرجع سبق ذكره ، ص :30.
17. حماد ، إباد (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،سوريا، مجلد 27 ، عدد 4 ، 383-403 ، ص : 391.

18. أبو تينة ، عبد الله و خصاونة ، سامر و العمري، أيمن (2006). تصورات معلمي محافظتي البلقاء والزرقاء ومعلماتها للقيادة التغييرية في مدارسهم وعلاقتها بمستوى الثقة بمديرهم ومديراتهم . المجلة الأردنية في العلوم التربوية ،الأردن، مجلد 2 ، عدد 2 ، ص ص : 65-72، ص :66.
19. Humphreys ,John & Eistein , Walter (2003). Nothing new under the sun : Transformational leadership from a historical perspective . journal of management history , 41 (1) 85-95 .p :19.
20. Humphreys, Ibid , p: 85.
21. Burns, J. M.(1978) , Leadership, Harper, New york .p :20.
22. الهلالي ، الشربيني (2001). إستخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية .مجلة مستقبل التربية ، القاهرة ، المجلد 7 ، العدد 21 ، ص ص : 10-72 ، ص : 17.
23. العنزي ، حمود عايد (2005). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم . أطروحة دكتوراه غير منشورة . تحت إشراف : هاني عبد الرحمن صالح الطويل .الجامعة الأردنية ، ص : 14 .
24. الهلالي ، الشربيني ،مرجع سبق ذكره ، ص :17.
25. Bass, B. & Ronald E.Riggio (2006) .Transformational Leadership, (2nd edition). Mahwah , New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.224.
26. Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, The Free Press.p:31.
27. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). “ Developing Transformation Leadership : 1992 and Beyond” , Journal of European Industrial Training , 14.pp :21-27.
28. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993) “Transformational Leadership : A Response to Critics” in M. M. Cheners & R. Ayman (Eds). Leadership Theory and Research : Perspective and Directions , San Diego, Academic Press.p :03.
29. الهلالي ، الشربيني ،مرجع سبق ذكره ، ص :20-21.
30. Bass, B. & Ronald E.Riggio (2006) , Ibid ,p :31.
31. Bass, B. & Ronald E.Riggio (2006) , Ibid ,p :27.
32. بن عبد الرحمن ، الطاهر (2009) . القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز . رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة ، ص:52.
33. نورث هاوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 197.
34. نورث هاوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 198.
35. العمري ، مشهور بن ناصر (2004) . العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير (غير منشورة).جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ،قسم الإدارة العامة. الرياض، ص : 33.

36. الغامدي ،سعيد بن محمد (2001). القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية.رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، ص: 03.
37. نورث هاوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 198.
38. نورث هاوس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 199.
39. الغامدي ،سعيد بن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 76.
40. Tichy, Noel & Devanna, Mary (1990). The Transformational Leader, Johon Wiley& sons, New York, p : 187 .
41. عيسى ، سناء محمد عيسى (2008 م). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) . كلية التربية غزة، فلسطين، ص : 27 .
42. الربيعة ، صالح بن محمد، مرجع سبق ذكره ، ص : 53.
43. مصطفى ، يوسف (2002) : أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر " ، مجلة التربية ، العدد السابع ، يوليو 2002 (ص ص 139 – 202) ص : 170 .
44. عياصرة ،علي أحمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 80-81.
45. العنزي ، حمود عايد ، مرجع سبق ذكره، ص : 11 .
46. الهلالي ، الشربيني ،مرجع سبق ذكره ، ص : 10.
47. العنزي ، حمود عايد ، مرجع سبق ذكره، ص : 11 .
48. العنزي ، حمود عايد ، مرجع سبق ذكره، ص : 70 .
49. العنزي ، حمود عايد ، مرجع سبق ذكره، ص : 98 .
50. العنزي ، حمود عايد ، مرجع سبق ذكره، ص : 12 .
51. عبد الحميد محمد محمد (2010). القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تحت إشراف : د.سعيد الغامدي . جامعة نايف ، السعودية ، ص : 19.
52. أبو تينة ، عبد الله و آخرون (2006) ، مرجع سبق ذكره ، ص : 67 .
53. أبو تينة ، عبد الله و آخرون (2006) ، مرجع سبق ذكره ، ص : 68 .
54. Yukl , Gary(1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10(2), 285–305.p : 293.
55. Sosik, John J & Don I. Jung (2010). Full range leadership development . Psychology Press Taylor & Francis Group, New York , p : 20 .

الأترنيت :

كل المقالات الأجنبية من موقع <http://www.sndl.cerist.dz>

كل المقالات الأجنبية من موقع : [_https://www.sndl.cerist.dz](https://www.sndl.cerist.dz)