

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة

”دراسة تحليلية“

تخصص (الإدارة والقيادة التربوية)

نيفين ناصر عبد الحفيظ

معلم أول رياض أطفال

د. مشيرة أحمد سالم

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية
كلية التربية – جامعة الزقازيق

د. مسلم محمد عليوة حميد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية – جامعة الزقازيق

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة القيادة التبادلية على تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة، والكشف عن دور القيادة التبادلية في وضع خطوات واضحة ومقبولة لتحقيق التطوير التنظيمي، والتعرف على أهم مكونات وعناصر التطوير التنظيمي، وأهم الأسباب التي تعوق تحقيقه، فضلا عن دور القيادة التبادلية في تنمية العاملين في المدرسة مهنيًا، للقيام بأعباء وظائفهم وتطوير أدائهم، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ويرتبط ذلك بمدى إتاحة المشاركة للعاملين في صنع القرار، والعمل الجماعي والتعاوني، والاتصال والتدريب وتنمية المهارات الإدارية للعاملين بالمدرسة مما يساعدهم في التغلب على مشكلاتهم، وتحقيق أهداف المدرسة والنظام التعليمي ككل ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة إجراءات مقترحة وهي وضع إطار شامل للبرامج والمجالات التي تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي، وتحديد كافة الوسائل والطرق المناسبة التي تساعد على تنفيذ البرامج لتحقيق التطوير التنظيمي، وضع آليات مواجهة معوقات التنفيذ التي قد تواجه تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، وتحديد المقومات اللازمة لنجاح القيادة التبادلية في تحقيق التطوير التنظيمي؛ وتوضيح أهمية ومزايا

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية
نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مشيرة أحمد سالم

الانتقال من الوضع الحالي إلى تحقيق التطوير التنظيمي الذي يؤدي إلى التميز والقدرة على التنافسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية-التطوير التنظيمي-الثانوية العامة

Transactional leadership and its role in achieving
Organizational Development in public Secondary schools
(An Analytical Study)

Abstract: The study aimed to identify the extent of the ability of mutual leadership in achieving organizational development in public secondary schools and to reveal the extent of achievement and excellence that Public schools reach when achieved through mutual leadership and to put clear and acceptable steps to achieve organizational development and to identify the reasons that impede the achievement of development Organizational development, as well as the development of school workers professionally to carry out the burdens of their jobs, and develop their performance, in a way that leads to achieving the desired goals, and this is related to participation in decision-making, collective and cooperative work, communication, training, and the development of administrative skills in the school, which contributes to overcoming their problems, and achieving The goals of the school and the educational system as a whole. To achieve this goal, the researcher relied on the descriptive approach, and the study reached several proposed procedures, which are setting a comprehensive framework for programs and fields that contribute to achieving organizational development, identifying all appropriate means and methods that help implement

programs to achieve organizational development, and developing mechanisms to confront obstacles Implementation that may face the implementation of organizational development programs, identify the necessary ingredients for the success of the programs to achieve organizational development and clarify the importance and advantages of moving from the current situation to achieving organizational development that leads to excellence and competitiveness

Keywords: transactional leadership - Organizational development

Public secondary school. –

مقدمة:

يشهد المجتمع في هذه المرحلة من تاريخه العديد من التطورات، والتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس آثارها على النظام التعليمي في جميع عملياته، فالنظام التعليمي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يجب عليه أن يتفاعل معها ولكن بحكمة ووعي، وإدارة تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخطط لها ذات أهداف محددة، ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات المعاصرة، أصبحت المؤسسات التعليمية عامة والمدارس خاصة تواجه عدداً من التحديات الكبرى، مما يُلقى بظلاله على طبيعة عمل القائد المدرسي، بصفته المسؤول الأول عن قيادة مدرسته وإدارتها، وكممثل للسلطة التربوية والتعليمية، حتى أصبحت طبيعة عمله متشابكة للغاية ومعقدة ومتعددة الواجهات والمسؤوليات المتنوعة والمهام المتداخلة والأدوار المتشابكة، وفي مقدمتها القيادة، نظراً للدور المحوري الذي يقوم به القائد في إنجاز المهام والمسؤوليات الأخرى، ومع ذلك فإن ممارسة الوظائف القيادية في إدارة المدارس ليست عملية سهلة.

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفيق ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

ويرتكز الهدف الرئيس للقيادة التبادلية على تبادل المنافع والمصالح والفوائد بين القائد والعاملين معه في المنظمة، وحصول العاملين على التقدير المتميز لما يؤديه من أعمال، وما يقومون به من أنشطة، وما يبذلونه من جهد، وهذا التقدير يتمثل في الأجور المتميزة، والحصول على الحوافز والمكافآت والجوائز بصورة مستمرة، كلما كان هناك تقدم وتميز في العمل، ويتحقق ذلك عندما يتم الاتفاق بينهم وبين القائد على المهام والأعمال التي يجب إنجازها، والنتائج المرجوة والمطلوب تحقيقها، فضلا عن تقديم التغذية الراجعة لهم بصورة مستمرة للتحسين والتطوير، وتصحيح أي أخطاء والقضاء على أي سلبيات تظهر في العمل لتحقيق الجودة والتميز في الأداء. (١٨٠٣٧)

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول أن القيادة التبادلية هي أسلوب للقيادة يعمل على تعزيز الثقة بين المدير والمعلمين والإداريين لتحقيق النتائج المتوقعة، كما يشجع الموظفين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج حيث يتم في القيادة التبادلية تفاوض المدير المتبادل مع المعلمين والإداريين لتبادل جهودهم وإنجازاتهم بالحوافز والمكافآت في ضوء إنجازاتهم، وهذا يؤدي دورا أساسيا في رفع إنجاز المعلمين في المدرسة، ويزيد من قدره المعلمين على العطاء والإنجاز، وبالتالي تتحقق الأهداف التعليمية المرجوة للمدرسة والطلاب على حد سواء، وأساس هذا النجاح هو عمليه التبادل بين القائد والمرؤوسين، فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات المرؤوسين وحاجاتهم ثم يوضح الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها لتحقيق تلك الحاجات والرغبات. (٤٢)

وبالنظر إلى كثير من المؤسسات، نجد أن الإخفاق الذي تحقق في بعض هذه المؤسسات يرجع أحيانا إلى سوء التنظيم الإداري بالمؤسسة، والتضارب في المهام والأهداف، وعدم التوضيح للمهام والمسؤوليات، وتداخل الاختصاصات، ومن هنا أصبح دور القيادة أن تعمل على تحقيق التطوير التنظيمي ليصل إلى المستوي الذي تكون فيه المؤسسة قادرة على إنجاز أهدافها بكفاءة عالية، ثم تواصل القيادة الاستمرار في عملية التطوير التنظيمي حتى تصل إلى التميز التنظيمي، والذي يعني أن التنظيم

في المؤسسة قد وصل إلى الحالة المثالية، التي تجعل المؤسسة قادرة على التميز، وتحقيق أهدافها بالجودة والكفاءة المطلوبة.

مشكلة الدراسة:

بالرغم من التحديات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي كانت تستدعي ضرورة اليقظة من المؤسسات التعليمية، إلا أنها ظلت تعاني من روتين تعدد المستويات الإدارية بها، حيث يتم اتخاذ القرارات من الإدارة العليا مع تهميش دور القيادات الوسطى والتنفيذية وأصبحت إدارات المدارس منفذة لهذه القرارات دون أن تعطى الفرصة لتجويد الأداء الإداري، وإن كان هذا الأسلوب الإداري التقليدي يؤدي إلى مزيد من السيطرة الإدارية من قبل مديري المدارس الثانوية على أداء العاملين من مدرسين وإداريين وغيرهم داخل الإدارة المدرسية، إلا أنه يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، وإذا وضعنا في الاعتبار أن مؤسسات التعليم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى البقاء والنمو وتطوير الاستراتيجيات العامة وتنفيذها لتضمن لها تحقيق أهدافها وإحداث التغيير.^(٥٠:١٠)

فإن ذلك يتطلب ضرورة توافر قيادة واعية تقود وتدير العمل المدرسي، فقد أوضحت نتائج إحدى الدراسات وجود ارتباط بين السلطة المفوضة وقدرات العاملين المفوض إليهم المهام، ومتابعة المهام التي تم تفويضها بصفة مستمرة، وإعطاء الأفراد العاملين بعض الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام المفوضة إليهم. وافتقاد بعض مديري المدارس الثانوية العامة القدرة على تقديم أفكار جديدة وعملية لتحسين التنظيم المدرسي، كما أن المسؤولين عن إدارة هذه المدارس لا يضعون خططاً أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل.^(٣٨:٣٧)

إن مستوي الأداء المتحقق بالمدارس الثانوية العامة، يؤكد الحاجة الماسة إلى التطوير التنظيمي للمدرسة، وليس بالضرورة أن يتضمن التطوير التنظيمي إضافة وحدات تنظيمية جديدة، أو إضافة أقسام أو مستويات إدارية جديدة، بقدر ما يعني

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية
نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

تفعيل وحدات التنظيم القائم أولاً، بحيث تؤدي كل وحدة تنظيمية وكل مستوى إداري المهام والمسؤوليات، المطلوبة منه على الوجه الأكمل، وإن تطلب الأمر بعد ذلك إضافة أو حذف إلى الهيكل التنظيمي القائم، فإن ذلك يمكن أن يتحقق إذا تأكدت الحاجة الضرورية التي لذلك. وتعاني المدرسة الثانوية العامة من كثير من المشكلات نتيجة عدم تفعيل أداء المستويات الإدارية بالصورة التالية ومن أهمها^(٣٨٢:٨) :

- ١ - ضعف المستوى المهاري للكثير من مدراء المدرسة الثانوية العامة.
- ٢ - ضعف نظام التنمية المهنية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة.
- ٣ - سيطرة النظام المركزي، وضعف ممارسات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ٤ - عدم وجود نظام للحوكمة والمحاسبية مما يؤدي إلى تعميق المشكلات وعدم حلها.
- ٥ - ضعف المشاركة المجتمعية للمدرسة الثانوية العامة، الأمر الذي قد يساعد على انعزال المدرسة.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية في محافظة الشرقية في ضوء القيادة التبادلية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- (١) ما طبيعة القيادة التبادلية في الفكر الإداري المعاصر؟
- (٢) ما طبيعة التطوير التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟
- (٣) كيف يمكن أن تسهم القيادة التبادلية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها:

- (١) توضيح طبيعة القيادة التبادلية وعلاقتها بأساليب القيادة الأخرى.
- (٢) التعرف على طبيعة التطوير التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ومتطلباته ومعوقاته.
- (٣) توضيح العلاقة بين القيادة التبادلية و التطوير التنظيمي بما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين بالمدارس الثانوية العامة.
- (٤) ما المقترحات الإجرائية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في ضوء نمط القيادة التبادلية؟

أهمية الدراسة: هناك الكثير من جوانب الأهمية للموضوع من أهمها:

- (١) تسليط الضوء على مفهومي القيادة التبادلية والتطوير التنظيمي وأهميتهما في التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
- (٢) توضيح أهمية التطوير التنظيمي للعاملين بالمؤسسات التعليمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي ينبغي الإلمام بها ونشر ثقافته بين العاملين بالمدارس.
- (٣) التأكيد على الدور الجوهري الذي تقوم به القيادة التبادلية في تحقيق التطوير الإداري بالمدارس الثانوية العامة، مما يسهم بشكل إيجابي مباشر في تطوير الأداء المؤسسي.

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفيق ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

منهج الدراسة: المنهج الوصفي، للاءمته لطبيعة الدراسة (١٨٧:١١).

مصطلحات الدراسة:

القيادة التبادلية: تُعرف على أنها نمط قيادي يقوم على أساس بناء علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج (١١:٢٥).

وتُعرف على أنها: علاقة تبادل منافع بين القائد ومرؤوسيه وربط الجهد المبذول بالمكافآت من أجل تطوير الأداء غير المرضي (٣٠:١٤).

التعريف الإجرائي: وتعرف الباحثة القيادة التبادلية إجرائيا بأنها: نمط من أنماط القيادة يسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة، والوصول الى أحسن النتائج من خلال رؤية جديدة، تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، وربط الأجر بالأداء، والعمل المستمر على تحفيز العاملين وتجويد أدائهم من خلال المكافآت والإثابة للمتميزين، والعقاب للمقصرين.

التطوير التنظيمي : Organizational development

يعرف التطوير التنظيمي: بأنه عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة والأفراد والارتقاء بمستوى الأداء (٣٠:٤٥).

ويعرف أيضا بأنه العمل على رفع الشيء - بما في ذلك المنظمة - إلى مستوى الزمن الموجودة فيه، بمعنى آخر إحداث التواءم التام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة. (٨٨:١٩)

ويمكن تعريف التطوير التنظيمي إجرائيا بأنه: الأساليب المختلفة التي تستخدمها القيادة في المدارس في تحديد مواطن الخلل في المؤسسة، والعمل على إدخال التطويرات التنظيمية الملائمة والتي تساعد في علاج مواطن الخلل، وتحويل المؤسسة تدريجيا إلى مؤسسة ريادية متميزة.

الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات الخاصة بالقيادة التبادلية :

(١) "أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مدرسه التربية والتعليم لواء الأغوار الجنوبية" (٢٠٢١) (٦٠٧).

هدفت الدراسة إلى: تحديد أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. و تحديد مستوى ممارسة القيادة التبادلية، والأهداف الاستراتيجية مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات.

وكان من أهم نتائجها ما يلي: أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية في مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً ولجميع الأبعاد، وجاءت (الإدارة بالاستثناء (النشط) في المرتبة الأولى، يليه (المكافأة المشروطة) في المرتبة الثانية، وأخيراً بعد (الإدارة بالاستثناء (الساكن) في المرتبة الثالثة، وأن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشط) كان لهما أثر واضح على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

(١) "درجه ممارسه مديري المدارس الثانوية في محافظه جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهه نظر المعلمين" (٢٠٢١) (١١٣١٣).

هدفت الدراسة إلى: هدف الدراسة بالتعرف على درجه ممارسه مدير المدارس الثانوية في محافظه جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيم من وجهه نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي للملاءمة لأهداف هذه الدراسة.

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية **نفييه ناصر عبد الحفيظ . د. مسلم محمد عليوة حميد . د. مهديرة أحمد سالم**

وكان من أهم نتائجها ما يلي: أظهرت النتائج أن درجة ممارسه مديري المدارس الثانوية في محافظه جرش للقيادة التبادلية كانت متوسطة، وجاء مجال تقييم أداء المدير في المرتبة الأولى و مجال التنمية المهنية بالمرتبة الأخيرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس كان متوسطا، وأظهرت النتائج وجود علاقه ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسه القيادة التبادلية ومستوى الابداع الإداري.

(١) ((درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء ماركة مبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية)) (٢٠٢٠)^(٨٤).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس لواء ماركة مبادئ القيادة التبادلية. والتعرف على أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في استجابات أفراد عينه الدراسة عن درجة تطبيق مديري المدارس مبادئ القيادة التبادلية، والتعرف على العلاقة بين درجة تطبيق مديري مدارس لواء ما ركة مبادئ القيادة التبادلية ومستوى الريادة الإدارية لديهم. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت المنهج الوصفي.

وكان من أهم نتائجها ما يلي: أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينه الدراسة نحو درجة تطبيق مديري المدارس في لواء ما ركة مبادئ القيادة التبادلية تعزي الى كل من: المؤهل العلمي و سنوات الخبرة على مجالات الأداة جميعها، واثره في وجود علاقه ارتباطيه ايجابيه بين تطبيق مديري المدارس للقيادة التبادلية ومستوى الريادة الإدارية لديهم، وتوصلت الدراسة لمجموعه من التوصيات التي قد تفيد العاملين في الحقل التربوي عامه، ومديري المدارس خاصه، ومن أهمها ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبيه من قبل وزارة التربية والتعليم بحيث تعمل على محافظة المديرين على مستوى مرتفع في تطبيق القيادة التبادلية.

ثانياً الدراسات الخاصة بالتطوير التنظيمي :

١ - "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب" (٢٠٢٣) (١٤٩:١٨).

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٣٨) إطار بالمؤسسة أي ما نسبته من إطارات الإداريين بالمؤسسة.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وكان من أهم نتائجها : التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وأثر إيجابي للتمكين الإداري بمختلف أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية وحرية التصرف، وفرق العمل المدارة ذاتيا (على التطوير التنظيمي، وعلى ضوء هذه النتائج، تم تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تطوير الوضع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

٢- " التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب الجمهورية اليمنية" (٢٠٢٣) (٥٦:١٧).

هدفت الدراسة إلى : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، وكذلك معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي في الإدارات ذاتها.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة :المنهج الوصفي

وكان من أهم نتائجها أن مستوى كلا من التمكين الإداري والتطوير التنظيمي جاء بدرجة عالية بنسبة (٧٤٪، ٧٦) على الترتيب.

٣) "تطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية"^(١٧٣).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية بالإسكندرية بصورة أكثر تفصيلا من خلال إعداد استبيان، وإجراء مقابلات شخصية، وزيارة وحدة مشروع المدارس المصرية اليابانية بالقاهرة.

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وكان من أهم نتائجها ما يلي:

وجود فروق بين المدارس في استجابة المعلمين لبنود الاستبيان لصالح مدرسة برج العرب آ وربما يرجع ذلك إلى نمط الإدارة في كل مدرسة، فالإدارة الديمقراطية تهتم بمشاركة المعلمين كما يتضح في مدرسة برج العرب آ، وذلك على العكس من نمط الإدارة المتبع في المدرستين الأخرتين (برج العرب ا) والمنتزه، واللذان تشيران إلى سيادة النمط التسلسلي في الإدارة.

التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة الحالية الكثير من القضايا المهمة التي تتصل بكل من القيادة التبادلية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد وغيرها من القضايا، وكذلك الدراسات السابقة للمتغير الثاني متغير التطوير التنظيمي، تناولت الدراسات السابقة فيه أيضا الكثير من القضايا المهمة، مثل المفهوم والأهداف والأهمية والأبعاد وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة التي تناولتها، في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذلك في تناولها لكثير من المشكلات التي هي محل اهتمام الباحثة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة (القيادة التبادلية والتطوير التنظيمي) وتأثير كل من هما علي الآخر، ودور ذلك في تطوير الأداء بالمدارس الثانوية العامة، وهو ما ستقوم به الدراسة الحالية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

المحور الأول: الإطار المفاهيمي: القيادة التبادلية

(١) مفهوم القيادة التبادلية.

تؤكد الدراسات التي تناولت القيادة التبادلية على أنها: نمط قيادي يقوم على أساس بناء علاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج^(١١:٢٥). أي أن القيادة التبادلية تركز على التأثير ثنائي الاتجاه، أي تبادل اجتماعي يعطي فيه كل من الرئيس والمرؤوس شيئاً ما، ويحصلان على شيء ما في المقابل والقيادة التبادلية لها أساسها في نظرية التعزيز، أي أن كلا الطرفين يتفقان على ما يجب القيام به من أجل الحصول على المكافآت أو تجنب العقوبة^(٢:٣٢). وفي ضوء ذلك يمكن النظر إلى القيادة التبادلية على أنها تقوم على توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد والتركيز على خصائص الرئيس والمرؤوسين، والعوامل الظرفية باستخدام طريقة المكافأة المشروطة^(٣١:٦).

ومن شأن هذا المفهوم أن يجعل الفرد يشعر بالارتياح، فأى جهد يبذله سيكون محل تقدير القادة، كما أنه سيتقاضى من الأجر والمكافأة ما يتوازى مع طبيعة الجهد الذي يبذله، والأداء الذي يحققه، وأن المفاضلة بين الأفراد ستكون وفقاً لطبيعة العمل والجهد الذي يبذله كل واحد منهم.

٢- نظرية القيادة التبادلية:

تبنى نظرية القيادة التبادلية على نظام المكافآت والعقوبات، عندما ينجح الموظفون تتم مكافأتهم وعندما يفسلون، يتم توبيخهم أو معاقبتهم^(٣١)، بعبارة أخرى أن وظيفة القائد هي إنشاء هياكل تجعل من الواضح تماماً ما هو متوقع من الأتباع والنتائج (المكافآت والعقوبات) المرتبطة بتلبية التوقعات أو عدم الوفاء بها، أو غالباً ما

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفيق ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

تُشبه النظرية الإدارية أو نظرية التبادل بمفهوم الإدارة وممارستها ولا تزال عنصراً شائعاً للغاية في العديد من نماذج القيادة والهياكل التنظيمية^(٣٤).

إن نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس هي جوهر القيادة، وهي النهج الذي يركز على التفاعلات الثنائية بين القائد والمرؤوس.^(١١٨:٣٨)

وتركز نظرية القيادة التبادلية على الإشراف والتنظيم وأداء الفريق، من خلال القيادة التبادلية لإرساء وتطبيق نظام للمكافآت والعقوبات، وهذا الأسلوب يستخدم بانتظام في الأعمال التجارية، فعندما ينجز الموظفون شيئاً ناجحاً تتم مكافأتهم من قبل المديرين، لكن عندما يفشل الموظفون ستتم معاقبتهم.^(٣٣)

تعمل القيادة التبادلية على المستويات الأساسية لإشباع الحاجات، حيث يركز القادة التبادليون على المستويات الأدنى من التسلسل الهرمي ويستخدم القادة التبادليون نموذج التبادل، مع منح المكافآت للعمل الجيد أو النتائج الإيجابية على العكس من ذلك، يمكن للأشخاص الذين لديهم أسلوب القيادة هذا أيضاً معاقبة العمل السيئ أو النتائج السلبية حتى يتم تصحيح المشكلة وحلها، وإحدى الطرق التي تركز عليها القيادة التبادلية هي التأكيد على أداء مهمة محددة، والقادة التبادليون فعالون في إنجاز مهام محددة من خلال إدارة كل جزء على حدة^(١٢٢:٣٦).

إن نظرية القيادة التبادلية تقوم على مبدأ التعزيز، والرغبة في التعزيز حاجة متأصلة في الطبيعة البشرية، ويؤدي تطبيق مبدأ التعزيز إلى تلاشي المحسوبة والاتكالية داخل المؤسسة، فقيمة الفرد داخل المؤسسة تتحدد في ضوء قيمة العمل الذي يقوم به، وعلى ضوء ما ينجزه ويحققه من مهام وأعمال.

٣- فلسفة القيادة التبادلية:

ترتكز القيادة التبادلية على مبدأ أساسي، وهو أن القائد لديه قدرة هائلة في التأثير على الأتباع، وهذا ليس في مجال التربية وحدها بل في كل المجالات، فالقادة هم الذين يأتون بأفكار جديدة تثير عقول الآخرين وتحفزهم على تحقيق الأهداف؛ والقائد هو الشخص الذي يلهم الناس لتحقيق هدف أكبر ورؤية نهائية، ويشير

الكثير من الباحثين إلى أن كثيرا من الموظفين قد يكرهون عملهم، أو يشعرون أنهم يفعلون شيئاً يكرهونه، فمن الطبيعي أن يشعروا بالتعب والإجهاد، ويفقدوا الرغبة في المشاركة، وهنا يأتي دور القائد في التعرف على العلامات التي تشير إلى أن الموظف أصبح غير متحمس، وأن يساعد في إلهامهم قبل أن تزداد المشكلة سوءاً، ويجب أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به^(٢٣٢:٢٨).

وتركز فلسفة القيادة التبادلية على النتائج الحقيقية التي تتحقق، بالإضافة إلى ميلهم إلى التركيز على إنجاز المهمة والتزام الموظفين بها، حيث يعتمد هؤلاء القادة بشكل كامل وقوي على تطبيق معايير التحفيز، من خلال المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء الموظفين، إن فكرة القيادة التبادلية، هي أنه يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تبادل المنافع^(٦٩:١٦).

إن فلسفة القيادة التبادلية تعتمد على السرعة والوضوح والمباشرة، فالقائد يحدد الأهداف التي يجب إنجازها من قبل الأتباع، والأتباع لديهم من المهارات والقدرات ما يؤهلهم لإنجاز هذه الأهداف، وتكون المكافأة لمن يحقق الأهداف في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة، ويكون العقاب لمن يتخلف عن ذلك، ويمكن القول أن فلسفة هذه القيادة مستمدة من فلسفة الجودة الشاملة وفلسفة التميز في المؤسسة، حيث تؤكد فلسفة الجودة ضرورة أن يكون الأفراد مؤهلين لما يقومون به، ولديهم القدرة على الانجاز بالسرعة المطلوبة، ويكون لدى المؤسسة القدرة على تقييم الأداء، وإثابة المتميز منهم، إلى جانب أن القادة يجب أن يكونوا واعين بأهداف المؤسسة ولديهم التصورات الكافية لإنجازها.

ومن خلال عرض ما ورد في الأدبيات يتضح أن القيادة التبادلية أسلوب من الأساليب الحديثة في القيادة، التي تستخدم في المحافظة على المؤسسات وتطويرها ونموها، من خلال استخدام آلية المكافأة، أو مبدأ الثواب والعقاب، حيث تعمل على زيادة الإنتاج من خلال معرفة القائد لما يحتاجه أتباعه من احتياجات مادية أو معنوية، ويستخدمها ليدفعهم لسد هذه الحاجات على حسب أولوياتهم، حيث يحدد القائد

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

الأهداف المطلوبة، ويسعى الأتباع لتحقيقها، ليكونوا أكثر راحة، وبعيدين عن العقوبة، وبذلك يحقق القائد التوازن بين مصلحة المؤسسة من جهة ومصلحة الأتباع من جهة أخرى، ويمكن أن يحقق القائد والأتباع هدفاً أعلى من الهدف المطلوب طمعاً في مكافآت أكبر، ويتبع القادة الإدارة بالاستثناء النشط، حيث يتدخل القائد بوضع حلول للمشكلات قبل حدوثها أو الإدارة بالاستثناء الساكن، حيث ينتظر القادة لما بعد ظهور النتائج، وإذا حدث تقصير يفرض العقوبات، وإذا تحققت الأهداف قاموا بمكافأتهم وتلبية احتياجاتهم، فالقادة التبادليون قادرين على تشجيع من حولهم من تابعين على انجاز المهام وتحقيق الأهداف في وقت قصير وبإتقان، ومنح المرؤوسين الثقة في أنفسهم من خلال تمكينهم من التصرف بحرية وعدم التدخل في قراراتهم إلا إذا حدثت مشكله أو تقصير أو إهمال أو عدم تحقيق الأهداف المطلوبة

٤- مبادئ القيادة التبادلية :

تقوم القيادة التبادلية على أربعة مبادئ رئيسية هي ما يلي^(٢٦٤:٩) :

- أ - التأثير الإيجابي والإلهام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، ويقوم على الانجذاب الشخصي المتبادل القائم على الود والمحبة.
 - ب - الولاء ويتضمن عرضاً للدعم المتبادل، ودفاع كل منهما عن الآخر، من خلال التزام الأعضاء أنفسهم لأهداف أو رؤى القادة والدفاع عنها، وأيضاً إلزام القادة أنفسهم بأهداف الأفراد والدفاع عنهم.
 - ج - الاحترام المهني وهو درجة الإيمان والاعتراف من كلا الطرفين، بمهارات وقدرات وخبرات الطرف الآخر والتعامل معه من هذا المنطلق.
- ويتضح مما سبق أن القيادة التبادلية، هي قياده إنسانية بالدرجة الأولى، تؤكد على طبيعة القيم والمبادئ، والاحترام المتبادل بين الرئيس المرؤوس، وتؤكد على أن كلا منهما مهم للآخر بنفس الدرجة، وكل منها يحترم رؤية الآخر ويدعمها، هذا التأثير المتبادل بين القادة والأتباع، واحترام وتقدير كل منهم للآخر هو أحد أهم أسس القيادة التبادلية، وأحد أهم أسرار نجاحها.

٥- أهمية القيادة التبادلية:

تتجلى أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع الموظفين على التميز في مؤسساتهم، وظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين عملهم في جميع الجوانب^(١٤٠:٢٣).

كما تتحدد أهمية القيادة التبادلية في أنها^(١٥٥:٢٠):

- أ - تحدد ميزات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- ب - بوتقة تنصهر فيها جميع المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- ج - تسهم في ضبط مشكلات العمل ووضع الخطط اللازمة للإنجاز، وتقليل الهدر وحل المشكلات.

إن أهمية القيادة التبادلية تكمن في التعاون المثمر بين طرفي الإدارة في المؤسسة (القائد - الأتباع) ورغبة كل منها في بذل قصارى جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأنها تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتنجز الأهداف في أقل وقت ممكن، إلى جانب أن نظام المكافأة الذي يعتبر جوهر القيادة التبادلية يؤدي إلى زيادة حماس العاملين، وأن يحرص كل منهم على تطوير مهاراته وقدراته، حتى يكون قادرا على الإنجاز بدرجة عالية من الجودة والتميز، ومن ثم يمكن القول أن أهمية القيادة التبادلية تكمن في كونها طريقه تؤدي إلى تميز المؤسسة.

٦- أبعاد القيادة التبادلية:

تتمثل أبعاد القيادة التبادلية فيما يلي^(١٨:٢٩):

- أ - المكافأة العرضية او المشروطة او الطارئة.
- ب - الإدارة بالاستثناء وتنقسم الي: الادارة بالاستثناء النشط (الموجبة)، والإدارة بالاستثناء الساكن (السلبية).

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

٧- وفيما يلي شرح لأبعاد القيادة التبادلية:

١ - البعد الأول: المكافأة العرضية او المشروطة او الطارئة:

المكافأة العرضية هي التي تنطوي على قيام الرئيس بتزويد المرؤوس بوصف وظيفي، حيث يكافأ المرؤوس بحافز مادي ونفسي بناءً على تنفيذ الالتزام، ويوضح هذا النوع من السلوك القيادي التوقعات بشكل أساسي، ويضع أنظمة المكافآت لتلبية التوقعات^(٤٠:٣٥)، ويظهر القادة التبادليون المكافأة المشروطة كأسلوب للتحفيز، من خلال تقديم الدعم والمساعدة في مقابل جهود المرؤوسين، من خلال التوضيح والتفاوض وربط مكافآت محددة للأداء، ومن خلال تقديم الشهرة وإظهار الرضا مقابل القيام بعمل جيد، أو يوضح القادة التبادليون في المكافأة الطارئة ما يحتاج التابعون إلى تحقيقه لمكافأتهم على جهودهم^(٤٠:٢٤)، وتشير المكافأة المشروطة إلى تحقق عملية التبادل بين القادة والمرؤوسين، وأن الرئيس يقدم المكافآت لأتباعه عند وجود مبرر لذلك، أي مبادلة جهد المرؤوسين بمكافآت معينة، ويحقق الرئيس من خلالها التعزيز الإيجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين، مما يساعد على تحقيق الأهداف المتفق عليها، لذلك توفر القيادة التبادلية كل الظروف الإيجابية لتحقيق الأداء المتوقع^(١:٧٣)

٢ - البعد الثاني وهو الإدارة بالاستثناء:

تشرح الإدارة بالاستثناء العلاقة بين المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، حيث تحكم الإدارة بالاستثناء تلك المستويات، وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات، وبالتالي تحدد وظائف كل مستوى، بحيث لا تستطيع الإدارة العليا أن تتدخل في أنشطة تلك المستويات ما لم تكن هناك انحرافات جوهرية تؤثر على تحقيق الأهداف المخطط لها. ويتعين على المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي للنظام أن تقدم تقارير دورية بأن الأداء يسير وفق ما هو مخطط، حتى يمكن للإدارة العليا التركيز على مواضيع أكثر حساسية^(٣:٦٠).

وتنقسم الإدارة بالاستثناءات إلى نوعين وهما^(١٠٠٩٣٧) :

- الإدارة بالاستثناءات النشطة: إذ يتدخل الرئيس عند حدوث سلوك خاطئ، ويصحح الخطأ في حالة الانحراف عن المعايير والقواعد.
- الإدارة بالاستثناءات السلبية: لا يتدخل الرئيس إلا إذا أصبحت المشكلة واضحة وتمثل خطورة علي المؤسسة.

٧- خصائص القيادة التبادلية:

تركز القيادة التبادلية على درجة الترابط والتكامل الكبير بين الأبعاد الهيكلية والأبعاد السلوكية في المؤسسة. وهو مؤشر لبناء علاقات تبادلية أفقية ورأسية، تعمل على تعزيز الثقة بين الرئيس والأتباع لتحقيق النتائج المتوقعة منهم، وكذلك تشجيع الموظفين على بذل الجهد المطلوب لتحقيق أفضل النتائج^(٦٨:١٦). وهكذا يتضح من خلال عرض الخصائص المتنوعة للقيادة التبادلية، أنها تتميز بعدد من المميزات والتي تحققها وهي^(٣٩):

أ - تكاليفها منخفضة: من خلال تبني القيادة المشتركة التي تعتمد عليها القيادة التبادلية من مكافآت أو عقوبات من أجل التحفيز فقط، وبهذه الطريقة لا تحتاج إلى تدريب مكثف ولا تعتمد على توافر صفات في المرؤوسين، مثل الأشخاص ذوي الكاريزما العالية أو الأشخاص الذين لديهم إلهام ورؤية، لأن هؤلاء تكلفتهم عالية، بالإضافة إلى اعتمادها على طريقة إدارة الاستثناءات النشطة التي تمكنها من مراقبة المشكلات وتصحيحها والتصرف قبل حدوث المشكلة، وقبل أن يصبح الحل مكلفاً.

ب - وضوح نهجها: تقوم القيادة التبادلية علي نهج واضح لا لبس فيه، ويعرف المديرون والمرؤوسون ما لديهم وما عليهم، ويوفر المدير المستلزمات الضرورية للعمل، ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت (المكافآت المادية، والترقيات، والمزايا

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

الصحية، والإجازات)، أو غيرها للعقوبات (فقدان الوظيفة، والغرامات، الخصومات).

ج - حوافزها قوية: فمال والمكافآت المادية وغير المادية هي حوافز نتائجها موثوقة، فالعمال لديهم رغبة كبيرة وحافز قوي للعمل، لتحقيق الأهداف الموضوعة، وتنفيذ الخطط والسياسات كما تم وضعها والاتفاق عليها، ولإكمال العمل في وقت أقل من المطلوب.

وبناء على ما سبق يتضح ان القيادة التبادلية تتسم بعدد من الخصائص تتمثل في:

(١) التركيز على الأهداف قصيرة الأجل وسرعة الإنجاز والوصول إلى النتائج المطلوبة.

(٢) تدخل الإدارة في الوقت المناسب حسب الحاجة وحسب طبيعة الموقف.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة:

(١) مفهوم التطوير التنظيمي:

وقد تعددت تعريفات التطوير التنظيمي وهذا يرجع الي طبيعته علي مستوي الممارسة وسنعرض بعضها كما يلي:

يُعرف التطوير التنظيمي بأنه مجهود طويل لإحداث تغيير مخطط قائم على تشخيص شارك فيه أعضاء المؤسسة، في نظام مترابط منطقياً، بهدف زيادة فاعلية تنظيم المؤسسة، والمساعدة في تنفيذ أهدافها^(٣٠:٢١).

(2) أهمية التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة:

تحتل المدرسة الثانوية العامة مكانة خاصة في نظام التعليم المصري، فهي تمثل نهاية التعليم العام، وتُعد خريجها - بالدرجة الأولى - للالتحاق بالتعليم العالي والجامعي،

وتكمن أهمية التطوير التنظيمي في المنظمات بشكل عام، وفي التعليم بشكل خاص، في دوره الفعال في رفع كفاءة العمل، ومساعدته على تجاوز الصعوبات التي

يواجهها، وبالتالي إنجاز العمل بسرعة وفعالية. حيث تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي^(٩٩:٢٤):

(١) دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.

(٢) تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار

(٣) توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

(٣) أهداف التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة:

يمكن توضيح أهداف التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة فيما يلي^(٢٣:٤١):

(١) زيادة مستوى الثقة، والدعم بين أعضاء المدرسة الثانوية والمديرين.

(٢) تهيئة بيئة تعزز فيها السلطة القائمة على المعرفة والمهارة داخل المدرسة.

(٣) زيادة انفتاح الاتصالات أفقيا، وعموديا وعلى كل المستويات الإدارية داخل المدرسة.

(٤) زيادة مستوى الحماس، والارتياح الشخصي بين العاملين في المدرسة.

(٤) خصائص التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة:

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية في المدرسة الثانوية العامة، تساعد على

الفهم الصحيح، ومن هذه الخصائص ما يلي^(٢١٣:١٢):

(١) ذو طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة

التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

(٢) برنامج مخطط و طويل الأجل، يتسم بالشمولية والعمق ومشاركة جميع

العاملين بالمدرسة .

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

٣) موجه لحل المشاكل، حيث تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج

فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية داخل المدرسة .

٥) معوقات التطوير التنظيمي داخل المدرسة الثانوية:

على الرغم من المحاولات الكثيرة التي تبذل لتحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة الثانوية العامة، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات ومنها^(١٥:٦٥):

١) وجود فجوة بين القيم والمبادئ التي تُعلنها المدرسة، وبين سلوكها الفعلي.

٢) مقاومة بعض العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي.

٣) وضع أهداف غير واقعية، أو صعوبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.

٤) ضعف المهارات القيادية لكثير من مدراء المدارس الثانوية العامة، واعتقاد

الكثير منهم أن التطوير التنظيمي ليس من اختصاصهم.

٦) دور القيادة التبادلية في تحقيق التطوير التنظيمي:

تعتبر القيادة التبادلية إحدى الأنماط الحديثة التي تستخدم في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة، ويعتمد هذا النهج في القيادة على اعتماد رؤية أكثر شمولية، وشراكة مع جميع الموظفين دون استثناء، والتفكير الفاعل بشأن طرق تحقيق تطور مستدام. وتؤدي القيادة التبادلية إلى توفير بيئة عمل جيدة وممتازة، وذلك من خلال تعميق الثقة بين العاملين وتحفيزهم على تبادل الخبرات والأفكار والتحفيز على الإنتاجية، لتحديد الدور الذي يتخصص فيه كل شخص في الفريق، وتحسين الاستجابة للتابعين.

إن القيادة التبادلية بالمدارس لها دور رئيس في التطوير التنظيمي، إذ تساعد القيادة التبادلية في الموازنة بين التحديات اليومية والاحتياجات الاستراتيجية في العمل، وتحديد الأولويات وتنسيق العمليات والإنتاج الذي تسهم في زيادة كفاءة العمل وتحسين التنظيم المدرسي، وتحسين فرص النمو. ومن خلال القيادة التبادلية،

يتم تمكين كل العاملين داخل المدرسة من مشاركة وجهات نظره وخبراته، ومناقشة الأفكار والمقترحات والبناء عليها، والتي يجعلها تسهم في نجاح العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المنشودة. وبالتالي، يتم توليد بيئة من التعاون والتناغم بين العاملين والقادة، تسعد على تحقيق تطور تنظيمي مستدام في المدرسة.

ويتطلب تحقيق التطوير التنظيمي عبر القيادة التبادلية إلى توجيه الاهتمام إلى العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتوفير مناخ عمل يحفزهم على العمل، وعلى بذل الجهد والمشاركة فيما يجري من تطوير تنظيمي، وكذلك تحفيزهم على الابتكارات وطرح الأفكار الإيجابية التي تساعد في تطوير العمل وتحسين الأداء.

ومن خلال القيادة التبادلية، يتم تنمية وتحسين العلاقات بين القادة والتابعين، وتشجيع التابعين على المشاركة في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات، ونشر النجاح والإنجازات في المؤسسة، وتحقيق أفضل النتائج في كل مجالات العمل.

وبالتالي، يمكن اعتبار القيادة التبادلية من أفضل الأنماط القيادية التي يمكن استخدامها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة، وذلك نظراً لدورها الفعال في تعزيز الثقة والشراكة والإنتاجية، وتحسين أداء المدرسة وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

ثالثاً: نتائج الدراسة: يمكن الخروج بمجموعة من النتائج من أهمها:

(١) تعد القيادة التبادلية أحد الأنماط المهمة التي تعمل على تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية، وتعمل على زيادة مستوى الثقة بين جميع العاملين بالمدرسة، وتعزيز الشراكة بين الجميع.

(٢) تقوم القيادة التبادلية على مبدأ التعزيز، وعلى ربط الأداء المتميز بالحصول على المكافآت، وتوقيع العقوبة على أصحاب الأداء المتدني، ودعمهم على تطوير أدائهم.

(٣) تعمل القيادة التبادلية على ابتكار الحلول الابتكارية للمشكلات والتحديات اليومية، وتحقيق التطوير التنظيمي المستدام.

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية نفيق ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

٤) تؤمن القيادة التبادلية بأن التطوير التنظيمي هو أحد الأساليب المهمة لضمان استمرارية التطوير، وزيادة قدرة وكفاءة المدرسة على تحقيق أهدافها. المقترحات الإجرائية للدراسة: في ضوء الدراسة يمكن طرح مجموعة من المقترحات من أهمها ما يلي :

- ١) ضرورة وعي القيادات المدرسية بكيفية تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس، وضرورة المشاركة في برامج تدريبية تنمي وعيهم بأهمية التطوير التنظيمي، وطرق وأساليب انجازه.
- ٢) ضرورة توعية كافة العاملين بالمدارس أن التطوير التنظيمي هو من أفضل المداخل أو الأساليب لتحقيق التميز المستمر للمدرسة، نظرا لكونه أحد أساليب التطوير الشاملة، التي تعمل على تطوير كل مجالات العمل المدرسي.
- ٣) أن يكون لكل مدرسة مشروعها لتحقيق التطوير التنظيمي الذي يعبر عن خصوصياتها، وتحديد اليات مواجهة معوقات التنفيذ، التي قد تواجه تنفيذ برامج التطوير التنظيمي.
- ٤) تحديد المقومات اللازمة لنجاح خطة التطوير التنظيمي، وتوضيح أهمية ومزايا الانتقال من الوضع الحالي إلى تحقيق التطوير التنظيمي.
- ٥) التأكيد على أن الحافز المعنوي لا يقل أهمية عن الحافز المادي ، ودعم الحوافز الفردية، والاهتمام بالحوافز المشجعة.
- ٦) إزالة معوقات تحقيق التطوير التنظيمي المتعلق بالتنظيم الإداري للمدرسة، وتخفيف ضغوط العمل السلبية عن طريق تقليل أعباء العمل.
- ٧) التركيز على مشاركة جميع العاملين في وضع معايير تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية.
- ٨) تمسك المديرين بالموضوعية والبعد عن الالهواء والمنازعات الشخصية

المراجع

- (١) أسماء حموش (2017): الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقتها بالإختراق النفسي لديهم: دراسة ميدانية بعدد من المدارس الابتدائية بولاية بومرداس، جامعة عمار ثليجي بالاغواط، العدد، ص 5٧٣.
- (٢) اغادير يوسف محمود: درجة ممارسه القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، ٢٠١٧، ص ص ٤-٦.
- (٣) أنمار مصطفى الكيلاني و فادى محمد (2018): درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدي مديري المدارس الأساسية في الأردن، المجلة التربوية الأردنية، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلد (3)، العدد (3)، ص 6.
- (٤) تقوى عن عبد السلام: درجه تطبيق مديري المدارس الحكومية في دواء ما ركال مبادئ القيادة التبادلية وعلاقتها بالريادة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعه آل البيت، 2020، ص ص ١-٨٨.
- (٥) حسن محمد الطيب: إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري، دار السلال، الكويت، ٢٠١٥، ص ٣٠٤.
- (٦) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة، عمان، دار الحامد للنشر، 2006، ص 231.
- (٧) حليم عبد الرحمن الشعار: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية لدي مدارس مديريه التربية والتعليم للواء الاغوار الجنوبية،

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية
نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

- مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد (٥)،
العدد (٣٣)، ٢٠٢١، ص ٨٣ - ٦٠.
- (٨) حنان حسن سليمان: التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز
التنظيمي بالتعليم العام المصري سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية،
مج 25، ع ٣، يوليو ٢٠١، ص ٣٨٢.
- (٩) خديجة محمود ذكي، روزا عبدالرازق (2019): جودة العلاقة التبادلية بين
القادة ومرؤوسيهم وأثرها على التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، جامعة
أسيوط، المجلد (35)، العدد (9)، ص 264.
- (١٠) خضير كاظم حمود و روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة،
ط١، القاهرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٥٠ - ٥١.
- (١١) ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق: البحث العلمي:
مفهومه وأدواته واساليبه، عمان، دار الفكر، 2003، ص 191.187.
- (١٢) رافد حميد الحدراوى، جلال عبد الله محمد : استثمار مهارات القيادة الناعمة
لتحقيق التطوير التنظيمى دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد
التقنى في السلیمانية، مجلة الجامعة الإسلامية ، مج (٢٨)، ع
(٣)، ٢٠٢٠، ص ٢١٣.
- (١٣) راندا فواز القرعان وآخرون: درجه ممارسه مديري المدارس الثانوية في محافظه
جرش للقيادة التبادلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي من وجهه نظر المعلمين،
مجلة جامعه عمان العربية للبحوث، جامعه عمان العربية، المجلد (٦)، العدد
(١)، ٢٠٢١، ص 112 - 129.
- (١٤) عبد العزيز المجعد المطيري: أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف
الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية، رسالة
ماجستير غير منشوره، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠١١، ص ٣٠.

- ١٥) عبد الوهاب علي : التطوير التنظيمي منهج متكامل ندوة المدير الفعال الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧، ص ٦٥ - ٦٨.
- ١٦) عدنان مطر ناصر (2021): ثقافة القيادة التبادلية من وجهة نظر العاملين (مقاربة انثرو - ادارة في مصنع نسيج الديوانية)، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، جامعة المثنى ،كلية التربية الأساسية، المجلد (72)، العدد(72)، ص69.
- ١٧) علي علي عبدالله العباب: التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب -الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية الجامعة إقليم سبأ، مج(٥)، ع(٢)، يونيو ٢٠٢٣، ص٥٦.
- ١٨) فلة كحلوش، كمال العقريب: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، مج ٢٣، ع ٢٠٢٣، ص ١٤٩.
- ١٩) محمد الصيري: السلوك الإداري العلاقات الانسانية، مصر، دار الوفاء للطباعة، ٢٠٠٧، ص٨٨.
- ٢٠) محمد العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط٢، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص155.
- ٢١) المكتب الأقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات: معجم المصطلحات التدريبية والإدارية، جنيف سويسرا، أكتوبر ١٩٩٨، ص ٣٠ .
- ٢٢) منال سيد يوسف حسنين: التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الأسكندرية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع(٤٦)، ٢٠٢٢، ص١٧.

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة دراسة تحليلية
نفييه ناصر عبد الحفيظ د. مسلم محمد عليوة حميد د. مهديرة أحمد سالم

(٢٣) منقذ محمد داغر وآخرون: نظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد(22)، العدد(2)، 2002، ص140.

(٢٤) ناصر جرادات وآخرون : إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار أثير للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص٩٩.

(٢٥) هاله صبري: أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الاعمال الأردنية، دراسة ميدانية منشوره، جامعة الزيتونة، الأردن، ٢٠٠٥، ص١١.

(٢٦) يحيى إسماعيل يوسف: تطوير ادارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد٢، العدد(١)، ٢٠١٥، ص٢٨٦.

المراجع الأجنبية

- 27) Ahmet AVCI (2016): Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors "Department of Education Sciences, Faculty of Education, Fatih Sultan Mehmet Vakıf University, Turkey, VOL.(11), No. (11), p1009.
- 28) Bilginoglu & Yozgat (2018): Sparking leadership for engaged employees and passionate organizations e sparking Leadership Scale (SLC) development and validation, Journal of Management, Marketing and Logistics,VOL.(5), No.(3), P232.
- 29) Boerner, etal (2007): Follower behavior and organizational performance: the Impact of transformational leaders, Journal of Leadership and Organizational Studies, VOL.(13), No. (15), p18.
- 30) Elderdery Ahmed Ismail Madani(2018):The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial

- Leadership, Arab Journal of Sciences & Research Publishing, Aljouf University- Saudi Arabia, VOL.(1), No.(8), pp104-105.
- 31) Harry, K. (2012): The Major Leadership Theories. Retrieved March 23, 2014 from <http://psychology.about.com/od/leadership/p/leadtheories.htm>
- 32) Hollander & Edwin (1978): Leadership Dynamics: A Transactional Perspective, State University of New York at Buffalo, No.(6), p2.
- 33) https://www.aleqt.com/2021/07/07/article_2128211.html
- 34) Lamb, R. (2013): How can Managers Use Participative Leadership Effectively? Retrieved March 17, 2014, from <http://www.task.fm/participative-leadership>.
- 35) Lbert Puni(2021):The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country, Department of Business Administration, University of Professional Studies, Accra, Ghana, VOL.(44), No.(3),pp401- 402.
- 36) McCleskey(2014): Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development, Journal of business studies quarterly, VOL.(5)No.(4),p122.
- 37) Nazim,Fareena; Mahmood, Azhar. (2016): Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers, Journal of Education and Practice, VOL.(7), NO.(4), PP18-22.
- 38) Rurkkhum, S. (2018): The impact of person-organization fit and leader member exchange on withdrawal behaviors in Thailand, Asia-Pacific Journal of Business Administration, VOL. (10), NO.(2/3),P117-118.
- 39) Travis and Media (2014): Keepers of the Flame: NFL Films and the Rise of

SportMedia.UniversityofIllinoisPress:

<http://www.jstor.org/stable/10.5406/j.ctt5vk0gx>

- 40) Watkins & Daryl (2008): The Common Factors Between Coaching Cultures and Transformational Leadership, Transactional Leadership, and High performance Organizational Cultures. (Unpublished Ph.D. Thesis). University of Phoenix. united states. ProQuest LLC, p24.
- 41) Wendell French (1969): Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies, California Management Review. Vol.(XIII) No.(2), pp.23-24