

التخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية على ضوء مستجدات الفكر الإداري

إعداد

د . شريف محمد محمد شريف

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

مقدمة :

شهدت الإدارة فكريا وممارسة تطورا ملحوظا بواسطة التطورات الحديثة في تقنية المعلومات ؛ إذ إن التحولات التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتاج التراكمات الحاصلة في الماضي ، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته ؛ حيث أصبحت الإدارة اليوم تسير على هدف ومعطيات التقانة وتطورها ، وأن الأنشطة الإدارية تتعرض لتحولات كبيرة بسبب التقانة (1) .

لقد ظهرت عديد من العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالإدارة التي تهتم بتسيير العمل وتطوير الأداء والإبداع ، التي تتمثل فيما يلي : (2)

- ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية العملاقة وحاجتها إلى إدارة على مستوى عال من الكفاءة .
 - التقدم في تطبيق أسس الإدارة ونظرياتها في مجالات مختلفة .
 - التقدم العلمي والتكنولوجي ، وتطبيقات التكنولوجيا في مجالات الصناعة والإدارة .
 - العولمة أو الكوكبية التي ساعدت على التقارب بين الدول .
 - التوجه العالمي نحو الجودة والاعتماد ، الأمر الذي يحتم تجويد الأداء ، للوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية .
 - ظهور منظمة التجارة العالمية ، وعمادها التعليم ذو الجودة العالية .
 - انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي وآلياته ، التي تدعو إلى النظرة المستقبلية طويلة المدى .
 - الانتقال إلى اقتصاد المعرفة ، وما يستتبع ذلك من ابتكار وإبداع .
- وقد أحدثت ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة باستمرار ، واقعا إداريا مختلفا تماما . وتبدو أهم مظاهر الواقع الإداري

الجديد في سقوط كثير من المفاهيم التي كانت تعتمد على الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والاتصالات . وتحققت بذلك نقلة نوعية ، مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت (3). وهو ما ظهر من خلال استحداث كثير من المفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة . وكان للتحويلات المعاصرة - خاصة ما يتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات

- أثرها في تحقيق عديد من الفوائد في إدارة المنظمات ، وهي : (4)

- رفع مستوى الأداء بالمنظمة .
- زيادة قيمة المنظمة ، خاصة في ظل حدة المنافسة بين المنظمات .
- فعالية اتخاذ القرارات ، من خلال توفير البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب .
- تنمية العمل وفق نظم واضحة وطرق عمل محددة ، توفر النظام والانضباط بالوحدات الإدارية .
- تدعيم نجاح المنظمات ذات المجالات الإدارية والتنظيمات المعقدة .
- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد داخل المنظمة .

ولكي تتمكن إدارة المؤسسات من مواجهة التحويلات المعاصرة ، فإنه يجب عليها أن تعتمد على الإبداع والابتكار وعلى كيفية استخدام الذكاء في المواقف المختلفة التي يواجهها المشرف أو الرئيس أو المدير ، كما تتطلب عديد من المهارات الفكرية والإنسانية والفنية ، وتتطلب - كذلك - إدارة الأفراد ، وفهمهم ، وتحديد الأساليب المناسبة للتعامل مع هؤلاء الأفراد والتأثير فيهم وتشجيعهم لأداء الأعمال المطلوبة منهم (5) .

ونجاح المؤسسات في مواجهة التحويلات وأداء دورها يتطلب قيادة إدارية فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير ، وتوفير مقومات التنفيذ الصحيح للخطط والبرامج ، وتؤكد على فرص المنظمة في تحقيق النجاح التنظيمي ، وتؤدي دورا

فعالا في صياغة الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط ، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية (6).

لقد كشفت تجارب متعددة أن القيادة الفعالة الابتكارية هي التي تقود أكثر مما تدير ، أي أنها تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء . ومثل هذه القيادة هي التي تمثل في بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها (7) .

مما سبق يتضح أنه إذا كان العصر الحديث قد عرف بأنه عصر الفضاء أو تكنولوجيا المعلومات ... فإنه يمكن أن نطلق عليه - كذلك - بأنه عصر الإدارة ، حيث استجبت عديد من المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة ، لمواكبة مستجدات العصر ، وقد انعكست على المؤسسات - ومنها المؤسسات التربوية - التي أصبح لزاما عليها تحديد غاياتها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية ووضع السياسات والإجراءات المختلفة لتحقيق أهداف المجتمع بالجودة المطلوبة .

وتعتمد قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على وجود قيادات إدارية قادرة على التعامل مع مستجدات العصر بطريقة علمية ، تستطيع الاستجابة لمتطلبات التغيير ، تتبنى مفاهيم التجديد والابتكار ، تخطط للمؤسسة ، تهتم بالعلاقات الإنسانية ، تحفز وتوجه المرءوسين ، تطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، قيادة لها رؤية مستقبلية ، تبتكر في تنفيذها .

وفيما يتعلق بالمدارس المصرية فقد تأثرت بالتحويلات العالمية والمحلية ، التي كان على الإدارة المدرسية أن تتعامل معها ، حيث فرضت عليها هذه التحويلات أدوارا جديدة ، تتمثل فيما يلي : (8)

1- دور الإدارة المدرسية في التجديد التربوي .

- 2- دور الإدارة المدرسية في تهيئة المناخ الداعم للإبداع .
- 3- دور الإدارة المدرسية في تمكين العالمين .
- 4- دور الإدارة في التحفيز .
- 5- دور الإدارة في إعداد هياكل مرنة .
- 6- الدور البيئي للإدارة المدرسية .
- 7- دور الإدارة في اتخاذ القرارات المشتركة .
- 8- دور الإدارة كقدوة ومثل أعلى .
- 9- الإدارة المدرسية وثورة التكنولوجيا و الاتصالات .

وحتى تستطيع الإدارة المدرسية تحقيق أدوارها ، فإنها في حاجة إلى قيادات مدرسية تلم بالمفاهيم والأساليب الإدارية المعاصرة ، وهو ما يمكن أن يتم من خلال نموذج القيادة التحويلية ، واستخدامها لأسلوب الابتكار الإداري .

مشكلة البحث :

تتطلب مواكبة التغيير الحادثة في النظام التعليمي والمجتمع إدارة تتفهم أثر هذه المتغيرات على أديائها ، وتدرك وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه ، هذا إلى جانب التغلب على مقاومة التغيير ، وهي تعني أن المؤسسات التعليمية بحاجة - أيضا - إلى إدارة لا تتمسك بالقديم المألوف ، ولا تخشى التغيير تحسبا لمخاطره ، وتجاهلا لعوائده الإيجابية ، وبناء على ذلك فإن الإدارة بأساليب الأمس لم تعد تتناسب مع تحديات الغد ، ولا تساعد على تحقيق أهداف التنمية (9) .

وقد أشارت عديد من الدراسات والتقارير إلى أن واقع إدارة المدارس المصرية يعاني بعض أوجه القصور التي تؤثر على ممارسات ووظائف المدرسة ، ومنها : (10)

- 1- غياب الإبداع في العملية الإدارية المدرسية ، وتجاهل التخطيط العلمي الصحيح وتقنياته ، خاصة في ظل وجود كوادر إدارية غير مؤهلة التأهيل الإداري والتربوي الصحيح .

- 2- يتم اختيار مدير المدرسة على أساس الأقدمية من بين المدرسين الذين أثبتوا نجاحهم كمدرسين ، بالرغم من أن النجاح في حقل التدريس لا يشكل حكما قاطعا بالنجاح في حقل الإدارة .
- 3- لم تستطع الإدارة المدرسية أن تطور نفسها ، بحيث تستجيب لمطالب التطور في المجتمع المصري .
- 4- إهمال إدارة المدرسة تحسين المناخ المدرسي ، مما يؤدي إلى ضعف إتاحة فرص الإبداع والابتكار أمام الطلاب والمعلمين .
- 5- غياب روح المخاطرة وضعف القوة الإدارية ونقص المهارات القيادية التربوية .

إن قدرة الإدارة المدرسية على مواجهة أوجه القصور الإداري يتوقف على وجود قيادة تربوية، تمتلك مهارات التعامل مع المتغيرات التي تواجه المدارس ، وتمتلك - كذلك - المهارات الإدارية التي تجعلها تمارس العمل بأسلوب ابتكاري بعيدا عن الأساليب التقليدية ، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الفكر الإداري المعاصر ، الذي يسعى البحث الحالي إلى الاستفادة منه من خلال تناول نمط القيادة التحويلية والإدارة الابتكارية للتخطيط لتنمية مهارات القيادات المدرسية .

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :

كيف يمكن الاستفادة من مستجدات الفكر الإداري في التخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية ؟

1- كيف يمكن الاستفادة من نمط القيادة التحويلية في التخطيط لتنمية المهارات

الإدارية للقيادات المدرسية المصرية ؟

2- ما أهم جوانب الاستفادة من الإدارة الابتكارية في تحديد أهم المهارات

الإدارية للقيادات المدرسية المصرية ؟

3- ما التصور المقترح للتخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية على ضوء مستجدات الفكر الإداري ؟

أهداف البحث :

- يستهدف البحث الاستفادة من مستجدات الفكر الإداري في التخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية ، من خلال تناول ما يلي :
- القيادة التحويلية : مفهومها ، أبعادها ، سمات القائد التحويلي ومهاراته ، القيادة التحويلية في المجال التربوي .
 - الإدارة الابتكارية : مفهوم الابتكار ، مقوماته ، سمات الشخصية الابتكارية ، السمات الابتكارية للقيادات الإدارية .
 - الاستفادة من نمط القيادة التحويلية والإدارة الابتكارية في التخطيط لتنمية مهارات القيادات المدرسية المصرية .

منهج البحث :

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ بتحليل بعض أدبيات الفكر الإداري المعاصر ، والاستفادة من مستجداته في التخطيط لتنمية المهارات الإدارية اللازمة للقيادات المدرسية المصرية .

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من خلال ما يلي :

- 1- تناول القيادات المدرسية ومحاولة تطوير مهاراتها ، نظرا لدور هذه القيادات في تنفيذ السياسة التعليمية ، وتحقيق متطلبات جودة العملية التعليمية .
- 2- تناول الفكر الإداري المعاصر ، والاستفادة من مستجداته في معرفة المهارات الإدارية اللازمة للقيادات المدرسية .
- 3- أنه يتناول نمط القيادة التحويلية والإدارة الابتكارية كاتجاهين للفكر الإداري ، يمكن الاستفادة منهما في تعرف المهارات التي يجب أن تتسم بها القيادات المدرسية .

- 4- أن الأخذ بالجديد في الفكر الإداري يساعد على تحقيق متطلبات جودة العملية التربوية .
- 5- تعدد المستفيدين من الدراسة ، حيث يتوقع أن يستفيد منها كل من :
- القيادات المدرسية وتعرفها على المهارات الإدارية التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف العملية التربوية .
 - المعلمين : حيث إن وجود قيادات مدرسية ذات صفات قيادية ، وتملك مهارات الإدارة الابتكارية ، يساعد على إيجاد بيئة تربوية تمكن المعلمين من الابتكار في العملية التربوية .
 - الطلاب : حيث تنعكس الممارسات الإدارية المدرسية على مستوى الطلاب ، خاصة تلك القيادات التي تمتلك المهارات التي أشار إليها الفكر الإداري المعاصر .
 - المجتمع الخارجي : حيث يتوقع أن يستفيد الآباء ومؤسسات المجتمع المختلفة من نتائج وجود هذه القيادات على مستوى الطلاب .
 - الباحثين في مجال الإدارة التربوية ، وذلك في تعرف الجديد في مجال الإدارة وتطبيقاتها في المجال التربوي .

حدود البحث :

يتحدد البحث بالحدود التالية :

1- الحد الموضوعي :

يقتصر البحث على تناول المهارات الإدارية التي أشار إليها الفكر الإداري المعاصر من خلال نمط القيادة التحويلية والإدارة الابتكارية . وكان اختيارهما بسبب اتفاقهما معا في تحديد مهارات الشخصية الابتكارية للقيادات الإدارية .

2- الحد البشري :

يتناول البحث القيادات المدرسية (المديرين - النظار - الوكلاء) وأهم المهارات الواجب توافرها فيهم ، كما حددها الفكر الإداري .

3- الحد الجغرافي :

يقصر البحث على تناول المهارات الإدارية للقيادات المدرسية بالمدارس المصرية .

4- الحد الزمني :

ويتمثل في فترة إجراء الدراسة 2013 .

مصطلحات البحث :

التخطيط : هو تلك العملية المقصودة المبنية على أساس من الدراسة العلمية والتفكير والتدبير للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية معينة سبق تحديدها في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر (11).

القيادات المدرسية : ويعنى بها : مديرو ونظار ووكلاء المدارس المصرية .
الفكر الإداري : ويقصد بها البحث المستجدات التي أشار إليها مفكرو الإدارة العامة ، التي يمكن الاستفادة منها في مجال الإدارة التربوية .

القيادة التحويلية : يعرفها (Burns) بأنها : عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية ، والوصول بهم إلى مرتبة القادة (12)

ويعرفها (Congrt) بأنها : القيادة التي لا تكتفي - فقط - بتقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب ، إنما تهدف إلى تطوير وتشجيع المرءوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أصيلا من رسالة المؤسسة (13).

الابتكار الإداري :

يقصد به : الإتيان بالجديد الإداري ، والتوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تسهم في تطوير الأداء في المنظمة (14).

دراسات سابقة :

يعرض الباحث بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، التي أمكن الحصول عليها ، ومن هذه الدراسات ما يلي :

أولا : دراسات عربية :

1- دراسة سعد بن مرزوق العتيبي : 1426هـ (15)

بعنوان : دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير

استهدف البحث دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، وقد تناول مفهوم القيادة التحويلية ، وصفات القيادة التحويلية ، من حيث احترامها وتقديرها للتابعين ، وأنها ذات طابع أخلاقي ومثالي ، وان القائد التحويلي يعمل على البحث عن الأفكار الجديدة الخلاقة لأداء العمل بإبداع من قبل التابعين ، ويهتم كذلك بتحفيز التابعين .

كما تناول البحث التغيير كعملية إدارية ، وارتباط التغيير برؤية القيادة ، وضرورة إقناع المرعوسين بعملية التغيير ، ودور القيادة في تخفيف حدة مقاومة التغيير

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التغيير ، ومفهوم القيادة التحويلية ودورها في قيادة التغيير ، وأن هذا النمط من القيادة مرتبط بمواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية للتغيير ، وأن القيادة التحويلية تستند إلى استثارة قدرات العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف .

2- دراسة ماجدة بنت إبراهيم الجارودي (1428هـ) : (16)

بعنوان : إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح)

استهدفت الدراسة تصميم برنامج تدريبي لإعداد برنامج تدريبي لإعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات السعودية لتمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة للقائد الجامعي لتطبيق القيادة التحويلية في بيئة عمل مليئة بالتحديات .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة اتجاه عينة الدراسة نحو أهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة جدا ، مما يعني تأييد القيادات كافة لأهمية التدريب على مهارات القيادة التحويلية ، واقتناعهم بأنها ستسهم في رفع مهاراتهم القيادية في مجال عملهم . كما كانت درجة موافقة العينة كبيرة جدا على استخدام عناصر القيادة التحويلية في أساليبهم القيادية وإدارتهم للعاملين ، مما يعني تأييدهم استخدام عناصر القيادة التحويلية كافة في إدارتهم للعاملين معهم .

3- دراسة ماهر صبري درويش (2009): (17)

بعنوان : القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)

استهدفت الدراسة عدة أهداف منها :

- دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير ، من خلال تناول العلاقة بين مكونات القيادة التحويلية والمحاور الأساسية لعملية التغيير .
- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة .
- اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير في المنظمة المبحوثة

وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات ، منها : أن نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية ، وأن هذا المفهوم هو من أكثر المفاهيم الملائمة لقيادة التغيير ، وقدمت الدراسة توصية بضرورة استجابة منظمات الأعمال بصورة سريعة للتغيرات ، إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي نموجا قادرا على قيادة التغيير .

4- دراسة سناء محمد عيسى (1429هـ): (18)

بعنوان : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات

غزة

استهدفت الدراسة تعرف دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين ، وتعرف المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير . كما استهدفت الدراسة الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية .

وقد تم التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات التالية : الجنس ، وسنوات العمل ، والمؤهل الدراسي ، والتخصص . كما تم التوصل إلى بعض المقترحات لتطوير أداء مديري المدارس في ضوء استخدام القيادة التحويلية .

5- دراسة أمينة بنت سليمان العمر (1430هـ) : (19)

بعنوان : خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح

المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية .

استهدفت الدراسة التعرف على درجة توفر ودرجة خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية ، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة ، والكشف عن العلاقة بين العوامل الشخصية (العمر ، الرتبة العلمية ، عدد سنوات الخدمة) وتقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لخصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية .

وكان من أبرز توصيات الدراسة ما يلي :-

- تضمين خصائص القيادة التحويلية ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام في جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية .
- إيجاد نظام تحفيز مادي ومعنوي على مستوى الجامعة ، وعلى مستوى الأقسام
- اهتمام رؤساء الأقسام بقياس الروح المعنوية للأعضاء ، والمبادرة بكل ما يسهم في رفعها من وجهة نظر الأعضاء .
- العمل على تعزيز مهارات التعامل بمختلف أشكاله لدى رؤساء الأقسام بما يسهم في رفع الروح المعنوية للأعضاء .

6- دراسة إياد حماد (2011): (20)

بعنوان : أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق)

استهدف البحث تناول أبعاد القيادة التحويلية ، والمسببات الداخلية والخارجية للتغيير التنظيمي ، وتشخيصها في المشفى المدروس . كما تناول البحث دراسة اثر القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي ، وتعرف مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى .

وقد توصل البحث إلى عدة توصيات ، ومنها :

- التركيز على المسببات الخارجية لعملية التغيير التنظيمي إذا رغبت الإدارة إجراء عمليات تغيير فعلية .
- تفويض السلطات لتمكين القيادات الإدارية من تحفيز العاملين ، والاهتمام بتكوين أطر إدارية تتخذ من القيادة التحويلية منهجا لممارسة العمل ، مما يكون له مردود إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية في مناخ العمل .
- اختيار القادة الإداريين ممن يتوافر لديهم الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرءوسين عند قيام إدارة المشفى بالتغيير التنظيمي .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :-

1- دراسة (بارينت) Barneet McCormick , Conner (1999) : (21)

بعنوان : العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه

تستهدف الدراسة اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسببة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه وتكونت عينة الدراسة من معلمي 34 مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايز في سيدني في استراليا وبلغت العينة 349 معلما وتم استخدام نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره (باس) Bass (او فوليو) Avolio ونموذج مسح التكيف في التعليم .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزي الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين .
- 2- أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارزماتية ودافع الإلهام .
- 3- ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعيته نحو العمل .

2- دراسة سوبزنك (Supising) (2001) : (22)

بعنوان : " نمط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا "

استهدفت الدراسة تعرف نمط القيادة التحويلية الذي يمارسه مديرو المدارس الثانوية في قسم التعليم العام بالمنطقة التعليمية الثامنة في أمريكا . وقد تكون مجتمع الدراسة من 344 مديرا ، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، أن النمط القيادي التحويلي الذي يستخدمه مديرو المدارس كان بمستوى جيد ، واتصف المديرون من ذوي

الخبرة (11 - 15) سنة بممارستهم للتأثير المثالي ، والإثارة ، والتحفيز العقلي ، والاعتبارية الفردية ، وهي مجالات القيادة التحويلية ، بدرجة عالية .

3- دراسة لوكس (Lucks) (2002) : (23)

بعنوان : " العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة بنيويورك ودافعية المعلمين في تلك المدارس "

تناولت الدراسة تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة التحويلية في المدارس العامة في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين في تلك المدارس ، من خلال اختبار الفرضية : أن اتجاه القائد نحو القيادة التحويلية يزيد دافعية المعلمين للعمل . وقد تكونت عينة الدراسة من المعلمين في 380 مدرسة واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) وأداة مسح الرضا الوظيفي وسيلتين لجمع البيانات . وبينت النتائج عدم وجود دليل على أن القيادة التحويلية لها اثر في دافعية المعلمين في المدارس ، وبذلك رفضت الفرضية الصفرية . كما أظهرت النتائج أن القائد التحويلي لا يختلف عن غيره من القادة الذين يستخدمون أنماطا قيادية أخرى للتأثير في دافعية العاملين نحو العمل .

4- دراسة لايتون (Layton) (2003) : (24)

بعنوان : " العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة بإنديانا وتعلم الطلاب "

استهدفت الدراسة التأكد من وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري المدارس المتوسطة في ولاية إنديانا (Indiana) وبين تعلم الطلبة ، وهل نمط القيادة التحويلية يقود إلى درجات أعلى للرضا الوظيفي للمعلمين . وقد تكونت عينة الدراسة من 34 مديرا ، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين نمط القيادة التحويلية وتحصيل الطلبة في الصفين السابع والثامن . وارتبط نمط القيادة التحويلية إيجابا وبدلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بالرضا الوظيفي للمعلمين .

5- دراسة جريفث (Griffht) (2004) : (25)

بعنوان : " العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي " أجرى جريفث (2004 , Griffht) دراسة كان الهدف منها بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل ، وتم تطبيق هذه الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية كبيرة العدد من الطلبة وخصائص المعلمين ، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات ، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية ، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل ، بل كان الرضا الوظيفي عاملا وسيطا بين هذين المتغيرين .

6- دراسة كانتو (Canto , Nany & Stronge , James H) (2007) : (26)

بعنوان : " ما الذي نتوقعه من مدراء المدارس ؟ التناسب بين تقويم ومستويات أداء المدير " إن الغرض من هذه الدراسة هو :

- تحديد درجة التأكيد التي تقع على عاتق الإدارة والمتوقعة من مديري المدارس
 - اكتشاف التناسب بين أدوات تقييم المدير وخصائص الإدارة التعليمية .
 - اكتشاف التناسب بين أدوات تقييم المدير والمستويات المهنية .
- وقد أظهرت الاكتشافات أن المدارس تركز على الإرشاد التعليمي ، الإدارة المنظمة ، والعلاقات المجتمعية في أدوات تقييم المدير ، والتي عكست توقعات عامة عن المديرين ما بين نطاق المدرسة والمجتمع والمستويات المهنية .
- وقد عرضت الدراسة للدور المتغير للمدير ، وأنواع القيادة ، والتوقعات المهنية لمديري المدارس كقادة تعليميين ، وأدوات تقييم وتحديد مستويات المديرين .

وقد أظهرت الدراسة تغير عمل المدارس ؛ فلم يعد مديرو المدارس مجرد إداريين ، إنما يجب عليهم أن يكونوا قادة الإصلاح التعليمي . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أدوات التقييم تؤكد على كل المستويات الإدارية والقيادية المتوقعة من مديري المدارس .

7- دراسة (كارس) Carss,Bradley W. (2010) : (27)

بعنوان : " مقياس مهارات القيادة التحويلية في مكان العمل : الطريق نحو فرق مبتكرة وعالية الأداء" .

الغرض من هذه الدراسة هو إيجاد طريقة جديدة لقياس وتحديد مستوى توافر القيادة التحويلية لدى الفرد . ولتحقيق هذا الغرض تم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية ، وإجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية ومديري المبيعات وقيادات تنفيذية ، وذلك لتحديد المهارات الأساسية التي ترى الشركات والباحثون أنها أكثر أهمية في تطوير مستويات أعلى من القيادة التحويلية ، والتي ترى الشركات - كذلك - أنها تمكنها من التكيف بشكل أفضل مع متغيرات السوق بطريقة مبتكرة .

ومن نتائج هذه الدراسة أنها سوف تجعل القيادات قادرة على تحسين مهاراتهم التحويلية ، وبالتالي مساعدتهم على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار داخل منظماتهم . كما أنها ستمكن القيادات التنفيذية ومديري الموارد البشرية من البحث عن قادة في المستقبل من خريجي الجامعات .

تعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

1- أهمية تناول موضوع القيادات الإدارية بالمدارس ؛ نظرا لدور القيادة في

الارتقاء بالعملية التربوية .

2- تناول دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمدارس ، وأداء العمل بابتكار

من قبل القيادة والمرءوسين .

- 3- تتفق الدراسات على تأثير سلوك القائد التحويلي على أداء المعلمين وعلى المستوى العلمي للطلاب ، وعلى الرضا الوظيفي للعاملين .
- 4- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد موضوع البحث ، وفي الإطار النظري .
- 5- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع والمكان ؛ حيث تتناول التخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية على ضوء مستجدات الفكر الإداري .

إجراءات البحث :

للإجابة عن تساؤلات البحث ، تم اتباع الإجراءات التالية :

- 1- تناول الإطار العام للبحث ، من حيث مقدمة البحث ، ومشكلته وتساؤلاته ، وأهدافه ، وأهميته ، وحدوده ومصطلحاته وإجراءاته .
- 2- للإجابة عن السؤال الثاني والخاص بالقيادة التحويلية - كأحد مستجدات الفكر الإداري - تناول البحث مفهوم القيادة التحويلية ، أبعادها ومكوناتها ، سمات القائد التحويلي ومهاراته ، القيادة التحويلية في المجال التربوي .
- 3- للإجابة عن السؤال الثاني ، والخاص بالإدارة الابتكارية - كأحد مستجدات الفكر الإداري - تناول البحث مفهوم الابتكار ، مكوناته ، سماته الشخصية الابتكارية ، السمات الابتكارية للقيادات الإدارية .
- 4- للإجابة عن السؤال الثالث ، تناول البحث التصور المقترح للتخطيط لتنمية أهم المهارات الإدارية للقيادات المدرسية على ضوء مستجدات الفكر الإداري ، وتوصيات ومقترحات البحث .

- الإطار النظري للبحث -

أولا : القيادة التحويلية :

تطورت فكرة القيادة التحويلية أولاً على يد James Mc Geregor Burns في عام 1978 ، ولاحقاً توسعت على يد Bernard Bass ، بالإضافة إلى آخرين . لم يقم Burns ولا Bass بدراسة المدارس ، ولكن بدلاً من ذلك أسسوا عملهم على القيادة السياسيين وضباط الجيش ورجال الأعمال . وقد كان التفكير في القيادة باعتبارها القدرة على تولي المسؤولية والقيام بالأشياء ، وهذا الرأي يبعدها عن التركيز على أهمية العمل الجماعي والتحسين الشامل له (28).

ويعد أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً ، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلى إحداث تغيير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية (29).

وسوف يعرض البحث للقيادة التحويلية من خلال ما يلي :

- 1- مفهوم القيادة التحويلية .
 - 2- أبعاد ومكونات القيادة التحويلية .
 - 3- سمات القائد التحويلي .
 - 4- مهارات القائد التحويلي .
 - 5- القيادة التحويلية في المجال التربوي .
- مفهوم القيادة التحويلية :

يمكن تعريف القائد التحويلي بأنه القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، والذي يروج - في الوقت نفسه - عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ، إن القائد التحويلي يستثير في التابعين مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم (30).

يعرف Burns القيادة التحويلية بأنها القيادة التي يرغب فيها القادة أتباعهم (مرعوسيهم) للعمل من أجل أهداف معينة تمثل القيم والدوافع - المطالب والاحتياجات - الطموحات والتوقعات لكل من القادة والأتباع ، وهي القيادة التي تسعى إلى رفع مستوى السلوك الإنساني والطموح الأخلاقي لكل من القائد والمرعوسين ، وهكذا يحدث تأثير تحويلي على كل منهما ، والنتيجة هي تغير في مستوى الالتزام والطاقة المتزايدة لتحقيق الأهداف المشتركة (31).

ويميز Bass في دراسته عن القيادة التحويلية (1990) بأنها نمط القيادة الذي يشرح سر تميز القائد بكونه يتعدى مجرد الحصول على طاعة المرعوسين عن طريق تبادل الصفقات ليشمل تغيير المعتقدات والحاجات والقيم الخاصة بالمرعوسين .

ويري كل من Hans and Bass أن القيادة التحويلية تحث المرعوسين على تخطي التوقعات الأصلية لهم (32).

كما تعرف القيادة التحويلية على أنها العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق . وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين ، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (33) من خلال التعريفات السابقة يتضح أن القائد التحويلي :

1- ينمي الأفراد ويرفع مستوى الإنجاز لديهم ، ويشركهم في اتخاذ القرار ، وتحمل المسؤولية ، ليتحولوا إلى قادة .

2- يعزز القيم الأخلاقية ويغير المعتقدات لدى المرعوسين ، لتحقيق أهداف المنظمة .

3- لديه القدرة على صنع رؤية مستقبلية للمنظمة ، ووضع أهداف مستقبلية وتوصيلها للمرعوسين .

أبعاد ومكونات القيادة التحويلية :

تسعى القيادة التحويلية إلى تحويل الاتجاه نحو بناء وتواصل الالتزام برؤية مشتركة وبناء استجابة إيجابية نحو توقعات أداء عالية ، ومن المفترض تحقيق هذا ليس - فقط - من خلال أبنية وأنظمة ، ولكن من خلال تمكين المرءوسين من الشعور بالقيادة ، وخلق الثقة بينهم . وتحقيق القيادة لما سبق يكون من خلال اتصافها بعدة أبعاد أو مكونات ، والتي حددها (Burns) في أربعة مكونات وهي : (34)

1- القيادة الكاريزمية أو التأثير المثالي :

حيث يحترم القادة التحويليون أتباعهم ويقدرتهم ، والأتباع يتعرفون على القيادة ويريدون محاكاتهم ، القادة لديهم رؤية واضحة وإحساس بالهدف ويرغبون في المخاطرة 2- الدافعية الإيحائية :

يتصرف القادة التحويليون بطرق تحفز وتدفع الآخرين وتولد الحماس والتحدي لديهم ، وهؤلاء القادة يبلغون التوقعات والأداء بوضوح ، ويظهرون التزاما بالأهداف والرؤية المشتركة .

3- التحفيز الفكري :

القادة التحويليون يلتزمون أفكارا جديدة وطرقا جديدة لأداء الأشياء ، وهم يحفزون الآخرين كي يكونوا خلاقين مبدعين ، كما أنهم لا ينتقدون الآخرين علانية .

4- الاعتبارات الفردية :

فالقادة التحويليون يوجهون الانتباه إلى الاحتياجات والإمكانيات من أجل تنمية الآخرين ، وهؤلاء القادة يبنون مناخا تدعيميا يتم فيه احترام الفروق الفردية ، وتشجيع التفاعلات مع الأتباع ، ويكون القادة على دراية بالاحتياجات والاهتمامات الفردية .

وقد قام (Bass) بتطوير نموذج (Burns) في أربعة أبعاد تحويلية ، هي : (35)

1- الكاريزما .

2- الدافعية الإبحائية .

3- التحفيز الفكري .

4- الاعتبار الفردي .

وفي ثلاثة أبعاد عملية ، هي :

1- المكافأة الشرطية .

2- الإدارة بالاستثناء .

3- سياسية الحرية وعدم التدخل .

وأشار إلى أن القائد الذي يظهر مستويات عالية من القيادة التحويلية لا يتنازل عن سلوكيات القيادة العملية ولكن - بالأحرى - ينمي أو يبني على هذه العمليات مع السلوكيات التحويلية .

وقد وضع " كليمان " نموذجا للقيادة التحويلية ، يركز على القيم والقناعات المشتركة والروح السائدة في المنظمة باعتبارها بمثابة القوة الخفية المحركة لعملية التحويل ، ويتكون هذا النموذج من المحاور والمكونات التالية : (36)

1- البيئة : ويركز هذا النموذج على دراسة التغيرات السريعة الخاصة بالتأثير الدولي المتبادل والمتغيرات المحلية ، بالإضافة إلى دراسة مصالح الأفراد وعملاء المنظمة .

2- المنظمة : يشير النموذج إلى المنظمة على أنها المستندات الرسمية التي تحوي التنظيم الرسمي والرؤية والرسالة ، وذلك بجانب الإستراتيجية ونظم الثواب والعقاب .

3- المدير : يهتم النموذج بالنمط القيادي من خلال تنمية مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .

4- فرص العمل : يعنى النموذج بالتفاعل الذي يحدث بين أعضاء جماعة العمل ، وهو ما يؤدي إلى قرارات جماعية تتسم بالابتكار والفعالية .

5- النتائج : وتنقسم إلى جزئين ، الأول الحالة المعنوية ، والثاني الأداء المادي (معايير النجاح) .

ويحدد (ليثود) أربعة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية ، وهي : (37)

1- الأغراض : وتختص بالرؤية المشتركة المبنية على الاقتناع بالأهداف وأولوياتها وتوقعات الأداء العالي .

2- الأفراد : ويتضمن التأييد الفردي والاستثارة العقلية والنماذج الجيدة للممارسة الفردية .

3- البناء : ويركز على تشجيع القائد اتخاذ قرارات بطريقة ديمقراطية تشجع المؤسسة على تحقيق أهدافها .

4- الثقافة : ويتضمن هذا البعد تقوية ثقافة المؤسسة ، باستخدام آليات بيروقراطية متنوعة لاستثارة وتعزيز التغيير الثقافي ، وذلك باستخدام رموز وطقوس للتعبير عن القيم الثقافية باتصال مباشر ودائم بالمعايير والقيم والمعتقدات الثقافية ، ومشاركة السلطة والمسئولية مع الآخرين .

فالقيادة التحويلية يمكن أن تقاس من خلال أبعاد ومكونات تتمثل في شخصية القائد وإظهاره احترام المرعوسين ، وتنمية تفكيرهم نحو المصلحة العامة ، ومساعدة المرعوسين على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها ، وإشراكهم في صناعة القرار ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لمعايير النجاح ورفع الروح المعنوية للعاملين ، وتكوين قيم إيجابية نحو العمل والرؤساء والزملاء .

سمات القائد التحويلي :

من خلال تناول أبعاد ومكونات القيادة التحويلية ، يمكن تحديد سمات القائد

التحويلي فيما يلي :

1- الجاذبية الشخصية : فهو شخص يحب أن ينتمي إليه الناس ويقلدوه ، موثوق به وعنده رؤية ورسالة ، شخص يحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية .

- 2- **شخصية إلهامية** : حيث يستخدم لغة ومصطلحات ورموزا جديدة مثل : التحويل ، القوة ، التأثير ، الاحترام ، الرؤية ، الرسالة ، الوعي ، القيم ، التفكير الابتكاري ، الفهم ، التفكير التجريدي .
- 3- **الاستثارة العقلية** : فهو يشجع التابعين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويستثير فكر التابعين .
- 4- **الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي** : يهتم بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية على المستوى الفردي ، ويرقى برغبات التابعين ، فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الفسيولوجية ، فإنه يدعوهم إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية ، وفي دورهم ومكانتهم (38).
- 5- **له رؤية مستقبلية** : فهو يقدم رؤية مشرقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبذله الإدارة أو المنظمة مستقبلا وكيف تبلغه .
- 6- **متمكن من الاتصال** : فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم وفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية ، وخلفيته الثقافية (39) .
- 7- **لديه ثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتي عال** .
- 8- **لديه حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح** .
- 9- **لديه دافعية أقوى وأداء أكبر مما كان متوقعا** .
- 10- **شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة (40)** .
- 11- **يؤمن بقيمة الناس ، إنه ليس دكتاتورا ، فهو وإن كان قويا ، ولكنه حساس لمشاعر البشر** .
- 12- **موجه بالقيم الأخلاقية ، ويتصرف على ضوء تلك القيم** .
- 13- **يتعلم طول العمر ، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها** .

14- قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات ، ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة (41).

إن القيادة التحويلية معززة بأبعاد يغلب عليها الطابع الأخلاقي والسلوكي حيث التأثير الكاريزمي والدافعية والإلهام والتشجيع الإبداعي والاهتمام الفردي بالعاملين . وفي إطار هذه القيادة هناك المزيد من الاهتمام بالجوانب السلوكية والأخلاقية والالتزام المتبادل ، وبناء على أبعاد القيادة التحويلية تحدد (هناء أحمد القبسي) أهم سمات القيادة التحويلية فيما يلي :- (42)

1- يلتزم بجوانب العمل الكفاء متمثلاً بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين

2- الاهتمام بعمليات التقييم للعاملين ، والرغبة الصادقة في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

3- ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية ، قائمة على أساس تقييم الأداء العادل والدقيق والصادق لجميع العاملين ، والاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد .

4- أن يكون الاهتمام بالقدر نفسه متوازناً بالإنتاج والعمل ، وكذلك بالأفراد والعاملين وألا يكون التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر .

5- للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المنظمة من خلال تعاملها الواعي والإيجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيز .

6- أن الرضا الوظيفي هو غاية منظمات الأعمال أن تصلها وتحققها للعاملين فيها ، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة مستقبلاً .

7- الاهتمام ببناء القيادة البديلة ، وهذا أمر مهم لاستمرارية عمل المنظمة ، ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع ، ولا يثير الحزازات .

مهارات القائد التحويلي :

يؤدي القائد التحويلي دورا مهما في التأثير على العاملين بالمؤسسة ، من خلال صياغة قيمهم وثقافتهم ، ولتحقيق هذا الدور ، يجب على القائد التحويلي أن يمتلك مجموعة من المهارات ، ومن هذه المهارات ما يلي : (43)

- 1- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات .
- 2- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة .
- 3- توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة .
- 4- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة .
- 5- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
- 6- القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية .
- 7- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع .
- 8- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري .
- 9- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة .
- 10- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق .

وقد وضع (Kevin Meguire) قائمة بالمهارات والمعارف التي ينبغي أن يلم بها المديرين التحويليين ، وهي : (44)

- 1- يعرفون ويفهمون معنى القيادة ومتطلباتها .
- 2- يتمتعون برؤية ، وهم دائما يشركون الآخرين في رؤاهم ويحرصون على الارتقاء بها .
- 3- ينجحون في الاتصال بوضوح وفعالية .
- 4- يشاركون ويتعاونون مع الآخرين .
- 5- يتبنون رؤية طويلة المدى ويوظفون عليها .
- 6- يدعمون ويطورون فريق العمل .
- 7- يعدون أنفسهم والآخرين جميعا مسؤولين ومحاسبين .

8- لا يتوقفون عن التعلم وصقل مهاراتهم .

9- يتسمون بشجاعة اجتياز المخاطرة المعلومة .

ويمكن تضمين هذه المهارات التحويلية وغيرها في خمس مراحل يمكن استخدامها من قبل القادة الناجحين لتنمية فريق العمل داخل المؤسسة ، وذلك على النحو التالي : (45)

1- **مرحلة الحذر** : وفيها تكون المهارات التحويلية المطلوبة لتشجيع الالتزام وتقبل الآخرين ، هي قيم مثل الشفافية وتحديد الرؤية والرسالة والهدف ، والاتصال من خلال الرموز والاستعارات .

2- **مرحلة الصراع** : وفيها تساعد مهارات مثل المرونة الابتكارية والتفكير غير المحدود على تنمية الشافية والانتماء .

3- **مرحلة التعاون** : وتتطلب مهارات المزاح والدعابة والالتزام والعمل المشترك .

4- **مرحلة الإنتاجية** : وفيها تساعد مهارات مثل الوعي والمعرفة بالثقافات المختلفة على الإبداع والإنجاز المتميز .

5- **مرحلة الانفصال** : وتتطلب مهارات مثل الاحتفالات الختامية للتوعية بما تم إنجازه لنشر الرضا .

القيادة التحويلية في المجال التربوي :

لقد نقل Leithwood ومساعدوه القيادة التحويلية إلى ميدان الإدارة التعليمية ، وقد أسهمت أعماله في فهم كيفية تأثير القيادة على البيئة المدرسية ، وقد عرف القيادة التحويلية بأنها من الفعل يحول (Transform) الذي يتضمن تغيرات مهمة في الشكل والطبيعة والوظيفة ، وهذه التغيرات يتم تطبيقها على القيادة ، ومن ثم فإن الغرض الرئيسي للقيادة التحويلية هو تعزيز القدرات الفردية والجماعية لدى أفراد المنظمة في حل المشكلات ، وهذه القدرات يتم التمرن عليها في تحديد الأهداف المفترض تحقيقها والممارسات المفترض استخدامها (46).

وقد قدم (لايتود) مجموعة من أبعاد القيادة التحويلية وخصائصها في المجال التربوي وهي : (47)

- 1- بناء رؤية واضحة للمدرسة .
- 2- وضع أو صياغة أهداف المدرسة والسعي لتحقيقها .
- 3- تقديم الاستثارة العقلية والدعم الفردي للعاملين .
- 4- التركيز على توقعات عالية من الأداء من جميع أطراف العملية التربوية .
- 5- تطوير أحوال ملائمة لتدعيم المشاركة في قرارات المدرسة .

كما وجد (لايتود) أن القادة التحويليين ينشغلون بثلاثة أهداف رئيسة هي : (48)

1- مساعدة هيئة التدريس على التطور والحفاظ على الثقافة المدرسية التعاونية والمهنية ، وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس غالبا ما يتحدثون ويلاحظون وينتقدون ويخططون سويا . والقادة التحويليون يشركون أعضاء هيئة التدريس في وضع الهدف الجماعي وتقليل عزلة المعلم ، واستخدام آليات لدعم التغيرات الثقافية ، ومشاركة القيادة مع آخرين من خلال السلطة المنتدبة (تفويض السلطة) .

2- التشجيع على تنمية المعلم ، وقد اقترحت إحدى دراسات لايتود أن دافعية المعلمين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال بيئتهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، وهذه العملية تصبح سهلة عندما يرتبط المعلمون بأهداف ومهمة المدرسة ، وعندما يعطي القادة المعلمين دورا إيجابيا في حل مشكلات المدرسة غير الروتينية ، وعندما يتأكدون أن أهداف المدرسة واضحة وطموحة وواقعية وليست خيالية .

3- مساعدة المعلمين في حل المشكلات بصورة أكثر فاعلية ، فالقيادة التحويلية يثمنها البعض - كما يقول لايتود - لأنها تحفز المعلمين على الانشغال بأنشطة جديدة وبذل ذلك الجهد الإضافي ، ويشترك هؤلاء القادة في اعتقاد

حقيقي بأن أعضاء هيئة التدريس التابعين لهم يمكن اعتبارهم مجموعة يمكنها تطوير حلول أفضل مما يستطيع الرئيس بمفرده .
وتعد القيادة التحويلية وسيلة يستطيع بها قادة المدارس والمديرون الاستجابة - من خلالها - لمطالب الإصلاح من أجل تحقيق نتائج تعلم ملائمة وفعالة من خلال تحويل المدرسة إلى مجتمع تعلم عالي المصداقية ، ومن ثم ينصب دور القائد التحويلي على : (49)

- تحفيز المرءوسين من خلال جاذبيته الشخصية .
 - التركيز على الحاجات الفردية للمرءوسين .
 - التأثير على تفكير وخيال المرءوسين .
 - الاتصال وبناء التزام عاطفي للرؤية المشتركة .
- وقد أشار كل من روزنثال وجاكوبسن (Rosental & Jacobson) -
نتيجة بعض الدراسات التي قاما بها - إلى التأثير الإيجابي للقائد التحويلي التربوي على مرءوسيه ، مما يترك آثارا إيجابية على عدة جوانب من العملية التربوية ، مثل
(50) :

- **المناخ** : فعندما يتفاعل القادة مع المرءوسين تكون لهم توقعات عالية ، يستخدمون سلوكا لفظيا وغير لفظي يؤدي إلى مناخ يتميز بالدفء والصدقة والقبول ، فيستخدمون نبرات صوت محبة ونظرات وابتسامات وإيماءات مريحة
- **المدخلات** : عندما تكون للقادة توقعات عالية تجاه مرءوسيه ، فإنهم يقدمون المصادر المختلفة ، والوقت ، والمواد المكتوبة ، والتدريب ، وفرص التطوير والتعزيز ، مما يساعد على تنمية المهارات لدى المرءوسين وتمكينهم من إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية .
- **المخرجات** : حيث يشجع القادة مرءوسيه على المحاولة والتجريب والاستمرار ، واستخدام مداخل تتميز بالإبداع والابتكار ، ويتقبلون بروح

طيبة النتائج التي يتوصلون إليها في أثناء التجريب حتى وإن كانت لا تتميز بالنجاح الكامل ، ويقدمون لهم الدعم في حل المشكلات .

- التغذية الراجعة : إن القادة التحويليين يحفزون ويشجعون الأداء العالي المتميز وذلك بتقديم تغذية راجعة تركز على ما يقوم به المرءوسون بشكل صحيح .

ويشير كل من (Leithwood & Jantzi) إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها القادة التحويليون ، والتي كان لها تأثيرها على تحسين الأداء بالمدارس التي لديها قائد تحويلي ، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي : (51)

- قم بزيارة كل فصل يوميا ، قم بالمساعدة في الفصول ، شجع المعلمين على زيارة فصول بعضهم بعضا .

- أشرك هيئة التدريس بالكامل في تداول والتفكير في الأهداف و الاعتقادات والرؤى المدرسية وذلك في بداية العام .

- قم بمساعدة المعلمين على العمل بصورة أكثر مهارة ، وذلك من خلال البحث بصورة نشيطة عن تفسيرات مختلفة ومراجعة الافتراضات ، وتجنب الالتزام بحلول مسبقة ، ولا تفرض رأيك الخاص عليهم .

- قم باستخدام فرق تحسين المدرسة ، وذلك كوسيلة من وسائل المشاركة في السلطة ، وقم بإعطاء الجميع مسؤوليات ، وأشرك هيئة التدريس (الموظفين) في وظائف الإدارة ، أما الذين لا يشتركون فاطلب منهم أن يكونوا مسئولين في إحدى اللجان .

- قم بإعلان الأشياء الجيدة التي تحدث ، واعترف بعمل هيئة التدريس والطلاب الذين أسهموا في تحسين المدرسة ، واكتب ملاحظات خاصة إلى المدرسين تعبر عن التقدير لمجهوداتهم الخاصة .

- قم بعمل مسح لاحتياجات هيئة التدريس بصورة منتظمة ، وكن متقبلا لاتجاهات وفلسفات المعلمين ، واستخدم الاستماع الفعال ، وأظهر للأشخاص أنك تهتم بهم .
 - دع المعلمين يختبرون أفكارا جديدة ، واشترك وناقش وابحث معهم ، اقترح أسئلة للأشخاص للتفكير فيها .
 - قم بإحضار ورش عمل إلى مدرستك ، حيث يكون من المريح لهيئة التدريس المشاركة فيها ، وقم بإعداد ورشة عمل بنفسك وشارك مع هيئة التدريس في المؤتمرات التي تحضرها .
 - عند توظيف مدرسين جدد ، دعهم يعرفون أنك تريد منهم الاشتراك بفاعلية في صنع القرار بالمدرسة .
 - ضع توقعات عالية للمعلمين والطلاب ، ولكن لا تتوقع 100% ، إذا لم تكن تتوي كذلك أن تعطي نفسك هذه النسبة ، أخبر المعلمين أنك تريد منهم أن يكونوا أفضل معلمين بقدر الإمكان .
 - استخدام آليات بيروقراطية لدعم المعلمين ، مثل إيجاد المال من أجل مشروع أو توفير وقت من أجل تخطيط تعاوني خلال يوم العمل ، قم بحماية المعلمين من مشكلات الوقت المحدد والعمل الكتابي المفرط .
 - دع المعلمين يعرفون أنهم يتحملون مسؤولية جميع الطلاب ، وليس - فقط - الطلاب داخل فصولهم .
- إن تطبيق نمط القيادة التحويلية في المجال التربوي ، يسهم بشكل كبير في تطوير أداء القيادات المدرسية التي يمكن أن تتبنى سمات ومهارات هذا النمط من القيادة ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق بيئة تربوية أفضل داخل المدارس ، من خلال وضع رؤية مستقبلية يمكنها من مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية . كما أن هذا النمط من القيادة يتعامل مع المرءوسين من خلال قيم أخلاقية ، كما أنه يحرض على إيجاد قيادات بديلة أو تحويل المرءوسين إلى قادة عن طريق إشراكهم في تحمل المسؤولية .

ثانيا : الإدارة الابتكارية :

تعد الإدارة عملا عقليا ، وليس عملا عضليا ، ويتوقف نجاح أي قائد وفاعليته في إدارته على مدى إعماله عقله واستخدامه في هذه الإدارة . فكل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تقوم على استخدام العقل وإعمال الفكر ؛ فالقائد الفذ هو من يؤمن ابتداء بأنه إنما يدير عقول الأفراد لا أجسادهم ، وعلى قدر نجاحه في تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية على قدر ما يكون نجاحه ونجاح منظمته في الوصول إلى أعلى درجات التميز ، وبناء ما يسمى بالميزة التنافسية الدائمة (52).

ويمثل الابتكار قيمة وثقافة وأسلوب حياة في المؤسسات الناجحة ، والتي تسعى إلى البقاء الفعال ، ومن هنا يكمن سر نجاح الشركات اليابانية وتميزها في الأسواق العالمية في " الابتكار " ، وتجارب هذه الشركات الناجحة تشير إلى أنها ترعى الأشخاص ذوي القدرات الابتكارية العالية ، فهم ثروة حقيقية لهذه المؤسسات ولمجتمعاتهم أيضا (53).

وفي ألمانيا أنشأت الوزارة الألمانية الفدرالية للتعليم والبحث المؤسسة الألمانية لتشجيع الابتكار عام 1995 ؛ بهدف إيجاد جو ملائم للمخترعين والمبتكرين في ألمانيا وتحسين إمكانيات تحويل نتائج البحث والتطوير إلى منتجات تجارية ، ويقدم برنامج المؤسسة الألمانية للتدريب في مجال الابتكار المقررات التدريبية التالية :

- إستراتيجية إدارة الابتكار .
- تقنيات الإبداع والتقييم .
- حقوق الملكية الصناعية والمعلومات المستخرجة من قواعد البيانات بشأن البراءات .

- التضامن في العمل والتواصل والهياكل الداخلية الناجحة وتقنيات العمل الشخصي .

وفي منطقة آسيا والمحيط الهادي تم إنشاء مركز إدارة الابتكار (AP- imac) في ديسمبر 2008 ، لتلبية الاحتياجات الناشئة للابتكار في الإدارة المحلية والعالمية ، ففي اليابان ازدادت الحاجة إلى الإدارة والابتكار ، وزيادة تعزيز القدرة التنافسية بين الشركات ، كذلك في كوريا وتايوان حيث ازدهرت الصناعات التكنولوجية ، والصين التي أصبحت مصنع العالم ، وماليزيا وفيتنام حيث يتم بناء المصانع على مختلف المستويات التكنولوجية ، في ظل هذا الوضع ازدادت الحاجة إلى الابتكار وفي مجتمع قائم على المعرفة ، ومن هنا كان إنشاء مركز إدارة الابتكار (Ap- imac) ؛ ليكون رائدا للابتكار في مجالات التعليم والبحث بآسيا (55).

كما اهتمت الشركات الكبرى في أمريكا وألمانيا وفرنسا وأسبانيا بالابتكار وتوليد أفكار عملية الإنتاج والتسويق والتمويل ، وقد تعاونت هذه الشركات مع الجامعات ، ثم أنشأت الشركات أقساما بداخلها للتطبيق العملي للعلم وتطوير منتجاتها ، والذي دفعها إلى ذلك حالة التنافس بين الشركات ، الحاجة المتزايدة للعمالة المهرة ، نمو السوق واحتياجاتها ، تلبية مطالب المستفيدين ، الاستفادة من الأفكار ... (56) يتضح مما سبق مدى الاهتمام بالابتكار على مستوى الدول المتقدمة والشركات الكبرى ، وإذا كان الابتكار ضروريا في مجال الإنتاج ، فإنه يصبح ضروريا بشكل أكبر في مؤسسات التعليم ، خاصة بالنسبة للقيادات التي تتولى إدارة هذه المؤسسات ، ففي ظل متغيرات العصر والتحديات التي تواجه هذه المؤسسات ، تصبح الحاجة ملحة إلى قيادات إدارية تمتلك مهارة الابتكار والتفكير الابتكاري ، وهو ما سيتم عرضه من خلال ما يلي :-

- مفهوم الابتكار .
- مكونات الابتكار .
- سمات الشخصية الابتكارية .

- المهارات (السمات) الابتكارية للقيادات الإدارية .

- مفهوم الابتكار :

لقد اختلف العلماء والباحثون في تعريف الابتكار والإبداع ، ويرجع اختلافهم لعدة أسباب ، أهمها : أن عملية الابتكار والإبداع عملية معقدة جدا ، وذات وجوه متعددة ، كذلك الاختلاف في طبيعة المعايير المستخدمة في تحديد هذين المفهومين ، والاختلاف في الطرق المستخدمة في دراستها . والابتكار لغويا مرادف للإبداع والتفوق والتميز ، واستحداث أساليب وعلاقات جديدة بدلا من القديمة أو المتعارف عليها (57) .

والابتكار والإبتكارية والإبداع من الكلمات التي تختلط معانيها في الأذهان . ودون الدخول في دراسات قاموسية ، يحدد الابتكار في مجال التعامل مع الواقع الحالي شديد التغير ، والمستقبل الذي يقود إليه ، كما يشير الابتكار إلى الوصول إلى الجديد غير المسبوق ، الذي له قيمته وفائدته ، والذي يتضمن تغييرا للمفاهيم والمدارك (58).

فالابتكار عملية عقلية ، بمعنى أنه نتيجة للتفكير الابتكاري ، فبعض الأفراد لديهم قدرة بسيطة على أن يفكروا أو يبتكروا ، والبعض الآخر لديهم قدرة كبيرة على الابتكار والتجديد ، والشخص الابتكاري هو الذي يستطيع أن يعطي أفكارا جديدة لما يعترضه من مشكلات ، والفكرة الجديدة ، ما هي إلا درجة من التفوق التي تفوق غيرها من الأفكار أو الأساليب السابقة (59).

ويشير الابتكار إلى القدرة على إنتاج وتوليد أفكار وحلول وبدائل جديدة نظريا ، وعند تطبيق الأفكار والبدائل وترجمتها إلى أشياء وانجازات ملموسة تخرج

إلى حيز الوجود تسمى تجديدا ، ومن ثم يمثل الابتكار قيمة وثقافة وأسلوب حياة في المؤسسات الناجحة التي تسعى إلى البقاء الفعال (60) 0

من خلال ما سبق يتضح أن الابتكار يشير إلى قدرة الإنسان على استخدام قدراته العقلية ومهاراته المختلفة في إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير التقليدية ، وتوظيفها في حل المشكلات ، ومعالجة المواقف المختلفة بطرق خارجة عما هو مألوف وبالتالي فإن مقياس الابتكار هو تأثيره على الواقع .

- مكونات الابتكار :

يوضح (تايلور) أن هناك ثلاثة جوانب أو عناصر أساسية للأداء والقدرة الابتكارية ، وهي : الجوانب المعرفية ، والجوانب الوجدانية و المزاجية ، والجوانب البيئية ، وبدون إدراك لهذه الجوانب ، أو في ظل افتقار التعامل مع أحدها إنما ينال من قدرتنا على التنبؤ بشكل هذا الأداء كأداء محكوم بعوامل مختلفة - يسهم كل منها بدور واضح فيه - في حين يقدر الإنتاج الابتكاري عند (جليفورد) على أساس من أبعاد التفكير الافتراضي ، وهي الطلاقة والمرونة والأصالة والتفاصيل (61) .

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مكونات الابتكار فيما يلي :

1- الأصالة : وهي القدرة على تقديم استجابات ماهرة أو غير شائعة وإن لم يمنع عدم شيوعها من أن تكون مقبولة وملائمة لطبيعة المشكلة المطروحة .

2- المرونة : وهي استعداد أو ميل لدى الشخص للتحرر من القصور يمكنه من إنتاج تنوع فيما يصدره من استجابات (62) .

3- الطلاقة : وتعني سهولة استدعاء الفرد للمعلومات المخزونة في ذاكرته كلما احتاج إليها في المواقف المختلفة .

4- الحساسية للمشكلات : وتعني القدرة على رؤية النقص والقصور والعيوب ، حيث لا يرى الآخرون شيئا من ذلك .

- 5- **التفاصيل** : وتشير إلى القدرة على وضع تفاصيل الخطط أو الأفكار .
- 6- **الاحتفاظ بالاتجاه** : وتعني قدرة الفرد على تركيز الانتباه والتفكير في مشكلة ما وقتاً طويلاً نسبياً (63) .
- 7- **عامل التقييم** : لا بد أن يتضمن أي فعل ابتكاري عملية انتخاب ، وهذه بدورها تتضمن تقييماً، بمعنى أن الموقف ينطوي - عادة - على فعل تقييم يمارسه المبتكر إزاء إطار معين ، ضمن الشروط التي لا بد من توافرها لدى أي مبتكر أن يعرف أية مشكلة أو أي منهج ينتخب من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتضحة أمامه ، و المهارات التي اكتسبها أو التي يستطيع اكتسابها (64) .
- سمات الشخصية الابتكارية :**

يعد الابتكار والإبداع ظاهرة إنسانية ، بمعنى أنه يخص الإنسان دون غيره من الكائنات الأخرى . كذلك فإن الإنسان المبتكر يتصف بسمات لا توجد لغيره من العاديين .

وقد قدم (تيلور) وصفا للشخص المبتكر ، وصنف السمات التي يتميز بها المبتكر في الفئات التالية : (65)

- 1- **سمات عقلية** : فالفرد المبتكر لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من القدرات العقلية العادية مثل القدرة التذكرية والقدرة التقويمية وعناصر الإنتاج التباعدي مثل الأصالة والمرونة والحساسية للمشكلات .
- 2- **سمات دافعية** : فالفرد المبتكر يتميز بحبه لمعالجة ومناقشة الأفكار كما أنه يتميز بحاجة عالية للإنجاز مرتبطة بنوع من المثابرة العقلية وأنه يحب البحث دائماً عن التحديات ويميل إلى الأشياء المعقدة .
- 3- **سمات شخصية** : حيث يتميز المبتكر بأنه محب للاستطلاع والمخاطرة والانبساط والمرونة وعدم التصلب .

ويحدد (رضا مسعد الجمال) صفات المبتكرين فيما يلي : (66)

- 1- مرونة التفكير : وتعني تجاوز الأساليب المألوفة في الإدراك والتفكير .
 - 2- الاستقلال الشخصي : بمعنى أنه مستقل عما هو تقليدي .
 - 3- تحمل الغموض : أي أن تفضيله الإدراكي - في الغالب - يكون نحو المعقد وغير المنظم من الأشياء ، ويشعر بالسعادة عند تحديه للأمور الصعبة .
 - 4- تحمل الأخطاء : أي أنه لا يكون خائفا من الوقوع في الخطأ حيث تقديم عدد غير محدد من الحلول البديلة لمشكلة ما ، وهذا يتطلب عدم الاكتراث بالوقوع في الخطأ .
 - 5- انخفاض مستوى القلق : يتمتع الشخص المبتكر بالصحة العقلية ، فهو أكثر نضجا .
 - 6- الاهتمام بالمعاني والعلاقات : فالشخص المبتكر يهتم بتوظيف المعلومات والمفاهيم الواسعة أكثر من الشخص العادي الذي يهتم - غالبا - بالتفاصيل الصغيرة للأشياء .
- ويشير (مصري حنورة) إلى أن الشخص المبدع والمبتكر مطالب بأن يكون :
- (67)

- 1- منطلقا محلقا في الآفاق البعيدة القادمة .
- 2- قادرا على النظر إلى معطيات الواقع والمحمّل بأصالة ، أي بنظرة جديدة مستغربة وغير تقليدية .
- 3- مستعدا للتعامل مع العقبات المتوقعة والمصاعب المحتملة والمشكلات الناشئة عن حدوث تهرؤ في القيم بسبب السعي لولادة عالم جديد .
- 4- نظرته إلى ما يتحقق في وعيه من معطيات نظرة نفاذة غير متعجلة وغير مسطحة ، بحيث يجمع في قبضته كل العناصر بأعماقها البعيدة والقريبة .
- 5- قادرا على إدراك التفاصيل المتخفية والمستعصية على الفهم وأن يكون مستعدا لتمحيصها من خلال نظرة نقدية تقويمية .

- 6- قادرا على تحمل التعب وبذل الجهد ومواصلة الأداء في أعلى الظروف وأقصى التحديات .
- ويحمل الشخص المبدع في شخصيته مجموعة من الخصائص التي تميزه عن سائر الناس النمطيين ، وأهم تلك الخصائص ما يلي : (68)
- 1- الروح الثورية : بمعنى إعلان الثورة على القيود النمطية .
 - 2- المثابرة وطول النفس : وتعني قدرة المبدع على الاستمرار في ممارسة العمل الواحد لمدة طويلة بغير ضجر أو ملل .
 - 3- التخطيط وإعادة التخطيط : وتعني أن لدى المبدع القدرة على وضع الخطط الجيدة مع تحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها .
 - 4- التمكن من فنيات العمل وطريقة أدائه .
 - 5- الاستيعاب الانتقائي : فالمبدع يعرف كيف ينتقي الخبرات التي تلائم مزاجه ومستوي عقله ، ونوعية القدرات الخاصة التي يتمتع بها ، وهو في الوقت نفسه قادر على هضم الخبرات التي يقوم بانتقائها .
 - 6- الخيال الخصب : فمن الخصائص العقلية لدى المبدع تمتعه بالقدرة التخيلية الخصبية .
 - 7- القدرة على التحليل والتركيب والتجريد والتعميم .
 - 8- القدرة على النقد : ويعني النقد الوقوف على القصور أو الخطأ ، والوقوف على البديل المقترح للحلول محل ما يحذف أو يعدل .
- وتستخلص (رفيقة سليم محمود) من نتائج الدراسات سمات الإنسان المبتكر في الثقة بالنفس ، والمرونة ، والقدرة على الإقناع ، والمثابرة ، وسرعة التعلم ، والطموح ، والحساسية الشديدة لالتقاط المنبهات الجديدة ، والقدرة على حل المشكلات التي تعترضه ، والميل إلى التساؤل والاستكشاف والبحث وحب الاستطلاع والمغامرة ، كما يميل إلى تأكيد الذات ، والاستقلالية ، والاعتماد على

النفس ، والتحرر من القيود ، والاندفاعية ، والسيطرة ، والتلقائية في تفاعله مع الآخرين ، دون الاهتمام كثيرا بعضويته في الجماعة ، ودون الاهتمام كثيرا بنقد الآخرين له أو بالسلطة والقوانين (69).

من خلال ما سبق يتضح أن المبتكرين يتصفون بصفات عقلية ونفسية واجتماعية وعملية لا تتاح لغيرهم من العاديين ، وتتمثل فيما يلي :

- 1- الأصالة في التفكير والبعد عن التقليد والسطحية في تناول الأمور .
- 2- الاستقلال وعدم التقيد بالقوانين والقواعد الجامدة ، وعدم التبعية للغير .
- 3- القدرة على حل المشكلات ، بل وابتكار أكثر من حل للمشكلة الواحدة .
- 4- الثقة في النفس التي تمكن من إنجاز الأهداف المختلفة .
- 5- الميل إلى البحث عن الجديد من الأفكار التي تمكن من التعامل مع مختلف المواقف .
- 6- الإرادة وتحمل المسؤولية والمثابرة والتغلب على مختلف المعوقات .
- 7- المبادرة والإيجابية والحماس في أداء العمل .
- 8- القدرة على التحليل وإدراك العلاقات بين الأفكار المختلفة .
- 9- الاتزان الانفعالي ، وتقبل نقد الآخرين .
- 10- الذكاء والقدرة العالية على التذكر ، والدقة في الملاحظة ، والخيال الواسع .
- 11- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار .
- 12- لديه قيم أخلاقية في علاقته بنفسه وبالآخرين .
- 13- المرونة في التفكير وعدم الجمود ، والتفكير بطريقة تختلف عن العاديين .
- 14- الابتعاد عن الروتين في العمل ، والميل إلى التجديد دائما ، والبحث الدائم عن الأفكار الجديدة .

المهارات والسمات الابتكارية للقيادات الإدارية :

يعد مفهوم الإدارة الابتكارية من المفاهيم الجديدة وقد عرف بعض العلماء الابتكار في الإدارة بأنه : (70)

- عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق ، تمس شتى مجالات الحياة ، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل .
- عمليات اتخاذ القرارات الرشيدة وتطوير العقلية البشرية وتطوير الهيكل التنظيمي ، ويؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي العقلية أو التفكير الابتكاري .
- عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم ، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته .

وهناك أنواع من الابتكارات في الإدارة ، ومنها ما يلي : (71)

- 1- الابتكارات المؤسسية التي تركز على تجديد المؤسسات القائمة وإنشاء مؤسسات جديدة .
- 2- الابتكار التنظيمي الذي ينطوي على إدخال إجراءات عمل وتقنيات إدارية جديدة .
- 3- الابتكار في العمليات الذي يركز على تحسين نوعية تقديم الخدمات العامة .
- 4- الابتكار المفهومي الذي يركز على إدخال أشكال جديدة من الإدارة ، مثل : تقرير السياسات على نحو تفاعلي ، والإدارة الملتزمة ، وإصلاحات الميزانية ...

إن الابتكار في المؤسسات يشير إلى استحداث تقنيات جديدة ، وإيجاد حلول غير مألوفة للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة ، وتطبيق هذه الحلول ، وإدخال الأساليب الإدارية الحديثة ، وتهيئة البيئة التي تساعد المرءوسين على الابتكار .

ويتوقف نجاح الابتكار في المؤسسات على وجود قيادات إدارية تتسم بسمات ابتكارية ، حيث إن القائد الابتكاري هو الذي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة والوصول بها إلى درجة من التميز والمنافسة ، وهو القادر على تفجير طاقات

الأفراد .. وقد أشارت بعض المصادر إلى السمات التي يجب توافرها في المدير الابتكاري ، والتي تتمثل فيما يلي : (72)

- يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بحل أو طريقة واحدة .
- لديهم تصميم وإرادة قوية .
- لديهم أهداف واضحة يريدون الوصول إليها .
- يتجاهلون تعليقات الآخرين السلبية .
- لا يخشون الفشل (أديسون جرب 1800 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي) .
- لا يحبون الروتين .
- يبادرون .
- إيجابيون ومتفائلون .

وقد أشارت الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين إداريا إلى أن الشخص المبتكر يتميز بالعديد من الخصائص النفسية ، من بينها : (73)

- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد .
- المرونة في أداء العمل .
- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة .
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن .
- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات .
- الميل نحو إيجاد أكثر من حل للمشكلة .
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة .
- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ وإعمال الحدس .
- القدرة على تحمل المسؤوليات .
- الأخذ بزمام المبادرة دائما .
- القدرة على فهم دوافع الآخرين .
- القدرة على تنظيم العمل .

-
- سعة الأفق وعدم التعصب .
 - كثرة التساؤل عما يدور حوله .
 - تعدد الميول والاهتمامات ، مع وجود التوازن الانفعالي .
 - القدرة على التحليل والاستدلال .
 - تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين .
 - إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية .
 - الميل نحو العمل بمفرده ، وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة .
 - تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان .
 - الرغبة في التفوق الأكاديمي ، وامتلاك درجة عالية من الذكاء .
 - التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ .
 - معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات .
 - تفضيل التنافس عن التعاون .
 - إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها .
 - الربط بين الأشياء السابقة واللاحقة .
 - التمعن في الأفكار الجديدة .
 - التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه .
 - مقاومة تدخل الآخرين في شئونه .
 - اتصاف بروح المرح بصفة عامة .
- ومن أهم خصائص القادة الإداريين ذوي السمات الابتكارية الذين يدعمون ويحفزون مرءوسيههم على الابتكار ما يلي : (74)
- 1- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرءوسين : وذلك بالسماح لهم بقدر من الحرية يمكنهم من متابعة أفكارهم .

- 2- الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا : لتشجيع المرعوس على المضي قدما لاستكمالها ودراسة نواحي النقص فيها .
 - 3- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة : إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلى نتائج وعوائد أفضل .
 - 4- القدرة على إصدار القرارات السريعة : حيث يحتفظون بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية ، بجانب ارتفاع معدل المبادرة لديهم مما يدفعهم لاتخاذ القرارات بسرعة ودقة .
 - 5- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال : وذلك لحاجتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات ، مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرعوسهم بالتحدث التفصيلي عن وجهات نظرهم .
 - 6- عدم تصيد أخطاء المرعوسين أو التشهير بهم ، تجنباً للأثر السلبي المترتب على ذلك في نفوس المرعوسين .
 - 7- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة ، مما يبعد شبح انخفاض الروح المعنوية لدى المرعوسين ، وتناسي الخلافات الشخصية في سبيل الوصول إلى المصلحة العامة .
- فالقادة الابتكاريون يسعون إلى تنمية المهارات الابتكارية للمرعوسين ، ويوفرون المناخ المناسب الذي يطلق قدراتهم ، وذلك من خلال ما يلي : (75)
- 1- إعطاء الفرصة للمرعوسين للتعبير عن أنفسهم .
 - 2- توفير خبرات ومعلومات تجعل المرعوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية .
 - 3- تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف .
 - 4- توفير مجالات للتفكير والتخيل في النشاطات المختلفة .
 - 5- تجنب التقويم المتكرر في أثناء قيام المرعوسين بنشاط معين .
 - 6- استثارة الأصالة في تفكير المرعوسين تجاه الممارسات المتعددة .
 - 7- احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منهم .
 - 8- تشجيع التعلم بالمبادأة الذاتية .

9- تنمية مهارات النقد البناء .

10- التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة سائدة للابتكار .

11- تدعيم الثقة بالنفس .

ثالثا : التصور المقترح للتخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية على

ضوء مستجدات الفكر الإداري :

تناول البحث في إطاره النظري اثنين من مستجدات الفكر الإداري ، وهما :

- القيادة التحويلية : مفهومها ، أبعادها ومكوناتها ، سمات القائد التحويلي

ومهاراته ، القيادة التحويلية في المجال التربوي .

- الإدارة الابتكارية : مفهوم الابتكار ، مكوناته ، سمات الشخصية الابتكارية ،

السمات الابتكارية للقيادات الإدارية .

وسوف يستفيد البحث من الإطار النظري في وضع التصور المقترح للتخطيط لتنمية

المهارات الإدارية التي أشار إليها الفكر الإداري من خلال نمط القيادة التحويلية

والإدارة الابتكارية ، والتي يمكن الاستفادة منها في تحديد المهارات الإدارية للقيادات

المدرسية .

يعد التخطيط الوسيلة التي يواجه بها المجتمع مشكلاته ، ويتطلع بها إلى

مستقبل أفضل ، وقد فرضت متغيرات العصر المختلفة - خاصة في مجال الإدارة -

أن يكون التخطيط هو الأداة التي يتمكن بها المجتمع من التعامل مع تلك المتغيرات .

ومن خلال مفهوم التخطيط يتضح أنه يعتمد على أسس علمية ، تسعى إلى تحقيق

أهداف معينة تلبي الاحتياجات المستقبلية للمجتمع .

ولن يتناول البحث أدبيات التخطيط تفصيلا ، إنما سيتناول مراحل التخطيط للاستفادة

منها في التخطيط لتنمية مهارات القيادات المدرسية ، وتتمثل أهم مراحل التخطيط

فيما يلي :- (76)

1- إعداد الإطارات التخطيطية .

2- وضع الخطط التنفيذية .

3- أعمال متابعة وتقييم .

وسوف يستفيد البحث من هذه المراحل في وضع تصور مقترح للتخطيط لتنمية المهارات الإدارية للقيادات المدرسية المصرية .

أسس التصور المقترح :

يستند التصور المقترح إلى الأسس التالية :

1- الدراسات السابقة ونتائجها .

2- الأدبيات النظرية عن مستجدات الإدارة ، خاصة ما يتعلق بالقيادة التحويلية والإدارة الابتكارية .

منطلقات التصور المقترح :

ينطلق التصور المقترح من المنطلقات التالية :

1- دور الإدارة والقيادات المدرسية في تحقيق أهداف العملية التربوية .

2- الاستفادة من مستجدات الإدارة العامة في مجال الإدارة التربوية .

3- ضرورة مواكبة الإدارة للتطورات والمتغيرات التي يشهدها المجتمع .

محاوَر التصور المقترح :

يتم وضع التصور المقترح وفق المحاور التالية :

- المحور الأول : المهارات الإدارية للقيادات المدرسية :

ويستند هذا المحور إلى ما أشار إليه الفكر الإداري في تحديده لأهم المهارات التي يجب أن تكون لدى القيادات الإدارية ، والتي يستفيد منها البحث في تحديد المهارات الإدارية للقيادات المدرسية و يتم تقسيمها إلى ما يلي :-

1- مهارات إدارية أو سمات شخصية للقيادات المدرسية .

2- مهارات إدارية للقيادات المدرسية في تعاملها مع المرءوسين .

3- مهارات إدارية للقيادات المدرسية في بيئة العمل .

1- مهارات إدارية أو سمات شخصية للقيادات المدرسية :

وهي المهارات أو السمات الشخصية التي يجب توافرها في القيادات المدرسية ،
وهي :

- يتصف بالقيم الأخلاقية الفاضلة .
- الثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .
- الاتزان الانفعالي وتقبل نقد الآخرين .
- التمتع بالقدرة التخيلية الخصبية .
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة .
- المثابرة وطول النفس وممارسة العمل الواحد لمدة طويلة دون ملل .
- الروح الثورية ، بمعنى إعلان الثورة على القيود النمطية .
- تركيز الانتباه والتفكير في مشكلة ما وقتاً طويلاً نسبياً .
- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- محب للمخاطرة المحسوبة .
- حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح .
- متحرر من القصور ، ينتج وينوع الاستجابات .
- حساس للمشكلات ، ويرى القصور حيث لا يراه الآخرون .
- تحمل الخطأ وعدم الخوف من الوقوع فيه .
- وضع رؤية مستقبلية للمدرسة وكيفية تنفيذها .
- إدارة التغيير والتعامل مع متغيرات العصر .
- اتخاذ القرارات الموضوعية والقدرة على تنفيذها .
- إدراك عامل الزمن في إحداث التغيير .
- معرفة وفهم معنى القيادة ومتطلباتها .
- التعلم الذاتي طوال العمر ، والنظر للخطأ كتجربة يستفاد منها .
- تقديم استجابات ماهرة وغير شائعة للمشكلات المطروحة .

- استدعاء المعلومات المخزونة في ذاكرته للمواقف المختلفة .
- التخطيط وإعادة التخطيط ، بمعنى وضع الخطط الجيدة مع تحديد الأهداف المراد تحقيقها .
- التمكن من فنيات العمل وطريقة أدائه .
- النقد والوقوف على القصور أو الخطأ ووضع حلول بديلة محل ما يحذف أو يعدل .

- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة .

2- مهارات إدارية للقيادات المدرسية في تعاملها مع المرءوسين :

- تزويد المرءوسين بالقيم الأخلاقية .
- تحويل المرءوسين إلى قادة وبناء قيادات بديلة .
- تنمية مهارات التعلم الذاتي للمرءوسين .
- الاتصال الفعال مع المرءوسين كل بحسب خلفيته الثقافية .
- تحفيز وتمكين المرءوسين من إنجاز أهداف المدرسة .
- المرونة في مناقشة مقترحات وأفكار المرءوسين لتطوير العمل بالمدرسة .
- تنمية روح العمل الجماعي لدى المرءوسين .
- رسم الطريق العام أمام العاملين وتوضيحها .
- جعل المرءوسين يتصدون للمشكلات القديمة بطرق مبتكرة .
- مشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات .
- حسم الصراع من خلال التعامل الواعي والإيجابي العادل وعدم التحيز .
- احترام أسئلة وآراء المرءوسين وعدم السخرية منهم .
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المدرسة .
- المتابعة والتقييم الذاتي للمرءوسين من خلال مؤشرات موضوعية .
- فهم حاجات ودوافع المرءوسين .
- تفضيل التنافس عن التعاون .

3- مهارات إدارية للقيادات المدرسية في بيئة العمل :

وهي المهارات التي تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل داخل وخارج المدرسة ،
وهي :

- تقوية ثقافة المؤسسة باستخدام رموز وقيم تعبر عن قيم ومعتقدات المجتمع .
- تهيئة بيئة العمل لتحمل المخاطر المختلفة .
- إيجاد إحساس بضرورة عملية التحول داخل المدرسة ، وتعرف التحديات والفرص المتاحة .
- تشجيع الأفكار والممارسات المبتكرة للتغلب على العقبات التي تعوق عملية التحول بالمدرسة .
- تعرف التغيرات السريعة المحلية والدولية وتأثيرها على المدرسة .
- تعرف مصالح الأفراد وعملاء المدرسة (المستفيدين) .
- الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج للمدرسة على المدى البعيد .
- التجديد فيما هو قائم بالمدرسة وابتكار الجديد .
- إدخال أساليب وتقنيات إدارية جديدة .
- تحسين نوعية تقديم الخدمة التربوية .
- اجتماعي ويطور علاقاته مع الآخرين .

المحور الثاني : آليات تنفيذ التصور المقترح :

وفي هذا الجانب يتم وضع آليات تنفيذية يمكن من خلالها إكساب القيادات المدرسية المهارات التي أشار إليها الفكر الإداري ، وذلك من خلال تفعيل دور الأكاديمية المهنية للمعلمين ، والتي يمكنها المشاركة في إكساب القيادات المدرسية المهارات الإدارية ، وذلك عن طريق :-

- إعداد برامج تدريب للقيادات المدرسية تتضمن مستجدات الفكر الإداري وتطبيقاته في المجال التربوي .

- الاستعانة بمدرّبين متخصصين في مجال الإدارة التربوية ، سواء من كليات التربية أو من قيادات التربية والتعليم ، لتدريب القيادات المدرسية .
- حصر القيادات المدرسية الحالية ، ووضع جدول زمني يحدد الانتهاء من تدريب هذه القيادات على مستجدات الفكر الإداري .
- إعداد قيادات مدرسية جديدة على مستجدات الفكر الإداري ، تتولي إدارة المدارس مستقبلا .
- توفير الأدوات والوسائل والأماكن المناسبة التي تضمن نجاح تدريب القيادات المدرسية .
- أن تكون أيام وأماكن تدريب القيادات المدرسية مناسبة لظروف عمل هذه القيادات ، حتى لا تؤثر على سير العمل بالمدارس .

المحور الثالث : المتابعة والمساءلة والمحاسبة :

- وفي هذا الجانب يتم وضع آليات لمتابعة ومساءلة ومحاسبة القيادات المدرسية ، من خلال :-
- إنشاء هيئات أو وحدات مستقلة لمراقبة أداء القيادات المدرسية 0
- تصميم أدوات ومقاييس محددة تشمل المهارات الإدارية ، يتم من خلالها متابعة وتقويم أداء القيادات المدرسية 0
- تدريب العاملين في مجال المتابعة على مبادئ المساءلة والمحاسبة 0
- إشراك المعلمين في عملية متابعة وتقويم أداء القيادات المدرسية ، اعتمادا على مقياس المهارات الإدارية .
- وضع معايير موضوعية للحوافز والعقوبات عند تقييم أداء القيادات المدرسية .

رابعا : توصيات ومقترحات لتفعيل التصور المقترح :

ويعرض البحث فيما يلي بعض التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى الاستفادة من مستجدات الفكر الإداري في تناولها للمهارات الإدارية للقيادات المدرسية :

- 1- أن يتم تعيين القيادات المدرسية عن طريق المقابلات الشخصية ، وفق مقياس للمهارات الإدارية .
- 2- أن توضع شروط محددة لتعيين القيادات المدرسية تتضمن مدى إلمام القيادات بالأساليب الإدارية الجديدة .
- 3- أن يقوم المرشح لتولي القيادة المدرسية بتقديم بحث يتضمن كيفية علاج إحدى المشكلات الإدارية بالمدرسة مستفيدا من مستجدات الفكر الإداري .
- 4- أن يتم إعداد القيادات المدرسية بكليات التربية على مستوى الدبلوم والماجستير والدكتوراه في مجال الإدارة التربوية .
- 5- أن يتم تصميم برامج تدريب تضمن الجديد في مجال الإدارة وتطبيقاتها في المجال التربوي ، بحيث تقدم للمرشحين لتولي المناصب الإدارية بالمدارس .
- 6- أن تقوم القيادات الإدارية من أصحاب الخبرة بتدريب القيادات البديلة أو المرشحة ونقل تجاربها إليها .
- 7- أن يتم تقنين مقياس للمهارات الإدارية للقيادات المدرسية ، بعرضه على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة ، بحيث يطبق على المرشحين للمناصب الإدارية بالمدارس .
- 8- أن تحدد حوافز مادية ومعنوية للقيادات المدرسية التي تبتكر في إدارة مدارسها .
- 9- الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في مجال تعيين القيادات المدرسية ، وكذلك من النماذج الناجحة للقيادات المدرسية عالميا .

مراجع البحث :-

- 1) محمد سمير أحمد : الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 25 .
- 2) أحمد إسماعيل حجي : إدارة المدرسة و إدارة الصف - التخطيط الاستراتيجي لضمان الجودة والاعتماد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2009 ، ص ص 6 - 8 .
- 3) عبد العزيز على حسن : الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2008 ، ص 302 .

- 4) عبد الحميد الفتاح المغربي : الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2009 ، ص ص 423 - 424 .
- 5) مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص 24 .
- 6) حسن حسين البيلاوي و سلامة عبد العظيم حسين : إدارة المعرفة في التعليم ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 22 .
- 7) نجم عبود نجم : القيادة وإدارة الابتكار ، دار صفا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص ص 211- 212 .
- 8) نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى : الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2008 ، ص 59 .
- 9) أسامة محمد شاكر عبد العليم وعمر أحمد هاشم الشريف : المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 315 .
- 10) أحمد إبراهيم أحمد : واقع الاعتماد التربوي في المدارس ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2007 ، ص ص 22-23 .
- 11) عبد الغني النوري : اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي في البلاد العربية ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، 1987 ، ص 21 .
- 12) Covey, steven: The transformational Leadership Report, 2007, p.7, www.transformational leadership.net

- 13) Conger, M : Leadership: Learning to share the vision, organizational dynamics, winter vol . 19, 2002, p.47 .
- 14) نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص 349 - 350 .
- 15) سعد بن مرزوق العتيبي : " دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير " ، الملتقى الإداري الثالث بعنوان : إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، 18 - 19 من صفر 1426 هـ ، ص ص 3 - 22 .
- 16) ماجدة بنت إبراهيم الجارودي : إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية (برنامج تدريبي مقترح) ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، 1428 هـ .
- 17) ماهر صبري درويش : " القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير : دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، ع 78 ، جامعة بغداد ، 2009 ، ص ص 100 - 141 .
- 18) سناء محمد عيسى : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 1429 هـ .
- 19) أمينة بنت سليمان العمر : خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية ، وزارة التعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، 1430 هـ .
- 20) إياد حماد : " أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر بدمشق) " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، مج 27 ، ع 4 ، 2011 ، ص ص 383 - 403 .

- 21) Barnett, K.. Mcorirnick, J. & Conners, R : A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school, **A paper presented at the Ayrstralian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne, 29 Nov:-2des 1999.**
- 22) Supising, Jiraporn :“Transformational Leadership of Secondary School Administrators Under the Department of General Education in Education Region , **Journal of Educational Administration, 38 (2), 2007 .p. 30 .**
- 23) Lucks, Howard Jay : Transformation leadership through amyers —Briggs analysis: personality styles of principals and teachers at the secondary level, Dissertation abstract international , A 62/11 , 2002 ,p 3642. collective Action .Relation, 38(11): 1023–1046
- 24) Layton, John Kenneth Transformational Leadership and the Middle School Principal, DAT– A64/10 , 2003, P.3 553

- 25) Griffith, J. Relation of Principal Transformational Leadership To School Staff Job Satisfaction Staff Turnover and School Performance
Journal of Educational Administration, 42 (3),2004,P.P. 333–356.
- 26) Catano , Nany & Stronge , James H : What do we expect of –co school principals ? congruence between principal evaluation and performance , **international journal of leadership in Education** , VOL . 10 , No . 4 , October – December 2007 , p.p 379–399. <http://www.TandF.co.uk/journals>
- 27) Carss , Bradley W : **The Measurement of Transformational Leadership skills in the workplace : The path towards innovative and High performance Teams** , university of the fraserrvalley , 2010 , p.p.2–31, <http://www.ufv.ca> .
- 28) Liontons, Lynn Balster: Transformational Leadership, ERIC Digest. Htm.p.1.

- (29) يوسف عبد المعطي مصطفى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2007 ، ص 430 .
- (30) سيد الهواري : القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ 21 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1999 ، ص 47 .
- 31) Tewart, Jan: Transformational Leadership: An Evolving concept Examind Through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leith wood, **Canadian Journal of Education Administration and Policy**,26 June, 2006, p.3.
- (32) إيمان صالح عبد الفتاح : السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ببورسعيد ، جامعة قناة السويس ، 2004 ، ص ص 150 - 151 .
- (33) بلال خلف السكارنة : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، الأردن ، 2010 ، ص 339 .
- 34) Stewart, Jan: **Op.ciT**, p.4.
- 35) Turner, Nick & Barling, Julian : Transformation Leadership and Moral Reasoning, **Journal of Applied psychology**, vol, 87,No.2, The American psychological Association, 2002, p.305.
- (36) إيمان صالح حسن عبد الفتاح : مرجع سابق ، ص ص 152 - 153 .
- (37) أحمد عيسى أحمد الهبيل : واقع التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008 . نقلا عن

- (38) سيد الهواري : ملامح مدير المستقبل من الإدارة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، ط4 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 2006 ، ص ص 76 - 81 .
- (39) بلال خلف السكارنة : مرجع سابق ، ص 360 .
- (40) مدحت محمد أبو النصر : قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص ص 157 - 158 .
- (41) سيد الهواري : القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 ، مرجع سابق ، ص ص 59 - 60 .
- (42) هناء أحمد القيس : الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص ص 195 - 196 .
- (43) سناء محمد عيسى : مرجع سابق ، ص 36 .
- (44) يوسف عبد المعطي مصطفى : مرجع سابق ، ص ص 446 - 447 .
- (45) الهاللي الشريبي الهاللي : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مستقبل التربية العربية ، ع 21 ، المركز العربي للتعليم والتنمية ، القاهرة ، 2001 ، ص 40 .
- 46) Stewart, Jan : Op.Cit. p.6
- (47) محمود عيد المسلم الصليبي : الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقا لنظرية هيرس وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، بورسعيد ، 2008 ، ص 112 .
- 48) Lontos, Lynn Baster : Op. Cit, P.p 2-3

49) Gunter, Helen : "Critical approaches to leadership in education", **Journal of Educational Enguring**, Vol.2, No.2, University of Birmingham, United Kingdom, 2001, p.p.97-98.

(50) محمود عيد المسلم الصليبي : مرجع سابق ، ص 113 .

51) Lontos, LynnBaster: Op.CiT, p.3.

(52) محمد المحمدي الماضي : الرسول صلي الله عليه وسلم وإدارة الجانب الابتكاري ،

<http://www.almohamady.com/articles/print.php?id=3>

(53) محمود أحمد الخطيب : الإدارة الحديثة إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة ، الإسراء للطباعة ، القاهرة ، 2000 ، ص ص 383 - 384 .

(54) مشروع المؤسسة الألمانية لتشجيع الابتكار (INSTI) :

[.http://www.Wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm](http://www.Wipo.int/sme/ar/best_practices/germany.htm)

55) Ritsumeikan Asia pacific University: **Asia pacific innovation Management center (Ap-imac)**, December2008, p.p1-3.

56) Wikipedia, the free encyclopedia: Open innovation,

http://en.wikipedia.org/wiki/open_innovation.

(57) مدحت أبو النصر : التفكير الابتكاري والإبداعي طريقك في التميز والنجاح ، ط2 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، 2009 ، ص ص 16 - 18 .

- (58) راجي عنايت : " الابتكار والمستقبل " ، مستقبل التربية العربية ، مج 1 ، ع 2 ، مركز ابن خلدون بالتعاون مع جامعة حلوان ، إبريل 1995 ، ص 243 .
- (59) إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي : الابتكار وتنميته لدى الأطفال ، ط 2 ، مكتبة الدار العربية للكتاب ، القاهرة ، 2005 ، ص ص 15 - 17 .
- (60) محمود أحمد الخطيب : مرجع سابق ، ص ص 383 ، 384 .
- (61) سناء محمد نصر حجازي : سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 26 - 27 .
- (62) أحلام عبد العظيم : " المقومات الضرورية لتنمية الإبداع التربوي دراسة تحليلية " ، مستقبل التربية العربية ، مج 4 ، ع 15 ، مركز ابن خلدون بالتعاون مع جامعة حلوان ، يوليو 1998 ، ص 192 .
- (63) أشرف سرج : التفكير الابتكاري لدى الأطفال ومدى تأثيره بالألعاب الإلكترونية ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2009 ، ص ص 108 - 115 .
- (64) جمال الدين الشامي : المعلم وابتكار التلاميذ ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص ص 73 - 74 .
- (65) رشا على عبد العزيز وسهام أحمد الحطاب : الابتكار ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2004 ، ص 14 .
- (66) رضا مسعد أحمد الجمال : تنمية التفكير الابتكاري لطفل الروضة ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2009 ، ص ص 43 - 44 .
- (67) مصري عبد الحميد حنورة : الإبداع من منظور تكاملي ، مكتبة الأنجلو ، القاهرة ، 1997 ، ص 7 .
- (68) سناء محمد نصر حجازي : مرجع سابق ، ص ص 171 - 175 .
- (69) أنظر :

- رفيقة سليم حمود : " معقوات الإبداع في المجتمع العربي وأساليب التغلب عليها " ، مستقبل التربية العربي ، مج-1 ، ع2 ، مركز ابن خلدون بالتعاون مع جامعة حلوان ، إبريل 1995 ، ص 61 .

- عادل عبد الله محمد : رعاية الموهوبين إرشادات للآباء والمعلمين ، ط2 ، دار الرشاد ، القاهرة ، 2006 ، ص 299 .

(70) وليد غانم : الإبداع في الإدارة العامة ،

<http://www.upower.net/forum/T/3728.html>

(71) عبد الرحمن تيشوري : الطرق الإبداعية والابتكارية في حل المشكلات الحكومية الإدارية ،

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=2079>

(72) حامد عبد الحافظ : مهارات القائد الفعال ،

http://www.moelp.org/forum_post.asp?Tid=283

(73) انظر :

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2004 ، ص 161 - 162 .

- رمضان حسين الشيخ : الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار ، بوك سيتي للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009 ، ص 427 .

- نجم عبود نجم : مرجع سابق ، ص 212 0

(74) انظر :

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 1999 ، ص 43-44.
- عبد العزيز صالح بن حبتور : الإدارة العامة المقارنة ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 371 .
- (75) فتحي أحمد ذياب عواد : إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 250 .
- (76) محمد صبري حافظ والسيد محمود البحيري : تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، 2006 ، ص 44 - 45 .