



وزارة التعليم
Ministry of Education

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
إدارة التعليم بمنطقة الباحة
مركز التدريب التربوي
مكتب التعليم بمحافظة القرى

حَقِيبة

القيادة التربوية الفعالة

(قيادة النعلم)

دليل المندرب



إعداد وتقديم المشرف التربوي

الاستاذ / منصور بن عوض الهالبي الزهراني



تقديم

بسم الله والصلاة والسلام على خير من ربّي وعلم نبينا محمد بن عبد الله ، أما بعد فالقيادة نشاط إنساني أزلي، قديم قدم الإنسان نفسه ، فكل تجمع بشري قلّ أو كثر يحتاج إلى قيادة توجه نشاطه وترشد ممارساته وتحفزه لتحقيق الأهداف المشتركة، كما أن القيادة مطلب شرعي دلت عليه النصوص من الكتاب والسنة ، قال الله تعالى في محكم التنزيل (قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ) (يوسف آية ٥٥) ، وقال عز من قائل (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) (القصص آية ٢٦) ، وقال صلى الله عليه وسلم (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم). وتعد القيادة هي مفتاح النجاح في أي عمل ، يقول "John C. Maxwell كل شيء يتوقف على القيادة .





وتتغير المؤسسة عندما يتغير القائد؛ ولما كانت القيادة بهذه الأهمية ، فإن هذا المقال سـيتطرق إلى اتجاه جديد في القيادة هو القيادة التحويلية التي عرفها Burns بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وعرفها bass بأنها القيادة التي تركز على إعادة ترتيب احتياجات التابعين حسب أهميتها ، وليس فقط تلبية الاحتياجات الحالية ، وإنما توجيه الاهتمام بالاحتياجات التي تأتي في أعلى درجات الأهمية ، وهي تتطلب مستويات عالية من أعمال التفكير العقلي والتضحيات ، ومشاركة التابعين في تحقيق الأهداف المهمة و القيم المشتركة ، كما عرفها الهواري بأنها القيادة التي تحقق نتائج أبعد مما كان متصوراً وأبعد مما كان متوقفاً ، فهي تسـعى إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم والقناعات والتوجهات والرؤى والأهداف ، وتعتمد في هذا على التغيير الحقيقي والإبداع والمخاطرة البنائية ، وهي قادرة على برمجة الأنشطة والناس في التغيير الشامل المتكامل ، ومن هنا جاءت كلمة (تحويل) ، والقيادة التحويلية تؤول في النهاية إلى قيادة أخلاقية من حيث انها ترفع مستوى السلوك الإنساني والقيم الأخلاقية لكل من القائد والتابع ويكون لها تأثير تحويلي على كليهما ، وهي قيادة ديناميكية ، بمعنى أن القادة يرتبطون مع التابعين بعلاقة تجعل من الآخرين يشعرون بأنهم أكثر سموً وارتفاعاً من خلالها ، وغالباً ما يصبحون هم أنفسهم أكثر نشاطاً وفعاليةً ، وبهذا يستقطبون كوادر جديدة من القادة.

ونسأل الله تعالى التوفيق من اجل النهوض بالعنصر البشرى ببلدنا الحبيب.

إعداد وتقديم

المدرّب الأستاذ / منصور بن عوض الهلالي الزهراني





أهداف البرنامج

الهدف العام من البرنامج :

تنمية مهارات ومعارف وخبرات المشاركين ليصبحوا قادرين على تطبيق القيادة التربوية .

الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي بنهاية البرنامج التدريبي يتوقع من المشارك أن :

- ☀ يتعرف على مفهوم القيادة.
- ☀ تطوير مهارات المشاركين لتعزيز القيادة التربوية.
- ☀ يكتسب مهارات للقيادة التربوية الناجحة.
- ☀ يتجنب التحديات التي تواجه القائد التحويلي .
- ☀ يستنتج خصائص القائد التحويلي.
- ☀ يتتبع المشاركين مراحل إجراءات تطبيق القيادة التحويلية.
- ☀ يحدد صفات القيادة الملهمة الناجحة.





الرموز المستخدمة بهذا الدليل :

الرمز	الدلالة	الرمز	الدلالة
	الهدف		الفيديوهات تدريبية
	المفهوم او التعريف		حالات عملية
	ورشة عمل		الصوتيات
	انشطة التفكير وكسر الجليد		الألعاب التدريبية
	الأوقات		دراسة الحالة
	عدد المجموعة		المحاضرة والشرح
	لاحظ ان أو هل تعلم أو الأقوال والحكم		العصف الذهنى
	المكان		المناقشات الجماعية





طريقة استخدام

حتى يتم تحقيق الهدف من البرنامج وتحقق الاستفادة القصوى يرجى قراءة هذه الارشادات:

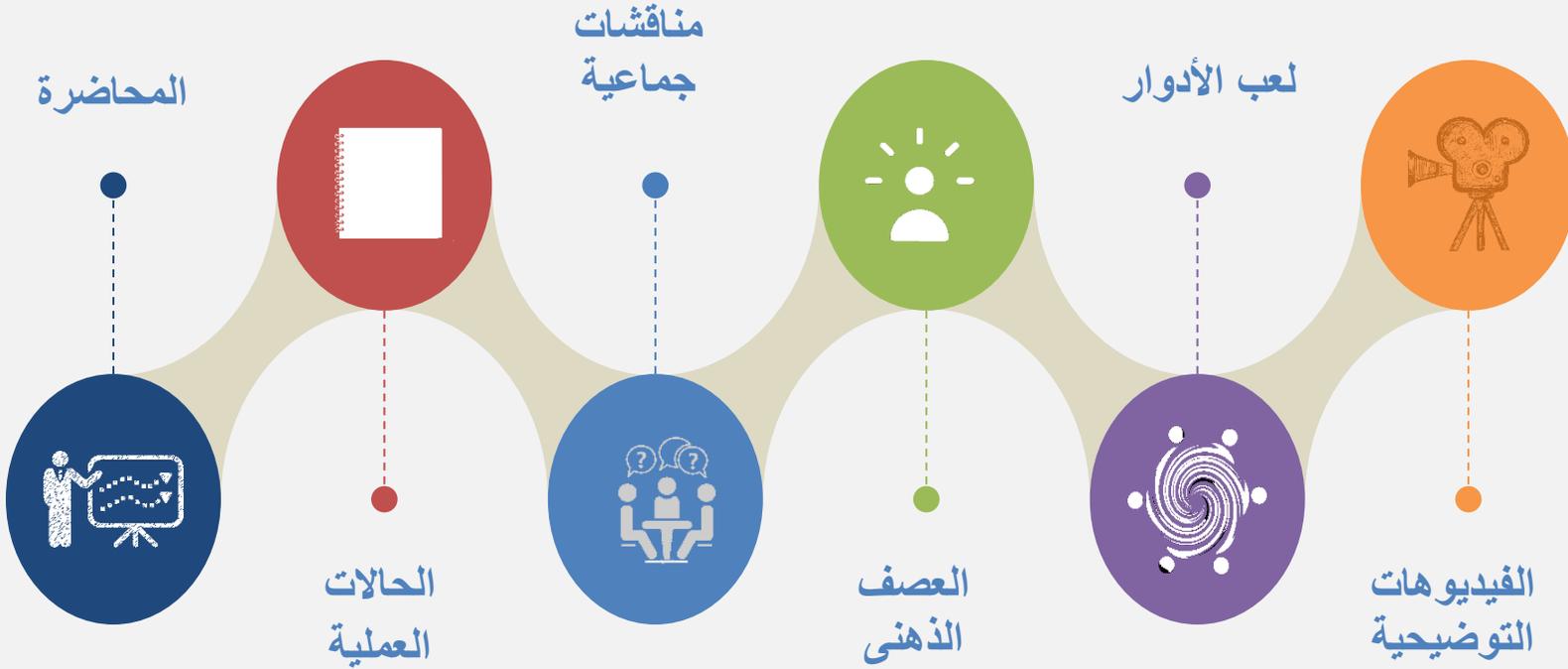
- اعد هذا الدليل ليكون مرجع يساعدك على معرفة القيادة التربوية الفعالة لذا يرجى الاطلاع على الاجزاء الخاصة باليوم التدريبي قبل الذهاب الى التدريب لتكون خلفية نظرية عن المهام المختلفة.
- اثناء شرح المدرب من خلال الوسائل التدريبية المختلفة لخص اهم الفقرات والنقاط التي استفدتها وقم بتدوينها في هذا الدليل .
- شارك مع مجموعتك التدريبية دائما بأرائك القيمة ولا تبخل بخبرتك على احد يمكن ان تساعد بها غيرك ويؤدي ذلك الى نجاح هدف البرنامج .
- اسأل دائما في النقاط التي تريد التأكد منها او يوجد بعض النقص في المعلومات لديك .
- شارك في حل التمارين المختلفة عقب كل مهارة من المهارات حتى تستفيد اقصى استفادة من البرنامج .
- شارك في تمثيل مجموعتك التدريبية امام الحضور اثناء التمارين العملية وناقش مع الجميع وجهة نظر المجموعة في الاجابة على التمارين .
- حاول الاستفادة من اراء الغير من زملائك المتدربين او المدرب لذا كن مستمع جيد.





اساليب التدريب

سيتم تقديم البرامج التدريبي باستخدام الأساليب المتنوعة فى مجال التدريب ومنها .



وذلك للوصول إلى إتمام عملية نقل المعلومات المطلوبة والاستفادة الكبرى من حضور البرنامج التدريبي.

الوسائل التدريبية :

- 1- تسخير التقنيات الحديثة أثناء العرض.
- 2- تجهيز الأقلام الملونة والشفافيات والصحائف الورقية.
- 3- الحاسب الآلي ومستلزماته.

المستهدفون :





المحتويات الفنية للبرنامج

■ الوحدة التدريبية الأولى :

- افتتاح البرنامج والتعارف .
- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-١-١ .
- مفهوم القيادة.
- خصائص القيادة التربوية .
- مبادئ في القيادة التربوية الناجحة.
- تمرين رقم ١-١-٢ .
- القيادة التربوية والجودة الشاملة
- كيف تعزز القيادة التربوية للمدرسة تطبيق الجودة الشاملة.

■ الوحدة التدريبية الثانية :

- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-٢-١ .
- المهارات اللازمة للقيادة التربوية.
- تمرين رقم ١-٢-٢ .
- صفات القائد التربوي.
- مفاتيح القيادة التربوية الناجحة.
- حتى تكن قائدا تربويا متميزا.





■ الوحدة التدريبية الثالثة :

- فيديو تدريبي.
- مقدمة.
- تمرين رقم ١-١-٢
- مفهوم القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٢-١-٢
- تطور نظريات القيادة.

■ الوحدة التدريبية الرابعة :

- تمرين رقم ٢-٢-١
- أسس القيادة التحويلية.
- أبعاد القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٢-٢-٢
- مكونات القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٢-٢-٣
- عناصر القيادة التحويلية.





■ الوحدة التدريبية الخامسة :

- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-١-٣
- مفهوم القائد التحويلي.
- خصائص القائد التحويلي.
- تمرين رقم ٢-١-٣
- إعداد القائد التحويلي.
- تمرين رقم ٣-١-٣
- أدوار القائد التحويلي.
- التحديات التي تواجه القائد التحويلي.
- نمط تفكير القائد التحويلي.

■ الوحدة التدريبية السادسة :

- فيديو تدريبي.
- مراحل برنامج تدريبي لإعداد القائد التحويلي.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.
- تمرين رقم ١-٢-٣
- صفات القيادة الملهمة الناجحة .
- تمرين رقم ٢-٢-٣
- وظائف القيادة الملهمة .







جدول الجلسة الاولى

الموضوع/ النشاط

- افتتاح البرنامج والتعارف .
- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-١-١ .
- مفهوم القيادة.
- خصائص القيادة التربوية .
- مبادئ في القيادة التربوية الناجحة.
- تمرين رقم ١-١-٢ .
- القيادة التربوية والجودة الشاملة .
- كيف تعزز القيادة التربوية للمدرسة تطبيق الجودة الشاملة.





تمرين رقم ١-١-١.

الزمن: ٢٠ دقيقة

نوع التمرين: جماعي

- ينقسم المشاركون إلى مجموعات (٣-٤ مشاركون في المجموعة).
- يتم توزيع بطاقات ملونة مكتوب عليها السؤال الاتي :
- مفهوم القيادة التربوية .
- خصائص القيادة التربوية.
- مبادئ القيادة التربوية الناجحة.
- يطلب من أعضاء كل مجموعة بعد الاجابة على السؤال نثبت الورقة على السبورة بأسرع وقت .
- ثم توضح كل مجموعة مصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها.
- يقوم ممثل كل مجموعة بشرح ما توصلت إليه المجموعة مبينا أسبابه.
- يلي ذلك مناقشة عامة.

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....





أولاً : مفهوم القيادة التربوية :

- القيادة هي: نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه .
 - اما القيادة التربوية : هي التأثير في الأفراد وتشبيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.
 - كما يعرف ان القيادة التربوية بأنها ((دور اجتماعي تربوي يقوم به القائد مع الجماعة المدرسية ويتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الجماعة وتوجيه سلوكها في سبيل تحقيق الأهداف التربوية)).
 - أو هو : وظيفة اجتماعية لابد منها بغية الحفاظ على الصالح العام عن طريق التعامل الاجتماعي السليم والهادف).
- ← بناء على ما سبق يمكننا القول بأن القيادة التربوية هي ذلك التفاعل الاجتماعي التربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال – المدرسين – التلاميذ) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه ، واتخاذ القرارات وحل المشكلات ، لغرض تحقيق الأهداف التربوية.





ثانياً: خصائص القيادة التربوية:

- توافر بيئة مدرسية تحقق رؤية المدرسة ورسالتها.
- تحقق الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي لأعضاء المجتمع المدرسي.
- توافر فرص مشاركة أعضاء المجتمع المدرسي في عمليات تطوير المدرسة.
- توظيف سياسة المدرسة وإمكاناتها من أجل تعميق الانتماء.
- تحديد المسؤوليات والأدوار التي تقع على عاتق كل فرد في المدرسة لتحقيق التطوير.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ومساعدتهم على تنمية الجوانب القيادية لهم.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة وتوفير نظم اتصالات فعالة.
- استخدام أساليب متنوعة لتقييم أداء المدرسة للارتقاء بمستوى الأداء للمدرسة.
- تعزيز دور المجالس المدرسية والآباء وأعضاء المجتمع المدرسي كشركاء للتطوير.
- توظيف الصراعات داخل المدرسة بصورة ايجابية بهدف حلها وزيادة فعاليتها.





ثالثاً: مبادئ القيادة التربوية الناجحة :

- **مبدأ تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها:** أي أن يُوجّه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة، وتقييم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف.
- **مبدأ التنظيم وإدارة الوقت:** أي أن يحرص المدير على تنظيم الوقت وإدارته، فذلك يزيد من قدرته على تنفيذ خططه في مواعيدها، وعلى تقويمها، ومتابعتها، وضبط مسارها دون إهدار.
- **مبدأ التمركز الذاتي:** أي أن لا ينشغل المدير باهتماماته الذاتية، فذلك يعرقل قدرته على تحسس حاجات الآخرين وحقوقهم، ويؤدي إلى تدني الروح المعنوية بينهم.
- **مبدأ التوجيه المادي:** أي أن ينظر المدير إلى المرؤوسين باعتبارهم أناساً لهم مشاعرهم، وليسوا أشياء مادية، لئلا يتعثر التواصل بينه وبينهم، فيضعف انتماءهم للمدرسة والعمل.
- **مبدأ فهم المهمة والعمل:** أي أن يقوم المدير بمساعدة المرؤوسين على فهم مهماتهم ومسؤولياتهم باستخدام الأساليب المختلفة والمناسبة في الإشراف والتوجيه والتدريب، بما يساعدهم على النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفاعلية.
- **مبدأ فهم الذات:** أي أن يفهم المدير ذاته فيحدد جوانب القصور والقوة لديه، ويتمكن من التحكم بها، ومن منع أية انعكاسات سلبية لها على علاقاته مع المرؤوسين.
- **مبدأ المشاركة:** أي أن يحرص المدير على المشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة، فذلك يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم وفي رفع الروح المعنوية في المدرسة، ويزيد من تماسك الجماعة ويعزز انتماء العاملين.





تمرين رقم ٢-١-١.

الزمن: ١٠ دقائق

نوع التمرين: فردي

- لخص في شكل خريطة ذهنية مما فهمت(مفهوم-مبادئ -خصائص) القيادة التربوية.





رابعاً: القيادة التربوية والجودة الشاملة:

تتطلب قيادة عمليات الجودة الشاملة في المدرسة توفر السمات العامة للقائد التربوي مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية ، بالإضافة إلى الوعي التام بالجودة وشمولها لكافة الأنشطة والمهام ، والرؤية الواضحة لعملية تحسين الجودة ، والمثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية ، ومهارات الاتصال مع الآخر والمرونة في التعامل مع النوعيات المختلفة للعاملين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم ، ومعالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

خامساً: كيف تعزز القيادة التربوية للمدرسة تطبيق الجودة الشاملة:

✓ إن تطبيق الجودة الشاملة في المدرسة يتطلب من القيادة التربوية مراعاة جملة من الأمور التي

في مجملها تمثل تعزيزاً للتوجه نحو تطبيق الجودة الشاملة وهي كما يلي:

- (١) اعتماد الجودة كنظام إداري في المدرسة لا بديل عنه.
- (٢) تشكيل فريق الجودة والتميز في المدرسة .
- (٣) تعزيز انتماء العاملين للمدرسة.
- (٤) نشر ثقافة الجودة والأداء المتميز بين جميع العاملين بالمدرسة.
- (٥) تحديد معايير الأداء لجميع العمليات المدرسية.
- (٦) اعتماد المشاركة والعمل بروح الفريق في جميع العمليات المدرسية.
- (٧) التدريب المستمر للعاملين وفقاً لاحتياجاتهم.
- (٨) اعتماد التقويم الذاتي من قبل جميع العاملين بالمدرسة .





- ٩) تفعيل الاتصال بين المدرسة داخليا وخارجيا.
- ١٠) تحسين مخرجات التعليم بما يتوافق واحتياجات المجتمع.
- ١١) تعزيز السلوكيات الإيجابية وتبني المبادرات المبتكرة والإبداعية.
- ١٢) استخدام الطرق العلمية لتحليل البيانات لجميع العمليات المدرسية.
- ١٣) تدريب وصقل مهارات الطلاب .





جدول الجلسة الثانية

الموضوع/ النشاط

- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-٢-١.
- المهارات اللازمة للقيادة التربوية.
- تمرين رقم ١-٢-٢.
- صفات القائد التربوي.
- مفاتيح القيادة التربوية الناجحة.
- حتى تكن قائدا تربويا متميزا.



تمرين رقم ١-٢-١.

مدة التمرين: ٢٠ دقيقة

نوع التمرين: جماعي

سلة المعلومات:

- احضار سلة لكل مجموعة.
 - يتم كتابة الاسئلة في ورق ملون ووضعه داخل السلة.
 - يطلب من المتدربين في كل مجموعة أن يطلعوا على الاوراق داخل السلة و الاجابة عليها بزمن محدد.
 - بعد الانتهاء يبدأ كل مجموعة اخبار الآخرين عن الترتيب التي جمعها.
- على ان تلخص الاجابات الاتي :
- المهارات اللازمة للقيادة التربوية.

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





أولاً: المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

القيادة أطراف ثلاث هي: القائد و أفراد الجماعة و الموقف، و لكي يستطيع القائد تفهم هذه الأطراف عليه أن يكتسب هذه المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل و رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، و من ثم فعالية المنظمة. و تتمثل هذه المهارات في:

١. المهارات الذاتية Individualistic Skills :

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات و القدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.مثل: السمات الجسمية، و القدرات العقلية، و المبادأة و الابتكار، و ضبط النفس.

← السمات الجسدية:

تتمثل هذه السمات في القوة البدنية و العصبية و القدرة على التحمل و النشاط و الحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشيع الحيوية و النشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة. و القوة العصبية و البدنية ترتبط بالصحة الجيدة و توافرها ضروري لدى القائد لأن طبيعة عملة شاق تتطلب جهداً مركزاً و شاقاً كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات و هذا يتطلب صحة نفسية جيدة.

و المشكلة في القائد ليست توفر القوة البدنية و العصبية لديهم بل ان المشكلة هي معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة و روية.





← القدرات العقلية:

المقصود بها مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد. ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

و هناك سمتان مميزتان للذكاء هما القدرة على التصور، و التمتع بروح المرح و الدعابة.



- **فالقدره على التصور:** تمكن من تتوفر لديه من التعرف على المشكلات و مواجهتها و تساعد القائد على الفهم العميق الشامل لكل التفاصيل كما تساعد على سرعة البديهة و التقدير الشخصي و تقبل الأفكار الجديدة.

- **روح المرح و الدعابة:** تجعل القائد بعيداً عن الصرامة و التزميت و تساعد على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم و استمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به و يخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بعد اجتماعي بينهم.

← المبادرة والابتكار:

المبادرة معناها الميل الذي يدفع إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً و سبقاً للغير و هي من السمات الهامة للقائد لأنها تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف و تمكنه من شحذ عزيمة الموظفين على أداء العمل و القائد الذي لا يتصف بالمبادرة يكون متسلط سريع الامتعاظ غير مخلص و المبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد و توفر المبادرة تعني القدرة على التنفيذ.





← **ضبط النفس:** و معناها القدرة على ضبط الحساسية و قابلية الانفعال و منعهما من تعويق القدرات الجسمية و النفسية. إنها تعني الاتزان و أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين و هذا يتطلب منه الهدوء و مقابلة الأزمات متى ظهرت بالهدوء و السيطرة على الأعصاب.

٢. المهارة الإنسانية " Human Skill "

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرءوسيه و تنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم. تعني المهارة الإنسانية بدرجة كبيرة بفض التعامل مع الناس و تنسيق جهودهم و خلق روح التعاون الجماعي بينهم

و تعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال والسلوك كعضو في جماعة و كعنصر فعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته. ويتصف القيادي المتمتع بمهارات إنسانية متطورة :

وللعلاقات الإنسانية أهداف ثلاثة هي:

- (١) تحقيق التعاون والمشاركة مع العاملين.
- (٢) حفز الأفراد على العمل.
- (٣) إشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والنفسية الاجتماعية.





٣. المهارة الفنية Technical Skills

توفر هذه المهارة فهما ودراية وكفاية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة كتلك التي تتصل بالأساليب والعمليات والإجراءات التعليمية التعليمية ووضع خطة لنظام الاتصالات التربوية وتفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمسؤوليات واتخاذ القرار وتنظيم الاجتماعات وإدارة الوقت داخل المدرسة ومتابعة العاملين بالمدرسة فمتى توفرت هذه المهارات وتم توظيفها بشكل صحيح سيعكس ذلك على الأداء الجيد والإنتاجية داخل المؤسسة التربوية.

وتعتبر المهارة الفنية من أكثر المهارات وضوحا عند أداء القائد لعملة وتمتاز بالمعرفة والمهارة في تحليل وتبسيط الإجراءات عند إنجاز العمل والقدرة على تحري الفرص المناسبة للاتصال الفعال مع أطراف العملية التربوية وتقديم المعرفة لهم والقدرة على إدارة جلسات الحوار والمناقشة بطريقة عملية وتعاونية والتخلص من الروتين المعوق داخل المؤسسة وتشجيع العاملين وتحفيزهم والثناء على من يساهم بتحقيق الثناء منهم والقدرة على توزيع الأعمال والمسؤوليات حسب حاجات المؤسسة التربوية.

و من أهم الخصائص المميزة للمهارات الفنية:

١. إنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى حيث يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة.
٢. إنها تتمتع بالمقدرة العالية على تحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل.
٣. إنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة.





تمرين رقم ٢-٢-١.

مدة التمرين: ١٠ دقائق

نوع التمرين: فردي

- القائد التربوي هو ذلك الإنسان الذي يحمل صفات ذاتية ومهارات عملية تؤهله لقيادة مجموعة من التربويين الذين يعملون لتطبيق مبادئ التربية وتنشئة جيل جديد وهم في الحقيقة عناصر التنمية المستدامة لأي مجتمع طموح.
- علق على هذه العبارة مستتجاً صفات القائد التربوي الفعال.





ثانياً: صفات القائد الناجح:

هناك العديد من الصفات التي تؤهل القائد التربوي لأن يكون مميّزاً وناجحاً، ومن هذه الصفات ما يلي:

- **الذكاء:** إن القائد الناجح هو الذي يملك عقلاً متفتحاً وبصيرة ثابتة وقدرة علي مسايرة التطورات وتعلم الجديد.
- **التعليم والثقافة:** كلما كان الشخص مثقفاً ومتعلماً كان مؤهلاً لأن يكون قائداً تربوياً ناجحاً، فيجب أن يقوم بالمطالعة والقراءة المستمرة، والالتحاق بدورات تثقيفية وتوعوية، ويكون على مستوى عالٍ من العلم والمعرفة.
- **الثقة بالنفس:** هي إيمان الشخص بذاته واحترامه لذاته، فيكون على يقين بإمكاناته وقدراته وأفعاله، واعتماده على نفسه، فعلى القائد الناجح أن تكون ثقته بنفسه وبالآخرين عالية.
- **القدرة على التواصل:** يجب أن يكون قادراً على الاتصال مع الآخرين، وعلى معرفة بمهارات الاتصال والتواصل، مثل: طريقة الحديث والإقناع، والإصغاء، والاستماع للآخرين، وكتابة التقارير.
- **الموضوعية:** بمعنى أن يكون الشخص غير متحيز أو متمسك برأيه الخاص، أي عليه الاستماع للآخرين والأخذ بأرائهم، وأن يكون محايداً وليس متحيزاً لشيء معين.
- **التنبؤ:** القدرة على التطلع للمستقبل وتصوّر كل ما يمكن أن يحدث، فيقوم القائد بعمل خطط لعمله من تحضير واستعداد وتنفيذ.





- **اتخاذ القرارات:** يجب التعرف على كيفية اتخاذ القرارات، ولاتخاذ قرارات سليمة يجب التفكير بنتائج هذه القرارات، فكلما كان الشخص ذا خبرات، ومهارات إدارية وثقافية واسعة، ومقدرة على حل المشكلات، كان قادراً على اتخاذ قرارات صحيحة.

- **المبادرة والابتكار:** قدرة الشخص على خلق أفكار ومبادرات من أجل تطوير وتحسين عمله، أو المنطقة التي يعيش فيها، أو حسب نوع المبادرة القائمة، فيمكن أن تكون المبادرة بالبداية بالنفس وتطويرها وتثقيفها بالعلوم والأفكار، وتطوير للآخرين، والمبادرة أساسها الابتكار وخلق أفكار للتنمية والتطوير وتحقيق الأهداف.

- **الحماس والتفاعل:** على القائد الناجح أن يكون دائماً متحمساً حتى في أصعب الظروف، ومتفائلاً، ليرفع من معنويات العاملين ويحفزهم على التفاعل والنشاط.

- **الإخلاص والاجتهاد:** القائد التربوي يجب أن يجتهد ويخلص في عمله، بعيداً عن اليأس والشكوى وعدم التفاؤل.

- **التحكم في الانفعالات:** يجب أن يتصف بالحلم والصبر والهدوء عند التعامل مع الآخرين بعيداً عن العصبية المنفرة، وحل المشكلات بطريقة عقلانية بدون انفعالات غير مهذبة.

- **القدرة على الإقناع:** يجب على القائد التربوي أن يملك القدرة على إقناع أفراد جماعته من حيث المواقف التي يتخذها والقرارات التي يصدها ويسعى جاهداً إلى كسب ثقتهم وتأبيدهم ولا شك أن حماس المدير وفهمه للآخرين هو أساسه ذلك.



- **قدرة التعبير:** ويعني ذلك الطلاقة اللفظية وحسن اختيار الكلمات من قبل المدير تجعله تحرير رسائله بوضوح كما تجعل الاتصال بينه وبين أفراد جماعته فعالا وسهلا حيث يتم التفاهم والتفاعل والتواصل بعيد عن أي تعقيد أو غموض.
- **تحمل المسؤولية:** على القائد التربوي أن يعي واجباته ويفهم دوره الحقيقي والمسؤولية الملقاة على عاتقه لأن القيادة التربوية الناجحة ليست وظيفة أو جاها بل هي مسؤولية وأمانة لذا وجب عليه تحملها والتفاني في خدمتها والإخلاص فيها.





ثالثاً: مفاتيح القيادة التربوية الناجحة:

فالقائد التربوي هو ذلك الإنسان الذي يحمل صفات ذاتية ومهارات عملية تؤهله لقيادة مجموعة من التربويين الذين يعملون لتطبيق مبادئ التربية وتنشئة جيل جديد وهم في الحقيقة عناصر التنمية المستدامة لأي مجتمع طموح.

ومن خلال اهتمامي بموضوع القيادة التربوية الناجحة وجدت أنها تحمل صفات مشتركة على اختلاف المجتمعات أشبه ما تكون بمفاتيح للقيادة التربوية بحسب ملاحظتي الشخصية وخبرتي العملية.



وقد أحببت أن أسجل هنا هذه المفاتيح وفي نظري أنها هي التي تؤهل القائد التربوي للتميز والنجاح وتلفت انتباه من حوله؛ ويكون ذلك في الغالب دون ضجيج ودون حملات دعائية بل تجد أن القائد التربوي الناجح في الغالب يلفت انتباهك بنتائج أعماله وقوة تماسك مجموعته التي يقودها وتلحظ أن بينهم قدرا من الاهتمام والمودة اللافتة للنظر والتي لا تجدها في مجموعات أخرى مجاورة أو مؤسسات مشابهة؛ **فإلى شيء من هذه الصفات التي تشكل مفاتيح القيادة التربوية الناجحة:-**

١. سيد القوم خادمهم:

لا يشعر القائد التربوي الناجح أنه شخص مهمته فقط إصدار الأوامر والمراقبة بل ستجده في أي مكان في مؤسسته أو بين أفراد مجموعته وتتفاجأ في كثير من الأحيان أنه يشارك في





جميع الأعمال مهما كانت محترمة في نظر البعض وقد تجده مع عمال النظافة يشاركونهم أعمالهم ويساعدتهم عند الحاجة.

وقل ما شئت فوق هذا من أعمال أخرى وهو يستمتع حين يقدم أي خدمة لأعضاء مجموعته حتى لو كانت خارج نطاق الوظيفة الرسمية في أي زمان وأي مكان.

٢. قائد على بصيرة:

القائد التربوي الناجح يتحرك على بصيرة وبمهنية عالية ويعرف كيف يتحرك بطريقة علمية فهو مثلاً:

- لديه رؤية واضحة له وواضحة لدى العاملين معه.
- أهدافه محددة ودقيقة يعرفها كل من حوله.
- خطته مبنية على أسس علمية وبيتعد عن أسلوب المحاولة والخطأ.
- يُحلل المشكلات ويضع الحلول والبدائل المناسبة لها.
- يعرف كيف ينشئ فرق العمل ويُشرك الآخرين معه ويحدد مهامهم بشكل واضح.
- يكتشف مواهب العاملين معه ويضع خطة لتنميتها وصقلها.
- اجتماعاته لها معنى ومتجددة تكسر الروتين والملل ويبحث عن أساليب مشوقة ويملئها بالفيد والجديد.
- يستشير ثم يتخذ القرارات بشكل جماعي وليس العكس.
- يُحسن إدارة ذاته ووقته قبل أن يدير الآخرين وهو يعلم جيداً أن فاقد الشيء لا يعطيه لهذا تجده يُحسن ضبط نفسه ولديه ثقة تنعكس على مستوى أداءه.
- ويتعلم ليُعلم وهو يعرف جيداً أن العلم لا يقف عند حدٍّ وأن تنمية المهارات لا تقف عند سقف محدد.





٣. هو سرّ التميز:

يعلم القائد التربوي الناجح أنه يجب أن يكون هو سرّ التميز في مؤسسته وذلك من خلال إعطاء "قدوة" من نفسه لمن حوله فحين يكلمهم عن الانضباط يرون في سلوكه أكبر مثال عن الانضباط. وحين يحفزهم للطموح يرون فيه طموحاً لا تحده حدود. فهو مثالهم النموذجي الذي يقتدون به في حياتهم العملية.

٤. يهتمُّ بهم فيهتمون به:

القائد التربوي الناجح يهتم بكل فرد في مجموعته ويعطيهم كل ما يحتاجونه من اهتمام حتى في مسائلهم الشخصية ومشكلاتهم الخارجية ويشعرون معه بروح الأخوة التي تساعد على تجاوز مشكلاتهم ولهذا السلوك الإيجابي منعكس إيجابي من اهتمامهم به والاستجابة لتحقيق الرؤية والرسالة التي يضع بذرتها بينهم.

٥. التشجيع ثم التشجيع:

تعجب حين تصاحب القائد التربوي الناجح من عدم مله من تشجيع من حوله رغم تكرار إخفاقات بعضهم فهو يعلم علم اليقين أن كل فرد عنده يمكن أن يتجاوز إخفاقاته ولذلك فهو يقربهم الى النجاح من خلال تشجيعهم لكنه مع هذا لا يغفل عن جانب كشف أخطائهم لهم لكن هناك فرقاً واضحاً بينه وبين المراقب الذي لا يتقن سوى الرقابة والمحاسبة.





٦. لكل مشكلة حل:

القائد التربوي الناجح يعلم يقينا أن لكل مشكلة حل ، ولهذا فهو لا ينشر سحب اليأس فوق رؤوس مجموعته والعاملين معه. بل تجده يُذكرهم دوما بأنه إذا أُغلق باب فتحت أبواب فلا تبق متعلقا بالباب المغلق.

قاعدته: ابحث.. وابحث.. وجرب.. وستصل بإذن الله.

٧. الفألُ ديدنه:

في غالب الأوقات ومهما كانت الظروف ستجده القائد التربوي الناجح متفائلا وهذه الروح تنتشر بين أفراد مجموعته وكأنه يشحن بطارية تفاعولهم. إذ لولا الأمل لم يسع ساع في هذه الدنيا. أعلل النفس بالآمال أرقبها ما أضيّق العيش لولا فسحة الأمل.

٨. يمارس بإتقان دور "المستمع جيد":

القائد الناجح يُحسن مهارة الاستماع والإنصات ويعلم أن كثيرا من المشكلات والأزمات التي تعترض أتباعه تحتاج إلى مستمع جيد يفهم ما يقولون ويساعدهم على تجاوز مشكلاتهم.

٩. علومه غانمة:

القائد التربوي الناجح كل علومه غانمة فلا تسمع منه إلا الأخبار الطيبة وهذه سياسته الدائمة فهو ينشر كل خبر طيب مهما كان صغيرا ، ويحاول حصر الأخبار السيئة في دائرتها الضيقة التي ينبغي ألا تتجاوزها حتى لا يؤثر سلبا فيمن حوله؛ ويبدد بقوله وسلوكه غيوم اليأس والإحباط.





١٠. إنسان طيّب:

القائد التربوي الناجح إنسان طيّب وهو كما عرّفه بعض طلابه (الإنسان الطيّب الذي يتحدث معك) يستمع ويدعم، وهنا يشعر منسوبيه أنهم يملكون كنزاً تربوياً يساعدهم في مسيرة حياتهم على بحثهم عن الأفضل.

١١. حريصٌ على التواصل:

القائد التربوي الناجح حريصٌ بشكل واضح على التواصل مع كل من له علاقة به وبمؤسسته من قريب أو بعيد بما يخدمها؛ ويعرف كل من حوله كيف يصل إليه ويتواصل معه مهما كانت منزلته ولا يحتجب عنهم إلا في حالات الضرورة القصوى بشكل نادر ولوقت محدود.

وهو يُفعل جميع قنوات التواصل الممكنة ولهذا فإن الأشخاص الخجولين يمكن أن يوصلوا إليه صوتهم بالطريقة التي تناسب حاجاتهم وإمكاناتهم وقدرتهم على التواصل.

١٢. روح أب في ثياب مسئول:

القائد التربوي الناجح تتلبس ثياب المسئول روح الأب الشفيق؛ فهو يراقب سلوك منسوبي مؤسسته من أجل تسديد سلوكهم وتعديله؛ يفرح بصوابهم أكثر مما يبحث عن عقابهم.

ولذلك فهو لا يتخلى أبداً عن مسؤليته التربوية مع طلابه ومعلميه وجميع المستفيدين من خدمات مدرسته أو مؤسسته.





ويهتم بتحفيز أتباعه ويثني على تقدمهم بشكل مستمر وبطريقة دافعة لتحسن سلوكهم؛ وهو يمارس دور الأبوة الرحيمة الحكيمة التي تبني ولا تهدم وتُسدّد ولا تتدد.

١٣. أخروي النظرة:

القائد التربوي الناجح نظرته بعيدة المدى تتجاوز حدود الدنيا لترتبط بالآخرة وما فيها من أجر ونعيم مقيم؛ ولهذا فهو لا يستعجل النتائج ولا يتعجل الثواب والمكافأة.

رابعاً: حتى تكون قائداً تربوياً مميّزاً:

القائد التربوي المتميز هو الذي يسعى بشكل دؤوب إلى الاستفادة من العوامل السابقة في إنجاز بيئة تربوية جاذبة يسعى من خلالها للارتقاء بمستوى مدرسته إلى مراتب المدارس المتميزة . وللوصول إلى نتائج طيبة وإنجازات مثمرة :



١. قوِّ علاقاتك مع الجميع واجعلها طيبة سواء على مستوى العلاقات داخل المجتمع المدرسي أو على مستوى العلاقات مع أولياء الأمور أو مؤسسات المجتمع المحلي ، لأن المدرسة جزء لا يتجزأ من المجتمع تتكامل معه في الارتقاء بالمستوى العلمي والانتماء الوطني.

٢. ابتعد دائماً عن اتخاذ قرارات مصيرية أثناء الانفعال ، حيث قد

يترتب على ذلك قرارات خاطئة ، وإجراءات تستهلك الجهد والوقت دون عائد تربوي واضح .

٣. تدرب بشكل مستمر ، فالقيادي المتميز هو الذي يحرص على تنمية تقنية ذاتيا ، وذلك من خلال الإطلاع على كل ما هو جديد في ميدان عمله وميدان عمل العاملين معه في المدرسة ،





وذلك من خلال ورش العمل المتخصصة وحضور اللقاءات التربوية والدورات التدريبية وما ينشر في مجالات التربية والتعليم.

٤. شارك العاملين معك في قيادة المدرسة، وامنحهم الفرص للتعبير عن آرائهم بكل حرية ،

حول المدرسة إلى خلية نحل من خلال فرق العمل المدرسية بحيث يشارك الجميع للارتقاء بالمستوى العام للمدرسة في جميع نواحيه. وثق تماماً بأن تلك المشاركة الإيجابية سيكون لها مردود متميز في جميع الجوانب المختلفة. واجعل شعارك العمل بروح الفريق الواحد.

٥. أوصيك بالتحفيز الفوري لما له من نتائج طيبة، ولعل أهمية التحفيز تعود لشعور العامل بالتقدير مما يولد لديه مزيداً من الدافعية نحو العمل والتميز في العطاء والبذل ، فلا ينبغي أن يسـتوي الجميع في التقدير بل يراعى المجد بالتحفيز ويشـجع الآخرون بالمتابعة والتوجيه.

٦. حاول أن تساهم في حل المشكلات المجتمعية التي قد تلم بأحد العاملين معك خارج نطاق المدرسة، حسب قدراتك ومهاراتك ، وشاركهم في الأفراح والأحزان ، فإن ذلك يجعلك في منزلة عالية ومحترمة ، إذ يعتبر ذلك تقديراً وتضحية وبذل وعطاء في كل الأوقات.

٧. نوع البيئة المدرسية واسع جاهدا لجعلها بيئة جاذبة ، من خلال تنويع الوسائل التعليمية وتزيين جدران المبنى المدرسي بالرسومات والعبارات الجميلة والهادفة ، وحاول توفير القاعات العلمية والتربوية المتخصصة حسب ظروف مدرستك.

٨. خطط بصفة منتظمة ، وأعمل من خلال خطط تتميز بالمرونة والواقعية والطموح ، مراعيها فيها ظروف مدرستك البشرية والمادية وطبيعة البيئة المحيطة. واطلع على الخطط الأخرى في المدارس المتميزة سواء أكانت حكومية أو أهلية ، وشارك في الدورات التي تصقل فيك قدراتك في مجال الخطط المدرسية بأنواعه المختلفة ، واحرص على التخطيط الإستراتيجي.





٩. احرص دائما على رفع المستوى المهني للعاملين في مدرستك وحفزهم لذلك من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وورش العمل والزيارات المتبادلة والقراءات الموجهة ...إلخ.
١٠. شارك في جميع المجالات التي تدعو للتنافس سواء على مستوى المركز أو المنطقة التعليمية , واحرص على مشاركة جميع الفئات المدرسية معلمين وطلابا فإن هذه المشاركات تعطي مجالا للتنمية المهنية , ومجالات للتعارف والتواصل مع الآخرين , ومعرفة مجالات التميز في المدارس الأخرى.
١١. نفذ نشاطات اجتماعية خارجية وتشمل الرحلات الجماعية بصحبة جميع العاملين بالمدرسة , ويستحسن مشاركة أولياء الأمور بتلك النشاطات , لأنها تعطي مجالا للتواصل وتقوية أواصر المحبة والألفة.









جدول الجلسة الاولى

الموضوع/ النشاط

- فيديو تدريبي.
- مقدمة.
- تمرين رقم ١-١-٢
- مفهوم القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٢-١-٢
- تطور نظريات القيادة.





أولاً: المقدمة:

تعد القيادة التحويلية (Transformational leadership) نظرية في القيادة الإدارية جاءت محصلة للجهود الحثيثة و المستمرة من قبل المفكرين و العلماء في مجال تطوير الإدارة و القيادة ، فهي من أهم و أحدث نظريات القيادة ، وجاءت لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتتلافى ما كان فيها من قصور ، و يعتقد أن من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.





تمرين رقم ١-١-٢

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعى

- القيادة ظاهرة إنسانية واجتماعية يتوقف وجودها على توفر اجتماع بشري يستدعي بروز أحدهم ليتولى تحريكهم نحو الأهداف المشتركة.



-من خلال ما سبق .. ساعد مجموعتك الصغيرة فى وضع مفهوما للقيادة التحويلية ؟
الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





تمرين رقم ٢-١-٢

الزمن : ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعي

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



وضح مع مجموعتك الصغيرة ...مراحل تطور نظريات القيادة؟

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ثالثاً تطور نظريات القيادة :

أولاً: النظريات التقليدية :

١. نظرية الرجل العظيم تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان ، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بــــأن القادة يولدون قادة ، وأهم قد وهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة.
٢. نظرية السمات التي تعد امتداداً 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 ، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن نجاح القيادة يعتمد على توافر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية أو المكتسبة في شخصية القائد .

ثانياً: النظريات السلوكية :

حيث جاءت هذه النظريات كردة فعل لإغفال نظرية السمات لعامل التفاعل بين القائد ومرؤوسيه ، ولتؤكد على أن القيادة سلوك مكتسب أكثر من كونها سمات موروثه ، وأن سلوك القائد يتحكم فيه بعدان هما درجة الاهتمام بالعمل ودرجة الاهتمام بالعاملين.





ثالثاً: النظريات الموقفية :

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.

رابعاً: نظرية القيادة التبادلية (الإجرائية):

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 و Avolio وهي: المكافأة الطارئة المشروطة وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك، و الإدارة بالاستثناء وفيها يتدخل القادة 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 توجهها ، 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.





خامسا: نظرية القيادة التحويلية:

وهي تمثل خلاصة الجوانب الإيجابية في النظريات السابقة، حيث حاول منظروها 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 ومرؤوسية، وهيكلية المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها، ومستوى قوة قائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح الاقتصادية بين القائد والعاملين؛ كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في تلك النظريات، وقد تزامن مع ظهور هذه النظرية ملامح نظرية أخرى أسسها وأطلق عليها اسم **النظرية الكارزمية** على أساس من نظرية Max Weber التي تشير إلى القادة الذين يتوفرون على ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية، ليأتي Burns, Macgregor ليعيد النظر أيضاً فيما كتبه Max Weber ويقرر بأن ما كان يتحدث عنه Weber لقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعية ولكن من وجهة نظر Burns هو لا يسيطر على تابعيه عبر قيادة بيروقراطية، وإنما بواسطة الأخلاق وإعلاء قيم الحرية والمساواة لما فيه خير الجميع.







جدول الجلسة الثانية

الموضوع/ النشاط

- تمرين رقم ١-٢-٢
- أسس القيادة التحويلية.
- أبعاد القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٢-٢-٢
- مكونات القيادة التحويلية.
- تمرين رقم ٣-٢-٢
- عناصر القيادة التحويلية.





تمرين رقم ١-٢-٢

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعى



ناقش مع مجموعتك الصغيرة أسس القيادة التحويلية وأبعادها ؟

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





أولاً: أسس القيادة التحويلية :

تنطلق القيادة التحويلية من عدد من الأسس أهمها:

- يتبع الأفراد الشخص الذي يؤثر فيهم.
- الفرد الذي يمتلك الرؤية والعاطفة والقيم يمكنه تأدية أمور عظيمة.
- الطريق لتأدية الأعمال هي التحفيز وإشاعة الحماسة والحيوية بين الأفراد.
- نشر المعرفة بين التابعين وتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.
- وهنا نلاحظ التركيز على الجانب الانفعالي للقائد والتابعين، وأهمية القيم الأخلاقية والتعلم الدائم للأفراد.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

وهناك رأيان في أبعاد القيادة التحويلية يرى الأول أن للقيادة التحويلية أربعة أبعاد هي:

١. الجاذبية والتأثير بالقوة حيث يحظى سلوك القائد بطابع أخلاقي يحظى بإعجاب وتقدير التابعين، ما يعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تدفع التابعين إلى التأسى به والاستجابة لتوجيهاته.
٢. الحفز الإلهامي والتحفيز المتميز الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتستثير روح الفريق.
٣. الاسـتثارة الفكرية وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين.
٤. ويظهر ذلك من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً باحتياجات التابعين وإنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية.





أما الرأي الثاني فيرى أن للقيادة التحويلية أبعاداً ستة هي:

١. القدرة على التركيز والانتباه.
٢. تحمل المخاطرة.
٣. الثقة بالنفس والآخرين.
٤. احترام الذات.
٥. القدرة على الاتصال.
٦. الإحساس بالآخرين.
٧. وهذه الأبعاد الستة هي مجرد تفصيل للأبعاد الأربعة التي ذكرها باس.



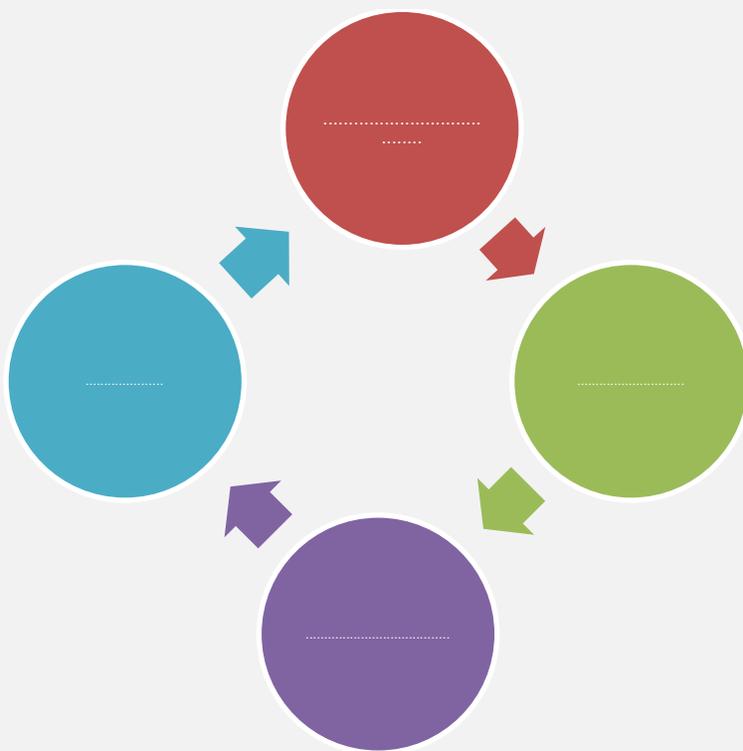


تمرين رقم ٢-٢-٢

الزمن : ١٥ دقيقة

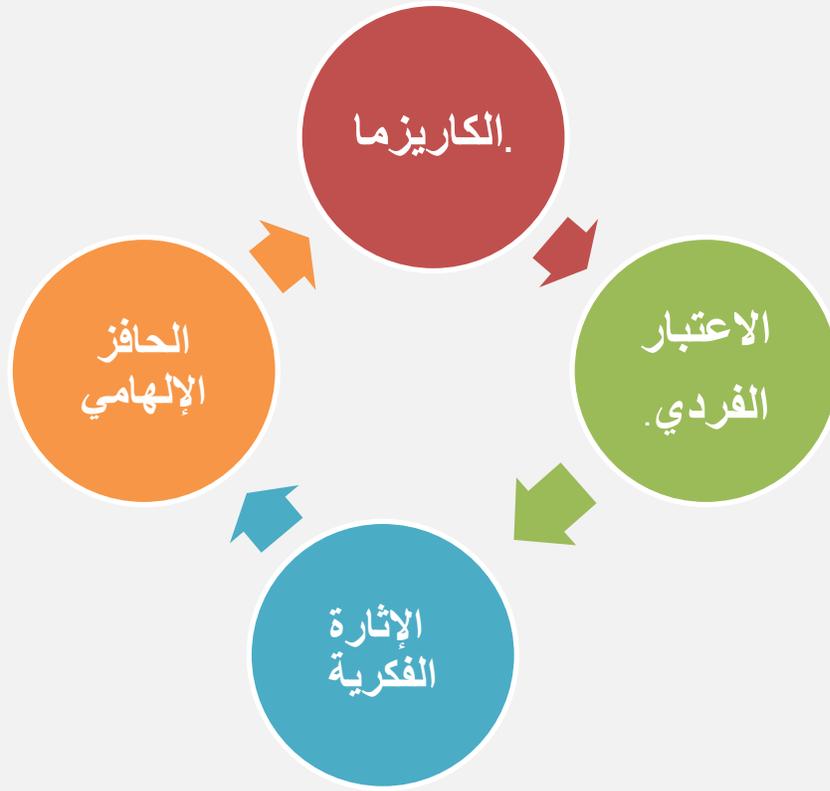
نوع التمرين: فردي

- ناقش ذلك مع مجموعتك مكونات القيادة التحويلية في شكل خريطة ذهنية ؟





ثالثاً: مكونات القيادة التحويلية:



١. الكاريزما:

هي العنصر العاطفي للقيادة ومن خلالها يتصرف القادة بشكل جيد ، مما يجعلهم قدوة حسنة في نظر المرؤوسين وبالتالي يزداد إعجاب المرؤوسين بهم وتكون لديهم رغبة شديدة في محاكاتهم. هؤلاء القادة عادة ما يملكون سمات ومستويات معنوية وأخلاقية عالية ، ومن الممكن الاتكال عليهم في عمل الأشياء الصحيحة ، مما يغرس الاحترام العميق تجاههم من قبل المرؤوسين الذين يضعون الثقة الكاملة فيهم. ويملك هؤلاء القادة أيضا رؤية ورسالة واضحتين يقدمونها لمرؤوسيهن.





٢. الحافز الإلهامي:

هذا العنصر يصف القادة الذين يملكون القدرة على التواصل الفعال مع المرؤوسين، من خلال طرح توقعات عالية وإثارتهم كذلك عن طريق التحفيز ليصبحوا ملتزمين وجزءاً من الرؤية المشتركة للمنظمة. وعملياً، يستخدم القادة الرموز والنداءات العاطفية حتى تنصب وتتركز جهود المجموعة في تحقيق نتائج أفضل مما هو متوقع. ومنه، فهذا العنصر يعزز من روح المجموعة (Team Spirit) بشكل خاص.

٣. الإثارة الفكرية:

وتعرف بأنها القيادة التي تثير وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، كما تقودهم إلى تحدي معتقداتهم وقيمهم مثلما هي كذلك بالنسبة إلى القائد والمنظمة. هذا العنصر القيادي يحفز ويدعم المرؤوسين لتجربة طرق جديدة غير تقليدية وبالتالي تطوير طرق إبداعية ومبتكرة للتعامل مع قضايا المنظمة. كما تشجع الإثارة الفكرية المرؤوسين على التفكير التلقائي في الأشياء والمشاركة الحذرة في حل المشاكل.

٤. الاعتبار الفردي:

يركز هذا العنصر بشكل خاص على احتياجات الأفراد إلى الإنجاز والنمو الوظيفي. فيحرص القادة على توفير فرص تعليمية يصحبها التدريب والاستشارة مع أخذ الفروق الشخصية واحتياجات المرؤوسين المختلفة بعين الاعتبار؛ إنهم يسعون إلى مساعدة المرؤوسين حتى يكونوا في كامل فعاليتهم. وقد يستخدم هؤلاء القادة تفويض الصلاحيات لمساعدة المرؤوسين في النمو الوظيفي من خلال مواجهة وتجربة بعض التحديات.





تمرين رقم ٣-٢-٢

الزمن : ١٠ دقائق

نوع التمرين: فردي

- من وجهة نظرك ما أهم عناصر عملية القيادة التحويلية ؟

الاجابه

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.





رابعاً: عناصر عملية القيادة التحويلية:

حدد Rhinesmith بعض العناصر المهمة العملية القيادة التحويلية كما يلي:

١. إدارة التنافس:

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

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

٢. إدارة التعقيد :

و تعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ، بغض النظر عن درجة التغيير و مستوى الغموض أو تباين الأهداف و المصالح و اتساع المساحة الجغرافية ، و يمكن للقائد تحقيق ذلك بإتباع الخطوات التالية لإدارة العلاقات المناسبة لكل طرف.

استخدام الحدس في حالة غياب المعلومات لاتخاذ القرار المناسب. تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح مهما كان تباينها.

٣. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

و يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف مع التوجه العالمي من خلال القيام بما يلي:

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





٤. إدارة فرق العمل العالمية :

و يتم ذلك من خلال بناء و تشكيل فرق عمل تمثل كافة التخصصات و المستويات الإدارية و الخلفيات الحضارية و الثقافية لتكون المنظمة قادرة على التعامل و التفاعل مع مثيلاتها من المنظمات العالمية.

٥. إدارة المفاجآت و عدم التأكد:

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

٦. إدارة التعليم و التدريب المستمر:

و هذا يتطلب وجود نظام تعليمي و تدريبي قادر على جعل الأفراد و المنظمة على اتصال دائم و مستمر مع التوجهات و المستجدات و التغييرات العالمية ، نظام يمكن من تطوير قدرات العاملين و يرتقي بفاعلية المنظمة لتتمكن من الاستمرار بل و المنافسة على مستوى العالم.

و يتبين من مما سبق أن عملية القيادة التحويلية تتطلب قدرات متقدمة في مجالات القيادة و الإدارة و التقنية و المعرفة و التنمية المهنية و التكيف و الموائمة ، بالقدر الذي يمكن من نقل المنظمات الحالية من واقعها إلى واقع أفضل ، و بما يمكن أيضاً من القدرة على قيادة منظمات المستقبل.





جدول الجلسة الاولى

الموضوع/ النشاط

- فيديو تدريبي.
- تمرين رقم ١-١-٣
- مفهوم القائد التحويلي.
- خصائص القائد التحويلي.
- تمرين رقم ٢-١-٣
- إعداد القائد التحويلي.
- تمرين رقم ٣-١-٣
- أدوار القائد التحويلي.
- التحديات التي تواجه القائد التحويلي.
- نمط تفكير القائد التحويلي.



تمرين رقم ١-١-٣

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعي

قصة : عرق الذهب.

كان مالك إحدى الشركات غنياً للغاية، وكان لديه ٤٥ مليونيراً يعملون لديه، يوماً ما سأله أحد الصحفيين: كيف تمكنت من إقناع هذا العدد الكبير من المليونيرات بالعمل لديك؟! أجاب مالك الشركة: عندما بدأوا العمل لدي لم يكونوا مليونيرات!! إن إخراج أفضل ما في الناس يشبه البحث عن الذهب. فعندما تبدأ في البحث عن الذهب، يجب أن تحفر عميقاً وأن تزيل القشرة الخارجية من التربة ثم تخرج كماً كبيراً من التراب والوحل. يجب أن تستمر في الحفر وإزالة التراب حتى تكتشف عرق الذهب. وأنا أفعل نفس الشيء مع العاملين في شركتي، فأنا أستمر في الحفر حتى أجد عرق الذهب في كل واحد منهم.

اقرأ هذه القصة جيداً ثم ناقش مع مجموعتك... ما مفهوم القائد التحويلي

وأهم خصائصه؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





أولاً: مفهوم القائد التحويلي:

- **القائد التحويلي** هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها ، و هو الذي يعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يزاولونها ، و هو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته.

- **وأأنه القائد** الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز و التنمية الذاتية ، و هو الذي يروج في الوقت ذاته لعملية تنمية و تطوير المجموعات و يتبين من هاذين التعريفين أن القائد التحويلي يتميز بقدرته على إدارة التغيير من خلال تركيزه على العاملين عنايةً و تأثيراً ، و على إدارة ثقافة المنظمة تطويراً و تحديثاً ، بما يمكنه من إحداث تحول ايجابي وكبير في نظرة العاملين إلى أنفسهم و إلى قائدهم ، و بالتالي ثقتهم بأنفسهم و حماسهم للعمل و تحقيق معدلات انجاز عالية

ثانياً: خصائص القائد التحويلي:

يحدد Bass من الخصائص المميزة للقائد التحويلي كما يلي:

١. يثيرون اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.
٢. يوجدون يقظة أو وعياً برسالة أو رؤية المدرسة وفريق العمل.
٣. يطورون زملائهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.
٤. يحفزون زملائهم و مرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم و اهتماماتهم الخاصة وهناك مجموعة من السمات والخصائص التي ينفرد بها القائد التحويلي ومنها:

- لديه رؤية مستقبلية.
- متمكن من مهارات الاتصال.
- لديه مصداقية.
- يتحلى بالقيم ويعمل بها.
- يشعر العاملون معه بالقدرة والثقة.





- لديه طاقات كبيرة تمكنه من تحدي الوضع الراهن وتعديله بما يتواءم مع التصور المستقبلي للمؤسسة .
- يقدم آخرون مجموعات من السمات والخصائص تجسدت في عدد أكثر تفصيلاً من المهارات التي اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي ، وهي:
- مهارات الوعي بالذات.
- مهارات التنظيم الذاتي.
- مهارات الطاقة الإيجابية.
- مهارات التكامل والالتزام (التراهة).
- مهارات الوعي الاجتماعي.
- مهارات العلاقات الشخصية.
- ومهارات الوعي بالذات ومهارات التنظيم الذاتي هي المهارات الأكثر أهمية ؛لأنها تعد قاعة لتطوير المهارات الأخرى.
- وتشير مهارات الوعي بالذات إلى قدرة الفرد على إدراك ذاته ؛ليكون قادراً على تشخيص مستواه الحالي وتحديد الوضع المستقبلي الذي ينشده ، وتساعد مهارات التنظيم الذاتي الفرد على التحكم في سلوكياته وتغييرها ، بما في ذلك ضبط النفس وقوة الإرادة والتكيف والتعليم ، فمن خلال التنظيم الذاتي يستطيع الفرد أن يتعلم ويتغير ليسد الفجوة بين واقع شخصيته والمستوى الذي يريد أن تكون عليه في المستقبل.
- ويركز الهواري على عدد من الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي ومنها
- وكيل للتغيير ، و التغيير في نظره رحلة و ليس نقطة وصول.
- محب للمخاطرة المحسوبة.
- قادر على التعامل مع الغموض و المواقف المعقدة
- باحث يضع الفرضيات ويفحصها.
- ينطلق من نظريات رصينة توجه سلوكه.





تمرين رقم ٢-٢-٣

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعي



- ناقش هذه الصورة مع مجموعتك موضعاً كافيّة إعداد القائد التحويلي ؟
الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ثالثاً: إعداد القائد التحويلي:

أكدت عدد من الدراسات على أن القيادة بصفة عامة و القيادة التحويلية بصفة خاصة يمكن تعليمها و تعلمها متى ما توفرت الاستعدادات اللازمة فطرية كانت أم مكتسبة، يبدأ إعداد القائد التحويلي بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد المرغوب إعداداً

ليكون قائداً تحويلياً و منها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة و التأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم.
- توفر مهارات التسهيلات ، و تطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب و تطوير و تحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو و التقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة ، و التطوير الذاتي عند الموظفين.
- القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية و التحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادرة و الابتكار و الإبداع.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة و إحداث التغيير و التطوير الإداري .
- القدرة على التنفيذ بكفاءة و فاعلية و بجودة عالية.
- القدرة على المتابعة و التقييم الذاتي للفرد و الفريق.
- القدرة على وضع الرؤية و الرسالة و الاستراتيجيات اللازمة للمنظمة و الالتزام بها.





تمرين رقم ٣-٢-٣

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: جماعى

القادة التحويليون أصحاب رؤى يحلمون ويتخيلون ثم يترجمون تلك الأحلام إلى حقائق .



- توجد مجموعة من الاد وار للقائد التحويلي الفعال حدد ما هى؟

الاجابة

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-





رابعاً : أدوار القائد التحويلي:

يمكن تحديد الأدوار الرئيسة للقائد التحويلي:

١- تحديد الرؤية :

وهي تلك الصورة المستقبلية المنشودة التي تبعث التفاؤل في نفوس التابعين ، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع صحابته في غزوة الخندق.

٢- إيصال الرؤية للإتباع بصورة عاطفية:

تجعلهم يرونها بوضوح كأنها حقيقة مشاهدة فيندفعون و يتحمسون.

٣- تطبيق الرؤية:

و يعني ذلك أن ينتقل القائد من النظريات و الشعارات إلى العمل الجاد مشاركة مع تابعيه يساندهم و يحفزهم بصبر و جلد.

٤- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:

ما يعني الاستمرار في تحقيق الأهداف المنطلقة من الرؤية وتطويرها ، ويمكن للقائد تحقيق ذلك من خلال التشجيع و المشاركة و القدوة الصالحة لهم.

ويمكن تحديد مجالات التركيز في أدوار القائد التحويلي:

- ١- التركيز على العمل: حيث يركز القادة على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف وحل المشكلات التي تعيق التقدم .
- ٢- التركيز على الأداء: حيث يركز القائد على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية الجودة .
- ٣- التركيز على التطوير: حيث يركز القائد على التطوير الدائم والتأكيد على أن هناك تطويراً ملموساً في أهداف الجماعة .
- ٤- التركيز على الإتصال: حيث يركز القائد على التواصل مع كل أعضاء المنظمة ، وكذا المستفيدين من الخدمات التي يقدمها الأعضاء .





٥- التركيز على العلاقات الإيجابية في مجال العمل داخل المنظمة وخارجها وذلك من خلال بعض الممارسات مثل :

- تشجيع الآخرين على الصراحة والتعبير عن آرائهم .
- الأمانة مع الآخرين فيما يتعلق بأفكارهم وآرائهم .
- السعي إلى إصلاح وتعزيز العلاقة مع العاملين .

٦- التركيز على تطوير كفايات وأعمال أعضاء المنظمة من خلال:

- تشجيع الأعضاء بشكل متواصل على تطوير كفاياتهم .
- تشجيع الأعضاء على التعامل بإيجابية مع الأمور المحيطة .
- تعليم الأعضاء قيم الإدارة النموذجية وطرق تنفيذ الأعمال .

٧- التركيز على العمل كفريق ، حيث ينصب اهتمام القائد على بناء التعاون والتنافس من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

ويمكن تلخيص أدوار القائد في ممارسة القدوة المؤثرة ، و صناعة الرؤية العملية ، ورعاية العاملين نفسياً واجتماعياً و اقتصادياً ، و توظيف كل الموارد في خدمة الأهداف المشتركة له وللمنظمة وللتابعين وللمجتمع كذلك ، حيث يمكن تسميته بالقائد الشامل.





خامساً: التحديات التي تواجه القائد التحويلي:

يطرح Yearout and Mile عدة عناصر تشكل تحديات تواجه القائد التحويلي و تعوق نجاحه في بناء فريق عمل فعال كما يلي:

١. إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
 ٢. ميل القائد للسيطرة والتحكم في تفكير الأشخاص وآرائهم وسلوكياتهم.
 ٣. سوء إدارة الأفراد ، وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.
 ٤. افتقار القائد إلى التراثة والشخصية القيادية ، فالمرؤوسون يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لأن يكونوا مثله
 ٥. غياب الذكاء الاجتماعي؛ لذلك تكون فعاليتهم داخل المنظمة محدودة.
 ٦. عدم تفاعل القائد مع العاملين معه كفريق، فهو بحاجة لمعرفة الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسية كمجموعة متفاعلة، وليس مجرد عدد من الأفراد.
 ٧. إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع .
 ٨. افتقار القائد إلى الرؤية المسبقة تقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير.
- إن وجود مثل هذه التحديات التي تعوق نجاح القائد ليكون قائداً تحويلياً ، هي تحديات متوقعة وبنسب متفاوتة ، وتحتاج إلى برامج نمو مهني مخططة ومنظمة ، وتنفذ بشكل احترافي يضمن تحقيقها للأهداف المرجوة منها.





سادساً: نمط تفكير القائد التحويلي:

- القائد التحويلي يفكر بطريقة تختلف إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين فهو يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ولديه إحساس عال بالذات يعزز من ثقته بنفسه و يجنبه الصراعات الداخلية و الدفاع عن النفس، و هو دائماً ذو حضور و حيوية، و عندما يتكلم يتواصل بصرياً مع تابعيه فيوشك أن يمارس التنويم الإيحائي عليهم لدرجة أنه يعبر عن مشاعرهم التي يعجزون عن الإفصاح عنها، إنه يتصرف كممثل عظيم، يجذب و يلهم التابعين من خلال الأهداف القيمة التي يتبناها و هم يقدرونها لأنها تعبر عن حاجاتهم، وهو يستخدم لغة رمزية معبرة، إنه يستثير فكر تابعيه، و يهتم بهم اهتماماً خاصاً و بشكل فردي، إنه يطور من احتياجات تابعيه و رغباتهم، و هكذا فالقائد التحويلي يؤدي إلى زيادة دافعية تابعيه فيحققون أداء أكبر مما هو متوقع، إنه يحولهم إلى قادة جدد...
- ويتضح من العرض السابق أن نمط تفكير القائد التحويلي هو الذي يملئ عليه سلوكيات و تصرفات تحويلية .
- وإن لنا في رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة حيث قضى ثلاثة عشر عاماً في تغيير فكر أتباعه قبل أن يطلب منهم تغيير سلوكياتهم لأنه يعلم أن التفكير هو مصدر السلوك و المحرك والموجه له، ولذا فمن الأهمية بمكان أن يتمتع القائد التحويلي بتفكير ذي نمط مختلف يساعده على ممارسة أدواره التحويلية بكفاءة و فعالية.







جدول الجلسة الثانية

الموضوع/ النشاط

- فيديو تدريبي.
- مراحل برنامج تدريبي لإعداد القائد التحويلي.
- دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير.
- تمرين رقم ١-٢-٣
- صفات قياده الملهمه الناجحه .
- تمرين رقم ٢-٢-٣
- وظائف قياده الملهمه .





أولاً: مراحل برنامج تدريبي لإعداد القائد التحويلي:

وبعد التأكد من توفر المتطلبات السابقة و معالجة ما قد يوجد من قصور فيها أو في بعضها ، يعد برنامج تدريبي للمســـــــتهدفين يلبي احتياجاتهم التدريبية ليكونوا قادة تحويليين. ويمكن اقتراح المراحل التالية للبرنامج التدريبي:

المرحلة الأولى :

١. يبدأ البرنامج التدريبي بعرض مرئي يظهر فيه رئيس المنظمة معلناً الحاجة إلى قيادة جديدة.
٢. يناقش المدربون محتوى العرض و يرسمون صورةً للقائد النموذجي من خلال تذكر قادة أثروا كثيراً في حياتهم (يتوقع أن يكونوا قادة تحويليين).
٣. يتم عرض نموذج القائد التحويلي.
٤. يتم عرض نماذج لمديرين أقل فعالية.
٥. يقوم كل متدرب بعرض مواصفات لما يعتقد أنه قائد تحويلي ، و يسجل ذلك في شريط.
٦. يتم استعراض شرائط التسجيل عن كل مشارك في ورشة العمل كما يتم توجيه النقد إلى الأفكار التي طرحها المشاركون من قبل المدرب و المشاركين ، و ذلك باستخدام أسئلة العوامل المتعددة للقيادة.
٧. يتم التركيز على عملية التفويض و مدى ممارسة القائد لها.
٨. يتم استخدام المشاركين لأسئلة العوامل المتعددة للقيادة (MLQ) (في تقييم المشاركين الآخرين و توزيع نتائج الاستمارات على المشاركون الذي يتعود على استقبال النقد له من الآخرين.





المرحلة الثانية:

هذه مرحلة وسيطة بين المرحلة الأولى و المرحلة الثالثة تكون مدتها ثلاثة أشهر حيث يتم جمع البيانات عن المشاركين من رؤسائهم و مرؤوسيهم عن الجوانب الضعيفة في شخصية المشارك.

المرحلة الثالثة :

1. يتم في هذه المرحلة استعراض التجارب الفاشلة و الناجحة التي مرت بالمشاركين كما يتم إعطاؤهم بيانات عن استمارات أسئلة العوامل المتعددة للقيادة (MLQ).
2. توضح نتائج الاستقصاء السابق متوسط المجموعة ، كما توضح التقييم الفردي لكل مشارك ، وذلك على أساس كل عامل من العوامل الواردة في الاستقصاء.
3. يتم عمل خطة تنمية ذاتية لكل شخص في ضوء نتائج الاستقصاء الموضحة في الفقرة السابقة.
4. يتم في هذه الخطوة بناء استراتيجيات محددة لاستثارة التابعين ليحدثوا تغييرات في منظماتهم ، ومن أجل تشجيع الابتكار و الإبداع .
5. بعد ذلك يتم حصر المشكلات الحقيقية الموجودة في المنظمة التي يعمل فيها المشارك ، والتي تقف عقبة في طريق الابتكار و الإبداع في المنظمة ، ويتم التفكير في حل هذه المشكلات حلاً ابتكارياً ، بدلاً من استخدام الحلول الروتينية قليلة الجدوى ، وذلك بشكل فردي.





٦. يتم مناقشة بعض المشكلات الفردية و حلولها الابتكارية على مستوى المنظمة ، وذلك للتوسع في دراسة المشكلة و لإتاحة الفرصة لمزيد من الأفكار و الحلول الابتكارية والإبداعية.
٧. في هذه الخطوة يكون كل مشارك قد بدأ الانتظام في أول طريق القيادة التحويلية ، حيث يقوم بوضع رؤية عن منظمته ورسالتها.
- يعد هذا البرنامج التدريبي رغم جودته التي تظهر من تسلسل خطواته ومراحله واتفاقها مع مبادئ التعليم و التدريب – يعد خطوة أولى في قائمة طويلة و مستمرة لإعداد القادة التحويليين و المحافظة على استمرار نشاطهم وحيويتهم .





ثانياً : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

ضمن أدبيات القيادة، هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين القيادة والثقافة في عملية التغيير وكما أوضح Kotter يمكن للشخص ومن خلال القيادة فقط وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير " ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بعدد من الأدوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير. ومن تلك الأدوار:

١. صياغة الرؤية :

تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنشأة. وقادة التغيير قادة لهم رؤية أساس لعملهم. وبشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير ويعتبر صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية إدخال التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم. واقترح (Kotler) أن نقطة البداية لعملية التغيير الناجح إيجاد حاجة ملحة لتبني التغيير وابرز أهميته.

وتعتبر الرؤية المشتركة أساس للتغيير الفعال ويؤكد (Kotler) أهمية الرؤية المشتركة

للتغيير التنظيمي، ويقول أن الرؤية:

- توضيح الاتجاه للتغيير.
- تحفز الافراد لاتخاذ التصرفات السلمية، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد.





- تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.
- فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، ويضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما ييث فيهم التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب . وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده بل قد يشاركه الأتباع في ذلك. وقد تشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه ممن سبقهم.

٢. الاستراتيجية:

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، وإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة. فعملية التغيير في ظل غياب الاستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه، فالاستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة . والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية و أوضح (Nadler) أنه لكي يكون التغيير ناجحاً، يجب أن يتم ربطه بشكل واضح بالمواضيع الاستراتيجية للمنشأة.

ويجب أن تلامس الرؤية بعض النقاط الأساسية:

- العقلانية- لوصف لماذا نحتاج للرؤية . أو لماذا نحتاج للتغيير
- أصحاب المصالح- مناقشة اصحاب المصالح في المنشأة، وماذا سيقدم لهم التغيير.
- أهداف الأداء- تحديد القيم والمعتقدات الأساسية التي تدفع المنظمة للتغيير.
- العمليات والبناء التنظيمي- كيف سيكون البناء التنظيمي للمنشأة ، أو كيفية العمل لتحقيق الرؤية.





- أسلوب التشغيل – المناقشة لتحديد بعض العناصر لكيفية أداء الأفراد للعمل وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض.

٣. الاتصال:

- يعتبر الاتصال أحد العناصر الرئيسة لنجاح تنفيذ التغيير ويبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية.
- حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولى للتغيير أساس لتقبلهم للتغيرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجيات الاتصال الفعال والمستمر مع اصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها .
- وان الفشل يقلل الفرصة في تسهيل تفسير الأفراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.

٤. التزام وقناعة القيادة :

- يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير.
- وأن أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلف مراحل التغيير . في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير ، وينبغي تطلب القيادة في نفس الوقت العمل على التأكد ان التغيير يسير حسب الخطة .





- فقد أكدت الدراسات أن أسباب فشل العديد من مبادرات التغيير يرجع لمقاومة التغيير. لذا يبرز دور القيادات في تخفيف حدة مقاومة التغيير.

٥. التحفيز والإلهام:

- ويعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام التابعين لإنجاز العمل. وفي أي عملية تغيير، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية وأن المصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومن قدرته على الإلهام. وينشأ التحفيز والإلهام
- من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة أقتناع ايجابية .
- وينشأ التحفيز من خلال تحقيق انتصارات على المدى القصير. ويستلزم تحقيق الانتصارات الاعتراف وأحد مظاهر القيادة التحويلية تتمثل في القدرة على تحفيز وإلهام التابعين.

٦. تمكين العاملين:

- أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب ان يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم .
- وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي القيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور . دور القيادة التحويلية حيث يمثّل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية.





- حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات , تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم , وتشجيعهم لطرح افكار جديدة وابداعية.
- فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفين أن يأخذوا علي عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية .
- وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية, فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.





تمرين رقم ١-٢-٣.

الزمن: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: فردي

- من وجهة نظرك الشخصيه ماهى الصفات التى يجب توافرها فى القيادة الملهمه لتكون ناجحه ؟

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ثالثاً: صفات القيادة الملهمه الناجحه :

يجب على القائد الملهم أن يتميز بصفات معينة، ومنها ما يلي:

- **قوة الشخصية والوقاحة:** يجب على القائد الملهم أن يميز بين قوة الشخصية والوقاحة، فالقوة تمنحه الإدراك، بينما الوقاحة تجعل من حوله ينفرون منه ويحقدون عليه. اللطف والضعف: يجب أن يضع القائد الناجح خصلة اللطف في قائمة أولوياته، لكن يتوجب عليه التمييز بين اللطف والضعف، فعليه أن يدرك بأن اللطف مستمد من القوة، فتفرض عليه مراعاة مشاعر الآخرين، بينما الضعف يمنعه من قول الحقيقة ويكون غير قادر على مواجهة مرؤوسيه.
- **الجرأة:** على القائد الملهم الناجح أن يكون جريئاً، وليس شرساً، حتى يكسب ود مرؤوسيه ويتمكن من التأثير عليهم ويكون قدوة لهم، ويبدأ بعلاج المشكلة قبل وقوعها والتنبؤ بها.
- **التواضع:** على القائد الملهم ألا يكون خجولاً ولكن يجب أن يكون متواضعاً، فحتى يتمكن من تحقيق أهدافه فيجب ألا يكون خجولاً.
- **الفخر:** يتوجب على القائد الملهم البعد عن الغطرسة، كما يتوجب عليه إبداء افتخاره بمرؤوسيه والإنجازات والنتائج.
- **الفكر الإيجابي:** تتطلب هذه الصفة من القيادي الملهم أن يتحلى بفكر إيجابي، ليتمكن من توجيه مرؤوسيه وتقديم الحلول المناسبة لتحقيق النجاح.
- **التغيير:** على القائد الملهم أن يمثل لأي تغيير وأن يتعايش معه ويتأقلم. التواصل: يجب أن تكون حلقات الوصل بين القادة والمرؤوسين مفتوحة في أي وقت حتى يتمكنوا من إيصال ما لديهم من مشاكل في الوقت المناسب.





تمرين رقم ٢-٢-٣.

مدة التمرين: ١٥ دقيقة

نوع التمرين: فردي

- من خلال خبرتك في العمل .
- أمامك ورقة وقلم اكتب بعض من وظائف القيادة الملهمة .

الاجابة

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





رابعاً : وظائف القيادة الملهمه :

يعرف " تاننيبوم " Tannenbaun "القيادة الملهمه بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد وتتضمن القيادة الملهمه دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الاتباع (المتأثرين) من اجل اتباع موقف معين وذلك بأستخدام وسائل الاقناع وهناك فرق بين القائد والرئيس حيث يستمد الرئيس قوته مما يملكه من سلطات فيخضع له المرؤوسون سواء بالاختيار أو بالإجبار، أما القائد فيستند في نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الاتباع فيطيعون أوامره عن اقتناع ورضاء وفضلاً عن هذا فان الرئيس يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى وهي تتبع من مباشرته لوظيفته وليس من شخصيته.

وظائف القيادة الملهمه :

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة الملهمه أهمها ما يلي:

- ١- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- ٢- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك.
- ٣- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.





٤- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

٥- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تتشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

٦- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدءاً سياسياً..... الخ.

٧- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

وحتى يستطيع القائد الملهم تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه لابد من أن تتوافر لديه بعض الأمور فيما يلي:

١- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقود.

٢- أن يكون لديه قدرًا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على اتباع ما يراه موصلاً لتحقيق الهدف.





المراجع

- أحمد ، أحمد إبراهيم (١٩٩٩ م) نحو تطوير الإدارة المدرسية ، مكتبة المعارف الحديثة ، القاهرة ، ط ٣ .
- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤ م) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر التوزيع ، عمان - الأردن ، ط ١ .
- حجي ، أحمد اسماعيل (٢٠٠٠ م) إدارة بيئة التعليم والتعلم النظرية والممارسة في الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط ١ .
- العامري ، أحمد . (٢٠٠٢) . السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مج (٩) ، ع ١ ، ص ١٩ - ٣٩ .
- العتري ، حمود . (٢٠٠٦) . القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم . رسالة دكتوراه ، الجامعة الأردنية : الأردن .
- لهواري ، سيد (١٩٩٩ م) القائد التحويلي ، ط ٢ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- لهواري ، سيد (٢٠٠٩ م) القادة صناع التغيير ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .
- ٥٦ وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٧ م) الكفايات الأساسية لمديري المدارس ، الإدارة العامة - مهارات قياده الملهمه وصفات القائد

