

أبعاد القيادة التحولية وعلاقتها بإدارة التغيير

أفرح حنين راضي الفريجي

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الأساسية

المستخلص

ينال موضوع القيادة اهتماماً كبيراً في المجتمعات المعاصرة والدور المهم الذي يقوم به القيادة من أجل تحقيق أهداف المؤسسات وغايتها، فنجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يقود بها المدير بالأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبصفاته الشخصية والقيادية الناجحة على توظيفه إمكانياته نحو العمل البناء من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

حيث تعد المدرسة مؤسسة تربوية تعليمية يتمن خلالها تنفيذ الفلسفة التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث لا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال سلوك قيادي تربوي وهذا السلوك متمثل بسلوك وأسلوب مديرها، المسؤول عن سير العملية التربوية وتحقيق الأهداف التربوية بشكل صحيح.

لذا وجدت الباحثة أن هناك مشكلة حقيقة جديدة بالبحث والدراسة هي دراسة أبعاد القيادة التحولية لمدرء الإعدادية كون هذه المرحلة هي مرحلة حرجة بالنسبة للطلبة وأن سلوك المدير الكلاسيكي لا ينسجم معهم فأن يحتاج إلى قيادة مرنة وفعالة تؤثر فيهم ومن هنا ترى الباحثة الضرورة الملحة لإنجاز هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتي:

1. ما أبعاد القيادة التحولية لمدرء المدارس الإعدادية.
2. إدارة التغيير لمدرء المدارس الإعدادية.
3. هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة التحولية وإدارة للتغيير.

وهدف البحث إلى التعرف على:

1. أبعاد القيادة التحولية لدى مدرء المدارس الإعدادية.
2. إدارة التغيير لدى مدرء المدارس الإعدادية.
3. علاقة إبعاد القيادة التحولية وإدارة التغيير.

وقد اقتصر البحث على:

مدراء المدارس الإعدادية لمديريات التربية العامة المتكونة من ست مديريات في مدينة بغداد للعام الدراسي 2011-2012م.
وظهرت النتائج الآتية:

1. استعمال مدراء المدارس الإعدادية بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية حيث جاء بالمرتبة الأولى، وبعد الاستثارة الفكرية جاء بالمرتبة الأخيرة.
2. أن مجال الرؤية المستقبلية لإدارة التغيير جاء بالمرتبة الأولى، ومجال تشجيع الإبداع من أجل التغيير جاء بالمرتبة الأخيرة.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

وفي ضوء نتائج بحثها توصي الباحثة ببعض التوصيات منها:

1. ضرورة استعمال أسلوب القيادة التحويلية لماله من دور فعال في تشجيع ودعم المدرسين في تحقيق الأهداف التربوية.
2. استعمال الأساليب العلمية والتربوية الحديثة في إدارة التغيير وتشجيع المدرسين على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق أهداف تربوية نافعة.

واقترحت الباحثة ببعض المقترحات استكمالاً لموضوع بحثها منها:

1. إجراء دراسة مماثلة للقيادات الجامعية.
2. إجراء دراسة للأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء التدريسية.
3. إجراء دراسة للإدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار.

مشكلة البحث:

كانت مؤسسات التعليم في القرن العشرين وما زالت حتى الآن تسعى إلى تنفيذ تغييرات بنائية ضخمة تتناسب مع مدة ما بعد الحداثة، والواقع أن هذه المؤسسات وهي تسعى إلى تحقيق ذلك تواجه نوعاً من الخلط وربما الفوضى التي قد تستمر لمدة ما، وقد يرجع ذلك إلى جانب كبير منه إلى أن كثيراً من المديرين قد تلقوا تدريباتهم الرسمية في وقت كانت فيه نظريات القيادة تتمركز حول أساليب المدير الفعال.

إذ أن القيادة التحويلية لم تدخل مجال التربية إلا مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، فأنا نجد أن الأدب المتعلق بها يشير إلى أن هناك اختلافات بين الباحثين الذين

تناولوها بالدراسة، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من هذه الاختلافات فقد اتفقوا جميعاً على أهمية الآخذ بها في مجال التربية في ظل التغيرات والتحولات التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم مع بداية القرن الحادي والعشرين وما يصاحبه من تطور تكنولوجي هائل وتضاعف سريع للمعرفة، ويذهب البعض من هؤلاء الباحثين إلى أبعد من ذلك، فيؤكدون على أن فشل بعض المؤسسات التعليمية في مواجهة التحدي الخاص بإدارة المصادر البشرية وقيادتها يعود إلى عدم أخذ هذه المؤسسات بالقيادة التحولية.

لذلك وجدت الباحثة أن هناك مشكلة حقيقية جديرة بالبحث والدراسة هي دراسة أبعاد القيادة التحولية لمدراس المدارس الإعدادية كون هذه المرحلة هي مرحلة حرجة بالنسبة للطلبة وأن سلوك المدير الكلاسيكي لا ينسجم معهم فأن يحتاج إلى قيادة مرنة وفعالة تؤثر فيهم وهي القيادة التحولية وعلاقتها في إدارة التغيير، كون أننا نعيش في عصر السرعة والتكنولوجيا فنحتاج إلى من يجيد عملية التغيير بدون مقارنة ومشاكل تؤثر على الأهداف التربوية.

ويمكن للباحثة أن تعرف مشكلة البحث بعدة تساؤلات هي:

1. ما أبعاد القيادة التحولية التي يمارسها مدراس المدارس الإعدادية.
2. التعرف على إدارة التغيير لدى مدراس المدارس الإعدادية.
3. التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحولية وإدارة التغيير لمدراس المدارس الإعدادية.

أهمية البحث:

تعد التربية في المفهوم الحديث عملية مستمرة باستمرار الحياة لا تقتصر على مدة عمرية معينة ولا على مرحلة دراسية محددة مهتمة بكل جوانب شخصية الفرد، متضمنة الجوانب النظرية والتطبيقية مستندة على أسس علمية مستمدة من علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وغير ذلك من العلوم. (بليسي، 2007: 2)

إن مسألة إعداد الجيل وبناء الأمة يعتمد على قيمة أساسية وهي اعتبار الإنسان قيمة عليا وهدفاً كبيراً في المجتمع والمطلوب توفير مستلزمات سعادته بما في ذلك تهيئة الأجواء الصحيحة لإطلاق قدراته الإبداعية أذ يعد الإنسان الهدف من تطوير المجتمع

الذي يسعى إلى تطويره ويجب على الإنسان أن يكون قوة فاعلية ومؤثرة في مجتمعه.
(الغنام، 1984: 12)

فالمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فأنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. (أبو فروة، 1996: 18)

إن الإدارة في المجتمعات الحديثة تحتل مكانة مهمة ومرموقة وتزداد هذه الأهمية قيمة ووزناً بازدياد النشاطات البشرية وتنوعها، فالإدارة في المنظور الحديث هي وظيفة إنسانية يعتمد في نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة في المؤسسة وعلى قدرة الإداري في توظيف الطاقات والقدرات بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج بأقصر زمن وأقل جهد وكلفة. (شعلان وآخرون، 1987: 15)

ومن هذا المنطق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة بصفته القائم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته لذلك يقع على عاتق مدير المدرسة عبء كبير في تنفيذ الإدارة المدرسية لوظائفها وواجباتها حيث يتوقع منه القيادة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي. (المليحات، 1993: 63)

ومدير المدرسة الفاعل كما يقول فيليبس (Philips) هو شخصية مهمة في المدرسة، وهو القائد الفاعل في مدرسته، إذ يمكنه التغلب على الصعاب التي تقف أمام الابتكار والتطوير، وحتى تكون هناك فاعلية في عمل مدير المدرسة وعمل الإدارة لأبد من توفير درجة عالية من ممارسات مدراء المدارس للمهام القيادية.

(Philips, 1987: 27)

وقد أكد المؤتمر الدولي للتهيئة والتعاون مع منظمة اليونسكو في دورته التاسعة حيث جاء المؤتمر ليؤكد ضرورة أن يتعرف مدراء المدارس الإعدادية على مهامهم الإدارية وتوصيف تلك المهام وأكد أيضاً ضرورة النهوض بواقع العملية التربوية والعمل على إتباع أساليب قيادية مناسبة في سير العملية التربوية. (بستان، 1981: 49)

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المدرسة كونها الخلية الأساسية في النظام التعليمي ولا يمكنها تحقيق أهدافها إلا في ضوء الإدارة التربوية التي تعتمد على المدرسي كونه القائد التربوي والمشرف المقيم لشؤون المدرسة والاهتمام بما تشمله هذه الشؤون من جوانب تتعلق بالمهام الإدارية والفنية وما يتبع ذلك من تحصيل دراسي جيد للطلبة وإعدادهم إعداد جيد لمتابعة تعليمهم الجامعي كون المرحلة الإعدادية تسبق المرحلة الجامعية والانخراط في سوق العمل.

ومما تقدم فإن البحث الحالي يكتسب أهمية مما يلي:

1. مدة الدراسات المتمثلة في مجال القيادة التحويلية وتأثيراتها في التغيير التربوي مما أستخدم الباحثة اختيار هذا الموضوع للبحث والدراسة.
2. مواكبة التطورات الحديثة والتغيرات المنتظرة لمواجهة المستقبل إذ أن مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في القيادة.
3. تقديم اسهامة متواضعة لتقويم السلوك القيادي التحويلي من قبل المتخصصين لمدراس المدارس الإعدادية.

4. يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في إثراء المكتبات في هذا المجال ويزيد من فرصة الاستفادة من التطبيقات العلمية في مجال القيادة التربوية

أهداف البحث:

1. أبعاد القيادة التحويلية لدى مدراس المدارس الإعدادية.
2. إدارة التغير لدى مدراس المدارس الإعدادية.
3. علاقة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

حدود البحث:

1. الحدود المكانية: وهي المدراس الإعدادية الصباحية بفروعها (العلمي والأدبي) في محافظة بغداد بجانبها الكرخ والرصافة المتمثلة بمديرياتها الست.
2. الحدود الزمانية: هو العام الدراسي 2011-2012م.
3. الحدود البشرية: وهم مدراس (ذكور - أناث) المدراس الإعدادية الصباحية.

تحديد المصطلحات:

القيادة التحويلية:

1. عرفتها "القيسي، 2009":

تعني تحويل المنظمة ونقلها مما هي في الواقع إلى الحياة المثلى وهي محاولة جديدة لتغيير القيادة عالية الأداء وبرزت للبحث عن نموذج جديد للقيادة يمكن الاعتماد عليه في تحديد السلوك القيادي الذي يغطي مدى واسعاً وبحث المرؤوسين على مستوى أداء عالي و متميز. (القيسي، 2009: 193)

2. عرفتها "الغزو، 2010":

هي مستوى متطور من القيادة السحرية وأشمل منها وسميت تحويلية لأن القادة يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاية. (الغزو، 2010: 97)

3. التعريف النظري:

تبنت الباحثة تعريف (الغزو، 2010) تعريفاً نظرياً للبحث.

4. التعريف الإجرائي:

هو الدرجة التي يحصل عليها مدراء المدارس عند استجابتهم للاستبانة المعدة لهذا الغرض.

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية

أ- الجاذبية (التأثير المثالي)

هو سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المظاهر من القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (Moorhead & Griffin, 1995: 326)

ب- الحفز الالهامي:

هو تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي وتعمل تلك السلوكيات على إيضاح التوقعات للمرؤوسين، وتصف أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق عن طريق الحماسة والمثالية.

(Gibson & Dannelly, 2003L : 341)

ج- الاستشارة الفكرية:

هي سلوك القائد في البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطريقة إبداعية من التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل. (الكبيسي، 1999: 61)

د- الاعتبار الفردي:

هو أسلوب القائد الذي يتسم بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين وانجازاتهم في ضوء تبني إستراتيجيات التقدير والاحترام. (الهبيل، 2008: 27)

ثالثاً: إدارة التغيير

1. عرفها "الشريفة، 2004":

تغيير في الأنظمة العاملة في المنظمة أو في ثقافتها وذلك بتحسين طريقة تأديتها لنشاطاتها وزيادة فعاليتها وصياغة قرارات التغيير بنوعية أفضل فيما يتعلق ببناء النظام أو مهمة واستخدام بعده التقني ومصادرة البشرية وكذلك أهدافه بقيادة إدارية واعية تجعل المرؤوسين يقومون بمشاركة إيجابية للمستويات الإدارية المختلفة في النظام. (الشريفة، 2004: 238)

2. عرفها "حمادات، 2007":

تعني إدارة الجهد المخطط والمنظم الهادف إلى تحقيق أهداف التغيير عن طريق تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وتغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهيكل التنظيمية. (حمادات، 2007: 105)

3. التعريف النظري:

تبنت الباحثة تعريف "الشريفة، 2004" تعريفاً للبحث.

4. التعريف الإجرائي:

هو الدرجة التي يحصل عليها مدرء المدارس عند تطبيق الاستبانة المعدة لهذا الغرض في هذا البحث.

أولاً: الإطار النظري.

- القيادة وأهميتها.

منذ الثمانينات من القرن العشرين بدأ العديد من المنظمات الكبيرة في العمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين فيها والتعرف المبكر

على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في المنظمة وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفايتها في ضوء معاملة القادة الإداريين للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة ذات كفاية جيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وتستطيع تحقيق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والنهوض بالمنظمات التي يقودونها.

(شوقي, 1993: 26-27)

لذلك تعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة فلا بد من وجود الفرد (القائد) الذي يعمل على تنظيم شؤون الجماعة وتنسيق جهودها من أجل تحقيق أهدافها. وقد أصبحت عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرغ من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطورات التقنية وما زالت تحدث تغييرات في تشكيل الإدارة وأنماطها، بل ان اهم ما يميز او يوضح سماتها الأساس هو استعمالها وتطبيقها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة. (مرسي, 1971: 9)

ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالباً ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفايته القيادية أو عدم كفايتها (كنعان, 1999: 86)

القيادة التحويلية.

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (بيرنز) (Burns, macgregor), وثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء. ففي عام 1985 قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية فضلاً عن المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Arolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التكوينية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية وقد توالى الأبحاث والدراسات تباعاً. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية وحكومية كانت أم خاصة. (المخلافي, 1999: 286)

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال (سيرجيو فاني) (Sergiovanni) التي امتدت من 1984-1990 وقد وصف (هالنغر) (Hallinger) التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول. (Gurr, 1996: 34) ففي الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المدارس الفعالة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحقيق والتقدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين وهذا ما دعاه (بيرنز) بالقيادة التحويلية، وهذا النوع الجديد من القيادة حصل على الكثير من قوته من خلال التأكد على مشاركة المعلمين بالقيم وبناء ولاء طبيعي للعمل والمدرسة، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض الصلاحية للمعلمين إذ تعد هذه العملية مهمة جداً خاصة في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الدراسات بالفعل إن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم، وأثبتت أيضاً إن هذا النوع له فعالية أكثر في توافر البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستعمال التكنولوجيا في التعليم. (Hughes & zach ariah, 2001: 57)

- مفهوم القيادة التحويلية.

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns, 1978 في كتابه القيادة وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات أهداف تحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

(Bass,1990:21)

والقادة التحويليون هم الذين يلهمون المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذين لهم القدرة على إصدار تأثير خارق على أتباعهم.

(Robbins, 2003:253)

كما تعرف القيادة التحويلية بأنها مستوى من التعاطي بين القائد والأتباع ويؤدي إلى بناء علاقة على درجة عالية من القوة والتأثير بحيث ترفع من التفاعل والتغيير داخل القائد والأتباع في آن واحد معاً. (Bass, 1998 :19)

ورأى (conger) أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. (conger, 2002:47)

ومن وجهة نظر الباحثة إن القيادة التحويلية هي قدرة القائد في التأثير المرؤوسين وارتقائهم من مستوى إلى مستوى أعلى وذلك بخلق الرؤية المستقبلية واشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار وتنفيذه وإحساسهم بوضع ثقته العالية بهم وشعورهم بتحمل المسؤولية الملائمة عليهم.

أبعاد القيادة التحويلية.

أشار هول وأفولوم (Howell & Arollo, 1993) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية, تتضمن أربعة أبعاد أساسية هي:

1. الجاذبية: حيث يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد, وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

2. الحفز الإلهامي: يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة المثالية.

3. الاستنارة العقلية: وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين. وكذلك انجازهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. (الصليبي, 2008: 109-110)

إدارة التغيير.

- مفهوم إدارة التغيير.

في ضوء التغييرات الجارية في الوقت الحاضر ولاسيما في عصر يعج بالتحويلات الديمقراطية واعتبارات حقوق الإنسان وما رافق ذلك من تفجر سكاني وثورة في عالم الاتصالات والمعلوماتية وتوجهات نحو العولمة فإن عمليات التغيير قد تطلب انطلاقها من أساليب تشاركيه ضمناً لحدوث تغيير فاعل ومؤثر. (Hanson, 1979:21)

ولذا فإننا نجد مفهوم التغيير قد ارتبط بمفهوم القيادة بصورة مباشرة, إذ عرف كل (شوان وسبيدي) القائد= بأنه الذي يجمع ويجسد كافة المهارات والكفايات الأدائية لتدعيم

أسس التغيير الإيجابي البناء داخل مؤسسته وتحمل مسؤولية العمليات الأساسية التي تحقق التغيير المنظم. (schwahn,1998:17)

وإدارة التغيير ليست عملية سهلة وبسيطة وإنما هي " عملية متشابكة متداخلة في عناصرها ومكوناتها تتسم بالابداع والابتكار في ممارستها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي يمثل في جانبين رئيسيين هما: حماسة قادة التغيير من جهة والتزام المتأثرين بالتغيير بتنفيذه من جهة أخرى" (عماد الدين, 2003: 3)

فقد عرفها الخضيرى: بأنها عملية تتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية ومتبادلة في الكيان الإداري (عناصره وملامحه) بحيث ينجم عن ذلك دافع جديد يختلف عما قبله. (الخضيرى, 1988: 16)

وهنا نجد إدارة التغيير ليست سوى تطبيق فعلي لعملية صنع القرار لأنها معينة برصد تقلبات التغيير في بيئة العمل الخارجية وتقدم استراتيجيات ترافقيه أو دفاعية للتعامل معها حسب أهداف المنظمة. (كلادة, 1997: 284)

أبعاد التغيير.

1. الرؤية المستقبلية للمدرسة.

يتضمن هذا البعد السلوكيات الإدارية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمدرسة وأن يعمل المدير على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين معه. كما يقصد به إلى أي درجة يستطيع المدير خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير, وجعلهم يدركون الغايات الرئيسة التي تسعى المدرسة تحقيقها ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي والأشمل للمدرسة, أن ينشر في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها.

2. تشجيع الإبداع من أجل التغيير لدى العاملين.

يتضمن هذا البعد تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية وتحسين بيئة العمل بما يتيح فرصاً لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرار.

3. القدوة الحسنة:

يشمل هذا البعد من أبعاد إدارة التغيير سلوك المدير الذي يتمثل في كونه يضرب مثلاً حياً للعاملين معه يحذون حذوه ويتبعوه, بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها

المدير ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان المعلمين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير.

4. الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير:

تتضمن الثقافة المؤسسية مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المثبتة والمشاركة في دعم المبادرات والتوجيهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية، وعادة ما يستثمر المدير قائد التغيير كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها بطريقة تتسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة ويشجع العاملين على العمل بموجبها. (عماد الدين، 2003: 27-33)

ثانياً: دراسات سابقة

أولاً: عرض الدراسات السابقة.

ارتأت الباحثة عرض الدراسات السابقة على محورين يضم كل منهما

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التحويلية.

أ. الدراسات العربية.

1. دراسة عيسى "2008"

" دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات

غزة؟

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

أداة الدراسة: صمم الباحث استبانته مكونة من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات لتشمل أبعاد القيادة التحويلية.

الوسائل الإحصائية: استعمل الباحث الرزم الإحصائية (spss)، معامل ارتباط بيرسون ومعامل ارتباط سبيرمان واختبار (t.test) وأسلوب تحليل التباين الأحادي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. توجد ممارسة للقيادة التحولية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%)
2. أحتل المجال الخامس (الاستشارة الفكرية وتوقع أداء عليا من العاملين) المرتبة الأولى بوزن نسبي (28, 48), بينما أحتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذي) المرتبة السادسة بوزن نسبي (24, 42) في تقديرات أفراد العينة.
3. لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحولية تعزى المتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص. (عيسى, 2008)

2. دراسة التنج " 2009"

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم"

هدف الدراسة: هدف هذا البحث التعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم.

عينة الدراسة: تكونت عينة البحث من (690) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة التطبيقية العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الامارات العربية المتحدة. أداة الدراسة: استعملت أستبانة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحولية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. الوسائل الإحصائية: استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار النائي وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفية, وسائل إحصائية لمعالجة البيانات.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات للقيادة التحولية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.01)$ في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية تعزى لمتغير

الجنس ولصالح الإناث ولتغيير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتغيير الخبرة. (الشريفي, 2009)

المحور الثاني: دراسات تناولت إدارة التغيير.

أ- دراسات عربية.

1. دراسة اللوزي " 1998"

" اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية والإرادية نحو إدارة التغيير "

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة لاتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة وعلاقتها بالمتغيرات التالية: الجنس, الحالة الاجتماعية, المؤهل العلمي والعمر ومسمى الوظيفة والخبرة.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (603) عامل وعاملة.

أداة الدراسة: استعمل الاستبانة كأداة للبحث

الوسائل الإحصائية: استعمل الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ومتغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر والخبرة,

2- دراسة دروزه " 2003"

" مدى قدرة المدرسة في اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير .

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التحقق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في مجالات التالية: البيئة المدرسية, التلميذ,

المعلم, المنهاج"

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة من (26) مديراً ومديرة.

أداة الدراسة: استعملت الباحثة استبانة للدراسة.

الوسائل الإحصائية: استعملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الاحادي واختبار t.test

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أعلى القرارات التطويرية كانت لمجال التلميذ وأدائها لمجال المنهاج.
2. سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً كان لها أثر في اتخاذ المدير القرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم عشر سنوات فأكثر. (دروزه، 2003)

الفصل الثالث

سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات والخطوات التي قامت بها الباحثة في وصف مجتمع البحث وكيفية اختبار العينة والخطوات المتبعة في إعداد أدواتي البحث والتحقق من صدقها وثباتها ثم استعراض الوسائل الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وفيما يأتي عرض لما ورد أدناه:

أولاً: منهجية البحث.

اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لمتطلبات البحث وإجراءاته والذي أشار له (عطوي) هو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة دراسة كيفية توضح خصائصه الظاهرة، دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات عن الأحداث المقبلة. (عطوي، 2011:

172)

ثانياً مجتمع البحث.

ويقصد بالمجتمع جميع الأفراد والأحداث والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. (الصيرفي، 2005: 185) تكون مجتمع البحث من مدراء المدارس الإعدادية في مدينة بغداد من ست مديريات تربوية للعام الدراسي 2011-201م وقد بلغ عدد المدراء (211)* مدير بواقع (125) مدير و (86) مديرة

* حصلت الباحثة على الإحصاءات من قسم التخطيط في وزارة التربية.

ثالثاً: عينة البحث

هي ذلك الجزء الممثل للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة ويشمل ذلك الجزء الذي يمكن استعماله للحكم على الكل. ومن أجل إن تكون العينة ممثلة للمجتمع ينبغي اعتماد الطرائق والأساليب الصحيحة في اختبارها. (البياتي, 1977: 235)

لذا تكونت عينة البحث الحالي من (150) مديراً ومديرة من مجتمع البحث الكلي ونسبة (71%) وتمثل هذه العينة المجتمع تمثيلاً كاملاً وبواقع (84) مديراً و (66) مديرة كما موضح في الجدول الآتي.

جدول (1)

يوضح عينة البحث على وفق متغير الجنس

المجموع	الكرخ الثالثة	الكرخ الثانية	الكرخ الأولى	الرصافة الثالثة	الرصافة الثانية	الرصافة الأولى	المديريات الجنس
84	10	12	13	16	20	13	المديرين
66	8	10	10	14	12	12	المديرات
150	18	22	23	30	32	25	المجموع

رابعاً: إدارة البحث

تتوافق دقة المعلومات وصلاحياتها وإمكانية الاعتماد على نتائجها على الأداة المستعملة في جمع المعلومات ولما كان البحث الحالي يتطلب معلومات واسعة فأن الاستبانة في مثل هذه الدراسات هي أفضل أداة لبلوغ أهدافها إذ أنها من الوسائل الشائعة في جمع البيانات في البحوث التربوية التي تتعلق بالآراء والاتجاهات للحصول على حقائق تتعلق بالظروف والأساليب القائمة (داود وعبد الرحمن, 1990: 22)

وتحقيقاً لأهداف البحث أعدت الباحثة أداتي تقيس كل منها الأول ابعاد القيادة التحويلية والثانية إدارة التغيير

المحور الأول: لمقياس القيادة التحويلية.

الصدق.

يعرف الصدق بأنه قدرة الأداة على قياس ما وضعت من أجل قياسه. (المليجي, 2001: 389) يعد الصدق من الخصائص السيكمترية المهمة في الاختبارات والمقاييس

النفسية، والمقياس الصادق هو ذلك المقياس القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجل قياسها والصدق كما بينت الدراسات أكثر أهمية من الثبات لأن من المحتمل إن تكون الأداة ثابتة ولكنها غير صادقة. (الزويعي والغنام، 1981: 34) وقد استعملت الباحثة الصدق الظاهري لمعرفة صلاحية أدواتها

الصدق الظاهري

هو احد أنواع الصدق المستعملة في البحوث التربوية والنفسية ويعد الصدق من أهم الشروط الواجب توافرها في المقياس وفقدان هذا الشرط يعني إن الأداة غير صالحة وعدم اعتماد نجاحها. (الطيب، 1990: 29) ويشير (Ebel) إلى إن الصدق الظاهري يحدد مدى صلة هذه الفقرات بالمتغير المراد قياسه وتتمثل بالمظهر العام للأداة من حيث فقراتها وكيفية صياغتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لها. (Ebel, 1972, p.555)

للتحقق من هذا النوع من الصدق عرضت الباحثة بعرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (13) محكماً حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وتم اخذ الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين ملحق (1) وهذا يعني أن مجموع فقرات المقياس صالحة فضلاً عن الملاحظات والتعديلات كافة التي أجريت على الفقرات والتي أشار إليها الخبراء

الثبات

اعتمدت الباحثة طريقة الفاكرونباخ للتحقق من ثبات الأداة تم حساب درجة أفراد عينة الثبات البالغ عددهم (50) مدير ومديرة في التطبيق. إذ بلغ الثبات: 0.88 التأثير المثالي، 0.82 التحفيز الإلهامي، 0.84 الاستثارة الفكرية، 0.87 الاعتبار الفردي

المحور الثاني: مقياس إدارة التغيير

1. الصدق

لا بد للأداة أن تتسم بالصدق إذ إن صدق الأداة يمثل إحدى الوسائل المهمة في الحكم على صلاحية الأداة التي تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه (الظاهر وآخرون، 1999: 132)

لكي تتأكد الباحثة من أداة بحثها وضعت فعلاً لقياس هدف البحث فقد اعتمدت الباحثة الصدق الظاهري :- وهو صدق يستهدف التحقيق من مدى انتماء الفقرة إلى مجالها. إذ تعمم الاستبانة بعد الانتهاء من صياغتها لل فقرات على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص. (عطية, 2010: 108)

وللتحقق من صدق الأداة عرضت الباحثة فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (13) محكماً حتى يتم التأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجل قياسه. وتم أخذ الفقرات التي اتفق عليها (80%) فأكثر من المحكمين ملحق (1) وهذا يعني أن مجموع فقرات المقياس صالحة فضلاً عن أخذ الباحثة بالملاحظات التعديلات كافة التي أجريت على فقرات التي أشار إليها الخبراء

الثبات

هو الخاصية الثانية التي ينبغي أن تتصف بها أداة البحث ويراد بالثبات الحصول على النتائج نفسها أو قريب منها التي يحققها المقياس إذا ما أعيد تطبيقه بعد مدة زمنية على العينة نفسها. (Bergman, 1974 : 155)

اعتمدت الباحثة على طريقة معامل الفاكرونباخ, للتحقق من ثبات الأداة فقد تم قياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة, ويستعمل لهذا الغرض معادلة الفاكرونباخ لأنها من الطرائق المعتمدة من العديد من الباحثين في هذا المجال. (صلاح الدين, 2000 : 166)

الوسائل الإحصائية

استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية المناسبة في ضوء أهداف البحث بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (Spps) وكالاتي:.

1. معامل ارتباط بيرسون (person- r): لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير

2. الفاكرونباخ (Cronbach Alfa): استخراج الثبات بطريقة الاتساق الداخلي.

3. الوسط المرجع, الوزن المنوي: لتعرف على أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

الفصل الرابع

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث ومناقشتها على وفق أهداف البحث، عن طريق تطبيق أدواتي البحث على العينة وتحليل تلك النتائج وتفسيرها.

الهدف الأول:

الذي ينص التعرف على: (أبعاد القيادة التحويلية لمدرء المدارس الإعدادية). وللتعرف على هذا الهدف استعملت الباحثة الوسط المرجح والوزن المئوي لكل فقرة ولكل بعد من أبعاد التحويلية، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة الوسط الفرضي (3) كنقطة قطع.

ونظراً لوجود أربعة أبعاد تناولتها نتائج الدراسة في الهدف الأول إذ تمثلت في البعد (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)

يمكننا الآن حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، ذلك لمعرفة البعد السائد لمدرء المدارس الإعدادية إذ ظهرت النتائج كالاتي:

جاء بعد التأثير المثالي بالرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط المرجح له (4.180) والوزن المئوي (83.600)، وبالمرتبة الثانية بعد التحفيز الإلهامي إذ بلغ الوسط المرجح له (3.993) ووزن المئوي (79.866)، يليه بالمرتبة الثالثة بعد الاعتبار الفردي بوسط مرجح (3.954) ووزن مئوي (79.083)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد الاستثارة الفكرية، إذ بلغ الوسط المرجح له (3.289) والوزن المئوي (65.783) ويمكن تعريف التأثير المثالي البعد السائد لدى مدرء المدارس الإعدادية: هو سلوك القائد الذي يحضى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من القائد المتمثل في هذا البحث (المدير) وتقديم احتياجات التابعين المقصود بهم (المدرسين أو الطلبة) قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي وترى الباحثة أن حصول هذا البعد (التأثير المثالي) على أعلى رتبة أي الرتبة الأولى، هو أن أكثر مدرء المدارس يؤمنون بمبدأ الاحترام والتقدير للمدرسين وبما أنهم قادة تربويون ذلك فمن الطبيعي تكون تصرفاتهم ذات طابع أخلاقي تربوي مؤثر في المدرسين والطلبة. وبذلك تكون القيادة فاعلة ومؤثرة وهذا مردود إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (المدرسة) وجدول (2) يوضح الأبعاد الأربعة حسب الرتبة التي جاءت بها:

جدول (2)

يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية

الرتبة	البعد	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	التأثير المثالي	4.180	83.600
2	التحفيز الإلهامي	3.993	79.866
3	الاعتبار الفردي	3.954	79.083
4	الاستشارة الفكرية	3.289	65.783

أظهرت في نتائج الهدف الأول ان التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى والاستشارة الفكرية بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر مدراء المدارس الإعدادية، لذلك لا تتفق نتائج هذا البحث مع دراسة (عيسى، 2008) إذ اظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاستشارة الفكرية جاءت بالمرتبة الأولى. إما الدراسات الأخرى كدراسة (الشريفي، 2009) اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والنتائج.

الهدف الثاني:

الذي ينص التعرف على (إدارة التغيير لمدراء المدارس الإعدادية) وللتعرف على هذا الهدف استعملت الباحثة الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال من مجالات إدارة التغيير، ونظراً لوجود أربعة مجالات تناولتها نتائج الدراسة في الهدف الثاني إذ تمثلت في مجال (الرؤية المستقبلية، وتشجيع الإبداع من أجل التغيير، القدرة الحسنة، الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير) يمكننا الآن حساب الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال من مجالات إدارة التغيير ذلك لمعرفة ما هو المجال السائد الذي يستخدمه مدراء المدارس الإعدادية إذ ظهرت النتائج كالتالي:

جاء مجال الرؤية المستقبلية بالمرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط المرجح له (4.010) والوزن المئوي (80.200)، وبالمرتبة الثانية مجال القدوة الحسنة، إذ بلغ الوسط الحسابي له (4.004) ووزن مئوي (80.093)، ويليه بالمرتبة الثالثة مجال الثقافة التنظيمية

الداعمة للتغيير بوسط مرجح (3.957) ووزن مئوي (79.146)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال تشجيع الإبداع من أجل التغيير إذ بلغ الوسط المرجح (3.917) ووزن مئوي (78.346).

جدول (3)

يوضح الوسط المرجح والوزن المئوي لكل مجال من مجالات إدارة التغيير

الرتبة	مجال	الوسط المرجح	الوزن المئوي
1	الرؤية المستقبلية	4.010	80.200
2	القدوة الحسنة	4.004	80.093
3	الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير	3.957	79.146
4	تشجيع الإبداع من أجل التغيير	3.917	78.346

بعد تحليل نتائج الهدف الثاني ظهر أن مجال الرؤية المستقبلية جاء بالمرتبة الأولى من وجهة نظر مدراء المدارس الإعدادية، وتشجيع الإبداع من أجل التغيير جاء بالمرتبة الأخيرة فدراسة (اللوذي، 1998) (دروزة، 2003) اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والنتائج.

الهدف الثالث

الذي ينص على (العلاقة بين إبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير)

تناول هذا الهدف تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير

وذلك من خلال استعمال معامل ارتباط بيرسون إذ ظهرت النتائج

إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين بعد التأثير المثالي وإدارة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.88) وتستنتج الباحثة أن من خلال هذه النتائج أن بعد التأثير المثالي للقائد التربوي (المتمثل بمدراء المدارس) هذا يدل على أن لبعد التأثير المثالي دوراً فعالاً في إدارة التغيير داخل المدارس الإعدادية وبلغ معامل ارتباط بين التحفيز الإلهامي إدارة التغيير (0.77) وتعني هذه العلاقة وجود تناسب بين التحفيز الإلهامي وإدارة التغيير المطلوبة.

كذلك وجود علاقة ارتباطية بين الاستثارة الفكرية وإدارة التغيير، إذ بلغ معامل الارتباط (0.75) وتشير هذه النتيجة المعنوية أن القائد التربوي (مدير المدرسة) التي تثير أفكار مدرسهم تتمكن من إجراء تغييرات تنظيمية مناسبة وسليمة.

وأظهرت نتائج البعد الرابع وهي أن هنالك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الاعتبار الفردي وإدارة التغيير، إذ بلغ معامل ارتباط (0.81) وهذه النتيجة توضح أن مدراء المدارس عندهم اهتمام بمدرسيهم وهذه النتيجة هي من صالح أهداف المؤسسة التربوية.

لم تتفق نتائج الهدف الثالث لدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، وذلك لأن الدراسات السابقة لم تتناول في أهدافها علاقة أبعاد القيادة التحويلية مع إدارة التغيير.

الاستنتاجات:

1. أن بعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد الاستثارة الفكرية جاء بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر مدراء المدارس الإعدادية.
2. أن مجال الرؤية المستقبلية لإدارة التغيير جاء بالمرتبة الأولى، ومجال تشجيع الإبداع من أجل التغيير جاء بالمرتبة الأخيرة من وجهة نظر مدراء المدارس الإعدادية.
3. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة التغيير.

المقترحات:

1. إجراء دراسة مماثلة للقيادات الجامعية.
2. إجراء دراسة للأبعاد القيادية التحويلية وعلاقتها بأداء التدريسيين.
3. إجراء دراسة الإدارة التغيير وعلاقتها باتخاذ القرار.

التوصيات:

1. ضرورة استعمال أسلوب القيادة التحويلية لما له من دور فعال في تشجيع المدرسين ودعمهم في تحقيق الأهداف التربوية.
2. استعمال الأساليب العلمية والتربوية الحديثة في إدارة التغيير وتشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق أهداف تربوية نافعة.
3. مطالبة مدراء المدارس الإعدادية بإجراء بحوث وتقارير في المجال الإداري بغرض اطلاعهم على ما يستجد من علوم الإدارة التعليمية والمدرسية والقيادة التربوية

المصادر العربية:

1. أبو فروة، إبراهيم محمد (1996)، الإدارة المدرسية، الجامعة المفتوحة، طرابلس، لبنان.
2. بستان، أحمد (1981)، الاتجاهات العالمية المعاصرة في اختيار وإعداد وتدريب القادة التربويين، الندوة العربية لدول الخليج العربي، مطبعة المكتب العربي لدول الخليج العربي، الرياض.
3. بليسي، فاتن جميل محمد، (2007)، درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
4. البياتي، عبد الجبار توفيق وزكريا، أثنا سيوس، (1977)، الإحصاء الوصفي الاستدلالي في التربية وعلم النفس، المطبعة الثقافية العالمية- بغداد.
5. التتج، منال محمود محمد (2009) درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلميه، اطروحة دكتوراه الجامعة الاردنية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 45، 2010.
6. حمادات، محمد حسن محمد، (2007)، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار ومكتبة صادر للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
7. الخضير، محسن أحمد، (1988)، إدارة التغيير، الدار الفنية للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. داود، عزيز حناو عبد الرحمن، أنوار (1990)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مطبعة دار الحكمة للطباعة والنشر - بغداد.
9. دروزة، افنان نظير (2003) مدى قدرة مدير المدرسة لأخذ القرارات التطويرية واحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية عدد 41
10. الزوبعي، عبد الجليل والغنام، محمد أحمد (1981)، مناهج البحث في التربية، مطبعة بغداد- العراق.
11. الشريدة، هيام نجيب، (2004)، الأنماط القيادية لمديري الإدارة في وزارة التربية والتعليم وتأثيراتها في التغيير التربوي من منظور رؤساء الأقسام، مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع 43.
12. شعلان، وآخرون، محمد سلمان وآخرون، (1987)، الإدارة المدرسية والإشراف الفني، مكتبة الانجلوا المصرية، القاهرة.
13. شوقي، طريف محمد فرج (1993)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر.
14. صلاح الدين، محمود (2000)، القياس والتقويم التربوي والنفسى أساسياته وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
15. الصليبي، محمود عبد المسلم (2008)، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية وفقاً لنظرية هيرسي ويلتشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، دار الحامد، عمان.
16. الصيرفي، محمود عبد الفتاح (2005)، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
17. الطيب، أحمد محمد (1990)، الإحصاء في التربية وعلم النفس، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
18. الظاهر، زكريا محمد وجودت عبد الهادي، (1999)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، ط1، الإصدار الأول، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 71.

أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة التغيير أفرام حنين راخي الفريجي

19. عبد الرحمن، عبد الباقي عمر، (1970)، القيادة الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، ع 100.
20. عطوي، جودت عزت (2011)، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدوات الطرق الإحصائية، دار الثقافة، عمان.
21. عطية، محسن علي (2010)، البحث العلمي في العلمي، مناهجه أدواته، وسائل إحصائية، دار المناهج، عمان.
22. عماد الدين، منى مؤمن، (2003) إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
23. عيسى، سناء محمد عيسى، (2008)، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة العربية، غزة.
24. الغزو، فائق عوض، (2010)، القيادة والإشراف الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
25. الغنام، محمد أحمد (1984)، التكنولوجيا الإدارية ولماذا الأخذ بها الاتجاهات في القيادة التربوية، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض.
26. القيسي، هناء محمود، (2009)، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج - عمان.
27. الكبيسي، عام (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة، ج4، مطابع دار الشرق، الدوحة.
28. كلادة، ظاهر محمود، (1992)، الاتجاهات في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
29. كنعان، نواف (1999)، القيادة الإدارية، ط4، دار الثقافة، عمان.
30. اللوزي، موسى، (1998)، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نمو إدارة التغيير، مجلة دراسات، م 25، ع 4.
31. المخلافي، محمد سرحان، ومحسن، محمد (1999)، أسس الإدارة التعليمية، مفاهيم والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر، عمان.
32. مرسي، محمد منير، (1971) إدارة وتنظيم التعليم العام، ط1، عالم الكتب، القاهرة.
33. المليحات، شهادة سلمان عواد، (1993)، فاعلية إدارة المدرسة الثانوية الحكومية في تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر المديرين والمعلمين وأولياء الأمور في مديرية التربية والتعليم.
34. المليجي، حلمي، (2001)، علم النفس المعاصر، دار النهضة، بيروت، ط2.
35. الهبيل، احمد عيسى، (2008)، واقع ادارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

المصادر الاجنبية

36. Bass, B. M. (1990), From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision, organizational Dynamics, winter.
37. Bass, B. M. (1998), Transformational leadership: Industry, military, and educational impact, Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum and Associates.
38. Bergman, Jevry, (1974), Unders Tonding Educational measurement and evaluation.

39. Conger, M. (2002), Leadership: learning to share the vision organizational dynamics, winter vol. 19. issue 3
40. Ebel, R. L. (1972), Essentials of educational measurement, prentice Hall, New Jersey.
41. Gibson, J. L. dennelly-JV, J. H., Ivancevich, J. M. & konopaske, R. (2003), organization: behavior, structure, processes, (New York: McGraw-Hill co.,Inc.
42. Gurr, D. (1996): On conceptualizing school leadership, time to abandon transformation leadership: leading and managing, 2(3). 221- 239.
43. Hanson E. M. (1979), Educational administration and organizational behavior, Allyn & Bacon: Boston.
44. Hughes, M. & Zachariah, S. (2001), Leadership for leadership in learning, vol. 5, No. 5.
45. Moorhead, G. & Griffin, R. (1995), organization behavior, Houghton, Mifflin, 3rd.
46. Phillips, S. (1987), District level policies and praclices, Phi Delta Kappan, 68 (4).
47. Robbins, N. (2003): Transform ting leadership a process collective action, human relation vol. 38, No. 11.
48. Scjhwahn, C. & Spedy, W. (1998), Total leaders Arlington: American Association of school administration (AASA).

ملحق (1)

أسماء الخبراء وتخصصاتهم بحسب اللقب العلمي ومكان العمل

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص	مكان العمل
1	أ. د عبد الله أحمد العبيدي	قياس وتقويم	كلية التربى / الجامعة المستنصرية
2	أ.د. مقداد إسماعيل الدباغ	فلسفة التربية	كلية التربية ابن رشد / جامعة بغداد
3	أ.م.د. إيمان عباس الخفاف	علم النفس التربوي	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
4	أ.م. د عامر ياس القيسي	قياس وتقويم	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
5	أ.م.د. خليل إبراهيم أحمد	إرشاد تربوي	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
6	أ.م.د. هناء محمود القيسي	إدارة تربوية	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
7	أ.م.د. وجدان عبد الأمير	علم نفس	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
8	أ.م.د. سامي عبد الفتاح	إدارة تربوية	تربية ابن رشد / جامعة بغداد
9	أ.م. د نشعة كريم	إرشاد	كلية التربية الأساسية / الجامعة المستنصرية
10	أ.م. د محمود عبد الله الدوري	إدارة تربوية	تربية ابن الهيثم / جامعة بغداد
11	م. د. بشرى جاشم محمد	إدارة عامة	كلية التقنية الإدارية / جامعة بغداد
12	أ. د سعدي جاسم عطية	علم النفس	كلية التربية الأساسية / جامعة المستنصرية
13	م.د. هديل كاظم سعيد	إدارة عامة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

The Dimensions of Transformable Leadership For Change Management

Afrah Hneain Radhi Al- Fregi

Abstract

The subject of leadership is taking great care in the contemporary societies and the important role performed by the leadership to achieve the goals of the foundations and their purposes, where the school success in achieving its message and its goals is connected to the way that the headmaster lead his school and the leading style he uses, his character and his ability to employ his plans, toward constructive work to achieve the goals of the school.

Where school is considered educational and teaching institution through which the educational philosophy can be done, where these goals can not be accomplished but through educational and leading behavior and this behavior is represented by the behavior and the character of the headmaster, who is responsible on the path of the educational process and achieving the educational goals correctly.

So the researcher found that there is real problem which is worth of study and search and that is the studying of the dimensions of transformable leadership for secondary schools headmasters because this stage is critical for the pupils and the classical behavior of the headmaster do not go coherent with them and there is a need for elastic and active leadership effecting them and from this point the researcher sees the urgent need to accomplish this study to answer the following questions.

- 1-What are the dimensions of transformable leadership for secondary schools headmasters?
- 2- Change management for secondary schools headmasters?
- 3- Is there a relation between the dimensions of transformable leadership and change management?

This thesis was aiming to identify :

- 1- The dimensions of transformable leadership of secondary schools headmasters.
- 2- Change management for secondary schools headmasters.
- 3- The relation of the transformable leadership dimensions and change management.

The thesis was limited to :

Secondary schools headmasters for the directorate general of education which consist of six directorate generals in Baghdad city for the academic year 2011-2012.

The following results were obtained:

- 1- The using of the headmasters the dimension of ideal effect for the transformable leadership where it came in the first place and the dimension of intellectual enlightening came at the last place.
- 2- The domain of future vision for change management came in the first place, and the domain of encouraging creation for change came in the last place.
- 3- Existence of positive connection relation between the dimensions of the transformable leadership and change management.

And in the light of the result the researcher recommend:

- 1- The necessity of using the style of transformable leadership for its role in encouraging and supporting the teachers in achieving the educational goals.
- 2- Using modern scientific and educational methods in changing management and encouraging the teachers to invent and create for achieving useful educational goals.

And the researcher suggests some suggestions to complete her subject:

- 1- Conducting similar study for the high academic leaderships
- 2- Conducting a study for transformable leaderships dimensions and its relation to the teacher's performance.
- 3- Conducting a study for changing management and its relation in making decisions.