

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير وفق رؤية عُمان (2040م)

The Role of Transformational Leadership in Change Management

According to Oman Vision 2040

NABILA SALIM HUMAID AL SULAIMANI*¹

ABSTRACT

This study aimed to explore the role of transformational leadership in change management. It sought to demonstrate that transformational leadership is one of the most suitable leadership concepts for leading change, as it plays a significant and prominent role in how administrative decisions are made among employees in educational institutions, and in clarifying the goals and motivations behind such change. The study adopted a descriptive approach, which focuses on explaining and interpreting reality by examining and identifying the practice of transformational leadership in society, developing a vision and procedures for implementing that plan, monitoring progress in the change process, and anticipating new opportunities or potential problems. The study concluded that transformational leadership can contribute to change and development in society if leaders possess the necessary qualities according to this concept, namely, that everyone participates in setting the vision and mission of the institution. The study recommended the necessity of using performance measurement tools that incorporate integrated intellectual philosophies, statistical tools, and administrative processes to achieve goals through continuous improvement with the active participation of all stakeholders. This aims to develop and achieve the required efficiency, implement strategic plans, and establish indicators to measure the achievement of these goals in line with Oman Vision 2040. Furthermore, it emphasized the importance of providing support and encouragement to employees for their accomplishments, motivating them to continue their work and strive for excellence.

Keywords: Transformation, leadership, Change management, Oman, Vision

¹ **Nabila Salim Humaid Al Sulaimani*** (Corresponding Author), Educational Consultant and Career Guidance Supervisor at the Ministry of Education. P.O. Box 658. Post Office 116, Mina Al Fahal, Muscat, Sultanate of OMAN. Email: Nabilasalimsul@outlook.com

المقدمة

إن ما نشهده في عصرنا الحاضر من مظاهر التقدم وإيجابياته وما يرافقها من علل التقدم وسلبياته هو النتيجة المباشرة لظاهرة التغير السريع والجذري الذي لم يعرف التاريخ له مثيلاً، مما يتطلب لغة جديدة في قراءة المتغيرات، ومنهجية مغايرة في اختيار السبل الكفيلة بتأكيد فعاليات الأمة في عالم الغد، مما يعني أن القضية لا تتوقف عند مستوى التغيير، بل تشمل مضمون هذا التغيير وغاياته المأمولة (ندا والشحنة ، 2009 : 2) .

وتعد إدارة التغيير من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة، لأن القيادة الفاعلة مطلوبة لإعادة حيوية المنظمة من جديد، وجعلها تتكيف مع البيئة المتغيرة، فقيادة التغيير ليست عملية سهلة، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها على العنصر البشري الذي يتمثل في حماسة قادة التغيير والتزام المطالبين بالتغيير بتنفيذه، مما يستوجب من القيادة الإدارية توخي الدقة والحذر في أحداث الافئاع والايضاح وتبادل وجهات النظر، وتوضيح الاهداف والدوافع التي تدعو الى احداث ذلك التغيير .

كما تعد القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، كونها أضحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية، وجوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية، وفي هذا الصدد تشير الأدبيات التربوية إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها (الكردي، 2004 : 41) .

ويعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه (القيادة) ، وتتمثل في الحاجة الملحة الى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى، 2004) .

وأهم ما يميز نمط القيادة التحويلية القدرة العالية على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، كونها تعد الأسلوب الملائم لهذه المرحلة نظراً لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تمكن القائد إذا مارسها من إدارة مؤسسته بنجاح وتحويلها إلى وضع جديد ومختلف يلي الطموحات والمتطلبات المستجدة ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية .

وعليه، يهدف هذا المقال إلى دراسة دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، إذ يحاول ان يبرهن أن مفهوم القيادة التحويلية من أكثر مفاهيم القيادة ملاءمة لقيادة التغيير، كونه يؤدي دوراً مهماً وبارزاً في كيفية اتخاذ القرارات الادارية بين العاملين في المؤسسات التربوية.

القيادة التحويلية

يذهب القادة التحويليون إلى ابعاد من الإبقاء على أداء الافراد والجماعة على ما هو عليه. فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الافراد وفي المؤسسة ككل، ويتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في: الكاريزما، والثقة، والاحترام والإخلاص، والإلهام، وإغداق المديح. والقيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغيرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة. وعلى هذا يمكن أن يكون هذا النمط مرهق للإدارة، فالقائد هو المسؤول عن الرؤيا ووسائل تحقيقها (اليزايث، 2000 : 22-23) .

وتؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيسياً في اجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول الى الهدف من خلال سعي القائد الى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من اجل انجاز التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani , 2012 : 102).

إن اخر التطورات في نظرية القيادة حولت الاهتمام من النظرية المبكرة للقيادة الكاريزمية (Charisma) التي عدت القائد شخصاً استثنائياً أو غير اعتيادي، والعاملين كأطراف معتمدة على القائد إلى نظرية الكاريزما المحدثه (Neo-Charismatic) او نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership) التي تعتمد الاجماع والخصائص الاجتماعية وليس قيادة الخصائص الشخصية وتقوم بتطوير العاملين وتمكينهم على الأداء بشكل مستقل والقائد الذي يمتلك للخصائص الكاريزماتية يكون قائداً تحويلياً ومن ثم فإن القيادة التحويلية هي الأكثر شمولاً والأعمق دلالةً من القيادة الكاريزماتية (جلاب، 2011 : 510) .

وقد عُرفت نظرية القيادة التحويلية الجديدة باسم (Full-Range leadership Theory) والتي تعني نظرية قيادة المدى الكاملة كمحاولة لتوسيع الفهم المتكامل للقيادة التحويلية (Bass & Avolio, 2004 : 18) وعبر عنها بالمختصر (FRLT) وهي تميز القادة الأنموذجيين، ويعد سلوك القيادة فيها مستمر وعبر ثلاث محاور او مرتكزات رئيسة هي:

فعالية أو تأثير القائد، نوع الأنشطة وأساليب العمل، والاتساق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بشكل ثابت ومتساوي وتعتمد التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات لذلك بعض الاحيان تسمى القيادة المبنية على الثقافات (Wang & et.al, 2010 : 2925).

ومن هنا جاء اهتمام الباحثين بنمط القيادة التحويلية التي يمكن تعريفها على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy, 2005 : 131) .

نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نمطا حديثا يركز على الابتكار و الابداع والتغيير في حل المشكلات و قدرته بالتغلب على التحديات التي تواجه المنظمات الإدارية المختلفة ، وتقوم القيادة التحويلية بما تشمله من عناصر من احداث التغيير المطلوب عن طريق وضع آليات منها : تحديد رؤية واضحة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية ، وتصميم المعايير و الأهداف طويلة المدى بالإضافة الى الاهتمام بحاجات العاملين والارتقاء بدوافعهم من أجل تحقيق الإنجاز المتميز .

ففي عام (1978م) ظهر اول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns)، فهو عالم سياسي واجتماعي وكان رؤيته تركز على معرفة معتقدات وطموحات أتباعه قبل تحديد الاحتياجات العليا لهم، وكذلك كان يعتمد على النزاهة و الثقة و الأمانة التي تحفز الاتباع والقادة معا ، وتسهم في تحقيق التطوير لهم . فالقيادة التحويلية عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد على الاتباع مما يسهم في تغيير أساليبهم حتى يصبحوا قادرين على مواجهة تحديات المستقبل (المخلاقي، 2009م).

ويرجع الفضل في ظهور القيادة التحويلية في التربية الى أعمال سيرجيو فاني (Sergiovanni) التي امتدت من عام (1984 الى 1990م)، ولقد وصف هالنقر التغيير في دور المدرسة من الإداري الى المعلم ثم المحول. في بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفاعلة التي تعتمد على القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم و التوقعات العالية أتقدم الطلبة في تحصيلهم الدراسي ، وبعد ذلك تطور هذا النمط الى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهيا و أكثر تعاونا مع المعلمين وهذا ما أسمه بيرنز بالقيادة التحويلية ، واستمد هذا النوع الجديد من القيادة قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل وتعد هذه العملية مهمة في المدارس الثانوية وكذلك أثبتت هذه القيادة فاعلية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للإبداع و التطوير و استخدام التكنولوجيا في التعليم (الغامدي، 2012) **مفهوم القيادة التحويلية :**

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية، وهذا الأمر نتج عنه تعدد التعريفات، حيث عرفها السلمي (1996م) بأن القيادة التحويلية هي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف عن طريق تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية بهدف الوصول بهم الى مرتبة القادة. وكذلك يسهم هذا النمط الى تنمية الأفراد حتى يصبحوا قادة بأنفسهم. وعرفها ليكرت المشار اليه في العجمي (2008م) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين الأتباع وقيادتها من اجل تحقيق أهداف مشتركة.

وأشار عياصرة (2006م) الى أنها القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل حيث يشجع القائد في هذه العلاقة أتباعه على التوحد مع المؤسسة عن طريق إعطاء المكافآت معتمدا على الدافعية الحقيقية للأتباع.

ولقد عرفها الغامدي (2012م) بأنها هي القيادة التي تركز على القدرة على المواءمة بين الوسائل والغايات وتشكيل المنظمات من اجل تحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، وحيث يقوم هذا النمط القيادي على معرفة حاجات المرؤوسين الظاهرة والكامنة والعمل على اشباعها وكذلك استثمار طاقات المرؤوسين القصى بهدف احداث التغيير المقصود. وأشار الزعي (2013م) بأن القيادة التحويلية هي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد على مرؤوسيه مما يسهم في تغيير أساليبهم حتى تصبح لديهم القدرة على مواجهة تحديات المستقبل.

ومن هنا يمكن القول أن القيادة التحويلية هي مقدرة القائد على التأثير في الأتباع و العمل على ارتقائهم من مستوى الى مستوى أعلى وذلك من خلال خلق رؤية مستقبلية و اشراك الأتباع في اتخاذ القرارات وتنفيذها وكذلك منحهم ثقة عالية بقدرتهم على تحمل المسؤولية الملائمة عليهم.

مبادئ القيادة التحويلية

هناك عدة مبادئ للقيادة التحويلية وهي كالآتي:

1. ينبغي على القائد التحويلي أن يقوم بتطوير نظم إدارية ذات فاعلية بهدف تحسين العمليات الإدارية.
2. يجب على القائد التحويلي تبنى استراتيجية لاستغلال الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
3. لا بد من القائد التحويلي أن يعمل على تطوير وتدريب جميع العاملين في المؤسسة لأنهم مسؤولين عن تطوير الأداء.
4. يجب على القائد التحويلي منح العاملين الحرية في اختيار الإجراءات المناسبة لتطوير العملية الإدارية.
5. يعمل القائد التحويلي على تقييم الأداء بشكل مستمر من خلال تقييم المدخلات والأنشطة والمخرجات لتحقيق أهداف المؤسسة.
6. العمل على مكافأة العاملين على التحسين المستمر وذلك عن طريق إيجاد أنظمة ذات فعالية لتقدير الأفراد الذين يبذلون جهود من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة.
7. من مسؤولية القائد التحويلي بث روح التطوير والتغيير بشكل مستمر من أجل الحفاظ على إنجازات المؤسسة.

(الغامدي، 2012)

أهداف القيادة التحويلية المدرسية

أشار الغامدي (2012م) الى ثلاثة اهداف جوهرية للقيادة التحويلية في المدارس، وهي:

1. مساعدة المرؤوسين على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية مساعدة مدرسية من خلال صياغة هدف تعاوني تسعى المدرسة الى تحقيقه، وكذلك التقليل من عزلة المعلمين واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية والعمل على الاتصال

الفعال بالمعتقدات والقيم والمعايير الثقافية بالمدرسة، بالإضافة الى مشاركة القيادة مع الاتباع عن طريق تفويض السلطة لفرق العمل في المدرسة من اجل تحقيق التطوير والتحسين.

2. مساعدة المعلمين في المدرسة على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية، حيث إن المشاركة بين المدراء والعاملين يؤدي الى تفسير المشكلة من وجهات نظر مختلفة ورؤى عدة ووضع حلول بديلة بناء على مناقشات الجماعة وتجنب الالتزام بحلول تم تحديدها مسبقاً وكذلك الابتعاد عن الاعتبارات الشخصية والاستماع الى آراء الآخرين وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات.

3. تعزيز تنمية المعلم من خلال تبنيهم لمجموعة من الاهداف الداخلية للنمو المهني ويمكن تسهيل هذه العملية من خلال ارتباط المعلمين ارتباطاً وثيقاً بأهداف ورؤية المدرسة، وبالتالي يشعرون بأنهم ملتزمون بهذه الأهداف بشكل قوي.

أبعاد القيادة التحويلية :

استطاع كل من (Bass & Avolio, 1994) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد هي : (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز)، وقد أضاف (Rafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً ألا وهو التمكين، ويقصد بهذه الأبعاد ما يلي:

1. التأثير المثالي Idealized Influence :

يحدث التأثير المثالي عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (Woods, 2003).

ويستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته ، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. فإن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم (القريوتي، 2001) .

2. الاستشارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

يقصد بها إثارة العاملين بجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين و الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة . (Krishnan, 1998)

3. الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration) :

وتعني اهتمام القائد بمروءوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (Bass, 1994).

ويقصد بها قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين (Avolio, et.al., 1991).

4. التحفيز (Motivation) :

يعرف التحفيز بأنه " إثارة مشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل (Woods, 2003) والحركة، والقيادة الإلهامية والروحية وعقيدة القائد وإيمانه "، وتشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات الفشل أو التقصير وعند ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم وإلهام العاملين ودفعتهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة (Avolio & et.al., 1991).

5. التمكين (Empowerment) :

التمكين هو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة والذي يركز على توجيهه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

فالقيادات التي تمتلك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتحمي الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bass & Avolio, 1993).

خصائص القائد التحويلي

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

ويحدد (Hetland & Sandal, 2003) ست خصائص للقائد التحويلي :

1. القدرة على التركيز والانتباه :

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص أحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.

2. تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

3. الثقة بالنفس والآخرين :

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.

4. احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته . كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير . بل أن كثيراً من جهود التغيير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.

5. القدرة على الاتصال :

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.

6. الإحساس بالآخرين:

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم. فضلا عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

ويرى كلا من تيكوي وديفانا كما أشار اليه الحراسي (2017م) بأن القائد التحويلي لابد ان يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره ومن هذه الخصائص: يسعى القائد التحويلي الى احداث التغيير حيث يعتبر نفسه عامل مساعد في احداث التغيير، وكذلك يتسم القائد التحويلي بالشجاعة والجرأة والقدرة على التعامل مع مقاومة التغيير ، وبالإضافة الى ذلك لديه القدرة على مواجهة المخاطر والتكيف مع الأوضاع المختلفة ، وكذلك يؤمن القائد التحويلي بإمكانيات العاملين حيث يعمل على تمكين العاملين والثقة بهم ومنحهم بعض الصلاحيات ، و يمتلك القائد التحويلي رؤية مستقبلية واضحة .

وذكر الجبر (2010م) العديد من الصفات التي لابد من توفرها في القائد التحويلي: تفهم القائد لبيئة العمل والعاملين معه، وكذلك لابد من ربطه للموارد البشرية و المادية بأهداف المدرسة المراد تحقيقها، بالإضافة الى ذلك لابد من القائد التحويلي ان يتبنى خطط التغيير نحو الأفضل داخل المدرسة ويعمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير وزرع الثقة في نفوسهم والعمل على توفير المناخ المدرسي الذي يعكس روح التعاون بينهم، و أخيرا لابد من القائد أن يحث العاملين على الالتزام بأعلى مستويات الأخلاق في تأدية مسؤولياتهم (الجبر، 2010) .

ويرى جاد الرب (2012م) أن أهم خصائص القائد التحويلي هي مقدرته على صنع القرارات معتمد في ذلك على رؤيته الداخلية وأفكاره المبدعة ، وكذلك يرى ان القيادة التحويلية تقوم على الثقة المتبادلة بين القائد و مرؤوسيه ، بالإضافة الى ذلك لابد توفر تعهدات والتزامات مشتركة لدعم المعايير الأخلاقية في المدرسة ، وكذلك يركز القائد التحويلي على إيجاد علاقات العمل المتبادلة مع الأتباع لتحقيق الأهداف العامة بشكل أكبر من التركيز على السلطة (جاد الرب، 2012م).

وظائف (مهمات) عملية القيادة التحويلية

حدد (الهوري، 1999 : 71) مهمات القيادة التحويلية بالآتي :

1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحج للمخاطر المحسوبة لا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

2. صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم. ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح.

والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع

نقطة

حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة (Kotter & Heskett, 1992).

3 . اختيار نموذج التغيير ومساراته :

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

ويؤكد (Kotter, 1996) على أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضا، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال.

4. صياغة الإستراتيجية الجديدة :

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم .وتستلزم الإستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين.

5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :

إن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة إستراتيجية جديدة .وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار ، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير .

نظريات القيادة التحويلية في المجال التعليمي

ظهرت العديد من نظريات القيادة الحديثة في مجال مؤسسات التربية والتعليم، وتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي :

1. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

ترى هذه النظرية أن القائد ينبغي أن يتميز بخصائص معينة، ويهتم باحتياجات ودوافع أتباعه ويحاول مساعدتهم لبلوغ كافة إمكاناتهم لتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا النوع من القيادة مفضل لدى العديد من مؤسسات التعليم كونها تسهل عملية التعامل مع التغيير المنهجي التي تتعرض له (6 : Alberta, 2012).

وبالرغم من الدور الإيجابي للنظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة الناجحة، إلا ان التطورات الحديثة في العملية الإدارية أثبتت عدم كفاية هذه النظرية لعدم قدرتها على تحقيق متطلبات الإدارة الحديثة والتغلب على التحديات التي تواجهها فظهرت بذلك القيادة التحويلية التي تهتم بمتابعة التغييرات لمواجهة التحديات و الأزمات مما يساعد في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز .

ويذهب القادة التحويليون إلى ابعاد من الإبقاء على أداء الافراد و الجماعة على ما هو عليه . فالقائد التحويلي هو الذي يملك قدرة على إحداث تغيير في الافراد و في المؤسسة ككل، و يتميز القادة التحويليون بخصائص متعددة تتمثل في :-

الكاريزما، و الثقة، و الاحترام و الإخلاص، و الإلهام، و إغداق المديح. والقيادة التحويلية تعبر عن نمط مثالي ينبغي استخدامه عند الحاجة إلى إحداث تغييرات جذرية في أداء الفرد أو المجموعة أو المنظمة. وعلى هذا يمكن ان يكون هذا النمط مرهق للإدارة فالقائد هو المسؤول عن الرؤيا و وسائل تحقيقها (اليزابيث، 2000 : 22-23) .

وأخيراً يمكن القول ان القيادة التحويلية تعد أكثر مداخل القيادة ملائمة لمواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العامة و التي فرضت عليها التدخل في كل مجالات الحياة فاصبح العمل الاداري أكثر تعقيداً من السابق، مما يعزز الحاجة إلى قادة قادرين على استيعاب هذه التحديات و اعتبارها عامل أساسي في اختيار النمط المستخدم لمواجهتها، إذ يجب ان تكون لدى القائد الرؤية المستقبلية البعيدة التي تتجسد في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والقدرة على تصور التهديدات التي قد تنتج عن التغيرات البيئية المحيطة في الأجل الطويل، وهذا يتطلب من المدير القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى و تصميم السياسات والبرامج التي تخدم الأهداف المستقبلية.

وعليه يمكن القول ان النظرية التحويلية تنظر للقيادة على أنها سمات شخصية وليست سلوك يتم تعليمه للناس، رغم اعترافها بأن على القائد التحويلي دائما تعليم نفسه مهارات جديدة، لكي يحافظ على قدراته في التأثير القيادة التحويلية.

2. نظرية القيادة غير الموجهة (Laissez-Faire Leadership):

تشير هذه النظرية أن القائد يعطي للمرؤوسين الحرية التامة في جميع أوجه نشاطهم، ويتجنب فيها اتخاذ القرارات ويتخلى عن المسؤولية، ولا يبذل جهداً كبيراً في تلبية احتياجات مرؤوسيه، ويتجاهل جميع المشاكل التي تحدث في المؤسسة. وبالتالي فإن هذا النمط من القيادة غير فعّال، ويكون القائد فيها شكلياً (Asan & Abdulwahab, 2015 : 179).

3. نظرية النشاط :

تؤكد نظرية النشاط على الحياة الاجتماعية كتدفق متواصل من النشاط، أو كعملية من العلاقات التي تستمر في الحركة بين التقنيات والطبيعة والأفكار والأشخاص والمجتمعات التي يتركز فيها محور العمل ككل على شخص واحد، ثم ينتقل إلى شخص آخر وهكذا وفقاً للسياق الاجتماعي والبيئي وتدفع الأعمال والأحداث؛ فالشخص يستطيع أن يبادر بالتغيير ويتعاون مع الأشخاص الآخرين، حيث يسهم كل شخص في العمل ويضيف إليه بل ويجدد فيه بوسائل وطرق عديدة، ويقوم كل شخص بالتفاعل مع عملية التغيير ويعدل فيها وفقاً للعلاقات التي تنشأ والظروف التي تحيط بسياق الموقف، ويسمى تدفق تلك الأنشطة المختلفة التي يحتويها الموقف بدوران المبادرات Circulation of Initiative (Woods, et.al., 2004: 6).

إدارة التغيير

إن ظهور الثورة المعلوماتية وتراكم العلوم والقفزات النوعية السريعة في مجال التقنية الحديثة، جعلت البيئة في تغير مستمر ومتلاحق، ذلك أن هناك العديد من القوى تفرض التغيير عن طريق استبدال الوضع المألوف والمعتاد عليه إلى وضع جديد غير مألوف، مما يستوجب من القيادة الادارية توشي الدقة والحذر في احداث الاقناع والايضاح وتبادل وجهات النظر، وتوضيح الاهداف والدوافع التي تدعو الى احداث ذلك التغيير .

وتعد إدارة التغيير من أهم وأصعب مسؤوليات القيادة ، لأن القيادة الفاعلة مطلوبة لإعادة حيوية المنظمة من جديد، وجعلها تتكيف مع البيئة المتغيرة، فقيادة التغيير ليست عملية سهلة ، وإنما هي عملية متشابكة ومتداخلة في عناصرها ومكوناتها وتتسم بالإبداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها على العنصر البشري الذي يتمثل في حماسة قادة التغيير والتزام المطالبين بالتغيير بتنفيذه .

ولعل أكثر القطاعات تأثراً بهذه التغييرات هو قطاع التربية والتعليم الذي يعد من القطاعات المهمة التي يعتمد عليها المجتمع لأنها تقوم بإعداد المواطن الصالح ، وتحتاج الى القائد الفعّال الذي يستند على قاعدة العلاقات الانسانية والاتصال الفعال والاحترام وتبادل وجهات النظر .

مفهوم إدارة التغيير

يشير مصطلح التغيير لغة : ورد فعل غير بمعنى بدل بمعنى تغير الحال ، وتغير الشيء عن حاله أي تحوله وبدله، كأنه جعله غير ما كان وجاء في التنزيل العزيز (ذلك بأن الله لم يكن مغيراً نعمته أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وان الله سميع عليم) (الانفال/53) ، ومعناه حتى يبدلوا ما امرهم الله، والغير هو الاسم من التغير وغير عليه الامر اي حوله وتغايرت الاشياء اختلفت ، وغير فلان عن بعيره وذلك اذا احاط عن رحله واصلح من شأنه ، فالتغيير لغة تدور في التبديل والتحول والاختلاف من حال الى حال وللتغيير حدين إما أن يكون تحولاً إيجابياً فيه اصلاح من شأن الحال ، أو سلبياً في التحول من الصلاح الى الفساد (سعيد، 2008 : 5).

مبادئ التغيير

ترتبط عملية التغيير بمبادئ محددة تنظم عملية التغيير حتى لا تكون عملية عبثية عشوائية فوضوية، فسيكولوجية التغيير تفترض قواعد اساسية لعملية تتمحور حول التحسين المستمر وتغيير المعتقدات التي تحول دون التغيير وتبذل الاستراتيجيات عند المواجهة واستثمار دائرة التأثير وقوة الانطلاقة والتخطيط المستمر وقوة الملاحظة والقدوة وتغيير البيئة، والمبادئ هي :

1. التحسين المستمر:

ويعد هذا المبدأ موضع الدينامية في التغيير وحراكها المستمر الذي يشكل محرضاً على التغيير بشكل عام وفي كل مرحلة من مراحل التغيير وينطلق من خلال رفع الفرد والمؤسسات الادارية مقاييسهم في السلوك والعمل لغاية التجديد والإبداع في الحياة والعمل ، واما رفع مستوى الاهداف والطموحات في حياة الفرد فإنه مهم بمكان في رفع مستوى التطوير في الشخصية ورفع مستوى المقاييس وفي العمل السياسي يقوي الورقة السياسية التي تلتزمها دوائر الاصلاح السياسي او من ينادي بها من منظومة العمل الحزبي السياسي .

2. غير المعتقدات التي تقف عقبة امام التغيير :

وهنا تتم عملية رفع المقاييس وتحسين نوعية العمل من خلال مساحة من القيم والمعتقدات التي تهيئ الاجواء لتحسين العمل ورفع مستوى الجودة فيه، وهذا المبدأ يحدث حالة من التكيف والتفاهم بين الذات ومعتقداته وخطوات عملية التغيير ولا يحدث حالة من التضاد بينهما ، ويرتبط بهذا المبدأ نبذ المفردات والسلوكيات التي تحبط المعنويات وترفع مستوى السلبية لدى الفرد وفي ذات الوقت تبني المفردات التي ترفع من مستوى الايجابية في الذات لان تلك البرمجة اللفظية والسلوكية تسهم في دعم الذات ايجابيا وتحقيق التكيف الداخلي مع التغيير ومما تسهل في عملية التغيير .

3. بدل استراتيجيتك :

تنبعث عملية التغيير من الارادة الواعية الداخلية التي تستحث الرغبة وتحفزها للتغيير، فالتغيير يتطلب جهود تنظيمية منسقة، وتنظيم عملية التخطيط يكون من خلال وضع خطة عمل مبدئية وتحديد الاهداف وتبني استراتيجية منظمة للعمل والمباشرة بتنفيذها .

4. ابدأ من دائرة التأثير :

تتضمن سمات دائرة التغيير جميع الاشياء التي تستطيع التأثير فيها، ودائرة التأثير تستلزم من الافراد والمجتمعات قرار حاسم بالتغيير فهي تنبع من الكمون الداخلي للأفراد والمجتمعات والذي يحمل امكانية القوة ومن خلال دائرة التأثير يتم تحويل تلك القوة التغييرية من دائرة الكمون والإمكان الى حالة القوة والفعل .

5. قوة الانطلاقة:

يدخل هذا المبدأ في ظل قانون الحراك لتفعيل الطاقة الذي يتطلب إرادة واعية وعزيمة صادقة .

6. التخطيط :

ان التغيير الايجابي يتطلب التخطيط وصياغة الاهداف التي تحدد مدخلات التغيير ووضع الاستراتيجيات في اطر مرنة يمكن تبديلها عند المواجهة في استراتيجيات أكثر مرونة وينبغي تقييم الاستراتيجيات في اطر المخرجات لمعاودة التكيف مع الاهداف من جديد ويجب ان تحدد الاهداف في عملية التخطيط من اجل تنظيم الاهداف الواقعية في ضوء الاولويات وتحديد الاهداف وإخراجها من دائرة الغموض وتجزئة عملية التغيير حتى تكون متدرجة كما ان له الاثر في التحفيز والتعزيز الداخلي لأنه كلما تم تحقيق هدف تمت متابعة مسيرة التغيير الايجابية .

7. الوعي بالذات :

ويتضمن هذا المبدأ الوعي بالذات والتخلص من السمات السلبية التي تحول دونها تحقيق اهداف التغيير، كما ان مهارة الوعي بالذات تسهم في وعي تلك السلبيات والتخلص منها وتساعد في بناء الايجابيات من جديد ومهارات الذكاء الانفعالي هي التي تعزز تلك السمة الانفعالية .

(سعيد، 2008 : 79-91)

أنواع التغيير

للتغيير عدة أنواع، وكما يلي :

1- التغيير المفاجئ (الثورة أو الطفرة):

يحدث هذا النوع بلا سابق انذار ويكون مفاجئاً، إذ يشمل هذا التغيير مختلف المجالات كما انه قد تكون له نتائج سلبية او ايجابية .

2- التغيير التدريجي (التطور) :

ويقصد به طريقة النمو التدريجي المستمر، إذ يكون أغلب هذا التغيير نحو الافضل والأحسن والأكبر ولأنضج. وتكون تطويرية مدروسة ومخطط لها مسبقاً، وتعتمد على مقدمات منظمة، ويقسم هذا النوع من التغيير الى قسمين :

أ- **التغيير البطيء:** في هذا النوع يتم التغيير ببطء شديد جداً لدرجة يصعب ادراكه، ونتائجه تحتاج الى وقت طويل .

ب- **التغيير المرحلي:** وهذا النوع يأخذ الطابع التدريجي او المتطور ويكون مرحلياً، ويأخذ التغيير التصحيحي او التوضيحي ويكون هذا التغيير كمياً ولا يؤثر في كيفية الظاهرة .

(الطراونة، 2003 : 97-98)

مراحل التغيير:

إن طريق التغيير نادراً ما يكون سهلاً ولكنه ليس صعباً على من ادرك كيفية التعامل مع التغيير بداية بإدراك الحاجة للتغيير بعد ذلك تمر عملية التغيير بمراحل هي:

1- **مرحلة الرفض :** ان الرفض هو أول استجابة لعملية تغيير هامة أو غير متوقعة حيث يكون ذلك رفضاً عاماً لإدراك المعلومات، وذلك لنحامي أنفسنا من الوقوع في دائرة الارتباك، وتشمل الاستجابات الرفض والتجاهل والتقليل من شأن ما يحدث .

2- **مرحلة المقاومة :** تتسم هذه المرحلة بالصراع والمقاومة وتبدأ بخطوات عملية مثل الشكوى ولوم الآخرين مع الاستعداد الداخلي للانتقال للمرحلة التالية .

3- **مرحلة الاستكشاف** : بعد الانتهاء من مرحلة المقاومة والصراع يتم التحول الى مرحلة أكثر ايجابية وهي استكشاف المرحلة المستقبلية وتحسس الطريقة الصحيحة، وذلك باكتشاف اساليب وطرائق جديدة لتوضيح الاهداف وتقدير المصادر المتاحة وعرض البدائل والتجريب مع الاحتمالات الجديدة.

4- **مرحلة الالتزام** : بعد اكتشاف الاساليب الجديدة الملائمة للتعامل مع التغيير تأتي مرحلة الالتزام بالعمل الجديد وهذا يؤدي الى القدرة على التكيف مع التغيير (البهواشي ، 2004 : 45) .

إستراتيجيات تطبيق التغيير :

اعتمد (العتبي،2007)، نموذجاً مقترحاً حدد فيه خمس استراتيجيات لتطبيق التغيير، وكما يلي :

- 1- **مرحلة التأسيس** : إذ يتم في هذه المرحلة انشاء مجالس ولجان ووحدات التي يعهد اليها بتطبيق التغيير .
- 2- **مرحلة التهيئة**: يعد التغيير اقدام على تطبيق تغيير جديد في المنظمة، لذلك تلجأ المنظمة الى تهيئة الادارة العليا والمدراء عن طريق عقد اللقاءات المباشرة والحوار لتطبيق التغيير، كما وتستخدم الدورات المتعددة لشرح أهمية وفوائد التغيير .
- 3- **مرحلة التدريب**: وتتطلب هذه المرحلة تدريب المدراء والموظفين على الادوات والآليات التي يتطلبها التغيير، وذلك من خلال عقد دورات متخصصة داخل المنظمة، وقد ترسل المتدربين الى الخارج للحصول على التدريب المناسب .
- 4- **مرحلة التنفيذ**: ويتم فيها تنفيذ ما خطط له مسبقا، وذلك من خلال تطبيق التغيير في المنظمة.
- 5- **مرحلة التحسين والمتابعة**: إذ تتطلب متابعة التنفيذ واستمرار التطبيق في الانشطة الاخرى التي لم يتم تناولها التغيير، كما ويتم تحسين ما تم تنفيذه للوصول الى الاهداف المراد تحقيقها .

(العتبي، 2007 : 150-151)

في حين يرى (سميث،2001) الذي طوّر نموذج " كويست " للتغيير أن هناك أربع مراحل أثبتت نجاحاً كبيراً في تحويل المنظمات وهي: مرحلة الاولى (اعداد وبحت)، ومرحلة الثانية (الزام وتركيز الادارة)، ومرحلة ثالثة (اجراء تطوير مكثف)، ومرحلة رابعة (مراجعة وإعادة التزام) (سميث،2001 ، ص33) .

خطوات تخطيط وتطبيق التغيير

هناك عدة خطوات لتخطيط وتطبيق التغيير وهي :

- **الخطوة الاولى : الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتغيير:** تبدو عملية التغيير في بدايتها غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها، مما يتطلب ضرورة التأكد من القدرات والمهارات الشخصية للتمكن من تطبيق التغيير بكفاءة وفعالية، وبالتالي فان الشرط الاساس من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير وتكوين الفريق المدعم لأفكارك، وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الاطار على الادارة العليا.
- **الخطوة الثانية: اختيار وتكوين فريق العمل الاساسي للتغيير:** يجب البحث عن الافراد الذين نثق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيتكون الفريق الداخلي للتغيير والذي ستختبر معه افكارك وتلقى منه إرجاع الاثر، وهدف هذه الخطوة هو وضع إطار عام للتغيير وبعدها الاستعداد لعرض هذا الاطار على الادارة العليا .
- **الخطوة الثالثة: الحصول على دعم وموافقة وتأييد الادارة العليا :** وتتطلب هذه الخطوة اقناع الادارة العليا بهذا التغيير ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من ذلك هو المشاركة مع الادارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب .
- **الخطوة الرابعة: التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الاعداد الى التطبيق:** بعد الحصول على دعم وتأييد الادارة العليا للتغيير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه الى المنشأ بأكملها تمهيدا لإحداث التغيير حيث ستقوم الادارة بدعم التغيير وإقناع العاملين به، فهي المسؤولة عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير الى اعمال وخطوات تنفيذية فعلية .
- **الخطوة الخامسة: التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير:** تتطلب في هذه المرحلة تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التغيير ومتابعة النتائج.

(روبسون وروبسون، 2009 : 24-25)

أسباب التغيير :

يبين (سادلر) إن مقاومة التغيير مسألة لا يمكن اجتنابها ولكن من الممكن الحد من قوتها من خلال التخطيط المسبق المتأني الذي يتضمن التفكير في بعض القضايا، إذ تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال لها بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم (سادلر، 2008 : 340)، ولعل من أهم الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير :

1. **توقع النتائج السلبية :** ان التغيير يطلق كما كبيراً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الحرية والميزات او المراكز والصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك فقدان العمل الجيد والدخل المادي الجيد.
2. **الخوف من زيادة العمل :** ان مقاومة الموظفين للتغيير تكمن في ان التغييرات الجوهرية من الاوضاع الشخصية للموظفين في مؤسساتهم، والتي حددها (ستريبل) بثلاثة أبعاد هي العلاقة الرسمية والعلاقة السيكولوجية والعلاقة الاجتماعية، أما البعد النفسي فيتضمن العلاقات الضمنية للوظيفة والبعد الاجتماعي بما تتضمنه المؤسسة من قيم ونظم حقيقية سائدة.
3. **ضرورة تحطيم العادات :** تستلزم التغييرات من الافراد تعديل الامور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن .
4. **ضعف الاتصال :** وذلك لعدم قيام المؤسسة بتوضيح أسباب التغيير للآخرين بفعالية كما انها لا توضح بصراحة التوقعات المستقبلية المتوخاة من التغيير .
5. **الاحفاق في التماشي مع المؤسسة ككل :** يكمن الفشل في كون هيكل المؤسسة وأنظمة العمل فيها وتقنياتها ومهاراتها ومعلوماتها ومبادئ العاملين (من ناحية القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات) ليست متوائمة مع جهود التغيير .
6. **تمرد العاملين والموظفين :** ان من يقاومون التغيير إنما يفعلون ذلك بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة (السويدان، 2001 : 20-33).

بينما يرجع كل من إدوارد وآخرون (Edward & et.al., 2007:155,173) مقاومة التغيير للأسباب

التالية :

1- الارتياح للمألوف الخوف من المجهول :

يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير .

2- العادات :

تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف وبذلك لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمج الى حد ما .

3- سوء الإدراك :

ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع تشكل عائق كبير في وجه التغيير .

4- المصالح المكتسبة :

ترتبط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن ذلك يعني خسارة شخصية له .

5- الانتماءات الخارجية :

تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن عملية التغيير قد تكون مهددة لجماعة صديقة وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف (نبيل ، 2008 : 1-2).

نستنتج مما تقدم أن الانسان بشكل عام والشباب بشكل خاص يبحث دائماً عن الطمأنينة النفسية لأجل خفض التوتر النفسي لتحديد الذات والانتماء والرغبة في الاستقلال وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم. وفي هذا الصدد أشارت بعض الدراسات والأدبيات الى تأثير الشباب بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة بفقدان الثقة والصراع مع الأجيال الأكبر سناً ، فضلاً عن البحث عن هوية جديدة لهم في عالم يمتاز بالصراع بين الثابت والمتغير والتواصل المستمر مقابل الرغبة في الانكفاء والانعزال .

معوقات عملية التغيير :

بينت الدراسات التربوية الحديثة أن هناك عدة أسباب لمعوقات عملية التغيير، منها :

1. الاستسلام لظواهر الجمود والرتابة ولكثير من الأمراض الخاصة بالبيئة الاجتماعية كالتسيب والإهمال والتواكل واللامبالاة والرشوة واستغلال النفوذ... الخ.
2. الإدارة بالأزمات، فالإدارة تنتظر حتى حدوث المشكلة .
3. شيوع النمط البيروقراطي في الإدارة .
4. شيوع روح (الأنا) بدلا من شعور ال (نحن) .
5. عدم تشجيع التفكير الابتكاري والتجديد بالمنظمات والتعلم الذاتي.

(البلوشي، 2010 : 33)

الاستجابة للتغيير :

ان عملية التغيير تتطلب طاقة جسدية كما تسبب للفرد نوعا من الاضطراب والإثارة والضغط وقد يؤدي في بعض الاحيان الى أزمات، والتغيير يجلب معه ما يدعو الى التفكير في المجهول وخطوات التحول ولا يقتصر الاضطراب الناتج عن

التغيير على الاضطراب الذهني فحسب بل قد يؤثر جسديا وانفعاليا، ومع ان التغيير يؤدي الى صدور إشارات معينة من الجسم والعقل والعواطف فإنه من الشائع لدى الناس ان يكونوا أكثر وعيا بالإشارات التي تكون في منطقة واحدة ولهذا نرى ان بعض الناس يستجيبون لعملية التغيير بصورة مختلفة عن الاخرين.

ان الفرد عندما يتأثر بالتغيير لا يستطيع ان يقدم المساعدة ولكن عليه ان يتعلم كيفية الاستجابة لهذا التغيير وتتضمن عملية الاستجابة للتغيير عمليات عديدة وبعض المواقف الجديدة (اسكوت، 2002: 22-27).

أهمية التغيير:

• الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

إذ تكمن أهمية التغيير في داخل المؤسسة او المنظمة الى التجديد والحياة وتظهر روح الانتعاش والمقترحات، كما تختفي روح اللامبالاة والروتين الذي يقتل الابداع والانتاج.

• تنمية القدرة على الابتكار:

فالتغيير دائما يحتاج الى جهد للتعامل معه على اساس ان هناك فريقين منهم ما يؤيد التغيير ويكون التعامل بالايجاب، ومنهم ما يتعامل بالمقاومة مع ذلك التغيير. ويذكر (د. طارق السويدان) ((التغيير يطلق كماً هائلاً من مشاعر الخوف من المجهول وفقدان الميزات او المراكز وفقدان الصلاحيات والمسؤوليات)).

• ابداء الرغبة في التطوير:

يعمل التغيير على التحفيز وابداء الرغبات والدوافع نحو التغيير والارتقاء والتطوير وتحسين العمل وذلك من خلال عدة جوانب:

أ- عمليات الاصلاح ومواجهة المشكلات ومعالجتها

ب- عمليات التجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على الانتاج والعمل

ج- التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق اساليب انتاج جديدة من خلال ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، إذ تشير الأدبيات السابقة ((ان التكنولوجيا المتطورة والاساليب الحديثة توجد وتولد الاسباب والبواعث الطبيعية والذاتية نحو التغيير)).

• التوافق مع المتغيرات:

وتكمن أهمية التغيير بالتوافق مع التكنولوجيا وعملة التجارة والتي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، وهنا ينبغي علينا أن نتعلم كيف نتوافق وبسلامه مع هذا التغيير أو نقوم بأداء الدور الصعب للتوافق معه. وادارة التغيير هي الحلقة المفقودة فالتغيير الحاصل في مؤسسات التعليم العالي مثلاً يحتم علينا التغيير للتوافق مع زخم التغيير المتواصل.

• الوصول الى درجة أعلى من الاداء:

إذ تكمن أهمية التغيير الى الوصول الى الارتقاء والنماء وذلك من خلال محورين:

- **المحور الأول:** معرفة وتشخيص الوضع الراهن بالنسبة لمؤسسات الدولة ونظام الموظفين يقتضي بالضرورة ان يتبع هذه الجهود جهود اخرى يمكن من خلالها التعرف على طبيعة الاسباب التي ادت الى ظهور هذه المشكلات من خلال اتباع منهج البحث العلمي الذي يمكن من خلاله حصر هذه الاسباب ومعرفة اولوياتها ثم طبيعة العلاقة بينها وبين العديد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة منها بالعوامل الادارية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع او تلك المتعلقة بخصائص هذه المؤسسات أو خصائص العاملين بها أو المستفيدين من الخدمات التي تؤديها .
- **المحور الثاني:** معرفة مجالات القوة وتأكيدها على تشجيع الانتاج وتحسين مناخ العمل، إذ يذكر (السويدان) عن ما اشار اليه وليام باسمر ((ان التغيير المؤسسي يتعلق بتغيير الاداء المؤسسي فكلما كانت الرابطة اوضح بين العمل والنتائج المحققة كلما وجدنا المزيد من الهمة والعطاء والحماس خلال عملية التغيير وإذا كانت الرابطة مع النتائج غير واضحة المعالم فان ما ننوي فعله سوف يواجه بالمقاومة او اللامبالاة)) (السويدان، بدون سنة : 45) .

أنواع التغيير :

1. **تغيير مخطط له:** الإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة وإدخال تحسين أو تطوير على المنظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.
2. **تغيير غير مخطط له:** أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تحاول البحث عن وسيلة للتعامل مع الأوضاع الجديدة. (خطاب، 2006 : 72)

العوامل (الأسباب) المؤثرة في التغيير :

1- القوى الداخلية :

وهي القوى أو المسببات الناشئة من داخل المنظمات بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها، ومن هذه القوى:

- تغيير أهداف المنظمة، ورسالتها وأغراضها .
- إدخال أجهزة معدات جديدة ومعدات جديدة.
- ندرة القوى العاملة.
- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- الاندماج مع منظمات أخرى.
- تدني معنويات العاملين.
- ارتفاع معدل دوران العمل الوظيفي.
- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.

- تدني الأرباح.

(المخلافي، 2007 : 322)

2- القوى والمسببات الخارجية:

وهي القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة بسبب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها وتتمثل في جميع التطورات والمستجدات والمشكلات والتوقعات والمتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومن أهم هذه القوى :

- التطور التكنولوجي السريع .
- الثورة المعرفية والنمو المتسارع في جميع ميادين المعرفة.
- التغيير في طبيعة وتركيب القوى العاملة.
- التغيير في نوعية وجودة حياة العمل.
- ظهور أفكار وفلسفات إدارية جديدة (عبوي، 2006 : 173)
- التنافس الحاد بين المنظمات.
- الأوضاع الاقتصادية.
- العولمة وما تحمله من تحديات تستدعي التغيير المنظمي (المخلافي، 2007 : 323)

أهداف التغيير :

هناك عدد من الأهداف العريضة للتغيير والتي يجب على المنظمة مراعاتها أثناء التغيير وهي :

- 1- رفع مستوى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها .
- 2- جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة .
- 3- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتعميم الوظائف وهيكلية المنظمة.
- 4- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

(المخلافي، 2007 : 326)

مراحل إدخال التغيير

من أهم الخطوات التي يشملها مراحل إدخال التغيير فيما يلي :

أولاً. مرحلة تشخيص المشكلة :

وتتحدد بالمراحل المختلفة لأسلوب البحث العلمي من حيث تحديد المشكلة، ووضع الفروض ، وجمع المعلومات واختبار صحة الفروض ، ثم اختيار الحل الأنسب .

وعادة ما يتم الاستعانة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ووضع خطة التغيير بمجموعة من الخبراء يطلق عليهم وكلاء التغيير. وقد يكون هؤلاء الوكلاء من داخل المنظمة أو استشاريين من خارج المنظمة ولديهم القوة والنفوذ، لذا يمكنهم من إدارة التغيير.

ثانياً. مرحلة التهيئة :

وهي جعل التنظيم في حالة تهيئة لإدخال التغيير وذلك كإعداد الفريق الرياضي للعب أمام خصم كبير، فلا يمكن للفريق أن يؤدي بكفاءة بدون فهم الخطة وكيفية تنفيذها وفهم دور كل فرد فيها.

ثالثاً. تهيئة الاستعداد التنظيمي للتغيرات الجارية أو المحتملة ، وتشمل :

- وضع خطط التغيير.
- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة الظهور.
- التنبؤ بكافة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته.
- بناء القوى المدعمة للتغيير.

رابعاً. مرحلة الحركة :

- يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الاندماج أو إدخال جانب تكنولوجي جديد أو إعادة التنظيم... الخ، وتحدد هذه المرحلة مدى فعالية المرحلة السابقة في إزالة معوقات التغيير، وتتطلب هذه المرحلة ما يلي :
- التدرج في تنفيذ خطة التغيير.
- التركيز على إدخال التغيير على الجوانب الأساسية في الخطة والتي يمكن التحكم في ظروفها واستبعاد الجوانب غير الضرورية.
- تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة.
- البدء في تطبيق التغيير في المواقع الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة.
- الاهتمام بالحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير.
- خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.
- مشاركة الأفراد في مزايا التغيير.

خامساً. مرحلة التثبيت :

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز على تدعيم السلوكيات التي تحملها خطة التغيير، وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليه.

سادساً. مرحلة التقييم :

تقوم الإدارة العليا في هذه المرحلة بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية مجهودات التغيير، ومدى تحقق الأهداف المحددة له، ودراسة المشكلات التي ظهرت أثناء إدخال التغيير ومعالجتها.

(المخلائي، 2007 : 332-333)

مهارات قائد التغيير :

1. القدرة على التحرك السريع وحسن التصرف وأخذ زمام المبادرة.
2. عدم إجراء التغييرات إلا من منطلق محاولة تحقيق الفرص.
3. توافر سمات القيادة الإدارية الفعالة والقدرة على إنجاز المهام.
4. عدم تجاهل ردود الفعل وشكاوى العاملين.
5. الأخذ بأسباب لا كفاية من حيث الوقت والمال والجهد.
6. القدرة على ممارسة معالجات التغيير نفسه.

(الصيرفي ، 2006 : 65)

خصائص إدارة التغيير :

1. الاستهدافية :

التغيير حركة تفاعل لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل في إطار حركة منظمة تتجه الى غاية مرجوة وأهداف محددة.

2. الواقعية :

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي للمنظمة ، وفي إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها .

3. التوافقية :

يجب أن يكون قدر من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4. الفاعلية :

ينبغي أن تكون إدارة التغيير فعالة ، ولها القدرة على الحركة والتأثير على الآخرين .

5. المشاركة :

تحتاج إدارة التغيير الى التفاعل الإيجابي من خلال المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير .

6. الشرعية :

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .

7. الإصلاح :

يجب أن تتصف إدارة التغيير بالإصلاح ، بمعنى معالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة .

8. الرشد :

وهو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة والعائد .

9. القدرة على التطوير والابتكار :

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم من خلال الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث :

تتم إدارة التغيير اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة .

(الصيرفي ، 2006 : 68)

ويذكر (العجمي، 2008) أن القائد الفعال يتصف بخاصية إدارة التغيير، إذ يعد التغيير جزءاً من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة، وهو يرى أن التغيير هو الحقيقة الوحيدة في الحياة، وكذلك يتوقع التغييرات التي قد تطرأ على السوق ويتصرف وفقاً لها (العجمي، 2008: 170) .

رؤية عمان (2020-2040م) في القيادة التحويلية وإدارة التغيير :

تتطلع سلطنة عمان إلى تنمية شاملة للفرد والمجتمع، وضمان حياة أفضل وأكمل في كل المجالات المرتبطة بالإنسان، كالـتعليم، والصحة، والعمل، والسكن، والاقتصاد، وغيرها من المجالات التنموية.

وأكد جلاله السلطان قابوس - طيب الله ثراه - على ضرورة إعداد الرؤية المستقبلية (عُمان 2040) وبلورتها وصياغتها بأنتقان تام ودقة عالية في ضوء توافق مجتمعي واسع وبمشاركة فئات المجتمع المختلفة بحيث تكون مستوعبة للواقع

الاقتصادي والاجتماعي ومستشركة للمستقبل بموضوعية، ليتم الاعتراف بما كدليل ومرجع أساسي للأعمال والتخطيط في العقدين القادمين.

لقد تضمن الخطاب التاريخي لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه - في الثالث والعشرين من فبراير 2020م هذه الرؤية عندما أكد أنها بوابة السلطنة لعبور التحديات، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية، واستثمار الفرص المتاحة وتوليد الجديد منها، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو والثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية في كافة محافظات السلطنة.

كما أولت الرؤية المستقبلية أهمية خاصة لقضايا الحوكمة وموضوعاتها؛ وذلك لأهميتها الكبيرة وتأثيرها في الأولويات الوطنية، من حيث تحقيق مبادئ النزاهة والعدالة والشفافية والمحاسبة والمساءلة؛ وبما يعزز الثقة في اقتصادنا الوطني، ويدعم تنافسية جميع القطاعات في ظل سيادة القانون.

لقد حدد جلالته السلطان هيثم بن طارق - حفظه الله ورعاه - في خطابه التاريخي الأولويات الوطنية التي ستعمل عليها الرؤية المستقبلية، ومنها التوزيع العادل لمقدّرات التنمية بين المحافظات، والانطلاق من ثوابت المواطنة والهوية العمانية الأصيلة؛ لتحديث منظومة التعليم ودعم البحث العلمي والابتكار، وتطوير الأنظمة والخدمات الصحية، ومكونات الرفاه المجتمعي وخدماته الأساسية، لجميع فئات المجتمع وشرائحه.

وتؤسس الرؤية المستقبلية لمجتمع معرفيٍّ ممكن، إنسانه مبدع، معترٍ بهويته وثقافته، ملتزم بمواطنته وقيمه، ينعم بحياة كريمة ورفاهٍ مستدام، عماده رعاية صحية رائدة وحياة نشطة، وتعليم شامل يضمن منظومة تعلّم مدى الحياة؛ لينمّي مهارات المستقبل، ويسهم في تعزيز البحث العلمي وبناء القدرات الوطنية، وصولاً إلى مستويات متقدمة من التنمية الإنسانية.

لقد أتفق على عدد من الأولويات الوطنية التي ستقوم عليها رؤية عمان 2040م في مسارات متوازنة وصولاً الى وضع السلطنة في الميادين المختلفة في العقدين المقبلين، كما رسمت التوجهات والأهداف، والسياسات الكفيلة بترجمة هذه الأهداف الى خطط عمل تنفيذية. ومن بين هذه الأولويات:

1. **التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى تعليم شامل وتعلّم مستدام، بحث علمي يقود الى مجتمع معرفي وقدرات وطنية منافسة.
2. **المواطنة والهوية والتراث والثقافة الوطنية:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى مجتمع معتر بهويته وثقافته وملتزم بمواطنته.
3. **الرفاه والحماية الاجتماعية:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى حياة كريمة مستدامة للجميع.
4. **القيادة والإرادة الاقتصادية:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى قيادة اقتصادية ديناميكية بكفاءات متجددة تعمل في إطار مؤسسي متكامل.
5. **سوق العمل والتشغيل:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى سوق عمل جاذب للكفاءات ومتفاعل ومواكب للتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والمعرفية والتقنية.

6. **حوكمة الجهاز الإداري للدولة والموارد والمشاريع:** يهدف التوجه الاستراتيجي الى جهاز إداري من مبتكر وصانع للمستقبل قائم على مبادئ الحوكمة الرشيدة.

وقد عملت الحكومة العمانية على تأسيس نظام لضمان الجودة في كل مجالات الحياة وفق هذه الرؤية، واتخاذ كمنهج لتطوير العمل وكوسيلة لاحتياجات سوق العمل، إذ إن الغرض الجوهري من ضمان الجودة بالسلطنة بالنسبة للمؤسسات التربوية هو تطوير التعليم، فالنظام المحلي لضمان الجودة مصمم ليؤكد ترافق وانسجام نوعية التعليم في السلطنة مع أفضل المعايير العالمية المعروفة، وكذلك لضمان الاعتراف به من قبل الأوساط الأكاديمية والمهنية والدولية، وهذا يستند وفق المراجعة الشاملة لجميع عناصر المنظومة بهدف ضمان فعاليتها وكفائتها بشكل مستمر من أجل تحسين مستوى أدائها وجودة مخرجاتها التعليمية. ومع هذا التقدم فإن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لم تغفل عن استخدام أدوات قياس فاعلية الاداء بشمولية كل الجوانب للنظام التعليمي الذي يتضمن الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، وذلك من خلال التحسين المستمر وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل التطوير، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع التعليمي والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة لتطوير إجراءات العمل وتنفيذها بصورة أفضل كلما تطلب الأمر، وذلك بهدف تحسين أداء النظام التعليمي وتحقيق الكفاءة المطلوبة وخططها الإستراتيجية ووضع المؤشرات لقياس تحقيق تلك الأهداف.

ومن هنا نجد ان لمفهوم القيادة التحويلية دور كبير في هذه الرؤية والتي تتفق مع ما أشارت اليه الأدبيات التربوية بأنه ينبغي أن تكون هناك متطلبات تتوفر في القادة وفقاً لهذا المفهوم تتمثل بأن يشارك الجميع في وضع الرؤية والرسالة للمؤسسة، وأن تعتمد عملية اختيار المنهج على وضع رؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة، وكذلك مراقبة التقدم في عملية التغيير، ومراقبة التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة، فضلاً عن تقديم الدعم والمساندة للعاملين بما يحققونه من إنجازات مما يدفعهم لمواصلة العمل والاجتهاد.

الخلاصة

القيادة وفقاً للنمط التحويلي، رغم كونها تتمحور حول شخصية القائد أكثر من الموظفين، إلا أنها لا تعني إحكام السيطرة، بل هي تكاد تكون أقرب ما يكون، فن أو أسلوب للتحفيز على العمل الجماعي المتقن، في سبيل تحقيق هدف مشترك لفريق العمل أو الجماعة، ومن المهم في هذا النمط الإداري، أن ندرك حقيقة مشاعر العاملين تجاه العمل، والتغييرات التي تجعلهم أكثر رضا عن عملهم وأكثر رغبة في الإنجاز.

فكما أن الرؤية يجب أن تكون لها طابع أخلاقي يناشد السمو بالذات والسعي للأهداف البعيدة، فعليها في الوقت ذاته، تراعي المصالح العليا للجماعة، وأن تكون ممكنة التحقيق، بأساليب إدارية واضحة، تؤدي للنجاح، بحيث يكون القائد محل ثقة الموظفين، كونه يعرف طريقة تحقيق الرؤية المشتركة، كما يعرف كيف يمكن الموظفين من تحقيق تلك الرؤية، وذلك من

خلال، مصداقيته، وعاطفته القوية تجاه التابعين التي تمكنه من التعرف على، ميولهم ومواهبهم وقدراتهم، وتدريبها وتعزيزها لصالح الرؤية المشتركة.

ومن الملاحظ أن الكثير من المؤسسات تعتقد أنه من الممكن تحويل المدير إلى قائد تحولي بمجرد تعليمه مهارات معينة، كمهارات التواصل ووضع الرؤى، ورسم الخطى، وإدارة الصراعات، وغيرها من المهارات التي يمكن تعلمها... أصحاب هذه الرؤية أو التوقع، لا يضعون نصب أعينهم إن القائد التحويلي، هو تحولي بما يحمل من صفات تجعله يمارس القيادة بتلك الطريقة، ولكن بالتدرب يمكن أن يصبح قائد تحولي جيد، وذلك عن طريق تحسين أدوات الإدارة، والمعرفة والمهارة .

REFERENCES

1. ARABIC REFERENCES:

- Aḥmad, Aḥmad Ibrāhīm. (2003). *al-Jawdah al-Shāmilah fī al-Idārah al-Ta'limiyyah wa-l-Madrasīyyah*. Dār al-Wafā' li-Dunyā al-Ṭibā'ah wa-l-Nashr, al-Iskandariyyah, Miṣr.
- Iskūt, Sīntiyā. (2002). *Idārat al-Taghyīr al-Shakhṣī* (Silsilat al-Taṭwīr al-Idārī). Tarjamat 'Ādil Maṣṣūr. al-Ṭab'ah al-Ūlā. Dār al-Ma'rifah li-l-Tanmiyah al-Bashariyyah, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyyah.
- al-Balūshī, Dalāl Muḥammad. (2010). *Taṭwīr Idārāt Madāris al-Ta'lim al-Asāsī bi-Salṭanat 'Umān fī Daw' Madkhal al-Taghyīr*. Risālat Mājestūr ghayr manshūrah, Jāmi'at Ṣuḥār, Masqaṭ, Salṭanat 'Umān.
- al-Ḥarāshī, Ḥārib. (2017). *al-Qiyādah al-Taḥwīliyyah ladā Mudīrī al-Ta'lim al-Asāsī fī Muḥāfazat al-Dākhiliyyah bi-Salṭanat 'Umān wa-'Alāqatuhā bi-l-Iltizām al-Tanzīmī li-Mu'allimīhim*. Risālat Mājestūr, Jāmi'at Nizwā, Salṭanat 'Umān.
- al-Ḥarīrī, Rāfidah 'Umar. (2007). *al-Qiyādāt al-Idāriyyah li-Madāris al-Mustaqbal fī Daw' al-Jawdah al-Shāmilah*. al-Ṭab'ah al-Ūlā. Dār al-Fikr, 'Ammān, al-Urdunn.
- Khiṭāb, Su'ād. (2006). *al-Idārah al-Istrāṭijīyyah li-l-Mawārid al-Bashariyyah*.
- Khayr Allāh, Mahā Sulaymān. (2013). *Darajat Mumārasat Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah al-Khāṣṣah li-Idārat al-Jawdah al-Shāmilah wa-'Alāqatuhā bi-Anmāt al-Qiyādah al-Tarbawīyyah*. Risālat Mājestūr ghayr manshūrah, Jāmi'at 'Ammān al-'Arabiyyah, Kulliyyat al-'Ulūm al-Tarbawīyyah wa-l-Nafsiyyah, al-Urdunn.
- Dāwūd, 'Abd al-'Azīz Aḥmad. (2011). *Idārat al-Jawdah wa-l-I'timād al-Akādīmī fī Mu'assasāt al-Ta'lim*. al-Ṭab'ah al-Ūlā. Maktabat al-Falāḥ li-l-Nashr wa-l-Tawzī', al-Kuwayt.
- Rabī', Hādī Mash'ān. (2006). *al-Idārah al-Madrasīyyah wa-l-Ishrāf al-Tarbawī al-Ḥadīth*. al-Ṭab'ah al-Ūlā. Maktabat al-Mujtama' al-'Arabī, Ṭarābulus, Lībiyā.
- al-Zu'bī, Khulūd. (2013). *Darajat Mumārasat Mudīrī al-Madāris al-Thānawīyyah al-Khāṣṣah li-Ab'ād al-Qiyādah al-Taḥwīliyyah wa-'Alāqatuhā bi-l-Tamāthul al-Tanzīmī min Wajhat Nazar al-Mu'allimīn*. Risālat Mājestūr ghayr manshūrah, Jāmi'at al-Sharq al-Awsaṭ, al-Urdunn.
- al-Zakkī, Aḥmad 'Abd al-Fattāh, & Ḥammād, Waḥīd Shāh Būr. (2011). *al-Qiyādah al-Mūzza'ah: Ususuhā wa-Mutaṭallabāt Taṭbīqihā fī Madāris al-Ta'lim al-'Āmm bi-Miṣr: Dirāsah Taḥlīliyyah*. Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah, Jāmi'at Būr Sa'īd, al-'Adad (10), Yūniyū, Miṣr.
- Sa'īd, Su'ād Jabr. (2008). *Sīkūlūjiyyat al-Taghyīr fī Ḥayāt al-Afrād wa-l-Mujtama'āt*. al-Ṭab'ah al-Ūlā. 'Ālam al-Kutub al-Ḥadīth, al-Urdunn.

- al-Sallamī, ‘Alī. (2001). *Taṭwīr Adā’ wa-Tajdīd al-Munazzamāt*. Dār Qubā’ li-l-Ṭibā‘ah wa-l-Nashr wa-l-Tawzī‘, al-Qāhirah.
- al-Suwaydān, Ṭāriq. (Bidūn Sanah). *Manhajīyyat al-Taghyīr*. al-Kuwayt.
- al-Sharqāwī, Sa‘diyyah, & Ḥusayn, ‘Alī. (2007). *Taṭwīr al-Adā’ al-Idārī bi-Jāmi‘at al-Manṣūrah bi-Istikhdām Uslūb Farīq al-‘Amal*. *Majallat Kullīyyat al-Tarbiyah*, Jāmi‘at al-Manṣūrah, al-‘Adad (63), al-Qāhirah.
- al-Ṣayrafī, Muḥammad. (2006). *Idārat al-Taghyīr*. al-Ṭab‘ah al-Ūlā. Dār al-Fikr al-Jāmi‘ī, al-Iskandariyyah–al-Qāhirah.
- ‘Āyish, Shādī ‘Atā Muḥammad. (2009). *Athar Taṭbīq Idārat al-Jawdah al-Shāmilah ‘alā al-Adā’ al-Mu’assasī*. Risālat Mājestīr fī Idārat al-‘Aṣmāl ghayr manshūrah, al-Jāmi‘ah al-Islāmiyyah, Ghazzah, Filastīn.
- ‘Abd al-‘Alīm, Usāmah, & al-Aḥmadī, Ḥamīd. (2008). *Idārat al-Jawdah al-Shāmilah fī al-Ta‘līm*. Mu’assasat Ḥūrūs al-Duwaliyyah li-l-Nashr wa-l-Tawzī‘, al-Iskandariyyah, Miṣr.
- ‘Abwī, Zayd Munīr. (2006). *al-Ittijāhāt al-Ḥadīthah fī al-Munazzamāt al-Idāriyyah*. al-Ṭab‘ah al-Ūlā. Dār al-Shurūq li-l-Nashr wa-l-Tawzī‘, ‘Ammān, al-Urdunn.
- al-‘Ajmi, Muḥammad Ḥasnayn. (2008). *al-Ittijāhāt al-Ḥadīthah fī al-Qiyādah al-Idāriyyah wa-l-Tanmiyah al-Bashariyyah*. al-Ṭab‘ah al-Ūlā. Dār al-Masīrah li-l-Nashr wa-l-Tawzī‘ wa-l-Ṭibā‘ah, ‘Ammān, al-Urdunn.
- ‘Imād al-Dīn, Munā Mu’tamin. (2010). *Āfāq Taṭwīr al-Idārah wa-l-Qiyādah al-Tarbawīyyah fī al-Bilād al-‘Arabiyyah*. Markaz al-Kitāb al-Akādīmī, ‘Ammān, al-Urdunn.
- ‘Ayyāshirah, ‘Alī. (2006). *al-Qiyādah wa-l-Dāfi‘iyyah fī al-Idārah al-Tarbawīyyah*. ‘Ammān: Dār al-Ḥāmid li-l-Nashr wa-l-Tawzī‘.
- al-Ghāmidī, Jam‘ān. (2012). *Mumārasat Mudīrī Madāris al-Ta‘līm al-‘Āmm li-l-Qiyādah al-Taḥwīliyyah bi-Muḥāfazat al-Mikhwāh*. Risālat Mājestīr ghayr manshūrah, Jāmi‘at Umm al-Qurā, al-Sa‘ūdiyyah.
- al-Mukhlāfi, Muḥammad Sarḥān. (2007). *al-Qiyādah al-Fā‘ilah wa-Idārat al-Taghyīr*. al-Ṭab‘ah al-Ūlā. Maktabat al-Falāḥ, al-Kuwayt.
- al-Mulayjī, Riḍā Ibrāhīm. (2011). *Jawdah wa-l-‘imād al-Mu’assasāt al-Ta‘līmiyyah: Āliyyāt li-Taḥqīq Ḍamān al-Jawdah wa-l-Ḥawkamat al-Mu’assasiyyah*. al-Ṭab‘ah al-Ūlā. Mu’assasat Ṭayyibah li-l-Nashr wa-l-Tawzī‘, al-Qāhirah, Miṣr.
- al-Najjār, Ḥāmid Walīd Ḥamādah. (2016). *al-Asālib al-Idāriyyah al-Ḥadīthah wa-‘Alāqatuhā bi-l-Sulūk al-Qiyādī al-Taḥwīlī ladā Ru‘asā’ al-Aqsām bi-Wizārat al-Ṣiḥḥah*. Risālat Mājestīr ghayr manshūrah, Akādīmiyyat al-Idārah wa-l-Siyāsah li-l-Dirāsāt al-‘Ulyā, Jāmi‘at al-Aqṣā, Ghazzah, Filastīn.
- Nadā, ‘Abd al-Raḥmān Aḥmad, & al-Shiḥnah, ‘Abd al-Mun‘im al-Dusūqī. (2009). *al-Madrasah al-Thānawīyyah wa-Tanmiyat Qiyam Thaḳāfat al-Taghyīr*. al-Mu’tamar al-‘Ilmī al-Sanawī al-Sābi‘ ‘Ashar li-l-Jam‘iyyah al-Miṣriyyah li-l-Tarbiyah al-Muqāranah wa-l-Idārah al-Ta‘līmiyyah, al-Qāhirah (31 Yanāyir–1 Fibrāyir 2009).
- al-Ya‘qūbiyyah, Sawsan bint Su‘ūd, al-‘Ānī, Wajīhah Thābit, & al-Ghanbūshī, Sālim bin Salīm. (2014). *Darajat Mumārasat al-Qiyādah al-Madrasiyyah al-Mūzza‘ah fī Madāris al-Ta‘līm al-Asāsī bi-Salṭanat ‘Umān wa-‘Alāqatuhā bi-Ba‘ḍ al-Mutaghayyirāt al-Dīmūghrāfiyyah*. *al-Majallah al-Duwaliyyah al-Tarbawīyyah al-Mutakaṣṣiṣah*, 4(3), 78–99.

2. ENGLISH REFERENCES:

- Asan,V. & Abdulwahab, S. (2015). Leadership Style of managers in Universities in Saudi Arabia, Merit Research Journal of Education and Review, Vol. 3, No. 4, April 2015, P. 179.
- Ataus, S. & et.al. (2015). An Empirical Study on the Effect of Leadership Styles on Employee Wellbeing and Organizational Outcomes within An Australian Regional University, Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences (in partnership with The Journal of Developing Areas), Sydney, 2015, P. 987-988.
- Gronn, P. (2008). “The future of distributed leadership”, *Journal of Educational Administration*. 46 (2) 141-158.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement leading or misleading?. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A.- (2007). “ Distributed leadership: Conceptual confusion and empirical reticence,*International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 1-11.
- James,P.; Spillane, R. & John, B. (2008). Towards a theory of school leadership practice : Implications of a distributed perspective. *Journal of Curriculum studies* , 36(1), 3-34.
- Leithwood, K.; Mascal, B.; Strauss,T.; Sacks, R.; Memon, N. & Yashkina, A. (2007). Distributing leadership to make schools smarter: Taking the Ego Out of the System, *Leadership and Policy in Schools*, 6:37–67.
- Mary,U.; Bien, B. & et.al.(2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era, Leadership Institute Faculty Publications, University of Nebraska - Lincoln, P. (302-308).
- Oduro, G.K.T. (2004). Distributed leadership in schools : What English head teachers say about the (Pull) and (Push) factors. British Educational Research Association Annual Conference. University of Manchester.
- Sandra, J. & et.al. (2012). Lessons learnt: identifying synergies in distributed leadership projects, Final Report, Strawberry Hills, Australian Government: Office for Learning and Teaching, p. 1, Available at : (<http://www.olt.gov.au/>)
- Spillane, J.; Halverson,R. & Diamond,J.(2001).“Investigating school leadership practice a distributed perspective”. *Educational Research*. 30 (3), 23-28.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1997). *Managing strategic innovation and change*, Oxford University, Press, New York, NY.
- Woods, P. ; Bennett, N. ; Harvey, J. & Wise, C. (2004).Variabilities and dualities in distributed leadership: findings from a systematic literature review, *Educational Management and Administration and leadership*, 32 (4),439-457.