

نظريات القيادة التربوية

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar

723

Lecture 4





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

النظريات الحديثة في القيادة

Contemporary Approaches in Leadership

Prepared by
Dr. Alaa Eldmrar

www.midocean.ae



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

النظريات الحديثة في القيادة

Contemporary Approaches in Leadership

Prepared by
Dr. Alaa Eldmrar

www.midocean.ae



المحتويات

- ❖ المقدمة
- ❖ القيادة التبادلية
- ❖ القيادة التحويلية
- ❖ القيادة بالحب
- ❖ القيادة الخادمة
- ❖ القيادة بالفريق
- ❖ القيادة الاستراتيجية

المقدمة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها للسلوك القيادي، بداية تحول في التفكير القيادي. فقد بدأ الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال وارتباط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها. وبدأ البحث يخرج من إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف. لقد ظهرت اتجاهات فكرية حديثة، حاولت تفسير ظاهرة القيادة والبحث في القيادي السلوك القيادي الفعال، ومن هذه الاتجاهات الحديثة ما يلي:



نظرية القيادة التبادلية (الاجرائية) :Transactional Leadership

ربما كان بيرنز (Burns) أول الباحثين في مجال الاتجاهات الحديثة في القيادة، وخاصة في أكثر هذه الاتجاهات شهرة وهما القيادة التبادلية، والقيادة التحويلية.

إن القيادة التبادلية (والتي تسمى أحيانا بالاجرائية) هي نمط القيادة يقوم على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس. فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بوساطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية. وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط، فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم، فهو يؤثر في مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة أداء المرؤوسين.

عرف بيرنز (Burns، ١٩٧٨) القيادة التبادلية على أنها عملية تتضمن في جوهرها قائدا يتبادل، أو يوعد بتبادل الخدمات، مقابل الحصول على تحقيق الأهداف من قبل العاملين. وعرفت بأنها: نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات القائد بالمرؤوس مستندة إلى سلسلة التبادلات أو الصفقات الضمنية، أي أن القيادة التبادلية تستلزم تبادلا بين القائد والمرؤوس كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم.

وعرفت على أنها نمط من القيادة قائم على القيم المتصلة بعملية التبادل بين القائد والمرؤوسين من أجل المنظمة. وعرفت بأنها : نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. أخرى، في المنظمة وفي المجال التربوي.

فقد عرفها ميلر وميلر (Miller & Miller، ٢٠٠١) على أنها نوع من القيادة تكون فيه العلاقة بين المعلمين والمدير مبنية على التبادل على مصدر ،قيم وهي قصيرة المدى، ومؤقتة وعارضة، ومرتبطة بعملية تبادلية محدودة الزمن.

يتضح من التعريفات السابقة، أن القيادة التبادلية تقوم على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف، والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة.

إن هذه القيادة تعتمد على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين المرؤوسين، من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات التي يعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة أداء المرؤوسين. ويتميز القائد التبادلي بأنه محاور جيد لديه القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات، وهو قادر على إقناع مرؤوسيه لينفذوا ما يريده منهم. كما يعرف القائد التبادلي نقاط القوة والضعف في شخصيته، وفي شخصيات العاملين معه ويعلم أيضاً كيف يوظف نقاط قوته للتغطية على نقاط ضعفه. وهو يعرف ما يريد، وكيف يوصل ما يريد للآخرين، من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم. ويلاحظ أن هذه العلاقات بين القائد والتابعين علاقات هشة ومؤقتة وغير ثابتة ولا تعمّر طويلاً، وأن استجابة المرؤوسين لإنجاز أهداف المنظمة لا تكون نابعة من الذات بل لتحقيق مصلحة معينة.

هناك ثلاثة عناصر / عوامل أساسية للقيادة التبادلية، وهي:

- ❖ المكافأة المحتملة وتتضمن تقديم القائد مكافآت لمروؤسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، ويحقق القائد من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المروؤسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.
- ❖ الإدارة الفعالة بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو العقاب.
- ❖ الإدارة السلبية بالاستثناء: وهي نقيض الإدارة الفعالة بالاستثناء، حيث يشاهد القائد ويتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرص للآخرين للاستمرار ومواصلة العمل، ومن ثم فهي تصف غياب القائد، وتشير إلى الموقف الذي تتخذ فيه إجراءات مع الأتباع إلا وقت الحاجة الماسة.



تعني الإدارة بالاستثناء تطبيق وظائف العملية الإدارية على مشكلة غير مخطط لها، أو غير مبرمجة تصادف المنظمة أثناء ممارستها لنشاطاتها العادية وترفع إلى إدارتها العليا من إحدى الوحدات التنظيمية فيها، لاتخاذ قرار لحلها، واعتماد ذلك القرار وبرمجته للرجوع إليه مستقبلاً في الحالات المطابقة أما الأمور العادية المخطط لها والمبرمجة مسبقاً، فيترك الأمر في تسيرها للوحدات التنظيمية المعنية.

وعليه فإن الإدارة العليا لا تمارس سلطتها أثناء سير أعمال المنظمة إلا في الأمور والحالات الاستثنائية التي ترفعها تلك الوحدات إليها. أي أن الإدارة العليا تتدخل بشكل استثنائي وفي أمور وحالات استثنائية وإذا كان هذا الأسلوب ينطبق على المؤسسة برمتها، أي على مستوى القيادة العليا، فإنه . ينطبق أيضاً على إدارة الوحدات التنظيمية الفرعية نفسها، أي على مستوى القيادات الوسطى والصغرى (التنفيذية)، التي تترك لأفرادها حرية تسيير العمل وفق ما خطط له، وتركز على ما يستجد من أمور تواجه الوحدة التنظيمية وتتعدى السلطة الممنوحة للمرؤوسين فيها. فإن كانت هذه المستجدات تتعدى السلطة الممنوحة لإدارة الوحدة التنظيمية الصغرى فإنها تقوم برفعها إلى عمال الإدارة العليا.

إن الإدارة بالاستثناء نمط اداري يقوم على أساس التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس، ويعتمد على استعداد الرئيس لتفويض جزء من سلطته للمرؤوس، إيماناً منه بكفاءة المرؤوس، ومهارته والتزامه في تقدير تلك السلطة المفوضة إليه، وإدراك حدودها وأبعادها. كما أن طبيعة العمل تؤدي دوراً مهماً في موضوع تفويض السلطة وتحديد المسؤولية وبالتالي مدى تطبيق مثل هذا الأسلوب في الإدارة.

إن فكرة الادارة بالاستثناء تنطلق من أن الإدارة العليا تعطي حرية الحركة والتصرف الإداري للوحدات الأدنى وإن هذه الادارة العليا لا تتدخل في سير العملية الادارية الا بشكل استثنائي، وفي أمور وحالات استثنائية فقط، بهذا تنطلق من فلسفة ادارية تقوم على ما يلي:

- (١) إن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي رسم السياسات، ووضع الخطط وتحديد الاستراتيجيات، في حين إن المسؤولية الرئيسية للإدارتين الوسطى والتنفيذية هي ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات الى شكل برامج ووضعها موضع التنفيذ.
- (٢) إن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وليس التدخل المباشر في طرق التنفيذ.
- (٣) إن تدخل الإدارة يكون في العادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز.
- (٤) إن الادارة عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها في مجال رسم السياسات، ووضع الخطط، والرقابة على الأداء والسلوك، وتصحيح انحرافاتهما، إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها، والتي تسير تلقائياً وفق الخطة الموضوعة.
- (٥) وعليه فلا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرع السياسات، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمراقبة ومعالجة الفصل الرابع، نظريات القيادة الانحرافات والتجاوزات.

إن فكرة الادارة بالاستثناء تنطلق من أن الإدارة العليا تعطي حرية الحركة والتصرف الإداري للوحدات الأدنى وإن هذه الادارة العليا لا تتدخل في سير العملية الادارية الا بشكل استثنائي، وفي أمور وحالات استثنائية فقط، بهذا تنطلق من فلسفة ادارية تقوم على ما يلي:

- (١) إن المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي رسم السياسات، ووضع الخطط وتحديد الاستراتيجيات، في حين إن المسؤولية الرئيسية للإدارتين الوسطى والتنفيذية هي ترجمة تلك السياسات والاستراتيجيات الى شكل برامج ووضعها موضع التنفيذ.
- (٢) إن مهمة الإدارة اليومية هي الرقابة على الأداء والسلوك، وليس التدخل المباشر في طرق التنفيذ.
- (٣) إن تدخل الإدارة يكون في العادة لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل أثناء ممارسة النشاطات والتي تعتبر تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز.
- (٤) إن الادارة عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها في مجال رسم السياسات، ووضع الخطط، والرقابة على الأداء والسلوك، وتصحيح انحرافاتهما، إلا عندما يرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها، والتي تسير تلقائياً وفق الخطة الموضوعة.
- (٥) وعليه فلا بد من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرع السياسات، ووضع الخطط والاستراتيجيات والمراقبة ومعالجة الفصل الرابع، نظريات القيادة الانحرافات والتجاوزات.

- اتضح أن الإدارة بالاستثناء تعطي للقيادة مسؤولية التخطيط، وتحرمها من مسؤولية التنفيذ، وهي بهذا تقوم على المبادئ التالية:
- ✓ تحديد السلطات والمسؤوليات تحديداً دقيقاً، بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل ومتابعة مستجدات التغيير في مجال نشاطها.
 - ✓ تحديد النشاطات الروتينية (العادية) لكل وحدة إدارية.
 - ✓ عدم رجوع المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى خلال ممارسات النشاطات المختلفة للوحدات التنظيمية إلا في الحالات الاستثنائية المحددة.
 - ✓ تحديد مجالات السلوك والأداء التي يمكن اعتبارها استثنائية للرجوع فيها إلى المستويات التنظيمية الأعلى وفق التسلسل الإداري في التنظيم.

بات واضحاً أن الإدارة بالاستثناء ليست نمطاً إدارياً يمكن لأي قائد أن يستخدمه في أي منظمة، وفي أي وقت إنه أسلوب إداري يحتاج تطبيقه إلى توافر مجموعة من المتطلبات والظروف، بعضاً خاص بالقائد، وبعضها خاص بطبيعة العاملين، وبعضها ذو علاقة بالمنظمة، وظروفها، وذلك على النحو التالي:

شروط تتعلق بالإدارة العليا

شروط تتعلق بالعاملين

شروط تتعلق بالمنظمة

شروط تتعلق بالعاملين، وتشمل:

- ✓ كفاءة العاملين في المنظمة، وقدرتهم على أداء الواجبات الموكولة اليهم بدقة.
- ✓ قدرة العاملين في المنظمة على تحمل المسؤولية، وقوة الولاء التنظيمي لديهم.

شروط تتعلق بالمنظمة، وتشمل:

١. استقرار المنظمة في مختلف الظروف والحالات التي تقع ضمن بيئة المنظمة العملية، وعدم تعرض تلك البيئة إلى حالات عدم استقرار أياً كان نوع تلك الحالات.
٢. توافر نظام حوافز فعال لزيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء الوظيفي.
٣. توافر نظام اتصال فعال لمتابعة سير العملية الإدارية، وتوفير المعلومات الضرورية لإنجاح النشاطات.

شروط تتعلق بالادارة العليا، وتشمل:

١. كفاءة الإدارة العليا، وقدرتها على استشراف الحالات الاستثنائية التي قد تواجهها اثناء ممارستها لنشاطاتها المختلفة.
٢. رغبة الإدارة العليا في تفويض سلطتها وثقتها بمرؤوسيهها وقوة انتمائهم للمنظمة.

مواطن القوة ومواطن الضعف في القيادة التبادلية

تمتاز القيادة التبادلية ببعض من مواطن القوة والصفات والمميزات الإيجابية، وهي:

١. الاهتمام بالعاملين أنها تركز على مكافأة المرؤوسين عند تحقيقهم المعايير المطلوبة والمتفق عليها في العمل، وهذا بحد ذاته يعد اهتماماً عالياً بالأفراد الغالبية العظمى ورفعاً لمعنوياتهم، وتحفيزاً لهم على العمل.
٢. تحفيز العاملين وتعزيز فرص التنافس بينهم: هناك اتفاق بين القائد والمرؤوسين على تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل الحصول على المكافآت بأنواعها المختلفة، وهذا الاتفاق يدعو المرؤوسين للتنافس والتفاني في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بتلك المكافآت، وهذا يعد مكسباً للمنظمة لأنها حققت أهدافها التنظيمية.

وبالرغم من هاتين الايجابيتين، الا أن أحد منظري القيادة، قد أشاروا الى بعض مواطن الضعف أو العيوب، لنظرية القيادة التبادلية، ومنها:

- عدم ثبات الاهداف وعدم التوحد حولها في حالة التبادل أو المقايضة بين القائد والمرؤوسين على أهداف ومصالح مشتركة، لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلا من القائد والتابعين حول أهداف عليا.
- ضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين ان اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، يؤدي الى ان تكون العلاقات بين طرفي التبادل القائد والمرؤوسين، علاقات هشة وغير ثابتة، ومؤقتة، وغالبا لا تستمر أو تعمر طويلا.
- غياب خارطة الطريق لسلوك القائد أن القيادة التبادلية لا تقدم خريطة طريق للقائد تحدد له فيها أوجه السلوك القيادي المناسب تجاه أنواع مختلفة من المرؤوسين، وانما تدع الامر لاجتهاداته، كما أنها لا تصوّر بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والإبتكارية، والمؤثرة لبت حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر.



نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership

ذكر جاردونا (2002, Gardona) أن بيرنز Burns هو مؤسس القيادة التحويلية، إذ ميزها عن القيادة التبادلية (الإجرائية) في العام ١٩٧٨، ومن ثم قام باس Bass بتطوير فكرة القيادة التحويلية، وقد وصف بيرنز Burns القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وعليه، فالقيادة التحويلية هي قيادة تبنى فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطاء المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين.



ويسعى القائد التحويلي الى تحويل المرؤوسين إلى قادة إنه قائد تبادلي إجرائي معزز ومقو. فهو قائد إجرائي ذو شخصية محبوبة بطريقة تدفع مرؤوسيه لأن يعملوا أبعد وأكثر مما هو مطلوب منهم بشكل رسمي، ويؤدون عملهم باحسن ما يمكن من التميز والقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns القيادة الأكثر تعقيداً، ولكنها الأكثر قوة ويكون هذا النوع من القيادة ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن، ويبحث عن إشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات المرؤوسين الكاملة، ويبحث عن الطاقات الإضافية عند هؤلاء المرؤوسين .



وفي المجال التربوي، فقد عرفت بأنها: نمط قيادي ييسر معاودة تحديد رؤية الناس ورسالتهم وتجديد التزامهم بروح المهنة، ومعاودة تعديل بنية الأنظمة التي يعملون في ظلّها، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

في حين عرفها ميلر وميلر (Miller & ٢٠٠١) بأنها نوع من القيادة القوية والمعقدة، التي تحدث عندما ينخرط مدير المدرسة مع المعلمين بطريقة تجعل المدير والمعلمين يقوّي كل منهم الآخر، ويدعمه ويوصله إلى درجات عليا من الولاء والالتزام والدافعية التي تدوم طويلاً.

عرف بيرنز (Burns, 1978) ، مؤسس القيادة التحويلية، هذا النوع من القيادة، بأنها : نوع من القيادة تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة اشخاص مع بعضهم البعض بأسلوب يدفع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضا إلى مستويات أعلى من الدافعية والسلوك الأخلاقي. أو يمكن تعريفها بأنها القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة. ويضيف أنه مع مرور الزمن أصبح ينظر لها على أنها استراتيجية واسعة توصف بأنها تسهيلية وهي علاقة تأثير متبادل بين قائد ملهم وفعال، وبين تابعين لديهم ولاء وانتماء متبادل لعملهم. كما يمكن الإشارة إليها على أنها ذلك النوع من القيادة الذي يحوّل اهتمامات المتأثرين به من قادة ومروّسين، لصالح أعضاء المجموعة وتحقيق أهداف المنظمة.

واستناداً إلى التعريفات السابقة، يتضح أن القيادة التحويلية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه عملهم، وتجاه المنظمة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك والقناعة التامة بمصلحة العمل. وعلى نحو مشابه، لذا فإن القيادة التحويلية نمط قيادي يسري بين القادة والمرؤوسين، يستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن، بتعريف المرؤوسين بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، وذلك من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المشتركة الحالية، وعن الوضع المثالي الذي ستكون عليه المنظمات الجديدة. وقد أشار بيرنز (Burns) إلى أن القيادة التحويلية تتكون من مستويين المستوي الأصغر، وتكون فيه عملية التأثير المتبادل بين الأفراد وقائدهم والمستوى الأكبر؛ الذي تتم فيه عملية تغيير وإصلاح المؤسسات والنظم الاجتماعية فيها. وفي ضوء ذلك ينبغي على القادة أن يسعوا إلى زيادة الوعي لدى المرؤوسين، وذلك بالتركيز على المثل والقيم العليا.

عناصر القيادة التحويلية وخصائص القادة التحويليون

- ❖ التأثير والجادبية Influence & Charisma
- ❖ الإثارة والدافعية الإلهامية Inspirational Motivation
- ❖ الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation
- ❖ الاهتمام بالمشاعر الفردية Individualized Consideration



التأثير والجاذبية Influence & Charisma وهي صفة القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تطوير رؤية جديدة لمروؤوسيه، تعد أنموذجاً للمثل والسلوك المشترك. كما تتضمن من القائد العمل مع مروؤوسيه لإيجاد إحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوسهم، وتحقيق الثقة والاحترام من قبلهم. والقائد التحويلي هنا يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل مروؤوسيه، وتلك هي الجاذبية أو الكاريزما.

الإثارة والدافعية الإلهامية Inspirational Motivation وهي صفة القائد حينما يكون رمزاً لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة. إذ إن أفعاله تؤثر في المروؤوسين، وتدفعهم إلى تمثيل خطواته. وهي بهذا تشبه الجاذبية الشخصية أو الكاريزما. إنها قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى مروؤوسيه، واستخدام الرموز التركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول، وتلك هي الإثارة، أو الإلهام.

الاستثارة العقلية Intellectual Stimulation وهي صفة القائد الذي تتوافر لديه العقلانية في حل المشكلات وتشجيع المرؤوسين على أن يجعلوا الطرق التي ينجزون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي، ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فإنه يشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القائد جهود مرؤوسيه ليكونوا مبدعين ومبتكرين ان هذا التشجيع الإبداعي الذي يقوم به القائد تجاه مرؤوسيه يجعل هؤلاء المرؤوسين قادرين على التصدي للمشكلات القديمة بطرق جديدة، ويعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها.

الاهتمام بالمشاعر الفردية : Individualized Consideration وهي صفة القائد الذي يعطي اهتماما شخصيا لمرؤوسيه، ويدرك الفروق الفردية بينهم، ومن هنا فهو يعامل كل واحد منهم بوصفه فردا قائما بذاته، ومستقلاً عن الآخرين ولكن بعدالة، ودون محاباة ان هذا العنصر يعني اهتمام القائد الشخصي والفردى بمرؤوسيه، والتعامل مع كل منهم بطريقة خاصة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

ويلاحظ أن **عناصر القيادة التحويلية الأربعة** السابقة تبدأ بحرف (I) باللغة الإنجليزية. ومن هنا فقد أطلق عليها الباحثون باللغة الإنجليزية اسم (The four I's of Transformational leadership) ، ويمكن الإشارة إلى أن استخدام القيادة التحويلية، بعناصرها الأربعة يقود إلى مستوى عال من الفاعلية يتجاوز التوقعات التنظيمية، والذي يسمى بالتأثيرات المضافة للقيادة التحويلية .

صفات القائد التحويلي

إن عناصر القيادة التحويلية الأربعة تكشف لنا عن خصائص التحويليون. هؤلاء القادة الذين يمتازون بأن لديهم إسهامات وعلاقات أفضل مع مرؤوسيه في المنظمات التي يعملون فيها. ويعود السبب في ذلك إلى امتلاكهم لمصدر مختلف من السلطة للتأثير في مرؤوسيه. وتكمن هذه السلطة في استخدامهم للسلطة الشخصية النابعة من قناعة مرؤوسيه بهم كقادة، ومن سلوكهم الملموس لديهم. لذا فإن القائد التحويلي يعرف بأنه:

١. يحاول أن يجعل مرؤوسيه يحاكونه، ويضاهونه، ويتبادلون معه الرؤى المستقبلية التي تكون جذابة للمرؤوسين.
٢. يزود المرؤوسين بالفرص الفردية اللازمة للقيادة والتطوير .
٣. يحاول أن يجعل المرؤوسين يدمجون أنفسهم واهتماماتهم ومصالحهم باهتمامات القائد ومصالحه، أي ما يعرف بالتوحد.
٤. يرتقي بحاجات المرؤوسين إلى أعلى المستويات. يحاول أن يوجد الدافعية الحقيقية عند المرؤوسين، حتى تتطابق وتتواءم حاجاتهم مع حاجات القائد.
٥. يميل إلى إيجاد شراكة في العمل Partnership ، أكثر من إيجاد المساهمة في العمل Participation .

وفي السياق ذاته، تم الإشارة الى ان القائد التحويلي يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من القادة، وهي:

- ❖ أنه ينظر إلى نفسه على أنه وكيل للتغيير Change Agent، وأن هذا التغيير في نظره عبارة عن رحلة (عملية مستمرة)، وليس نقطة وصول
- ❖ أنه شخص شجاع، محب للمخاطرة، ولا يجب الأحوال المستقرة، وجرئ في مواجهة الواقع، وفي نقل الحقائق والمشاعر للآخرين، حتى وإن كان ذلك مؤلماً، أو كان الآخرون لا يريدونه.
- ❖ أنه يؤمن بقيمة الناس، وحساس لمشاعر الآخرين، ويسعى إلى تزويدهم بالطاقة الداعمة للعمل، وهو مع ذلك قوي ولكنه ليس بدكتاتور.
- ❖ أنه موجه بالقيم الأخلاقية، ويتصرف في ضوءها، ويكون حضارة مبنية على قيم الإنجاز، لأن الإنجاز غير العادي لا يأتي صدفة.
- ❖ أنه يتعلم طوال العمر، ويؤمن بالتعلم المستمر، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة يستفاد منها للعمل في المستقبل.
- ❖ أنه قادر على التعامل مع الغموض، والمواقف المعقدة، لأنه يعد نفسه باحثاً يعمل في إطار نظريات ويضع فرضيات ويختبرها، ويقدم منها نظريات جديدة أيضاً .
- ❖ أنه صاحب رؤية (Visionary) قادر على الحلم، وعلى ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليتقاسموها معه.

تطبيق القيادة التحويلية في الإدارة التربوية

يعود الفضل في دراسات القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيو فانيSergiovanni ، التي امتدت بين عامي ١٩٨٤-١٩٩٠. وربما كان السبب وراء ذلك هو التغير الذي طرأ على دور مدير المدرسة، وانتقاله من الدور الإداري Managerial إلى الدور التعليمي Instructional ، ومن ثم إلى الدور التحويلي Transformational. إذ سادت حقبة الإدارة التربوية الكلاسيكية ما يزيد على ثلاثة عقود، بدءاً من تاريخ نشوءها في عام ١٩٤٦.

ومع مطلع ثمانينيات القرن العشرين ظهر نمط القيادة التعليمية Instructional Leadership كأحدى ميزات المدارس الفعالة، حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق الطلبة وتقدمهم. ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهياً، وأكثر تعاوناً للمعلمين. وهذا ما دعا بيرنز Burns بالقيادة التحويلية. وقد تأتي لهذا النوع الجديد من القيادة الكثير من الاهتمام بسبب تأكيده على مشاركة المعلمين وبناء ولاء طبيعي للعمل، والمهمة المدرسة.

إذ تم التركيز على تكوين ثقافة تنظيمية خاصة للمدرسة Organizational Culture وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين. وقد أثبتت الدراسات أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية المعلمين، وولائهم لعملهم، وفي توفير البيئة المناسبة لهم للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم .

وتكمن أهمية تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات التعليمية، وذلك لعدة اعتبارات، منها:

١. حاجة المنظمات التربوية الى قيادة فنية، تتضمن سعة في التقنيات والأساليب الإدارية، على درجة عالية من الأهمية.
٢. الحاجة الى قيادة انسانية، تتضمن إعداد الطاقات الفردية والاجتماعية، من أجل نشر المعرفة الناتجة عن الخبرة في العمل في مؤسسات التعليم.
٣. الحاجة إلى القيادة الرمزية (Symbolic Leadership) ، مع التركيز على نماذج من الأهداف وأنماط السلوك المهمة.
٤. الحاجة الى قيادة تربوية والتي من خلالها يثبت المدير الخبرة والمعرفة حول الأمور التربوية والمدرسية.
٥. الحاجة الى قيادة ثقافية، والتي من خلالها يساعد المدير في تعريف وتحديد وتثبيت القيم المؤسسية والمعتقدات والثقافة المؤسسية، والتي تعطي المدرسة حريتها على مر الزمن.



على أن دراسة القيادة التحويلية وتطبيقاتها في المنظمات التربوية لم يقتصر على سيرجيوفاني وحده بل امتد ومنذ بداية تسعينيات القرن العشرين، ليشمل كل من هالنجر Hallenger ، وبراون Brown ، وليثوود Leithwood ، وغيرهم. وربما كان السبب وراء ذلك الاهتمام الانطباعات التي تشكلت لديهم بأن القيادة التحويلية تؤدي إلى التعاون والتكامل بين مديري المدارس والمعلمين الذين يتعاونون في تخطيط وتحديد الأهداف والمشاركة في القرارات والبحث عن استراتيجيات جديدة في التعلم والتعليم. وخلال هذه العملية تتعزز اتجاهات تعاونية إيجابية لدى المعلمين بسبب إعطاء القائد التربوي العاملين معه الفرصة لأن يكونوا قادة ومشاركين له في العملية القيادية، وبهذا التشجيع يقبلون التغيير ويصبحون بناءً للفريق.

كما أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقات خاصة بمناخ التغيير السائد في مؤسسات التعليم، وتوصلا إلى مقدمات منطقية أكدت أهمية القيادة التحويلية في هذه المؤسسات التربوية، وهي:

١. أن القيادة التحويلية تتضمن تعزيزا للدافعية، ونشرها بين جميع أعضاء المنظمة التربوية، بما يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي المطلوب لإحداث تغيير ذي مغزى.
٢. ظهور التركيز المتزايد على تميز المدارس، الذي يتطلب بدوره تغييرات منتظمة يمكن أن تحققها القيادة التحويلية.
٣. أن التغييرات المنتظمة، بما تتضمنه من دعم وتنمية للقيم والثقافة الراسخة للمدرسة، يمكن أن تتحقق بشكل جيد من خلال القيادة التحويلية.
٤. أن الإعداد المهني المستمر للمعلمين المطلوبين لمدارس اليوم، يتطلب تنفيذا على درجة عالية من المهارة لعمليات القيادة التحويلية.

إن القائد التحويلي التربوي يترك آثارا إيجابية على مرؤوسيه في عدة جوانب، ومنها:

١. المدخلات إذ عندما تكون للقيادة توقعات عالية تجاه مرؤوسيه، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة، والوقت والمواد المكتوبة، والتدريب، وفرص التطوير والتعزيز، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المرؤوسين، وتمكينهم من إنجاز المهام المسندة إليهم بكفاءة وفاعلية.
٢. المخرجات: إذ إن القادة الذين يؤثرون في مرؤوسيهم تأثيرا إيجابيا، يشجعونهم على المحاولة والتجريب والاستمرار واستخدام مداخل تتميز بالإبداع والابتكار، كما يتقبلون بروح طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب، حتى وإن كانت لا تتميز بالنجاح الكامل، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات.
٣. التغذية الراجعة إذ إن القادة يحفزون الأداء العالي المتميز ويشجعونه وذلك بتقديم التغذية الراجعة التي تركز على ما يقوم به المرؤوسون بشكل صحيح، وتساعد المرؤوسين بشكل مباشر على تحقيق المهام بكفاءة، كما تساعد في الوقت ذاته على أن يصبحوا أكثر منافسة ونجاحا وثقة بالنفس.
٤. المناخ التنظيمي: إذ عندما يتفاعل القادة مع المرؤوسين تكون لهم توقعات عالية، ويستخدمون سلوكا لفظيا وغير لفظي، يؤدي إلى بناء مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول فيستخدمون على سبيل المثال - نبرات صوت محبة، ونظرات وابتسامات وإيماءات مريحة.

الأساليب التي يستخدمها القادة التربويون التحويليون

إن تحقيق التأثير المطلوب للقادة التربويين التحويليين في مرؤوسيهـم، يتطلب امتلاكهم لبعض المهارات القيادية الضرورية، ومنها:

١. القدرة على بناء مجموعة من الأهداف الواقعية، مثيرة للتحدي، وقابلة للتنفيذ .
٢. إذا أردت أن تطالع اطلب المستطاع النظرة الإيجابية لقدرات المرؤوسين، وافترض أنهم أشخاص ناجحون.
٣. التمسك بالتميز والإبداع لما يقوم به المرؤوسون.
٤. القدرة على تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين، ومن ثم تقديم القدر المناسب من التوجيه والدعم لهم كي يستخدموا قدراتهم ويحققوا النجاح المتوقع منهم.
٥. التركيز على الجوانب الإنسانية، فضلا عن الجوانب الإجرائية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل، انطلاقا من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير.

وعلى صعيد الادارة المدرسية، هناك مجموعة من الأساليب التي يستخدمها القادة التحويليون في مدارسهم، ومنها:

١. زيارة كل صف يوميا، وتشجيع ثقافة تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين.
٢. مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام دراسي.
٣. مساعدة المعلمين على العمل بشكل ذكي بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشكلات الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل، وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقا، أو الحفاظ على عمل الجماعة، وعدم فرض المدير التصوره الخاص.
٤. استخدام فرق بحثية إجرائية، وفرص لتحسين المدرسة وتطويرها، كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسؤوليات وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسؤولية.
٥. تحديد الأشياء الجيدة، والتعرف إلى أداء فريق العمل، وأداء الطلاب الذين يسهمون في تحسين المدرسة.
٦. القيام بمسح لرغبات أعضاء فريق العمل واحتياجاتهم، وتقبل اتجاهات المعلمين، واستخدام الاتصال النشط والإيجابي والعناية بالآخرين.
٧. السماح للمعلمين بتجريب الأفكار الجديدة، ومناقشة الأبحاث معهم وطرح الأسئلة للتفكير فيها.



مواطن القوة ومواطن الضعف في نظرية القيادة التربوية التحويلية

- تأسيسا على ما سبق يتضح لنا ان هناك بعض من مواطن القوة والصفات والمميزات الإيجابية، التي تمتاز بها القيادة التربوية (ومنها المدرسية) التحويلية، وتشمل:
١. تهتم ببناء رؤية واضحة للمدرسة.
 ٢. تؤكد على وضع أو صياغة أهداف المدرسة، والسعي لتحقيقها.
 ٣. تهتم ببناء ثقافة مؤسسية مشتركة تعنى بالقيم التنظيمية.
 ٤. تهتم بتقديم الاستشارة العقلية والدعم الفردي للعاملين.
 ٥. تساعد على هيكلة، التغيير ومأسسته، وترسيخه في ثقافة المدرسة.
 ٦. تعنى بالتركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية.
 ٧. تعنى بتطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في قرارات المدرسة.
 ٨. تعزز أساليب حل المشكلات جماعيا وفق منهجية عامة.
 ٩. تسهل نشر السلطة والمعلومات بصورة واسعة في أنحاء المنظمة.
 ٩. توفر فرص العناية بتطوير النوعية والجودة للخدمات التربوية المقدمة للطالب بوصفه محور العملية التعليمية – التعليمية.

هذا النمط القيادي التحويلي يعترضه بعض مواطن الضعف والسلبيات، ومنها:

١. إن بعض المرؤوسين قد يستغلون اللطف واللين من قبل القائد للتقاعس عن القيام بواجباتهم على اكمل وجه.
٢. إن هذه القيادة قائمة على الرؤى والأحلام أكثر من الواقع العملي للمنظمات





ظهرت كتب كثيرة في الإدارة تؤكد على البعد الإنساني والجانب الاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب. ومن هذه الكتب القيادة المرحية، والإدارة بالضحك والعلاقات الإنسانية والإدارة بالحب وربما كان كتاب الإدارة بالحب كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بالفطرة لمؤلفته كاثلين سانفورد Kathleen Sanford من أكثر المؤلفات التي لاقت قبولا عند القادة والتابعين على حد سواء.

وتعتقد سانفورد أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود أساساً إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها أو إلى أخطاء جوهرية كامنة فيها، بل يعود إلى افتقاد الإدارة للحب، وافتقار القيادة للفطرة والحنان. ذلك أن الحب هو سحر الأمومة، والإدارة بفطرة الأمومة تخضع لنفس السحر، فالحب هو الأداة الرئيسية والعصا السحرية لهذه الفلسفة الإدارية، وهو المسؤول عن نجاح المنظمات.

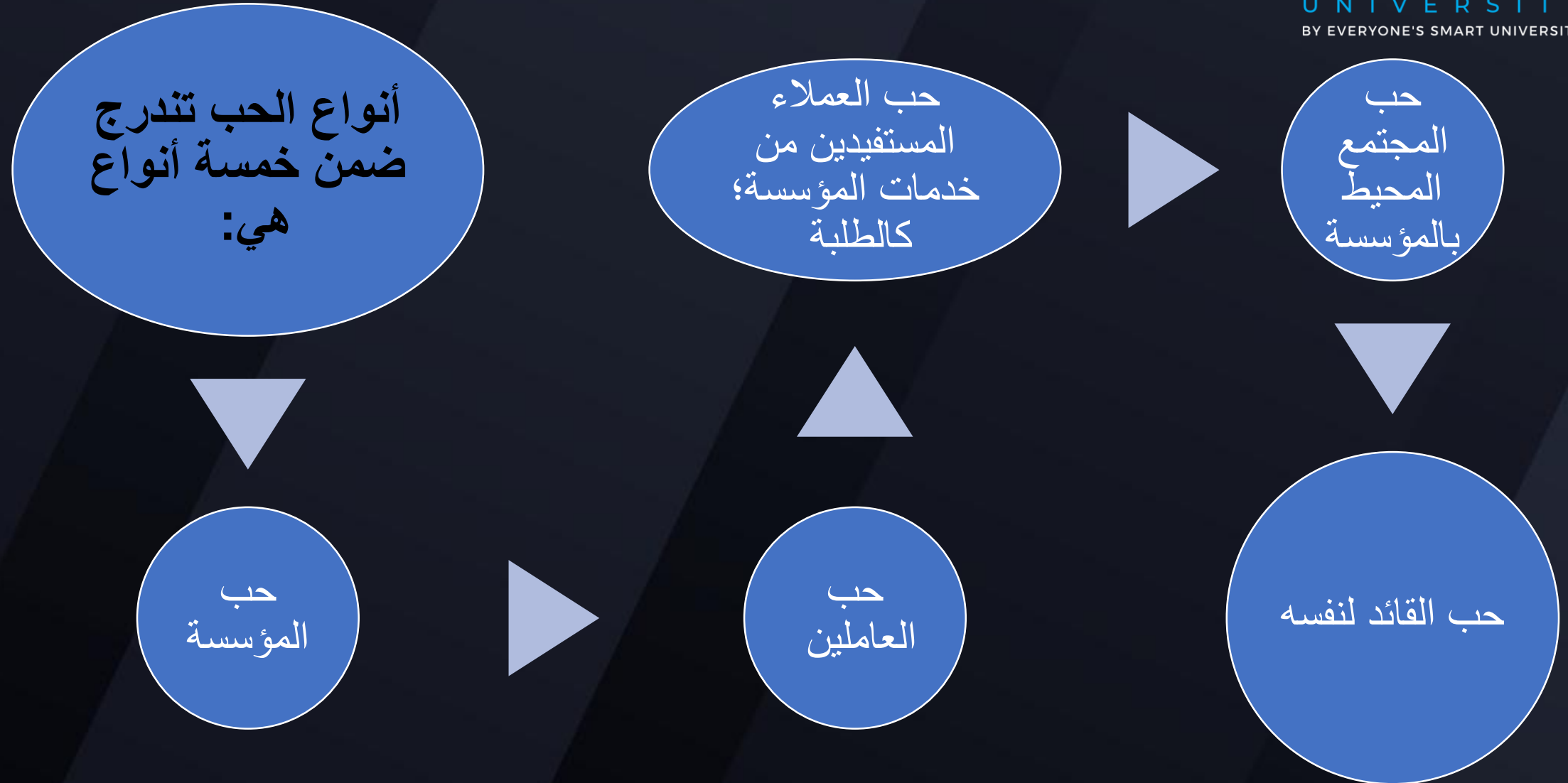
إن القيادة بالحب Leading with Love تشبه الأمومة Maternity، لأنها لا تخلو من المرارة والألم. ولكن نبل الرسالة وعظمة النتائج تدفعان الأم إلى المزيد من التضحية وإنكار الذات. فمن غير الأم يكرر الحمل مرات ومرات رغم فشله أحياناً ورغم مخاض الولادة وعناءها دون يأس أو كلل. ورغم أن الأم تفيض بالدفء والعاطفة، إلا أن فطرة الأمومة تمتلئ بالحكمة والعدل والمساواة. فهي تقيم توازناً دقيقاً بين العقل والعاطفة لأن هذا التوازن هو السبيل الوحيد لترشيد القرارات والأم لا تبخل على أبنائها بالمعرفة، والتعليم المستمر، وهي أكثر استعداداً من الأب للاعتراف بأخطائها، وإدراك نقاط ضعفها. ويؤدي هذا السلوك إلى تطوير الذات وتفويض السلطات، وتكوين فرق العمل، وإعداد قيادات الصف الثاني.

كما أن عطاء الأمومة لا ينتظر مقابلاً ، فكل ما تريد الأم هو إعداد أولادها لدور مستقبلي ناجح حتى وإن فاتهم تقدير دورها ، فحب الأم غير مشروط وعطاؤها غير محدود ، ولهذا يعد ضعف الأمومة قوة فالحب الذي يملأ قلب الأم، والرعاية التي لا تمل من تقديمها لأبنائها، والعطاء الذي توفره لهم بلا حدود ما هي إلا قوة متدفقة تصل إلى حد التضحية.

إن القيادة بالحب والإدارة بفطرة الأمومة وجهان لعملة واحدة. وهذه القيادة تخضع لشروط محددة. إذ لا يمكن للمنظمة أن تكون قادرة على التأقلم مع التغيير، إلا إذا كانت قادرة على الاستقرار لكن هذه القدرة ليست مسؤولية القيادة وحدها، ولكنها مسؤولية مشتركة وتضامنية تحفظها قوى المودة والحب بين الجميع. وتأسيساً على هذا تركز القيادة بالحب على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات. وتركز القيادة بالحب؛ أو الإدارة بفطرة الأمومة، على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات، وأهميتها في صيانة رأس المال الاجتماعي. ولا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم، وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل. فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح، كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية. ويجد المدقق في تطور الفكر الإداري أنه استهدف عن قصد أو غير قصد، بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، فك بعض الثغرات التي مزقت النسيج الاجتماعي للمنظمات. ومن هنا يتبين لنا أنه عندما دخلت العواطف عالم الأعمال اكتمل المعمار الإنساني للمنظمات، فأصبحت كيانات حية تنمو وتمتد وتقوى وتشيع وتموت أيضاً. ذلك أن الإدارة الحنونة تمثل مدخلاً مهماً للعودة بالمنظمات إلى تكاملها وتوازنها ومرونتها في ظل دستور الأمومة والفطرة و المبادئ و الأخلاق.

تمتاز القيادة بالحب بما يلي:

١. الأمومة تعني بعد النظر للرؤية والعمل لمستقبل أفضل دون تركيز على (الأننا) أو (الذات) ودون غايات مادية.
٢. الأمومة تقدر أن العلاقة مع العاملين تتغير مع الوقت.
٣. الأمومة تقدر أن الناس مختلفون ، ويحتاج كل إنسان إلى طريقة خاصة للتعامل معه.
٤. الأمومة تعني إتاحة المعرفة للآخرين، وتقديم القدوة والمثل الأعلى لهم.
٥. الأمومة تؤكد على الحب والاحترام في كل الأوقات وتحت مختلف الظروف.
٦. القادة بفطرة الأمومة لا يتنافسون على كسب شعبية أتباعهم، فالأم تحب أبناءها من دون شروط.
٧. القادة بفطرة الأمومة يدركون نقاط القوة والضعف في أنفسهم وفي العاملين معهم.
٨. القادة بفطرة الأمومة يؤمنون باستقلالية الآخرين في الوقت المناسب.
٩. القادة بفطرة الأمومة يسعدهم نجاح الآخرين، حتى وإن تفوقوا عليهم.
١٠. القادة بفطرة الأمومة يفهمون التقاليد ويشاركون في المناسبات.
١١. القادة بفطرة الأمومة لا يتنازلون عن أدوارهم القيادية أو يهجرونها.



حب المنظمة Love of Organization تعد المنظمة بالنسبة للقائد بمثابة الأسرة والبيت والأم. والقائد يحب هذه المؤسسات أكثر من غيرها. ومن أهم مظاهر حب القائد لمؤسسته: معرفة رسالة المؤسسة وفهمها، والإيمان بأهدافها وقيمها، وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة. ولا بد أن يشارك العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المؤسسة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل وحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة والقائد بالفطرة هو الذي يضبط إيقاع هذا الحب ويترجمه إلى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المؤسسة. وهناك بعض الأسئلة التي يمكن الحكم من خلالها على مدى حب القائد لمؤسسته ومنها:

- هل تؤمن حقاً برسالة منظمتك؟

- هل تنسجم قيمك مع قيم منظمتك؟

- هل يعبر سلوكك عن ولائك لمنظمتك؟ هل يوجد في داخلك دافع قوي لإنجاحها؟

- هل تعبر قراراتك عن توازن حبك لمنظمتك وحبك لنفسك؟

- هل توازن بين صالح المنظمة في الحاضر والمستقبل؟

وهكذا يكون حب المنظمة بالعمل لأجلها، والإخلاص والانتماء لها والولاء لرؤيتها، والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء، والعمل على استقرارها، والاتصال المفتوح، والإنصات، وعلاقة الأخذ والعطاء بين المؤسسة والعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وإسقاط الحواجز المعنوية معهم، والاندماج معهم في السراء والضراء، وإذكاء نزعة التعليم لديهم، وتحقيق الأمن الوظيفي لهم.

حب العاملين Love of Employees: وإذا كان حب القائد لمنظَّمته يعد حجر الأساس في نظرية القيادة بالحب، فإن آلية هذا الحب تتجلى في أوضح صورها في حب هذا القائد لزملائه العاملين معه في منظَّمته، إن حب القائد للعاملين يكون بالتعاون معهم، والإحترام المتبادل، وتقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم.

كما أن معظم المديرين يميلون إلى الاعتقاد بأن الموظفين والعاملين راشدون بالغون يحتاج الرجال منهم إلى الاحترام وتحتاج النساء منهم إلى الرعاية. لكن هذا ليس كافياً إذ يحتاج الإنسان أياً كان عمره أو جنسه إلى الحب والرعاية والاحترام. على أن الرعاية بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيباً، ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم فهذا هو طريق تأكيد ثقتهم بأنفسهم وحبهم واحترامهم لذاتهم وحب واحترام الذات عملة نادرة في المنظمات التقليدية والهرمية التي تدار بفلسفة العاملون لا يعرفون شيئاً، ودورنا كإدارة هو أن نحميهم من أنفسهم ومن أفعالهم. ويمكن الحكم على حب القائد وحنوه على العاملين من خلال المظاهر التالية:

- رعاية الجميع وتوفير فرص التعلم لهم.
- انسجام القرارات مع المنطق والقواعد والسياسات.
- استناد السياسات إلى دستور المبادئ والأخلاق.
- تطبيق اللوائح والقوانين دون تمييز أو محاباة.
- عدم كسر القواعد إلا في حالات نادرة ولظروف استثنائية.
- عدم استغلال المرونة كذريعة للاستثناء والتمييز.

حب العملاء Love of Clients يقصد بالعملاء جميع المستفيدين من خدمات المؤسسة. وفي المنظمات الخدمات التربوية؛ كالمدارس والجامعات مثلاً، فإن العملاء هم الطلبة، وأولياء الأمور، وقادة سوق العمل، وربما غيرهم.

ويتمثل حب هؤلاء العملاء بتقديم الخدمات لهم بشكل مرضي، وحسن معاملتهم واحترامهم، وأخذ رأيهم في الحسابان، وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات، والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم، والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة لهم.

إن القيادة بالحب، أو الإدارة بفطرة الأمومة تعتبر حب العميل وخدمته بصدق من أهم ركائز النجاح، وأسباب ازدهار الأعمال. لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء وأدب في اللقاء، وينطوي هذا الحب على ركيزتين أساسيتين:

١. الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة إذا أحببنا من نقوم على خدمته.

٢. هي أننا جميعاً عملاء لخدمة أو منتج ما.

حب العملاء Love of Clients

وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ ومنطق تؤكد الفطرة، ومع ذلك فما تزال بعض المؤسسات لا تأبه كثيراً بخدمة العميل. وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

١. افتقاد ثقافة المؤسسة لقيم الحب واحترام العميل
٢. سيطرة مبررات الاستغلال ودوافع الطمع.
٣. سيطرة الانا وتضخم الذات بسبب غياب المنافسين.
٤. عدم حب المؤسسة للعاملين، فهناك علاقة طردية بين رضا العامل وجودة شيء العمل ورضا العميل.
٥. عدم كفاءة العاملين أو جهلهم بفن ومهارة التعامل مع الآخرين بصفة عامة أو العملاء بصفة خاصة.
٦. الاعتماد على سياسة المؤسسة الجامدة وإهمال الاهتمام الشخصي والرعاية الفردية لكل عميل على حدة.

حب المجتمع Love of Community/Society: إن حب القائد لمنظّمته، وللعاملين معه في منظّمته، ولعملاء منظّمته متطلبات سابقة لحب القائد لمجتمعه.

كما أن على أي مؤسسة لا يمكنها الانفصال عن المجتمع الذي يحتضن أنشطتها. وتؤكد على أن حب القائد ومن ثم حب المنظمة الحقيقي للمجتمع هو أقصر الطرق لتحقيق الربح. ومن هذا الربح تعبر المنظمة عن المزيد من حبها لمجتمعها، وتدفع الضرائب بشفافية، وتحافظ على البيئة كعقيدة في المنظمة، وتفكر في مستقبل المجتمع ككل.

وتنظر القيادة بالحب، أو الإدارة بفطرة الأمومة، إلى الخدمة المجتمع المحيط بها، والاهتمام بمسؤولياتها، ووسائلها للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرهم، لأن المنظمات القوية لا تترعرع ولا تنمو في مجتمعات ضعيفة أو مريضة، فليس معقولاً أن يركز العاملون على أعمالهم وهم منشغلون بسلامتهم ورفاهية أسرهم في مجتمع تعمه الجريمة، أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم في مدارس وجامعات تعمرها الفوضى. وعليه، فإن منظمات القيادة بالحب أو إدارة الأمومة والفطرة تسهم بالجهد والمال في سبيل تحسين أحوال مجتمعها، وتشجع العاملين على التطوع لخدمة مجتمعهم، كما تقع على قيادة هذه المؤسسات مسؤولية المشاركة في التخطيط للمستقبل المجتمع، ورفاهيته، وتقديم الخدمات له، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

حب القائد لنفسه Love of Self لا يقصد بحب القائد لنفسه في هذا المقام تعظيم الأنا، أو بناء شعور الغرور أو التكبر عند القائد. وإنما المقصود هنا هو التذكير بالمثل القائل بأن فاقد الشيء لا يعطيه فإذا لم تحب نفسك أولاً، فإنك لن تحب الآخرين وإذا لم تكن متصالحا ذاتك أولاً، فإنك ستفشل في مد جسور الثقة، وبناء علاقات حسنة، مع الآخرين. كما أن الإنسان الذي يجب ذاته، ويحترمها، لا يجد صعوبة في قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم والحب المقصود في هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية، ويبتعد عن حب التملك، والنزعة إلى السيطرة.

إن حب الذات والحنو على النفس، يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه وسيلة إلى حب الآخرين والعطف عليهم ورعايتهم. كما أن القائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته. لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته، يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار، ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس.

حب القائد لنفسه Love of Self لا يقصد بحب القائد لنفسه في هذا المقام تعظيم الأنا، أو بناء شعور الغرور أو التكبر عند القائد. وإنما المقصود هنا هو التذكير بالمثل القائل بأن فاقد الشيء لا يعطيه فإذا لم تحب نفسك أولاً، فإنك لن تحب الآخرين وإذا لم تكن متصالحا ذاتك أولاً، فإنك ستفشل في مد جسور الثقة، وبناء علاقات حسنة، مع الآخرين. كما أن الإنسان الذي يجب ذاته، ويحترمها، لا يجد صعوبة في قيادة نفسه، كما لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم والحب المقصود في هذا المجال هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية، ويبتعد عن حب التملك، والنزعة إلى السيطرة.

إن حب الذات والحنو على النفس، يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه وسيلة إلى حب الآخرين والعطف عليهم ورعايتهم. كما أن القائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته. لأن التعرف على الواقع وفهم متناقضاته، يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل وسوء التقدير والإنكار، ولذلك تعتبر الواقعية والتوقعات المنطقية من أهم أساليب حب النفس.

القيادة الخادمة The Servant Leadership

إن جوهر النظرية أن القائد خادِم في المقام الأول، ويُعزّز الانتماء للجماعة والمشاركة في صناعة القرار. وتبرز القيادة الخادمة عند الأمور الصعبة، حيث تستثير الأتباع للوصول إلى القرارات المرغوبة، ويقدم القائد نفسه لمساعدة الآخرين ليعملوا بشكل أفضل، والقائد الخادِم يمكن الأتباع ويحفّزهم، ويبحث عن وسائل تلبيّة احتياجاتهم، ويخدم أهداف التنظيم، ويُعزّز العمل الجماعي. وتتضمن القيادة الخادمة أبعادًا منها: الدعوة إلى الإيثار، والمعالجة العاطفية والحكمة.

وتتصف القيادة الخادمة بخصائص أهمها: الإصغاء، والتعاطف، والوعي، والإقناع والتصور، والبصيرة، والإشراف، والالتزام بتنمية الأفراد، وبناء المجتمع

أبعاد القيادة الخادمة

البعد الأول: المهارات المفاهيمية، وهي معرفة القائد بمنظّمته ومهامه ومسؤولياته بشكل يمكنه من مساعدة المرؤوسين لتسهيل إنجاز الأهداف.

البعد الثاني: التمكين، وهو نمط تنظيمي يسمح لكافة المستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات والمعلومات للمساهمة في توسيع مجال الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

البعد الثالث: المعالجة العاطفية، وتعني الاعتناء بالاهتمامات الشخصية للأتباع وحل مشاكلهم وتلمس احتياجاتهم، لبث الحماس نحو الإنجاز.

البعد الرابع: الالتزام بتطوير المجتمع، وهو وعي القائد تجاه مساعدة المجتمع الذي يعمل فيه، ومسؤوليته نحو تطويره.

قيادة فريق العمل

إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة، وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود إلى عملية صنع القرار في الفريق، وقائد فريق العمل هو الفرد الذي يعمل مع مجموعة والمسؤول عن تشجيع وتنسيق العمل الجماعي بين أعضاء المجموعة. وكثيرا ما يقال إن دور قائد الفريق يكون قليل من التوجيه وتيسير الأمور.

وقيادة الفريق تحتاج إلى المهارات الفنية والذهنية والسلوكية والإدارية التي يتوقع وجودها بدرجات مختلفة بين العاملين ولدى القادة الإداريين والتي يؤدي وجودها وتفاعلها إلى إدارة العمل وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الإتقان والتفوق . كما تم تحديدها بالمهارات الذاتية والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية الإجتماعية والمهارات التصورية الإدراكية.

القيادة الاستراتيجية

إن جوهر أنشطة القائد الاستراتيجي هو التركيز على وضع الاستراتيجية وتطويرها والتواصل وتكوين شبكات العمل والتنفيذ، ويحدد اتجاه المؤسسة بنفسه أو متعاوناً مع الآخرين ثم يحرك الموظفين ويوفر الموارد ويبني ثقافة تعلم ملائمة للتحرك في اتجاه المؤسسة .

وجوهر صفات وخصائص القادة الاستراتيجيين هي امتلاك العقلية الاستراتيجية، والقدرة على التعلم والقدرة على التغيير .

والحكمة العقلية الاستراتيجية هي عقلية منفتحة تركز على طرح أسئلة ماذا ولماذا وبعد ذلك كيف ومتى. القدرة على التعلم تتطلب المزيد من المعلومات المتخصصة وتتضمن القدرة على إدراك المعلومات الجديدة وتقييمها وتحليلها والحكم عليها وفي النهاية تطبيقها.

القيادة الاستراتيجية هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها. والقائد الاستراتيجي يتعلم من خبرته الشخصية ومن خبرات الآخرين. لا بد من توفر القدرة على التغيير والتي تحتاج إلى معلومات كثيرة ومتخصصة تمكن القادة من رؤية الصورة الكبيرة للنظام الذين هم جزء منه، وتمكنهم من الانفتاح على الأفكار الجديدة والتفكير الشمولي، أيضاً الحاجة إلى معرفة جيدة بالسلوك حتى يمكنهم من بناء تفاهم مشترك ورؤية واضحة مع الآخرين. والحكمة فهي تتضمن القدرة على الشعور والإدراك وفهم الاختلافات البيئية والفتنة في فهم الآخرين وعلاقاتهم مع الفاعلين والمؤثرين في المجتمع واتخاذ التصرف الصحيح في الوقت المناسب.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

