أثر أبعاد القيادة التحويليّة
في إدارة التّغيير

The Impact of Transformational Leadership Dimensions on Change Management

أ. نبيلة سليم حميد السليماني

الجامعة الماليزية

سلطنة عمان

nabilasalimssul@outlouk.com

أثر أبعاد القيادة التحويليّة
في إدارة التّغيير

أ. نبيلة سليم حميد السليماني

ملخّص:

ما من شكّ في أنّ جودة العملية التربويّة تستقطبها عناصر متعدّدة عادة ما تكون شرطا لنجاحها وتحقيق أهدافها الاستشرافية المحدّدة والمرسومة من قبل المشرفين على العمليّة التربويّة برمّتها في مختلف المؤسّسات التربويّة في العالم ولا سيّما في المنطقة العربيّة، ولا ريب في أنّ القيادة التحويليّة تعتبر في اعتقادنا آليّة مهمّة ومتميّزة في القيادة باعتبارها نمطا من الرؤى التّسييرية التي تعمل على تطوير المستوى التّحفيزيّ وإلهام الأفراد لدفعهم إلى تجاوز العقبات والعمل على تحقيق الأهداف المرسومة، ولا شكّ أنّ عمليّة تخطّي المصاعب تتطلّب قيادة حكيمة قادرة على تذليل هذه الصّعوبات وتجاوزها وتحقيق أهداف أعلى وتجاوز التّوقعات المعتادة ، ويعود ذلك إلى أنّ القائد التحويليّ هو الدي يضع رؤية واضحة المعالم تكون قادرة على التأثير في مختلف البرامج المستقبلية ومشجعة للأفراد على مزيد من الإبداع والابتكار لما يبذله القائد التشاركيّ من جهد يكون دافعا للأفراد ومحفّزا لهم على التّفكير بطرائق مختلفة ومتباينة تضمن فعاليّة الخطط المرسومة ونجاعتها، لأنّنا نعتقد في هذا البحث أنّ القيادة التحويليّة بوسعها أن تكون مؤثّرة وفاعلة ولها أبعاد مختلفة يمكن أن نستنتجها من خصوصيّة القيادة التحويليّة ودورها في إدارة التّغيير.

الكلمات المفاتيح: القيادة التحويليّة، الإرادة، التغيير، التحفيز، الإبداع..

Abstract:

There is no doubt that the quality of the educational process is attracted by multiple elements that are usually a condition for its success and the achievement of its specific and planned forward-looking goals by supervisors of the educational process as a whole in various educational institutions in the world، especially in the Arab region. There is no doubt that transformational leadership is considered، in our opinion، an important and distinctive mechanism in leadership as a type of management visions that work to develop the level of motivation and inspire individuals to push them to overcome obstacles and work to achieve the set goals. There is no doubt that the process of overcoming difficulties requires wise leadership capable of demonstrating these difficulties and overcoming them and achieving higher goals and exceeding the usual expectations. This is due to the fact that the transformational leader is the one who sets a clear vision that is able to influence various future programs and encourages individuals to be more creative and innovative due to the effort that the participatory leader makes that motivates and stimulates individuals to think in different and varied ways that ensure the effectiveness and efficacy of the drawn plans because we believe in this research that transformational leadership can be influential and effective and has different dimensions that we can infer from the dimensions of transformational leadership and its role in management. Change.

Keywords: Transformational Leadership - Will - Change - Motivation - Creativity.

1- مقدّمة:

من شكّ في أنّ المقام هنا في البدايات يستدعي التوقّف مليّا عند مفهوم القيادة التحويليّة وتعريفاتها المتباينة وما تشكّله من أبعاد أساسيّة ومركزيّة نزعم أنّها سيكون لها تأثير كبير على مختلف النتائج والممارسات التي ينجزها الفرد داخل مختلف المؤسّسات ولا سيّما المؤسّسات التربويّة، ومعلوم أنّ هذه الإشارات متّصلة اتّصالا وثيقا بمفاهيم متعدّدة تلامس ثيمات أساسيّة مثل الرّؤية الملهمة والتّحفيز المعنويّ والتفكير النقديّ والتقدير الفرديّ.

وغنيّ عن البيان أنّ مفهوم القيادة التحويليّة مفهوم إشكاليّ يمكن أنْ تتجاذبه مجموعة من المصطلحات الثانويّة الأخرى[1] ولئنْ عدّ هو المصطلح الرئيسيّ الذي تتآلف حوله مصطلحات الدّراسة، فهو من هذه النّاحية مفهوم حواريّ على حدّ تعبير ميخائيل باختين وتوجّهه في حديثه عن تعدّد الأصوات وتعدّدها وتحوّلها من شخص إلى آخر، فالقيادة التحويليّة مصطلح يحاور غيره من المصطلحات الأخرى في الحقول المعرفيّة الأخرى والمختلفة[2]، وعليه لا مناص من الإشارة إلى أنّ مفهوم القيادة التحويليّة يتضمّن أربعة عناصر رئيسيّة تعرف بنموذج "الأبعاد الأربعة" الذي طوره الباحث: Bernard M. Bass[3] ومن هذه الأبعاد نذكر:

التأثير المثالي : (Idealized Influence) وهو بعد ينهض على معنى قياديّ بالأساس من خلاله يعتبر القائد قدوة يُحتذى بها من قبل شركائه في عمليّة التّسيير، ومن ثمّة وجب عليه أنْ يتمتّع بمجموعة من القيم الأخلاقيّة والمبادئ التي من شأنها أن تلهم الآخرين وتشجعهم وتدفعهم لمزيد من الإحساس بالتّحلي بالثقة الذاتية والنفسية[4] وهو ما سييسّر لهم الالتزام بأهداف المنظّمة. التي ينتسبون إليها.

التحفيز الإلهامي : (Inspirational Motivation) وهو البعد الثاني الذي يتّصل بالقيادة التحويليّة يكون من خلاله القائد التحويليّ مساهما بقسط كبير في تحفيز الأفراد واستدراجهم إلى أن يكونوا من أصحاب

1- Andre Michel Gallery: Transformational Leadership, Vision and Interpretation, Darceras Publishing and Distribution, Paris 2005, p. 240

2- Frederick Rivara and Suzanne Le Menestrel, National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2016). Preventing Bullying Through Science, Policy, and Practice. Washington, DC: The National Academies Press. doi: 10.17226/23482

3- باعتباره أحد أبرز الباحثين في مجال القيادة والإدارة، واشتهر بشكل خاص يُعتبر برنارد إم. باس4 (Bernard M. Bass) من خلال عمله على نظريات القيادة التحويلية. (Transformational Leadership) من أهم كتبه

في هذا الكتاب، يناقش باس القيادة التحويلية ويعرّفها بأنها عملية تتجاوز مجرد المعاملات اليومية بين القادة والتابعين، إذ يتوقع القائد أداءً عاليًا من التابعين ويعمل على تحفيزهم لتحقيق ما يتجاوز توقعاتهم

"The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications": يُعتبر هذا الكتاب مرجعًا شاملاً لنظريات القيادة وأبحاثها وتطبيقاتها الإدارية. يغطي الكتاب موضوعات متعددة من بينها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وغيرها من النظريات المرتبطة بالأداء والفعالية في المنظمات.

"Leadership and Performance Beyond Expectations" (1985):

4- Sausico Delmar Arcioni: Transformational leadership and methods of guidance motivation in the educational institution, Dar Al-Oyoun for Publishing and Distribution, 2009, p. 412.

الرؤية المشتركة والجذابة للمستقبل، أي تلك الرؤية التحويليّة التي تنهض على استشراف المستقبل وهي رؤية نزعم أنّها كفيلة بأن تساهم في رفع مستوى الدافعيّة التحويليّة والتزام الفريق بمقوّمات هذه الرؤية الاستشرافيّة.

التحفيز الفكريّ: (Intellectual Stimulation) من خصوصيات هذا البعد في القيادة التحويليّة أنّ القائد التحويليّ يعمل على تشجيع عمليّة الابتكار والإبداع عبر تحدي الافتراضات التقليديّة وحثّ الأفراد على التفكير النقديّ وحلّ المشكلات بطرق جديدة[1]. ولعلّ من فوائد هذا النّمط التحويليّ، طبقا لمقتضيات القيادة التحويليّة، أنه يعد قطبا رئيسيّا يمكن أن تستند إليه مختلف مؤسسات القيادة التحويليّة وتعمل على إدراجه ضمن أولوياتها الأساسيّة باعتباره رافدا من روافدها ومقوّما أساسيّا لمنطلقاتها النّظرية.

الاهتمام الفردي: (Individualized Consideration) ينهض الاهتمام الفردي على اعتبار القائد التحويلي عنصرا متميزا في الاهتمام بمختلف احتياجات الأفراد وتشجيع تطلعاتهم وتحقيق ما يصبون إليه من مشاريع مستقبليّة فاعلة وقد يعمل من خلال هذه الرّؤية على الاهتمام الفرديّ أي أنّه يهتمّ بكلّ فرد على حده ويسعى إلى تطوير مهاراتهم وتمكينهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم[2].

ومن خلال هذه الأبعاد الأربعة يمكن أن تتجلّى لنا ملامح القيادة التحويليّة باعتبارها رؤية متميزة غايتها التّركيز على إحداث تغيير طويل الأمد وتعزيز العلاقات الإيجابيّة بين القادة والتابعين، وهي تعدّ من أكثر أساليب القيادة فعاليّة في سياقات متعددة.

2- في أهميّة صفات القائد التّحويلي:

تعتبر القيادة التحويليّة اليوم الأداة الاجتماعيّة لرسم الحداثة في جلّ المجتمعات، ثم أنّها تعين اتّجاه الإصلاح فيه، بل وتمثل أهمّ أدوات المجتمعات في بناء الأفراد والجماعات ويعدّ التعليم من أبرز الأعمدة التي ترتكز عليها الحياة، فهذه الحياة تعلّم والتعلم حياة. والإنسان يسعى دائما للانسجام مع محيطه ومواجهة الصّعوبات التي تعترضه بالتّعلم الدّائم[3]. وبالتّالي فإنّ التّعلم عمليّة متزامنة ومتواصلة مع استمرار الحياة. كلّ ذلك يمكن أن نعتبره عمليّة بناء وتجديد للمعرفة والخبرات. وإذا كانت القيادة هي النّشاط الذي يتمّ ممارسته داخل المؤسّسة التي هي عبارة عن اجتماع مجموعة من الأفراد يمارسون القيادة ويتأثّرون بها[4]. وباعتبار أنّ العمليّة التربويّة بالأساس داخل الفصل الدّراسيّ، فإنّها تحتاج على سبيل المثال، إلى من يُسيرها

1- Owusu A, Hart P, Oliver B, Kang M. The association between bullying and psychological health among senior high school students in Ghana, West Africa. J Sch Health. 2011; 81:231–8.

2- Samuel Al-Sumairi, Transformational Leadership, Leadership Experience and Production Methods, Serpentine House, Belgium, 2022, p. 223.

3- School bullying Peter Smith SOCIOLOGIA, PROBLEMAS E PRÁTICAS, n.º 71, 2013, pp. 81-98. DOI:10.7458/SPP2012702332.

4- ينظر محمد مهدي هادي، القيادة التحويلية المفاهيم الإجرائية والرؤية التكوينية، دار الرباط للنشر والتوزيع، المغرب، 2000، ص 154.

ويهتم بكافة مهامّها من توجيه للمتعلّمين وتأطيرهم بغرض تحقيق الأهداف التعليميّة، وعليه يعتبر القائد التّحويليّ هو العنصر الفعّال في إدارة الفصل لماله من مهامّ داخل المنظمة. فهو يعمل على تحسين أداء الأفراد وشركائه باعتبارهم جوهر العمليّة التحويليّة وذلك من خلال تحفيزهم وتنشيطهم وهو ما يساهم في تطوير العمليّة التعليميّة والتّعلّميّة.

ولعلّ من أبرز الصّفات والخصائص التي يتميّز بها القائد التحويليّ نذكر:

1) خصائص ذاتية "فطريّة": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التّصور.

2) مهارات إنسانيّة "اجتماعيّة": كالعلاقات والاتّصال والتحفيز.

3) مهارات فنيّة "تخصصيّة": كحلّ المشكلات واتّخاذ القرارات.

- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ: كما يراها ستيفن كوفي في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ [1]".

❖ أنّهم يتعلّمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدّورات، الاستماع.

❖ أنّهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة مهمّة لا كمهنة، إنّهم يشعرون بالحمل الثقيل وبالمسؤوليّة.

❖ أنهم يشعون بطاقة إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي[2]. وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القويّ.

❖ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في ردّ الفعل تجاه التّصرفات السّلبية أو الضعف الإنسانيّ، ويعلمون أنّ هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانات والسلوك، فلدى النّاس إمكانات غير مرئية للتّصحيح واتّخاذ المسار السّليم.

❖ أنّهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميّزون ثقافيّاً، ويتمتّعون بصحّة نفسيّة وجسديّة طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسرى للألقاب والممتلكات[3]، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية للنجاح.

❖ أنّهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الدّاخل وليس من الخارج، ولذا فهم سباقون للمبادرة توّاقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنيّة الثرية بالخبرات الجديدة.

1- أحمد بن عبد المحسن العساف مهارات القيادة وصفات القائد، منشورات عساف، الرياض، 2016. ص 116.

2- المرجع نفسه. ص 115

3- المرجع نفسه، 2016. ص 116

❖ أنّهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

❖ أنّهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية، والعقلية، والانفعالية، والروحية. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلّون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية[1]، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرؤون القرآن ويتدارسون الدين. ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصّصونه للتدرّب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية، ومن شُغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

- أما العادات السبع للقادة الإداريين كما يراها ستيفن كوفي في كتابه الشهير، هي:

❖ كن مختاراً لاستجابتك: وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات، فلا تجعل لأيّ شيء أو أيّ أحد سيطرة عليك، كن فاعلاً لا مفعولاً به، مؤثّراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً، ولا تهرّب من المسؤولية أبداً، وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ لتكن غايتك واضحة حينما تبدأ بعمل ما: يعني ابدأ ونظرك على الغاية، فتحتاج إلى إطلاق الخيال ليحلّق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها: وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة وضبط الإرادة فلا تجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار، بل اضبط أمورك وركز اهتمامك على ما له قيمة وأهمية وإن لم يكن أمراً ملحاً الآن، ومثل هؤلاء تكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

❖ فكر على أساس الطرفين الرابحين: أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر، وحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع، وهذه الخصلة ترتبط بعقلية ثريّة واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لا عقلية الشحّ والندرة.

❖ اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم: وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر، فمن الخطأ أن يكون استماعك لأجل الجواب والردّ، بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

❖ اجعل العمل شراكة مع الآخرين: فنحن يكمل بعضنا بعضاً نظراً للاختلافات والفروقات بيننا، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابح للطرفين، لا موقف الرابح والخاسر.

1- أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد منشورات عساف الرياض، 2016. ص117.

❖ اشحذ قدراتك: ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجدّدة، وألا يبقى الفرد منّا في مكانه بلا تقدّم لأنه سوف يتأخّر حتماً.

3- أهميّة إدارة التغيير:

القيادة التحويليّة هي مفهوم في علم الإدارة يشير إلى نوع من القيادة التي تركز على إحداث تغيير كبير وإيجابيّ في الأفراد والمنظّمات. يقود القادة التحويليّون عبر تحفيز الآخرين وإلهامهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقّع من خلال رؤية مشتركة، ولتطوير قدراتهم ومهاراتهم وجب علينا العمل على تبيان أهمية إدارة التغيير في المؤسّسات وكيفية تأثيرها على الأداء والنمو، ذلك أنّ إدارة التّغيير في المؤسّسات تعتبر من العناصر الحيويّة لضمان نجاح واستدامة أي منظّمة في بيئة أعمال متغيّرة وسريعة. وقد تبين لنا أنّ أهمية إدارة التغيير يمكن أن تتجلّى في مستويات متعدّدة لعلّ أبرزها:

1-العمل على تحقيق عمليّة التكيّف مع التّغيرات البيئيّة ذلك أنّ ما وسمناه ببيئة الأعمال يمكن أن تتغير باستمرار بسبب عوامل مثل التكنولوجيا، القوانين، المنافسة، وتغيرات السّوق. وتساعد إدارة التّغيير المؤسّسات على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات، مما يمكّنها من الحفاظ على تنافسيتها والبقاء في السّوق.

2-تعزيز الابتكار:

معلوم أنّ عمليّة التّغير في القيادة التحويليّة كثيرا ما تنهض على تبني تقنيات جديدة وأساليب عمل مبتكرة. من خلال إدارة التّغيير بشكل فعّال، وعليه يمكن للمؤسّسة أن تشجّع على الابتكار والتّطوير المستمرّ، ممّا يسهم في تحسين منتجاتها وخدماتها وبالتّالي شيوع اسمها داخل مختلف الفضاءات

3-**عمليّة تحسين الأداء:**

غنيّ عن البيان أنّه عندما يتم إدارة التّغيير بشكل جيّد ومحترف وعلى أسس علميّة رصينة، فإنّ ذلك من شأنه أن يؤدّي ذلك إلى تحسين الأداء العام للمؤسّسة والرفع من مردوديتها الإنتاجية. وهذا من شأنه أن يشمل تحسين العمليّات الداخليّة أيضا، ويعمل على إذكائها وإثرائها وبالتالي العمل على رفع مستوى الكفاءة والمردوديّة الجيّدة والفعالة، وكذلك ترسيخ عمليّة التخفيف من مختلف التكاليف الزائدة، مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائيّة ويعمل على تحسين مستوى الإنتاجيّة فيها[1].

4-**زيادة رضا الموظّفين:**

لا شكّ لدينا في أنّ إدارة التّغيير تشمل التواصل الفعّال مع الموظّفين وإشراكهم في عملية التغيير، ولما كان الأمر كذلك فإنّ هذا يؤدي بالضرورة إلى تقليل مقاومة التّغيير وزيادة رضاهم وانخراطهم في العمل، ممّا يعزّز من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسّسة.

1- Vivolo, Alana M. , Holt, Melissa K. and Massetti, Greta M.(2011) 'Individual and Contextual Factors 1- forBullying and Peer Victimization: Implications for Prevention', Journal of School Violence, 10: 2, 201—212To.

5-تعزيز النمو النفسيّ:

بفضل إدارة التّغيير، يمكن للمؤسّسات أن تنمو وتتوسّع بفعالية، سواء من خلال دخول أسواق جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو تحسين الأداء المالي.

6-تحقيق الاستدامة:

التّغيير ضروريّ لضمان بقاء المؤسّسات على المدى الطويل. من خلال تبني التغييرات المطلوبة واستجابة لاحتياجات السّوق والمجتمع، يمكن للمؤسّسات تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعيّة والاقتصاديّة.

تأثير إدارة التّغيير على الأداء والنمو

الأداء: يعرّف الأداء بأنّه إدارة التغيير التي تسهم في تحسين الأداء من خلال تقليل الفاقد وتعزيز الكفاءة في العمليات. وعندما يكون الموظّفون ملتزمين وراضين، يتمّ تحقيق أداء أعلى ويتحسّن التواصل الداخليّ، ممّا يساهم في تحقيق أهداف المؤسّسة بشكل أكثر فعاليّة.

النموّ: يعرّف النّمو متى ارتبط بمفهوم التغيير بأنه آلية يمكن للمؤسّسات بمختلف أنواعها من أن توسع نطاق أعمالها، سواء من خلال تنويع المنتجات أو دخول أسواق جديدة. ويسمح التغيير للمؤسّسات بالتكيف مع الاتّجاهات الحديثة والاستفادة من الفرص الجديدة، وهو ما يسهم في زيادة الإيرادات وتحقيق النمو المستدام. ولذلك يمكن أن نعتبر أن إدارة التغيير الفعّالة هي عامل رئيسيّ في ضمان أنّ المؤسسات ليست فقط قادرة على البقاء، ولكن قادرة أيضاً على الازدهار والنّمو في بيئة الأعمال المعاصرة.

4- أثر القيادة التحويليّة على إدارة التغيير:

تسهم القيادة التحويليّة في تحفيز الموظفين للالتزام بالتحولات والتغييرات في المنظمة.

* - إلهام الرؤية: دور القائد التحويليّ في توضيح وتقديم رؤية واضحة للتغيير وكيف يساعد ذلك في تقليل مقاومة التغيير.

* - التفكير الإبداعي وحل المشكلات: كيفية تشجيع القائد التحويليّ للابتكار وتقديم حلول إبداعية للتحديات التي تظهر أثناء التغيير.

* - بناء الثقة والتواصل الفعال*: تأثير القيادة التحويليّة على تعزيز الثقة بين القادة والموظفين وتحسين قنوات التواصل، مما يسهم في تسهيل عملية التغيير.

إنّ القيادة التحويليّة تلعب دوراً حيوياً في إدارة التّغيير داخل المؤسسات، حيث تساهم بشكل كبير في نجاح عمليات التغيير من خلال تأثيرها المباشر على الموظفين وثقافة المؤسّسة. لذلك نتبيّن ههنا كيف يمكن للقيادة التحويليّة أن تؤثر إيجابياً على إدارة التغيير، وقد رأينا أن إلهام الرؤية المشتركة يمكن أن تيسّر لنا معرفة كيف أنّ القادة التحويليين يمتلكون رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل. يستطيعون توصيل هذه الرؤية بفعالية إلى الموظفين، ممّا يساعد على توحيد الجهود حول أهداف التغيير. هذا الإلهام يجعل الموظّفين أكثر استعداداً لدعم التغيير والمشاركة في تحقيقه، كما يمكن أن يتحقّق ذلك من خلال التعويل على عمليّة

تحفيز الابتكار والإبداع ذلك أنّ القيادة التحويليّة تشجّع على التفكير النقدي والإبداع. فالقادة التّحويليون يدعمون الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، ممّا يعزز من قدرة المؤسّسة على تطوير استراتيجيات تغيير فعّالة وتبنّي تقنيات وأساليب عمل حديثة. إن تعزيز الالتزام والمشاركة في القيادة التحويليّة على سبيل المثال يجعل القادة التحويليين يُظهرون اهتماماً شخصياً بالموظفين ويعملون على بناء علاقات قويّة معهم[1]. هذا الاهتمام يعزّز من ثقة الموظفين في القيادة، ممّا يجعلهم أكثر التزاماً بالتغيير وأقل مقاومة له، ولعلّ ذلك مجتمعا من شأنه أن يسهم في بناء ثقافة مرنة وفعالة تضمن الاستمرار والتواصل وقابلة للتكيف مع مختلف المناخات التربوية من خلال التأثير المثالي والتحفيز الفكريّ، ويعمل القادة التحويليون على غرس قيم مثل المرونة والانفتاح على التغيير داخل المؤسسة. وهذا يساعد على خلق بيئة تكون فيها التغييرات مُرحّبا بها، ويتمّ التعامل معها كفرص للنموّ بدلاً من تهديدات، لأنّ كلّ ذلك في اعتقادنا سيعمل على دعم التحول الثقافيّ برمّته، ذلك أنّ إدارة التغيير تتطلب أحياناً تغييرات في ثقافة المؤسّسة. والقادة التحويليون قادرون على قيادة هذا التحول الثقافيّ من خلال الترويج لقيم جديدة تعزز الابتكار، والتعاون، والتكيف مع التغيير. ولا شكّ في أنّ إدارة التغيير على هذا النحو سينتج عنه تحسين الأداء خلال عملية التغيير المستمرة بفضل التأثير الإيجابي للقيادة التحويليّة، وهكذا يصبح الموظفون أكثر تحفيزاً وإنتاجية. وهذا يساعد على تحسين الأداء المؤسّسي أثناء فترات التغيير، حيث يتمّ تقليل الفاقد وزيادة الكفاءة. وعليه فإنّ القيادة التحويليّة في تصوّرنا من شأنها أن تجعل إدارة التغيير أكثر فاعلية من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الابتكار، وزيادة التزام الموظفين. ويلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في تمكين المؤسّسة من التكيف مع التغيرات البيئية وضمان نجاح عمليات التغيير، مما يسهم في النمو المستدام وتحقيق الأهداف الاستراتيجيّة.

5- استراتيجيات تطبيق القيادة التحويليّة في إدارة التغيير:

لعله من أبرز هذه الاستراتيجيّات نذكر:

-تطوير رؤية استراتيجيّة: وتعني كيفية وضع رؤية ملهمة للتغيير وكيفية نقلها إلى فريق العمل بفعالية.

-تشجيع المشاركة والتفاعل: وهي استراتيجيات لزيادة مشاركة الموظفين في عملية التغيير وتعزيز شعورهم بالملكية.

-التدريب والتطوير: أهمية تدريب وتطوير مهارات الموظفين لتسهيل التكيف مع التغييرات.

إنّ تطبيق القيادة التحويليّة في إدارة التغيير يتطلب مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد القادة على تحقيق التغيير بفعالية وتعزيز النمو المؤسسيّ فمن هذه الاستراتيجيات التي نعتقد في فعاليتها الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق القيادة التحويليّة في إدارة التغيير ما يمكن أن نسمّيه بتطوير رؤية واضحة وملهمة إذ يجب على القائد التحويليّ تطوير رؤية استراتيجيّة واضحة للمستقبل ترتبط بأهداف التغيير،

1- مولاي محمد خليفة السليماني، ما معنى ممارسة القيادة التحويلية ؟ ط1، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، الرباط المغرب، 2001، ص 412.

وتكون قادرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال تحديد عدد من الخطوات، لعلّ أبرزها تحديد الهدف النهائي من التغيير ومشاركة هذه الرؤية مع الموظفين بطرق تحفيزية، وهذا التركيز على الجانب التحفيزي سيحقّق بدوره التواصل الفعال والمستمر

فالتواصل هو مفتاح نجاح أيّ تغيير في أي مجال من المجالات، ذلك أنّ القائد التحويليّ يجب أن يحافظ على قنوات تواصل مفتوحة وشفّافة مع جميع مستويات الموظفين، وعليه فلا بدّ من تواتر خطوات أساسية من أجل تحقيق هذه الغايات لعل أبرزها استخدم الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمنصّات الرقمية لنقل المعلومات حول التغيير وتشجيع الأفراد على طرح الأسئلة والإجابة عليها بصراحة، والعمل على المحافظة على تدفق مستمرّ للمعلومات لتقليل الشائعات والمخاوف.

إنّ تمكين الموظفين وإشراكهم في العمل في عرف القيادة التحويليّة يعتمد أساسا على تحفيز الموظفين على اختلافهم وتنوّعهم من المشاركة في عمليات، ودفعهم إلى ذلك وهو ما سيمكّنهم في الآن نفسه من اتخاذ القرار المناسب، وتطبيق التّغيير الإداريّ والتأسيس له في مختلف مراحلها، ولعلّ ذلك يعتبر مدعاة من القائد التحويليّ لإعطاء الموظفين صلاحيات إضافية ليكونوا جزءاً من عمليّة التغيير والمساهمين في قسط كبير منها، ولعلّ ذلك سيتيسر من خلال تشكيل فرق عمل متعددة التخصّصات لإدارة جوانب مختلفة من التغيير، فلا شكّ أنّ العمل الفرقي له مزايا ستسهم كثيرا في بلورة العمل الكليّ للقائد التحويليّ وتلك استراتيجيّة ستشجّع بالضّرورة كلّ الموظفين على تقديم اقتراحات لتحسين عملية التغيير.

6- الخاتمة:

إنّ المتمعن في موضوع القيادة التربويّة التحويليّة داخل المؤسسات يلاحظ أنها بحر من التفاصيل اللاّمتناهية تجمع العديد من الأفراد و العناصر التي يساهم كل من موقعه في إنجاح العملية القيادية التحويليّة، فيختلف بذلك دور القائد لينفتح على تحقيق رسالته معتبرا أنّه بمثابة الرسول الذي بُعث لإخراج النّاس وخاصّة حديثي التدرّب على ممارسة القيادة من ظلمات الجهل الى المعرفة والتدرّب على اكتساب معارف وسلوكات جديدة، لذلك يكون دور المعلم أو القائد مهمّا جدا في مراحل معيّنة لبناء شخصيّته، فما نلاحظه عادة أنّ كلّ نظام ديمقراطي يظهر فيه المعلم على أحسن وجه من جميع النواحي، سواء في تعامله مع طلابه أو إدارته، فيقدّم المثال، و يرتقي بمستوى العملية التعليميّة. كما يمكن أن نخلص في دراستنا هذه إلى أن استراتيجيّة العمل الفرقي في القيادة التحويليّة لها أثر إيجابيّ في تنمية دافعيّة العمل بصفة عامة والتعلم والتحصيل الدراسيّ بدرجة كبيرة حسب تقديرات المراقبين. فهذه الاستراتيجية تقودنا إلى دفع مديري مدارس على سبيل المثال للانتباه للموقف التعليميّ والقيام بالأنشطة التشاركية المتعلقة بهم، واستمرارهم في أداء الأنشطة التشاركيّة التي تحقق الغايات التربويّة المرسومة، ذلك أنّ العمل الفرقي التشاركيّ القائم على التعاون حسب تقديرات المختصين في هذا المجال يجوّد الثقة المتبادلة والعمل المشترك والتحصيل الدراسيّ كمّا ونوعا ويرتقي بمهارات المتعلم إلى مستوى التميز تخطيطا وبناء وتقييما.

قائمة المراجع:

1- أحمد بن عبد المحسن العساف مهارات القيادة وصفات القائد، منشورات عساف، الرياض، 2016.

2- محمد مهدي هادي، القيادة التحويليّة المفاهيم الإجرائية والرؤية التكوينية، دار الرباط للنشر والتوزيع، المغرب، 2000.

3- مولاي محمد خليفة السليماني، ما معنى ممارسة القيادة التحويليّة؟ ط1، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، الرباط المغرب.

4- (Bernard M. Bass): (Transformational Leadership) "The Bass Handbook of Leadership: Theory، Research، and Managerial Applications" "Leadership and Performance Beyond Expectations" (1985).

5- Sausico Delmar Arcioni: Transformational leadership and methods of guidance motivation in the educational institution، Dar Al-Oyoun for Publishing and Distribution، 2009.

6- Owusu A، Hart P، Oliver B، Kang M.: The association between bullying and psychological health among senior high school students in Ghana، West Africa. J Sch Health.

7- Samuel Al-Sumairi, Transformational Leadership، Leadership Experience and Production Methods، Serpentine House، Belgium، 2022، p. 223.

8- School bullying Peter Smith SOCIOLOGIA، PROBLEMAS E PRÁTICAS، Nº 71، 2013، pp. 81.

9- Vivolo، Alana M. ، Holt، Melissa K. and Massetti، Greta M. (2011) 'Individual and Contextual Factors for Bullying and Peer Victimization: Implications for Prevention'، Journal of School Violence، 10: 2، 201-212.