

دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير
التعليمية من وجهة نظر المعلمين

The role of transformational leadership in organizational change in
Mubarak Al-Kabeer educational district from the teacher's point of view

إعداد

لطيفه شريف سيد محمد يوسف

Preparation

Latifa Sharif Sayed Mohammed yousef

أستاذ المقرر:

د. أحمد سلامه العنزي

المشرف

د. أحمد سلامه العنزي

The supervisor

Dr. Ahmed Salama Al-Anzi

كلية الدراسات العليا- كلية التربية- جامعة الكويت

مستخلص:

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت، وقد أتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق الهدف، حيث اتخذت من الاستبانة أداة لها ، وطبقت على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس ، شملت عينه الدراسة على (٤٤٥) معلم ومعلمة، حصل الذكور على نسبة ١٧.٣% من العينة، والإناث ٨٢.٧% وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة الدالة بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي عند مستوى ٠.٠١، وان المتوسطات الحسابية لأفراد المجتمع الدراسة تشير إلى افتقار وجود القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية، حيث كانت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في درجة ممارسة القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي تشير إلى الحاجة لوجود مثل هذه المهارات في المدارس، ونادر يتم ممارستها في مدارس الكويت وأتى المتوسط الحسابي (٢.٠٦) والانحراف المعياري (٠.٨٨٦)، وعلى ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية: عقد ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تستقطب الكفاءات من المدراء في الإدارات المدرسية لكيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لرفع أدائهم وتحسينه، تفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المدراء للقدرات القيادية ومدى تطور مهارات العاملين بعد الانتهاء من الدورات، بناء إدارة التغيير التنظيمي التي تستند على روح الفريق والرؤية المشتركة، التعلم المستمر، إنشاء وحدات أو أقسام لإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، وتفعيل تقنياته وأدواته وإستراتيجياته، إنشاء مركز لأبحاث التغيير التنظيمي والقيام بدراسات وأبحاث حول واقع التغيير في دولة الكويت والعمل على إيجاد نموذج يتماشى مع مجال التعليم .

كلمات مفتاحية: درجة - القيادة التحويلية - التغيير التنظيمي - الكويت - منطقة مبارك الكبير التعليمية - القيادة - المعلمين.

Abstract

The study aimed to identify the role of transformational leadership in organizational change in Mubarak Al-Kabeer educational district from the point of view of teachers in the State of Kuwait. The study sample obtained (445) male and female teachers, males obtained 17.3% of the sample, and females 82.7% and empowered them in a random manner. The study concluded that there is a positive correlation between work between the total degree of transformational leadership and organizational change at the level of 0.01, and that the averages Arithmetic for community members The study indicates a lack of transformational leadership in organizational change in Mubarak Al-Kabeer educational district schools. where the arithmetic mean for the responses of the study community members in the degree of transformational leadership practice in organizational change indicates the need for the existence of such skills in schools, and it is rare to be practiced in Kuwait schools, and the arithmetic mean (2.06) and the standard deviation (0.886) came, and in light of the study results it was reached To the following recommendations: Holding workshops, training courses and programs that attract competencies from principals in school administrations on how to exercise transformational leadership dimensions to raise and improve their performance. Activating the training impact measurement processes to ensure the extent to which managers gain leadership capabilities and the extent of employee development skills after completing the courses, building organizational change management that is based on team spirit and shared vision, continuous learning, creating units or departments to manage organizational change within the organizational structure of educational institutions, and activating His techniques, tools and strategies, establishing a center for organizational change research, conducting studies and research on the reality of change in the State of Kuwait and working to find a model that is in line with the field of education.

Key words: Degree - transformational leadership - organizational change – Kuwait - Mubarak Al-Kabeer educational district - leadership - Teachers.

المقدمة

للتغير اهميه كبيره في هذا القرن وصفه من صفات المنظمات الحديثة ، وهو من اهم المواضيع التي تشغل الإدارات في المنظمات الحالية ، بسبب : أن التغيير مستدام عبر الزمن وان سرعته في ازدياد وتعد ، والكثير من دول العالم تتمسك فيه وتنبه أسلوبه في منظماتها المستقبلية، وهذا الذي دفع المنظمات إلى التفكير بعمق عن التغيير والسبل للوصول إليه ، حيث انه يعرف بأنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي الذي يتميز بالكفاءة العالية ويؤدي إلى نجاح المؤسسة، وكذلك النجاح يعتمد على كيفية قدرة القائد على إدارة التغيير و توجيهه لأفضل والاستفادة منه، بحيث يزيد من قدرة المؤسسة على الحاجة المستمرة للتغيير بشكل اكثر فاعلية الآن وفي المستقبل تاركا المؤسسة أقوى وأكثر صحة وأكثر مرونة، قد حدد الباحثين ان مهام القائد الرئيسية هو تحقيق التغيير وان التغيير يتطلب قائد ، فالقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوب قيادي ، اطلق عليه (Burn (1978 مسمى القائد التحويلي .

عرفها باس وافلو (Bass & Avoli , 2001) بانها " العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهما بالآخر للوصول إلى مستويات الدفاعية والأخلاق والرضا الوظيفي والإنجاز "، يمكن للقائد التحويلي تطوير إمكانات المرؤوسين ، وتغيير قيمهم ومعتقداتهم ، والتأثير عليهم من خلال توسيع أهدافهم ورفعها وتزويدهم بثقة لأداء ما يفوق توقعاتهم ، فهو يدرك الحاجات الكامنة لدى العاملين ويستثمرها ، ويشبع الحاجات العليا لهم بحيث يتحول العاملون إلى قادة ويتحول القادة إلى وسطاء أخلاقيين ، حيث انه العاملين يتخطون التوقعات الأصلية لديهم ، ويرتفع مستواه اهتمامهم بالعمل ويقتنعون بأهمية المنظمة وأهدافها ، يساعد على رفع فاعليتها ، وهذا الأمر يجعلهم يسعون بصفة دائمة وراء كل ما هو جديد وغير مألوف ، ومن هنا اصبح دور واهميه القيادة التغيير محور مهم للدارسين والباحثين، ولاشك ان الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية يشكل عنصرا أساسيا للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة .

وانطلاقا من أن حقيقة التغيير في هذ الكون هي ثابتة ، وأنه العالم يتوجه إلى التغيير في كل المؤسسات ومنها التعليمية ، والكويت جزء من هذا العالم ، ومؤسساتها التعليمية تعطي الاهتمام الكبير لتطوير التعليم والتغيير وهناك إصلاحات تعليمية وتوجهات حديثة لما هو انفع للمنظمة ، " ففي مشروع (استراتيجية التربية والتعليم في الكويت) كان من ضمن الأهداف التي يسعى لها المشروع لتحقيقها من خلال الخطة ، أولا القضاء على الأمية التكنولوجية لدى الطلاب البالغين من عمر خمس عشره سنة ، ثانيا : توفير فرص التعليم المستمر ، وثالثا تغيير السلم التعليمي لتطوير التعليم الابتدائي تطويرا شاملا". (التخطيط، ٢٠٠١) ، وهناك الكثير من القرارات التي تهدف إلى تطوير الإدارات المدرسة والتغيير للأفضل .

التطوير والتغيير في المؤسسات التعليمية يواجه صعوبات تعيقه عن تحقيق أهدافه المرجوة ، بسبب الفروقات الفردية لدى العاملين والتأقلم وتكيف وتقبل الأمر ،جميعهم

يتكاتفون معا لمقاومة التغيير وجعله صعب التطبيق ،حيث انه البعض يشكك في هذه التغييرات بسبب انها بعيدة كل البعد عن مصلحته الشخصية ،وبعض الآخر يراها انها تعقد العمل في المنظمة ، والسبب من وراء هذا الاعتقاد انه التغيير في المنظمة يأخذ معه الكثير من التغييرات الإدارية من أهداف ورؤية وهيكل توظيفي وترقيات وعلوات ومناصب ومكافآت وغيرها ،ولتطبيقها بصورة صحيحة على أرض الواقع فنحن نحتاج إلى وجود قيادة فعالة تتعامل مع هذه التغيرات وردود الأفعال والاعتقادات السائدة تعامل صحيح متقن ، وهذا التعامل يعتمد بالدرجة الأولى على النمط القيادي المؤثر في المنظمة، والذي يستطيع إحداث تلك العملية بكل نجاح وكفاءة، فالتغييرات المستمرة التي تحدث في جميع المجالات ، لا تستطيع المنظمة ان تقف مكتوفة الأيدي أمامها وهي تهدف للبقاء والنمو والتطور، وتترك الظروف تتحكم بمصيرها ، هنا تكمن الحاجة في الاستعانة بمديرين قياديين لهم رؤية مستقبلية ، ولهذا يهدف البحث إلى دراسة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ، حيث يحاول البحث ان يبرهن ان مفهوم القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم القيادة ملائمة لقيادة التغيير التنظيمي للمؤسسة .

مشكلة الدراسة وأسئلتها

يحيط بالمنظمات الحديثة الكثير من التغييرات العميقة و الواسعة في شتى المجالات ، ويبرز هذا التغيير التنظيمي باقترانه بمختلف جوانب المنظمة ، سواء في الرؤية والهدف ام في هيكلها التنظيمي ام في عملياتها ومهامها أم في سلوك العاملين وأدائهم والتقنيات التي يستخدمونها ، والهدف من ذلك هو البحث عن التلاؤم ما بين النظم والتغييرات المحيطة ، ففي الكويت نلاحظ السعي الدائم وراء التغيير والتطوير للأفضل على جميع الأصعدة، فتم طرح الكثير من المشاريع والبرامج في الميدان وطبقت وكان الفشل والتعثر نهايتها ، كمشروع الإدارة المدرسية المطورة الذي طبق في العام الدراسي (١٩٩٣ / ١٩٩٤) على ٥٠ مدرسة متوزعة على المراحل التعليمية الثلاثة ، وتم التوقف عن تعميم تلك التجربة على باقي مدارس التعليم العام في العام الدراسي (١٩٩٤ / ١٩٩٥) (الجبر، ٢٠٠٧) ، ومشروع إدارة الجودة الشاملة الذي طبق عام (٢٠٠٩ / ٢٠١٠) لمدته عام دراسي واحد فقط ، كذلك في عام الدراسي (٢٠٠٥ / ٢٠٠٦) تم إلقاء نظام مقررات ونظام الفصلين في مرحلة الثانوية، وبدأ تطبيق النظام الموحد بالمرحلة الثانوية بالصف العاشر ولازال يعمل به ،وهناك الكثير من المشاريع التي لا حصر لها تم اقتراحها وتطبيقها وصرف ميزانيه هائلة لها ثم تم التراجع عنها بفترة قصيرة جدا بسبب فشلها ، وكلها بسبب الميل للتغيير والتطلع للأفضل فهي تفاوتت في نجاحها وفشلها ، لأنها تحتاج إلى قيادي يدير هذا المشروع بطريقه يتغلب فيها على كل المعوقات والرفض ويوصلها إلى بر الأمان ، ومن هنا يأتي دور القيادي الذي يسعى إلى النهوض بالمنظمة برفع مستوى الدفاعي والرضا الوظيفي والانجاز ، وهذا الذي نفتقره اليوم في دولتنا الكويت ، غياب القياديين التحويلين على أرض الواقع، القيادي الذي يؤمن بالسلوك الإنساني

والحاجات الكامنة مستندا على المدرسة السلوكية في الإدارة ، التي تركز على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية وعلاقاته داخل المنظمة وتأثير ذلك على أداءه توجب علينا ان نبحث عن علاقة القيادة التحويلية التي تركز على هذا الجانب وعلى التغيير التنظيمي داخل المنظمة المأثر على تطور البلاد وتحقيق الأهداف ، فقد جاء التساؤل الرئيسي لهذا البحث كالتالي: ما دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ، ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الآتية:

١- ما درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟

٢- ما درجة التغيير التنظيمي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟

٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها ودرجة التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟

أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من اهمية موضوعه وهو دور القائد التحويلي في التغيير التنظيمي في المؤسسة التعليمية في منطقة مبارك الكبير التعليمية، ويستفيد من هذه الدراسة القائمين على تطوير التعليم في الكويت، وتثري معلومات البحوث السابقة وتكون بداية لدراسات أخرى في مجال القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في دولة الكويت.

حدود الدراسة

١- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على موضوع دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، وحددت ابعادها التي تشمل التأثير المثالي والدافعية الإلهامية و الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي بالإضافة إلى التغيير التنظيمي.

٢- الحدود المنهجية: الدراسة حاليا دراسة من وجهة نظر معلمين المدارس عن دور القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في الوقت الحاضر للمؤسسات التعليمية الحالية.

٣- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على معلمين مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية في دولة الكويت.

٤- الحدود الزمانية: أجريه الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٩ / ٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة

- **القيادة (Leadership):** يعرف إجرائيا بأنه: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعه وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجه من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "
- **القائد التحويلي (Transformational Leadership):** يعرف إجرائيا بأنه " العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن

القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات (رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية، وهي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظميه جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل"

- **التغيير التنظيمي (organizational change):** يعرف إجرائياً بأنه " المحاولة التي يقوم بها المديرون ببذل جهد منظم ومخطط ومدعوم ومتصل، ويعتمد على التحول في ديناميكية النظم الاجتماعية داخل المدارس، ويرتكز على الدراسة الذاتية وملاحظته الظروف والأحداث الحالية، ويتم تأسيسه كتغيير مرغوب، وهذا الجهد المقصود هدف لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة الفعالية من أجل الاهتمام بالنواحي التربوية."

أدبيات البحث:

أولاً: الإطار النظري

المحور الأول: القيادة التحويلية

عرفها Burns (١٩٧٨) وهو أول من عرف القيادة التحويلية بأنها "عملية تقوم فيها القادة والعاملون برفع بعضهم بعضاً إلى مستويات عليا من الأخلاق والدافعية"، فالقادة التحويليين يستخدمون المثل العليا والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة المساواة والإنسانية لتطوير المرؤوسين وتجنب القيم الدنيا مثل الجشع والأنانية والبخل والحسد والبغضاء، فإن اسقطناها على هرم ما سلو للحاجات فإن القيادة التحويلية تنشيط الحاجات العليا في المرؤوسين وترتقي بذاتهم العادية اليومية إلى ذات أفضل، وان القيادة التحويلية ليست حكر على المديرين فقط، فهي ممكن ان تبرز في المرؤوسين على حد سواء فيؤثرون بمن حولهم من أقرانهم وزملائهم، هذه القيادة تكون ثقافة المنظمة. (طرخان، ٢٠١٤)

ويعرفها تروفينو (٢٠٠٠) بأنها " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل".

وينظر Conger (٢٠٠٢) للقيادة التحويلية على أنها " القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة".

وقد تم تعريفها على أنها " مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم الخاصة من

ناحية وتحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها". (Haider&Riaz,2010)

تعرف القيادة على انها " المقدره على التأثير في المرؤوسين، وحثهم على الدفع بما لديهم من الطاقة لتحقيق الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة تتبع من الجماعة وتستمد سلطاتها منها، وبالتالي فإن الجماعة تتقبل قائد اقتناعاً منها بشخصيته ولحاجتها إلى نوع معين من المعرفة الخبرة التي يمتلكها". (الفار، ٢٠١٣)

عرفها conger " أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة. (الشنطي، ٢٠١٦) (ص.٣٧)

حصلت القيادة التحويلية على اهتمام من قبل المفكرين في الثمانينات ، وأصبحت من أكثر النظريات شهره ضمن المداخل الحديثة للقيادة ، وهناك عوامل أدت إلى هذه القوه والأهمية ،أنها تسعى إلى تفويض سلطات مهمة ، وتعمل على تطوير مهارات المرؤوسين وتعزيز ثقتهم في أنفسهم ، كما تعمل على تكوين جماعات تعتمد على نفسها ذاتيا ،وانها قيادة ممكن ان تتطور وتتحسن عن طريق التدريب ، وانها قيادة تحمل فكرة " المسؤولية الأخلاقية " التي تشكل عنصرا مهما في تحفيز الأتباع وترسيخ مصلحة الجماعة والسلوك التعاوني في المنظمة ، وهي مرنة ممكن ان تتواجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات. (أبورحمة، ٢٠١٨)

يلاحظ هنا من التعريفات السابقة أن القيادة التحويلية تهدف إلى إحداث نقلة نوعية في حالة العاملين من حيث الحوافز والشعور النفسي وطريقة التفكير من خلال الاهتمام بجوانب مكانة العاملين في المنظمة والنظر إليهم من منطلق القيم السامية ووضع اعتبار القيم الاجتماعية والمهنية والالتزام بها وترسيخ الاحترام والمشاركة.

يمكن قياس السلوك القيادي التحويلي وتم تحديده من قبل المفكرين بما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تتضمنه ثلاث عناصر لا بد ان يتصف بها القائد وهي الكاريزمية وتشجيع المرؤوسين والاهتمام بالأفراد ، كما ورد في (الحربي، ٢٠٠٨) نموذجا للقيادة التحويلية تضمنت أربع عناصر أطلق عليها (Fourt s) ، أولها هو التأثير المثالي (الجاذبية).

التأثير المثالي هو الذي يصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويكون قوده للمؤسسة، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. (العتيبي، ١٤٢٦)

الحكمة هي اهم سمه تبرز في القائد كما ذكرها الفار (٢٠١٣) حيث انه يمتلك رؤية وإحساس قوي بالرسالة العليا للمنظمة، ويتصف القائد بالمثالية ولا يتهرب من مواجهه الأخطار، ولا ينسجم بالصرامة والتسلط والدكتاتورية في التعامل معهم ، ولا يتخلى أبدا عن الأخلاق ولا يلجأ إلى استخدام القوه في تخويفهم او عقابهم ،فالمنظمة التي تحتوي على اشخاص بهذه المميزات والصفات الرفيعة ترى التابعين والمرؤوسين لديهم رضا وظيفي وأمان في العمل ،وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم . تأتي بعدها الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation) حيث يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح الجماعة ،وقدرته على إيصال توقعاته العالية للآخرين، وإظهار الحماس والتفاؤل في إنجاز الأعمال . (عياصره، ٢٠٠٦)

وكذلك التشجيع على طرح أفكار جديدة، ولدية القدرة على إثارة حب التحدي و المبادرة لدى التابعين واستثارة روح العمل ضمن فريق من خلال الحماس والمثالية ومن خلال إشراكهم في نفس الأهداف والاهتمامات ، ودفعهم إلى أنجاز من خلال زيادة الجهد المبذول. (Barnett and McCormick,2003)

ثم يأتي عنصر الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) التي تصف القائد عندما يشجع المبادرات والإبداع من خلال تحدي معتقدات المجموعة ووجهات النظر ، أي قدرة على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهه الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها ، فالمدير مع الاستثارة الفكرية يشجع على التفكير الناقد وحل المشكلات بهدف جعل المؤسسة أفضل ، ويتصرف القائد بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددين ومبتكرين غير زيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإيجاد مداخل وطرق جديدة لحل المشكلات. (محادين، ٢٠١٦)

وأخيرا عنصر الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) وهو يصف القائد الذي يهتم بالمرؤوسين ويقوم ببناء الثقة المتبادلة بينهم وإعطائهم الدعم والرعاية ، من خلال أخذ استراتيجيات التقدير والثناء وأسلوب التعامل مع كل فرد بطريقة معينة ، فالقائد يعمل كمدرّب ومرشد وصديق وموجه فهو يمارس أسلوب الإدارة بالتواجد ، أي أن يكون قريب منهم عندما يحتاجون إليه ، كما يهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم ورغباته واحتياجاته النفسية والمعنوية ولا ينسى الفروق الفردية التي بينهم، ثم يرشدهم عن طريق تدريبهم بهدف النمو والارتقاء والتطور فهم بالنسبة إليه أشخاص وليسوا مرؤوسين تحته . (الحربي، ٢٠٠٨)

من خلال عناصر القيادة التحويلية يمكن استخلاص مكوناتها التي تتمثل أولها في الرؤية حيث يتعين على القائد الإفصاح عن رؤيته للمستقبل ويحدد توقعاته العالية ويخطط سلوكيات تتلاءم مع تلك التوقعات، ثم أسلوب الاتصال الفعال وهي قدرة القائد التحويلي على توليد الثقة والاحترام ويعمل على تحفيز وإثارة المرؤوسين ذهنيا، ثم التمكين حيث يكون القائد التحويلي قادر على تمكين الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم ويعطيهم الإحساس بالثقة وأن يتعامل معهم كأشخاص مميزين ،وأخيرا تنفيذ الرؤية أي يعمل القادة على تنشيط التابعين وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف. (صبري، ٢٠٠٩)

تطوير المنظمة وتغييرها يحتاج إلى قائد تحويلي متمكن يرتقي بها للأفضل ، فلا بد ان يتحلى بمجموعة من الصفات والخصائص ونوجزها فيما يلي: مقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ، الحضور الواضح والنشاط البدني المتفاعل وبحيث يشارك الناس مشاكلهم ويبيدي لهم الحلول، مقدرته على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة، السعي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع، تمكين اتباعه من عمل ما هو أفضل لمصلحه المنظمة، تقديم نماذج قدوه حسنة تتصف بقيم عالية، محب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي يؤدي إلى التطوير ، يزرع الثقة

في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع ، يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها ، يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية ، تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية. (كمال، ٢٠١٩)

القادة التحويليين في المدارس يبنون جوا من الثقة في بيئتهم ، والاحترام والزمالة داخل مدارسهم ، ويركزوا على تطوير الرؤية المشتركة لتحقيق اهداف المدرسة بين جميع افراد هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء هيئة تدريسية وإداريين، ولهذا تتكون ثقافته خاصه لكل مدرسه على حد سواء ،فتكون من سماتها تفويض السلطة والمهام للمعلمين وإعطائهم فرصه أكبر في قيادة المدرسة والتشاور معهم وأخذ بمقترحاتهم ووضع في عين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم، من أجل بناء ولاء طبيعي للمعلمين لعملهم ، والشعور بالمسؤولية والالتزام والرغبة بالمشاركة والأمل بالمستقبل وخلق الطموح والهمة والطاقة الكامن في نفوسهم (عواد، ٢٠١٢)

ترجع اهمية القيادة التحويلية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعه لها ، ومساعدة العاملين في التطور المهني وتعزيز التعاون مع بعضهم البعض ، والحرية في التعبير والتخطيط التعاوني المشترك ، والتشجيع على تحمل المسؤولية المشتركة للمنظمة ، زيادة الدافعية في العمل ، حيث يقوم القائد بربط اهداف تطوير المهني بأهداف المرؤوسين ، تحفيزهم على المشاركة في نشاطات الجديدة وإبداء رأيهم وخلق جو من الرغبة في العمل والمساعدة في تطوير الحلول لمواجهة مشكلات المنظمة اثناء عملية التغيير. (الرقاد، ٢٠١٢)

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

لقد أدركت المنظمات تدريجيا بأن التغيير التنظيمي هو عبارة عن ثمن يجب دفعه من أجل النجاح ومواصلة الصراع من أجل البقاء، ومواكبة التغير السريع للعصر الذي نعيش فيه وهو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة ، ليس على البيئة الخارجية فحسب ، بل على البيئة الداخلية للمنظمة أيضا، لذلك لا تعد عملية قيادة التغيير التنظيمي أمرا هينا، بل لابد من ضمان امرين وهما : الفاعلية في حالة التغيير الكلي والشامل مع البقاء على شيء من الوضوح والعقلانية في التعامل مع العاملين في المنظمة، فهي عملية ضرورية باعتبارها تعمل في بيئة سمتها التواصل والسرعة ،فبهذه العملية تقوم المنظمة بالتكيف مع البيئة الجديدة والتطور للأفضل ومواكبة العصر، أي أن التغيير التنظيمي هو " التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة والعمليات والأهداف والعاملين استجابة لقوى ضاغطة غالبا ما تكون خارجية " ، وبالتالي فإن مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية، من خلال تقبلهم لبعض التغييرات سواء على صعيد المنظمة أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، وهناك تعريف آخر للتغيير التنظيمي على انه "عملية استراتيجية مخططة وهادفه داخل المنظمة تسعى إلى رفع كفاءة العاملين بها وزيادة فاعليتها بهدف تحقيق بيئة داخلية وخارجيه تضمن وجود حالة تنظيميه جيدة لها القدرة على حل المشكلات وصنع القرار

وتحسين المناخ"، كما عرف Delavallee و P.Morin (٢٠٠١) التغيير التنظيمي بأنه "الانتقال من حالة تنظيمية (أ) إلى حالة تنظيمية (ب) وضع بنية جديدة أو تقنية جديدة للإنتاج أو التسيير، تغيير ثقافة المؤسسة ويتعلق بتعديل نسق فرعي أو عدة انساق فرعية تكون النسق الكلي للتنظيم" وهذا التعريف ركز على مجالات التغيير التنظيمي واهمل الهدف منه، وتم الاتفاق من خلال التعريفات السابقة انه التغيير التنظيمي هو التحول من حالة إلى حالة أخرى والانتقال من وضع إلى وضع آخر يكون فيه التنظيم أكثر قدرة على تحقيق الفعالية والتكيف مع تغيرات البيئة التي يعمل فيها. (المزين، ٢٠١٥)

ومن هنا تتجلى لنا أهمية التغيير التنظيمي باعتباره وسيلة فعالة لمواجهة التحديات ومسايره التغيرات والمستجدات داخلية وخارجية التي تؤثر على المنظمة، قسم المفكرين العوامل التي تدفع المنظمة للتغيير إلى العوامل الداخلية هي التي تنتج من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية مثل تذبذب الإنتاجية والمناخ التنظيمي، أما العوامل الخارجية تشير إلى البيئة المحيطة للمنظمة والتي تشتت وتعرقل سير التغيير في المنظمة وتشكك به مثل الفرص الاقتصادية والثقافة الاجتماعية والقوى السياسية والاعتبارات البيئية. (العروسي، ٢٠١٤)

تشمل القوى الداخلية للتغيير على: إضافة أهداف جديدة على أهدافها الحالية، انضمام أعضاء جدد ذو خبره وكفاءة ومهارات خاصه مختلفة، عدم رضا العاملين في المنظمة، تدني مستوى الأداء، إدراك الحاجة إلى التغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المعمول بها في المنظمة، أما القوى الخارجية تتمثل في: البيئة الاقتصادية وهي التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية التي تؤثر على أساليب الإدارة، وتدفعها إلى الانتقال من مستوى إلى آخر، وتأتي بعدها البيئة السياسية والقانونية، حيث أنها تتمركز حول التشريعات والقيود التي تفرضها الحكومة للمنظمات، مثل التغيرات لسياسة الحكومة المالية وإعطاء قرارات والتراجع عنها بعد فترة من الوقت، ثالثا البيئة الاجتماعية والثقافية تتمثل في العادات والتقاليد والقيم والمبادئ السائدة في المجتمع، والمنظمة لا بد ان تراعي أذواق المستهلكين وحاجاتهم وميولهم، ووضع في عين الاعتبار مكانة المستهلك والعمل واحترامه والعمل على إرضاءه، ثم البيئة التكنولوجية تشمل تطور العلمي السريع والتقني في دول العالم اثر على المنظمات واعطاها دافع ضروري للتغيير ومواكبه هذا التطور الهائل في التكنولوجيا وثورته المعلومات والأجهزة والبرامج التواصل، نحن في عصر حضارة المعلومات. (Fabric & Alexander, 2008)

وينوه هنا Bernoux (٢٠٠٦) انه التغيير التنظيمي لا يمكن ان يحدث إلا من خلال فهم السلوك الفردي ليحقق أهداف التغيير المرجوة، وتكون العقلانية أساس التعامل مع المرؤوسين اتجاه عملهم، وأن التغيير لن يحدث حتى يتم التوصل إلى التوافق في الآراء، ومن أهدافها بناء هيكل تنظيمي يتسم بالمرونة ولا يتسم بالبيروقراطية، تحسين قدراتها من أجل ضمان استمراريتها، تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها، دراسة العمليات

في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها ، إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.

للتغيير التنظيمي خصائص تميزه وجعله من المواضيع التي شغلت المفكرين ، حيث أنه عملية مستمرة ، فالتغيير سمه من سمات العالم الآن يجتاح جميع المنظمات ولا يمكن تجنبه او استبعاده من المنظمة ، فلا بد ان يلتزم به المدراء والإداريون ويكونوا أكثر مرونة اتجاه ما يحدث من تغيرات في البيئة المحيطة، وعند تطبيقه على المنظمة لا يمكن ان نسميه حدث واحد بل هو عملية مستمرة ، لأنه التغيير من حولنا مستمر مرتبط بالزمن ، ولا بد ان يكون هناك تخطيط مرتب ومدرّس لمواجهة الظروف وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة ، ولا نستطيع اخذ خطه نجاح احد المؤسسات وتطبيقها على مؤسسه أخرى بنية الحصول على نفس نسبة النجاح ، هنا لا تنطبق هذه الطريقة نهائيا بسبب انه كل منظمه لها مشاكلها ومعوقاتها وخدماتها ونفقاتها المالية وظروفها ، يتم وضعها في الحسبان عند وضع خطه التغيير المناسبة لها، وبالتالي نستنتج انه التغيير عملية مخططة ، ثم انه مسؤولية إدارية تتمركز في مستوى الإدارة العليا ، وتكون مسؤوله عن التنفيذ الفعلي له واتخاذ القرارات النهائية ومساندتها في المستويات المختلفة للمنظمة ولا نغفل هنا على انه التغيير التنظيمي يشمل جميع مستويات الإدارة في التسلسل الهرمي ، التغيير أمر حتمي يقول علماء الاجتماع (أن الشئ الوحيد الذي لا يتغير هو التغيير نفسه) ذلك ان التغيير امر ضروري ولازم وهذا يتناسب مع طبيعة الأمور والأشياء فلا شيء يبقى على حالة ، وانه حركة تفاعلية ، حيث يكون التغيير في خط مستقيم يمر بمراحل أدت إلى الانتقال من وضع إلى آخر خلال فتره زمنية معينة نحو وضع مستهدف ، التغيير واقعي حيث تقوم المنظمة بربط إدارة التغيير بالواقع العملي لها في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .

يتميز التغيير بأنه عملية شاملة للمنظمة حيث انها تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظاما كاملا وانه هذا التغيير يحدث في أساليب العمل والعلاقات التنظيمية وسلوك العاملين و الاستفادة من التقنية والتكنولوجيا وتدريب العاملين لاستيعابها، وليس كالتغيير التكتيكي فهي مختلف عنه ، حيث انه يتناول أحد جوانب المنظمة أو جزء منها ، تهدف هذه العملية إلى تحسين فعالية التنظيم عن طريق تحقيق الغايات في نهاية المطاف ، وهي تحسين مستوى الفاعلية التنظيمية بكفاءة عالية وأقل جهد وتكلفة، وتتسم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي للقوى العاملة التي تتأثر في التغيير وتتفاعل معه، ولا بد ان يكون التغيير شرعي يستند إلى الإطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد ، أي تغير القانون قبل اجراء التغيير من أجل الحفاظ عليها ، هنا تظهر سمه التكيف مع الاحداث والسيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها ، ويجب ان تسعى إلى الإصلاح ومعالجة العيوب واختلالات المنظمة ، وتتسم الإدارة بالرشد ووضع في عين الاعتبار التكلفة والعائد من هذا التغيير، فلا بد للإمام بكل هذه الخصائص ليتعين علينا معرفة جوانبها المختلفة .(تريكي، ٢٠١٧)

هناك أنواع للتغيير التنظيمي ينقسم حسب معيار المستخدم في التصنيف ونذكر هنا احد أنواع التصنيف ويكون التغيير على مستوى المنظمة وهذا النوع يتمثل بالشمولية ، أي

يشمل كافة مستويات الإدارية ، ثم يأتي التغيير الشامل والتغيير الجزئي ويكون هنا المعيار الشمولية للتغيير ولكن تكمن الخطورة هنا في حدوث عدم اتزان في المؤسسة ، فتكون بعض الجوانب متطورة والبعض الآخر متخلف ما يقلل من فاعليته ، ويأتي تصنيف آخر وهو التغيير المادي والتغيير المعنوي، ويرمز التغيير المادي للتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي ، أما التغيير المعنوي وهو النفسي يقصد به ، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال ، وأخيرا يأتي التغيير السريع والتغيير التدريجي ، وهو يعتمد على سرعته ويتم اختيار السرعة المناسبة حسب الظروف وطبيعتها.(الصفار، ٢٠٠١)

صنف هذين الكاتبين Kreitner & Kinick (٢٠٠١) التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنواع : التغيير التكيفي وهو إعادة تنفيذ تغيير حدث في نفس الوحدة التنظيمية أو تقليد تغيير حدث في وحدة تنظيمية أخرى وهو يتميز بانخفاض التكلفة وسهولة تنفيذه فهو خالي من التعقيدات ، اما التغيير الإبداعي هو تطبيق المنظمة لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا النوع بالتكلفة والتنفيذ المتوسط ، التغيير الإبداعي الجذري ينطوي هذا النوع على تطبيق لممارسات جديدة لم تطبقها الصناعة حتى الوقت الحاضر ويميزها بأنه التكلفة والتنفيذ والمقاومة من العاملين مرتفعة.

ثانيا: الدراسات السابقة

يتعلق هذا الجزء بالدراسات العربية التي تهتم بالقيادة التحويلية أولا ، ويتم عرض الدراسات هنا من الأقدم إلى الأحدث ثم عرض الدراسات الأجنبية ثانيا . هدفت دراسة قام بها رشيد (٢٠٠٣) إلى معرفة العلاقة ما بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وإلقاء الضوء على مفهومهما ، وذلك باستخدام منهج الوصفي في الدراسة، تكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الملك سعود في الرياض وأعضاء هيئة التدريس بهذه الأقسام، وقد شملت جميع رؤساء الأقسام الأكاديميين في كليات الجامعة البالغ عددهم ٨٩ فردا، وكان عدد الاستبانة المسترجعة ٦٥ استبانة بنسبة ٧١% من المجتمع لذي وزعت عليه الاستبانة، أما أعضاء هيئة التدريس فقد تم اختيار عينة عشوائية منهم مكونه من ٤٠٠ عضو هيئة تدريس للإجابة على الاستبانة ، أعيد منها ٣٢١ استبانة لتكون نسبة الاستجابة ٧٩% ، ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث هي ان المتوسط لحسابي للقيادة التحويلية أقل قليلا مما أظهرته البحوث السابقة ، حيث انه معظم افراد العينة يرون ان رؤسائهم يتمتعون بدرجة متوسطة في القيادة التحويلية بشكل عام ، حيث بلغ متوسط القيادة التحويلية ٢١٩ و٢ ، وسجل بعد الاستثارة الفكرية أعلى قيمة للمتوسطات ، في حين كان أقل قيمة التأثير المثالي .

هدفت دراسة قام فيها خلف (٢٠١٠) إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادات التحويلية وتنمية الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزه، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما مجتمع الدراسة فتكون من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة لعام ٢٠٠٩/٢٠١٠ والبالغ عددهم ٥٠ رئيس قسم أكاديمي وزعت عليهم الاستبانة وتم استرداد ٤٥ ، أسفرت النتائج عن

وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية، حيث أحتل عنصر (التأثير المثالي) المرتبة الأولى ، بينما احتل عنصر (الاستثارة الفكرية) المرتبة الرابعة في تقديرات افراد العينة ، كما استنتج الباحث ان لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين تعزى لمتغيرات الشخصية (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

أما الربيعة (٢٠١٠) فقد هدفة دراسته إلى بناء قائمة بكفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام ، والتعرف على درجة ممارسة كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس من وجهة نظر المديرين المدارس أنفسهم والمعلمين ، وهدفت أيضا إلى التعرف على الفروق في درجة ممارسة كفايات القيادة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في العمل الحالي والبرامج التدريبية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وصممت الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من ٩٠ مديراً و١٧٠٠ معلماً في ١٢١ مدرسة، حيث اسفرت النتائج عن ممارسة مديرو مدارس التعليم العام كفايات القيادة التحويلية بدرجة عالية وفق وجهة نظر عينة الدراسة ، ووجود فروق ذات دلالة في اتجاهات أفراد العينة من مديري المدارس حول (الكفايات التأثير وكفايات التحفيز والإلهام وكفايات الاستثارة الفكرية وكفايات الاعتبار الفردي) باختلاف متغير المؤهل العلمي .

أجرى الحمد (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين والكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية ، لدرجة ممارسة مديري المدارس لنمطي القيادة التحويلية والإجرائية التي ترجع إلى المتغيرات (التأهيل ، سنوات الخبرة ، العمر) للعاملين ، وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس أنماط القيادة التحويلية القيادة الإجرائية ، بين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الارتباطي) واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من ٩٥٩٠ معلماً من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض ، توصل من خلاله أن افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية ، طبقاً لمتغيرات (التأهيل ، سنوات الخبرة ، العمر) ووجود علاقة طردية دالة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية ودرجه الرضا الوظيفي للمعلمين.

كما هدفت دراسة الأغا (٢٠١١) إلى تقييم تصور مقترح لتنمية المهارات التحويلية لدى مديري المدارس من خلال التعرف على درجه ممارسة القيادة التحويلية لدى ميري المميزين لمدارس الإعدادية بوكالة الغوث محافظه غزه ، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة والمقابلات الشخصية لجمع المعلومات ، من ٤٢٥ معلم ومعلمة للمدارس الإعدادية المميزة ، توصل من خلالها إلى درجه ممارسه المديرين

المتميزين للمدارس لمهارات القيادة التحويلية كانت كبيرة، والمهارات الأكثر شيوعا بين أوساط المديرين المميزين للمدارس كانت (مهارة إلهام الرؤية المشتركة) وتوصل الباحث إلى أن أكثر المهارات ممارسة تنازليا هي إلهام الرؤية المشتركة ، الخطاب التحويلي ، تعديل السلوك بالقيم ، العمل الجماعي التعاوني ثم التفهم والاعتذار، وقد توصل إلى وجود فروق في تقديرات معلمي المدارس المميزة لدرجه ممارسة مديرهم لمهارات القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث .

كما أجرى الطعاني (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة أربد من حيث متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات مدارس مدينة أربد البالغ عددهم ١١٠ مدير ومديرة ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات.

هدفت دراسة قام بها الشنطي (٢٠١٧) إلى كشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية ، بالإضافة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية (في عمليات إدارة المعرفة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير توزيع استبانة على عينة تكونت من ٢٤٠ فرد من العاملين بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة – الشق المدني تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطا ، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (باستثناء بعد الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة، وتوصي الدراسة بضرورة تبني رؤية واضحة وفلسفه إدارية.

أجريت دراسة حالة في القطاع السياحي في غزة أبورحمة (٢٠١٨) بهدف للتعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى العاملين في القطاع السياحي بقطاع غزة ، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع ٥٧ استبانة كعينة عشوائية ، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ان مستويات القيادة التحويلية جاءت إيجابية وبدرجه مرتفعة وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة التحويلية تعزي للمتغيرات الديمغرافية ، كما قدم البحث مجموعة من التوصيات أهمها : العمل على نشر ثقافة القيادة التحويلية في القطاع السياحي.

كذلك أجرى كمال (٢٠١٩) تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، ومن أجل الوصول لهذا الهدف استخدم الباحث استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على افراد العينة وهم عمال مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار ، نسبة الذكور ٧٢.٧% في حين نسبة الإناث ٢٧.٣%، واستخدم منهج وصفي ، وتوصلت الدراسة إلى عده نتائج ومنها : انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وتوجد علاقة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي ، توجد علاقة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي ، توجد علاقه إحصائية بين

الدافعية الإلهاميه والولاء التنظيمي، توجد علاقه بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي

أجرى leftwich (٢٠٠١) دراسة بعنوان القيادة التحويلية في رئاسة كلية المجتمع في نورث كارولينا ، وهذه الدراسة تختبر سلوكيات القيادة التحويلية في بعض الإدارات اثناء فتره التغيير مع تقييم فتره التوافق بين رئاسة القسم والعاملين فيها، ستتكون عينة البحث من ٣٢ رئيس إدارة من ٢٦ كلية ، ودلت النتائج البحث على ان رؤساء الإدارات الذين قادوا إلى التغييرات ملحوظه مدركون انهم ذو اخلاق عالية ولديهم مهارات إدارة الافراد عالية ويسعون لتفعيل وتشجيع العاملين معهم ، وهم منفذون جيدون للتغيير ولديهم الثقة في حسن الإدارة و يبنون علاقات شخصيه مع العاملين معهم ، وكذلك يبدون اهتماما بالصلاحيات المتاحة ضمن المنظومة الإدارية والتي تؤثر على قيادتهم.

دراسة Barnet (٢٠٠٣) بعنوان " تأثير نمط القيادة التحويلية لمدير المدرسة في بيئات التعليم المدرسي والنتائج المختارة للمعلم : تقرير تمهيدي " ، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لمديري المدارس على إدراك المعلمين لبعض المتغيرات المتعلقة ببيئة التعليم المدرسي والمتعلق بنتائج المعلم ، وخرجت الدراسة بأن المعلمين كأفراد يتحفزون أكثر من خلال الرعاية والاهتمام الفردي الذي يظهره القائد اتجاههم ، مقارنة بتحريك طاقاتهم وتحفيزهم من خلال رؤية ما، وتبين الدراسة ان السلوك القيادي " الاعتبار الفردي " له تأثير أكبر من تأثير عنصر الرؤية .

دراسة Ross (٢٠٠٤) بعنوان " القيادة التحويلية والتزام المعلم بالقيم التنظيمية " ، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آثار كفاءة المعلم، وذلك بمقارنة نموذجين مستقلين من النظرية الإدراكية الاجتماعية لاندورا ويفترض النموذج الأول ان القيادة التحويلية تساهم في التزام المعلم بالقيم التنظيمية فقط من خلال كفاءة المعلم الجماعية ، أما النموذج الثاني فيفرض ان القيادة سوف يكون لها تأثيرات مباشرة على التزام المعلم وأخرى غير مباشرة من خلال كفاءة المعلم ، وطبقت الأداة على عينة مكونه من ٣٠٧٤ معلما في ٢١٨ مدرسة ابتدائية ، وأظهرت النتائج دعمها للنموذج الثاني ، وأن للقيادة التحويلية تأثير على الكفاءة الجماعية لمعلمي المدرسة ، وان كفاءة المعلم وحدها تنبئ بالتزام المعلم المشاركة الجماعية وتكون القيادة التحويلية ذات تأثير مباشر وغير مباشر على التزام المعلم برسالة المدرسة والتزام بمجتمع مهني

دراسة Hite (٢٠٠٥) بعنوان "درجة تطابق الجنس والنمط القيادي في رئاسة القسم في الكليات والجامعات الأمريكية " ، وتهدف الدراسة إلى معرفة هل هناك علاق ذات أهمية بين ما يحققه أسلوب القيادة من إنجازات و جنس القائد ، وتم استخدام استبانة "القيادة متعدد العوامل " على عينة مكونه من ٦٤ رئيسا من جامعات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ما بين محور المكافأة البديلة ورؤساء الأقسام الذكور ، ومن خلال النتائج تبين انه ليس هناك علاقة ذات اهميه بين تفسير رؤساء الأقسام لخصائص شخصياتهم وبين أسلوب القيادة.

الدراسات العربية التي تهتم بالتغيير التنظيمي أولاً، ويتم عرض الدراسات هنا من الأقدم إلى الأحدث ثم عرض الدراسات الأجنبية ثانياً.

أجرت الشمري (٢٠١١) دراسة وصفية تهدف إلى التعرف على واقع مقاومة الأعضاء للتغيير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها، تكونت العينة من (٢٠٠) عضو، و(٥٦) قيادياً أخذت بطريقة العشوائية، وقد قامت الباحثة بتطبيق استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، ومن أهم نتائج الدراسة: ان القيادات الأكاديمية في الجامعة توافق بدرجة عالية على واقع مقاومة أعضاء الهيئة التعليمية للتغيير التنظيمي فيها، كذلك ترى القيادات الأكاديمية بالجامعة ان تغيير خصائص التغيير التنظيمي بما يتناسب مع مصالح الأعضاء وهو أكثر الأساليب استخداماً من أعضاء الهيئة، أهم التوصيات الدراسة: ضرورة التهيئة الكافية قبل الشروع بعمليات التغيير التنظيمي والتنوع في استخدام الاستراتيجيات وخاصة التي تراعي العوامل الإنسانية.

دراسة الحواجرة (٢٠١٠) تهدف إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في جامعة البترا الخاصة في الأردن، اختارت الدراسة حالة منظمة خدمية كدراسة حالة وشارك فيها (٢٨٤) من أعضاء هيئة التدريس، واعتمد الإحصاء الوصفي لوصف تصورات المبحوثين عن منظماتهم كمنظمة متعلمة، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة لديهم تصورات لجميع عوامل المنظمة المتعلمة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي للتغيير، وأن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة كانت ذات ارتباط عالي مع الاستعداد التنظيمي للتغيير، وأوصت الباحثة بضرورة الربط المناسب بين قدرات المنظمة المتعلمة والاستعداد للتغيير وتعرف على وسائل الممكنة لتحقيق ذلك واخذها بالاعتبار.

هدفت الدراسة المزين (٢٠١٥) في الكشف عن العلاقة بين القلق التنظيمي والتغيير التنظيمي، وتحديد طبيعة ارتباطهما، ومقدار هذا الارتباط واتجاهه، اعتمدت الدراسة للوصول إلى أهدافها المنهج الوصفي الارتباطي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة، و يتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس العاملين في المدارس المطبق فيها مشروع الإدارات المدرسية المطورة، ويشمل على (٤٨) مدرسة موزعة على المناطق التعليمية الست وبجميع مراحلها، بلغ حجم العينة (٤١) مدير مدرسة، منهم ١٢ من الذكور ويمثلون ٢٩.٣% من عينة الدراسة، و ٢٩ من الإناث ويمثلون ٧٠.٧%، لتحقيق هدف الدراسة تم الاستعانة باستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، توصلت الدراسة إلى نتائج ومن أهمها: تصورات مديري المدارس حول واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت كانت بدرجة عالية، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس لهم نظرة إيجابية نحو التغيير التنظيمي، أهم التوصيات: ضرورة تعزيز الاتجاهات الإيجابية للمدراء في الإدارات المدرسية المطورة نحو التغيير التنظيمي، وذلك من خلال

إشراك هؤلاء المدراء في التخطيط للتغيير المراد إجراءه وكذلك إيجاد حوافز مناسبة لهم ، الاهتمام بالجانب الإنساني للمعلم لما له الأثر البالغ في سير عملية التغيير التنظيمي في المدارس ويكون من خلال توفير بيئة عمل مشجعة تولي العلاقات الإنسانية بين العاملين اهتماما بالغا من خلال تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم.

دراسة أقيمت في الرياض جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قدمها الشعلان (٢٠١٦) هدفت إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: ما طبيعة التغيير التنظيمي؟ وما دور الإرادة في إدارة مرحلة المتعددة والتعامل مع مقاومته؟ وأنت نتائج الدراسة عن عدد من النتائج ومن أهمها : بروز الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في ميدان الإداري بموضوع التغيير التنظيمي ومحاولة تحليل جوانبه واستخلاص مبادئ ، وانه اصبح امر ملح لجميع المنظمات الحكومية و الخاصة لمواكبة المستجدات المتلاحقة ، وأنه التغيير التنظيمي يحتاج إلى إرادة من قبل صناع القرار مبني على دراسة للمستقبل ، وأنه التغيير يحتاج إلى إدارة واعية قادرة على توظيف الأساليب والمداخل والمبادئ للتعامل مع التغيير في جميع مراحل ، هناك أنواع متعددة للتغيير تتسع شمولاً وتتخصص موضوعاً ولكل هذه الأنواع أساليب علمية لتطبيقها، والتغيير التنظيمي لا يخلو ما يسمى بمقاومة التغيير، سواء من العاملين بالمنظمة او من قبل الإدارات المعنية من داخل المنظمة او خارجها ، من أهم التوصيات الدراسة هو ضرورة الاهتمام بالتغيير التنظيمي المدروس والتدريجي لمنظمات الحكومية والخاصة واشراك العاملين في مشروع التغيير وانه التغيير ليس هدف وانما وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة.

كما قام Helvaci & Kilicoglu (٢٠١٨) بعمل دراسة بعنوان (العلاقة بين التغيير التنظيمي السخرية والالتزام التنظيمي للمعلمين) حيث انه التغيير التنظيمي الساخر هو الموقف الذي يتضمن مواقف سلبية من الموظفين تجاه التغييرات في المنظمات ، و الالتزام التنظيمي يعني إشراك الموظفين في المنظمات عن طريق تحديدهم داخل المنظمات، و تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستويات السخرية في التغيير التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين ومعرفة العلاقة بين مستويات سخرية التغيير التنظيمي ومستويات الالتزام التنظيمي للمعلم ، شارك ٣٥٢ من مدرسي المدارس الابتدائية العاملين في دنيزلي في هذه الدراسة، وفقاً لنتائج البحث: فإن مستوى سخرية التغيير التنظيمي للمعلمين منخفض ، ومستوى الالتزام التنظيمي مرتفع ، والعلاقة بين سخرية التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي مرتفع.

اجرى دراسة Ozdemir, & Pisapia (٢٠١٩) لغرض هو تحديد العلاقة بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين الذين يعملون في وزارة التربية والتعليم وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي. بعنوان (قدرة إدارة التغيير التنظيمي العليا للمديرين ومستويات قيادتهم الاستراتيجية في وزارة التربية الوطنية) ، استخدام تصميم البحث الكمي خلال جمع البيانات ومراحل التحليل ، تألف مجتمع الدراسة من رؤساء العاملين والخبراء التربويين ومساعدى أخصائيين وزارة التعليم الوطني ومديري الوحدات

والمعلمين العاملين في المنظمة الرئيسية لوزارة التعليم العالي ورؤساء الأقسام. تم جمع البيانات عن طريق الوصول إلى جميع وحدات السكان، وفي هذه الدراسة ، تم إجراء "التعداد"، النتائج: تبين أن هناك علاقة إيجابية للغاية بين مستويات القيادة الاستراتيجية لكبار المديرين وقدرتهم على إدارة التغيير التنظيمي ، تبين أن كبار المديرين في وزارة التربية والتعليم لم يتمكنوا من الإشارة إلى مواقف القيادة الاستراتيجية خلال إدارة التغيير التنظيمي .

هدفت دراسة Cevat YILDIRIM (٢٠١٩) إلى تحديد مساهمات مديري المدارس كقادة بنائين في مدارسهم وفقاً لآراء المعلمين ،وهي بعنوان (مساهمات مديري المدارس كقادة بنائين في التغيير التنظيمي لمدارسهم)، هذه الدراسة هي من البحوث النوعية اعتمدت على نموذج الظواهر، جمع الباحثون البيانات من خلال طريقة المقابلة شبه المنظمة، تم تحديد عينة الدراسة عن طريق أخذ عينات مختلفة قدر الإمكان، وتتألف من ١٣ مدرساً يعملون في محافظة سان ليورفا تركيا، قام الباحثون بتحليل البيانات باستخدام طريقة تحليل المحتوى، ظهرت نتائج انه مديري المدارس كقادة بنائين ساهموا في التغيير التنظيمي لمدارسهم، وتم جمع هذه المساهمات تحت ست فئات: التعلم والتعليم ، وتبادل القيادة ، والتواصل والتفاعل ، وبيئة مدرسية آمنة ، والتشجيع ، والتخطيط الاستراتيجي ، وكانت اهم التوصيات: الحاجة إلى كل من البحوث الكمية والنوعية المتعلقة بهذا الموضوع، التدريب أثناء الخدمة أو الأنشطة التعليمية التي تعزز القيادة البناءة وبناء القادة البنائين يجب أن يشمل كل من المعلمين ومديري المدارس لتسهيل التغيير التنظيمي الإيجابي.

التعليق على الدراسات السابقة تناولت الدراسة أحد هذين المتغيرين (القيادة التحويلية ، التغيير التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى ، وتبين أنه الدراسات تؤكد على أنه ممارسة القيادة التحويلية متوسطة بشكل عام كما أشار إليه الشنطي والطعاني في الدراسة التي أجروها ، وكذلك أكدت معظم الدراسات التي ذكرت انه درجة ممارسة القيادة التحويلية عالية جدا كدراسة الحمد والربيعة والأغا وغيرهما ، وهذا يدل على اهمية القيادة التحويلية في المؤسسات الحالية ودورها الفعال وتأثيرها على المرؤوسين ، وأنت أبعاد القيادة التحويلية متباينة في الترتيب، حيث أنها تعتمد على المتغيرات الديمغرافية (الجنس ،الموئل ، العمر ، سنوات الخدمة)، ومن أهم ما أكدت عليه الدراسات أنه أخلاق القائد العالية في المنظمة وتعامله الراقى والإنساني مع العاملين ،يدفعهم إلى الابداع والدافعية وتحفيز طاقاتهم لتحقيق اهداف المؤسسة ، وذكر دور هذه القيادة على المعلمين ودافعيتهم إلى الالتزام برسالة المدرسة والمجتمع ، أما ما ذكر من دراسات للمتغير الآخر وهو التغيير التنظيمي ، ظهر عامل المقاومة بشدة في الدراسات وأنه العاملين يرفضون هذا التغير ولا بد ان يتم تهيئة له الجو المناسب قبل تطبيقه ، للتكيف معه وهذا ماكدته دراسة Helvaci & Kilicoglu ، وحصل واقع التغيير التنظيمي على درجه عالية في الإدارات بسبب وجود نظرة إيجابية نحو التغيير في دولة الكويت ، وانه هذا التغيير يحتاج

إلى إرادة من قبل صناع القرار ، وان تكون الإدارة واعية قارة على توظيف أساليب وبيئة عمل مناسبة وهنا تكمن الاستفادة من هذه الدراسات في معرفة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي ، فكلاهما يحتاج إلى قياده وبيئة وسلوك أنساني للتعامل مع المرؤوسين ، من وجهة نظر الباحثين في الدراسات ، وستكون مرجع مهم يستفيد منه.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

- **منهج الدراسة:** تم تطبيق المنهج الوصفي لمعرفة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين، وهذا المنهج يحدد ارتباط بين متغيرين والغرض منه قياس درجة الارتباط واتجاهه سلبا او إيجابا بين المتغيرين.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تألف مجتمع الدراسة من (٦٥٠٦) موظف في الهيئة التدريسية كويتيين الجنسية يمثل منهم (٢٠٥٠) ذكور و (٤٤٥٦) إناث في منطقة مبارك الكبير التعليمية بدولة الكويت، شملت عينه الدراسة على (٤٤٥) معلم ومعلمة، حصل الذكور على نسبة ١٧.٣% من العينة، والإناث ٨٢.٧% وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية، جدول رقم (١) يوضح أفراد العينة وفقا لمتغيرات الدراسة.

جدول (١)

أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٧٧	١٧.٣%
	أنثى	٣٦٨	٨٢.٧%
التخصص	علمي	٢٠٠	٤٥%
	أدبي	٢٤٥	٥٥%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١١٣	٢٥.٤%
	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	٧٤	١٦.٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٥٨	٥٨%

- **أداة الدراسة :** لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم الاستبانة أون لاین وارسالها لمجموعه من المعلمين ومعلمات منطقهم مبارك الكبير التعليمية ، وتم اقتباس الاستبانة من رسالة الماجستير (مدى ممارسة مديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت للقيادة التحويلية من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية المساعدين ورؤساء الأقسام) إعداد خلود الفضلي سنة٢٠٠٧ ، جامعة الكويت

كلية الدراسات العليا ، ومن ثم عرضت الاستبانة على المشرف لتعديلها حتى تحقق اهداف البحث.

وتنقسم الاستبانة إلى محورين، الأول يتطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية الأربعة : الدافعية الإلهامية ويتكون من (٧) بنود ، الاستثارة الفكرية ويتكون من (٨) بنود ، الاعتبار الفردي ويتكون من (٦) بنود ، التأثير المثالي ويتكون من (٨) بنود، و المحور الثاني يشمل التغيير التنظيمي ويتكون من (٦) بنود .

استخدمت الدراسة مقياس "ليكرت" الخماسي، فقد تم معرفة دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي في مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية ،وفقا للمعيار(دائما، غالبا ، أحيانا ، نادرا ، أبدا).

صدق الأداة

تم عرض الاستبانة على المشرف وتحكيمها من قبل الباحث في الدراسة المقتبس منها أداة الدراسة ،على مجموعة من المحكمين ، للتأكد من صدقها وصلاحيته لقياس الهدف الذي أعدت من أجله، وتم إجراء تعديلات بسيطة على محتواها.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال إيجاد قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's alpha) على العينة التي تم اختيارها عشوائيا، وهي (٠.٩٨٤) قيم مطمئنة وتعكس ثبات الأداة، وأنه الأداة صالحة للتطبيق، ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة .

جدول (٢)

قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمجالي أداة الدراسة

المجال	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
المجال الأول (القيادة التحويلية)	٢٩	٠.٩٨٢
المجال الثاني (التغيير التنظيمي)	٦	٠.٩٢٢
الأداة ككل	٣٥	٠.٩٨٤

المعالجة الإحصائية

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وذلك لمعالجة البيانات إحصائيا، بعد تطبيق الاستبانة على عينة البحث ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الأداة ككل ،وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة، و حساب معامل الارتباط بيرسون (Correlations)، للكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

مناقشة نتائج الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير للمحور الأول (القيادة التحويلية) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٣)

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة تقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التحويلية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
1	يوثق المدير العلاقة بين المعلمين والطلبة لتحفيز الإبداع	2.02	0.994	14	نادرًا
2	يشجع العاملين معه على الأداء المتميز	1.72	0.952	28	أبداً
3	يحرص المدير على ان يكون قدوة للعاملين في العمل	1.74	0.976	26	أبداً
4	يحرص المدير على أن يكون عضواً فعالاً في فرق العمل في المدرسة	1.80	1.01	24	نادرًا
5	يعقد المدير اجتماعات دورية لمشاركة العاملين في شؤون المدرسة	1.71	0.995	29	أبداً
6	يدرس المدير المشكلات بجميع أبعادها ويحفز العاملين على مناقشة المشكلات	1.97	1.103	20	نادرًا
7	يظهر المدير حماساً حقيقياً أثناء قيامه بمهامه القيادية وأدائه لعمله	1.757	0.997	25	أبداً
8	يفعل المدير آراء واقتراحات العاملين	2.173	1.05	6	نادرًا
9	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والحلقات النقاشية	2.015	1.062	15	نادرًا
10	يتعاون المدير مع العاملين في وضع معايير تقويم الأداء	2.19	1.202	5	نادرًا
11	يحرص المدير على تقييم الأداء بصفه دورية	1.916	1.03	22	نادرًا
12	يعمل على إيجاد حلول للمشكلات بطرق	2.29	1.15	4	نادرًا

				غير تقليديه	
نادرا	11	1.135	2.06	يعمل المدير على تنمية الإبداع لدى المعلمين	13
نادرا	1	1.25	2.52	يحفز العاملين على إعداد البحوث الميدانية التي تخدم البيئة المدرسية	14
نادرا	17	1.082	2.013	يفوض المدير الأدوار والمهام القيادية بين العاملين في المدرسة	15
نادرا	2	1.186	2.346	يشرك المدير العاملين في المدرسة في صنع القرارات المدرسية	16
نادرا	12	1.078	2.04	يشرك المدير العاملين في المدرسة في تنفيذ الخطط المقترحة	17
نادرا	23	1.043	1.82	يقدر العاملين معه عندما يقومون بعمل مميز	18
نادرا	3	1.198	2.32	يمنح المدير العاملين الاستقلالية الكافية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم	19
نادرا	16	1.076	2.015	يشجع المدير المقترحات التطويرية للعمل المدرسي	20
نادرا	8	1.14	2.139	يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعدهم في تخطيط وصنع القرارات المدرسية	21
نادرا	18	1.03	1.986	يحترم قرارات من يفوضهم من العاملين	22
نادرا	9	1.098	2.067	يحترم وجهات النظر المتباينة عند التعامل مع بعض قضايا الإدارة المدرسية	23
نادرا	13	1.131	2.038	يهتم بتدريب العاملين معه لتحسين مستوى أدائهم	24
نادرا	21	1.092	1.921	يجيد الاتصال الفعال مع العاملين معه	25
نادرا	9	1.123	2.105	يراعي الفروق الفردية بين العاملين	26
نادرا	10	1.178	2.065	يشعر المدير كل فرد بأهميته	27
نادرا	7	1.167	2.146	يوازي بين الاحتياجات الشخصية للعاملين واهداف العمل	28

نادرا	19	1.11	1.97	يعمل على توطيد علاقات إنسانية بين العاملين بالمدرسة	29
نادرا		0.893	2.03	المجموع الكلي للمحور الأول	

يتضح من جدول رقم (٣) أن استجابات أفراد العينة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (١.٧١ - ٢.٥٢)، وانحرافات المعيارية (٠.٩٥٢ - ١.١٩٨)، و بمتوسط كلي للمحور (٢.٠٣) وانحراف معياري (٠.٨٩٣)، حيث تشير إلى أن درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية في مدارس التعليم العام بشكل عام جاءت بتقدير (نادرا)، وبشكل خاص جاء بند (١٤) "يحفز العاملين على إعداد البحوث الميدانية التي تخدم البيئة المدرسية" في المرتبة الأولى بين البنود الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٥٢) وانحراف معياري (١.٢٥) بدرجة تقدير نادرا، وأنت باقي بنود الاستبانة على متوسطات حسابية ما بين (١.٧١ - ٢.٣٤) وانحرافات معيارية (٠.٩٩٥ - ١.١٨٦) بدرجة التقدير (نادرا) ومن ضمنها أقل متوسطات الحسابية للمحور واتت بتقدير (أبدا).

يمكن التعليق على النتائج بان أفراد العينة اتفقت آرائهم بأنه درجة ممارسة مدراء المدارس للقيادة التحويلية في مدارس التعليم العام في منطقة مبارك الكبير التعليمية في معظم بنود المحور جاءت بدرجات منخفضة جدا وهي ندرت وجود هذه الممارسات في العملية التعليمية.

السؤال الثاني: ما درجة التغيير التنظيمي في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التقدير للمحور الثاني (التغيير التنظيمي) ، وجاءت النتائج كما هو مبين في جدول (٤)

جدول (٤)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجة التقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة التغيير التنظيمي

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التقدير
30	تعد سياسة التغيير جزءا من ثقافة المدرسة	2.101	1.055	5	نادرا
31	تأخذ المدرسة بعين الاعتبار إلى مقترحات العاملين فيها المتعلقة بالتغيير	2.274	1.091	2	نادرا
32	تقوم المدرسة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين فيها على أي تغييرات جديدة في	2.236	1.202	3	نادرا

العمل				
تطبق المدرسة سياسات تشجيعية للعاملين فيها إزاء مقترحاتهم للتغيير والتطوير	2.236	1.158	4	نادرا
يتماشى العاملون بالمدرسة مع مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة	2.047	1.028	6	نادرا
يحصل العاملون في المدرسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير	2.427	1.291	1	نادرا
المجموع الكلي للمحور الثاني	2.22	0.967		نادرا

يتضح من جدول رقم (٤) أن استجابات أفراد العينة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٢.٠٤٧ - ٢.٤٢٧)، وانحرافات المعيارية (١.٠٢٨ - ١.٢٩١)، و بمتوسط كلي للمحور (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٩٦٧)، حيث تشير إلى أن درجة التغيير التنظيمي في مدارس التعليم العام بشكل عام جاءت بتقدير (نادرا)، وبشكل خاص جاء بند (٣٥) " يحصل العاملون في المدرسة على حوافز تشجيعية عند تقديمهم مقترحات للتغيير والتطوير" في المرتبة الأولى بين البنود الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٤٢٧) وانحراف معياري (١.٢٩١) بدرجة تقدير نادرا، وأتت باقي بنود الاستبانة على متوسطات حسابية ما بين (٢.٠٤٧ - ٢.٢٧٤) وانحرافات معيارية (١.٠٢٨ - ١.٠٩١) بدرجة التقدير (نادرا) ومن ضمنها أقل متوسطات الحسابية للمحور.

يمكن التعليق على النتائج بان أفراد العينة اتفقت آرائهم بأنه درجة التغيير التنظيمي في مدارس التعليم العام في منطقة مبارك الكبير التعليمية في معظم بنود المحور جاءت بدرجات منخفضة جدا وهي ندرت وجود هذه الممارسات في العملية التعليمية. السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وأبعادها ودرجة التغيير التنظيمي في منطقة مبارك الكبير التعليمية؟

جدول (٥)

معاملات ارتباط بيرسون الخطية بين أبعاد القيادة التحويلية ودرجة التغيير التنظيمي

التأثير	الدافعية الإلهامية	الاستثارة الفكرية	الاعتبار الفردي	القيادة التحويلية
التغيير التنظيمي	0.774**	0.809**	0.831**	0.854**

** دال عند ٠.٠١

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود ارتباط دال موجب بين كل من أبعاد القيادة التحويلية ودرجة التغيير التنظيمي عند مستوى ٠.٠١، جاءت أقواها مع بعد (الاعتبار

الفردى) ثم بعد (الاستثارة الفكرية) ثم بعد (الدافعية الإلهامية) ثم بعد (التأثير). كما يظهر الجدول بوجود ارتباط دال موجب بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والتغيير التنظيمى عند مستوى ٠.٠١ .

التوصيات:

يوصى البحث بالآتى:

- ١- عقد ورش عمل ودورات تدريبية وبرامج تستقطب الكفاءات من المدراء فى الإدارات المدرسية لكيفية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لرفع أدائهم وتحسينه.
- ٢- تفعيل عمليات قياس اثر التدريب للتأكد من مدى اكتساب المدراء للقدرات القيادية ومدى تطور مهارات العاملين بعد الانتهاء من الدورات.
- ٣- بناء إدارة التغيير التنظيمى التى تستند على روح الفريق والرؤية المشتركة، التعلم المستمر .
- ٤- إنشاء وحدات أو أقسام لإدارة التغيير التنظيمى ضمن الهيكل التنظيمى للمؤسسات التعليمية، وتفعيل تقنياته وأدواته وإستراتيجياته.
- ٥- إنشاء مركز لأبحاث التغيير التنظيمى والقيام بدراسات وأبحاث حول واقع التغيير فى دولة الكويت والعمل على إيجاد نموذج يتماشى مع مجال التعليم .

المراجع

- أحمد بن عطاءالله الجهني. (٢٠١٣). القيادة والإدارة المدرسية. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- احمد ماهر. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). لاسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد محمد المصري. (١٩٩٧). التغيير التنظيمي. مجلة الإدارة يصدرها اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، صفحة ١١.
- المختار إسماعيل العروسي. (أبريل، ٢٠١٤). التغيير التنظيمي (الأسس والمفاهيم والنظريات). المجلة الليبية للدراسات، الصفحات العدد ٦ - ١١٧ - ١٦٤.
- أمل علي ، أكرم اليساري. (٢٠٠٩). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات بحث ميداني في شركة العامة للصناعات النسيجية. بابل: العزي للعلوم الاقتصادية والإدارة.
- أياد حماد. (٢٠١١). اثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير التنظيمي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الصفحات ٣٨٣ - ٤٠٣.
- بلال فوزي الأغا. (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظة غزة (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.
- حسان تريكي. (٩، ٢٠١٧). التغيير التنظيمي بين النظرية والتطبيق: مقارنة سوسولوجية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الصفحات ٥٧ - ٨٠.
- حسن الطعاني. (٢٠١٣). درجة تطبيق القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين. المملكة الأردنية الهاشمية: مؤتم للبحوث والدراسات .
- حلواني ابتسام عبد الرحمان. (١٩٩٠). التغيير ودورة في التطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة ، يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض، صفحة ٤٧.
- د. عثمان محادين. (٢٠١٦ م). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهه نظر تربوية معاصرة). عمان - الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

- د. محمد عبدالقادر طرخان. (٢٠١٤ م). القيادة التربوية العربية وتحديات التعليم في عصر العولمة (الأردن أنموذجاً). عمان - الأردن: دار الشروق للنشر.
- د. إبراهيم احمد أبورحمة. (٢٠١٨). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، الصفحات ٢٤٢ - ٢٥٨.
- د. برباوي كمال. (١٦، ٢٠١٩). العلاقة القيادية التحويلية بالولاء التنظيمي. مجلة اقتصاد المال والاعمال، الصفحات ٥٥٩ - ٥٧٢.
- د. شهناز إبراهيم الفار. (٢٠١٣). كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس - برنامج تدريبي مقترح. عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- دكتور سعد بن مرزوق العتيبي. (١٤٢٦ هـ). دور القيادة التحويلية في إداره التغيير. الرياض - المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود - كلية العلوم الإدارية.
- دكتور مازن فارس رشيد. (يناير، ٢٠٠٣). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، الصفحات ٤٦٥ - ٥٠٠.
- رزان صلاح. (١٩، ٢٠١٧). موضوع. تم الاسترداد من أكبر موقع عربي بالعالم: <https://mawdoo3.com>
- ريم عواد. (٢٠١٢ م). علاقته القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهة نظر المديرين فيها (رسالة ماجستير). نابلس: كلية التربية - جامعة النجاح.
- زينب الجبر. (٢٠٠٧). الإصلاح المدرسي وبعض مقومات المساعدة على تحقيق أهدافه. دراسة حالة. الإمارات العربية المتحدة: مؤتمر الإصلاح المدرسي.
- صالح بن محمد الربيعة. (٢٠١٠). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود - كلية التربية.
- طارق محمد عايش سرور. (٢٠١٦). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي " دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة". غزة: الجامعة الإسلامية.
- على أحمد عبدالرحمن عياصرة. (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان - الأردن: دار الحامد للنشر.

- فاضل الصفار. (٢٠٠١). التغيير الإداري كيف ولماذا؟ مجلة النبأ، الصفحات ٣٢-٤٨.
- فهد بن احمد الشعلان. (٢٠١٦). التغيير التنظيمي بين الإرادة والإدارة. المجلة العربية للدراسات الأمنية، الصفحات ٣-٥٦.
- فوزية الشمري. (٢٠١١). التغيير التنظيمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن (المقاومة واستراتيجيات التغلب عليها). مجلة كلية التربية، الصفحات ٤٩٢ - ٥٣٣.
- قاسم بن عائل الحربي. (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية الفعالة لمدرسة المستقبل. المملكة الأردنية الهاشمية: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- كامل الحواجرة. (٢٠١٠). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. مجلة علوم إنسانية، صفحة ٤٥.
- ماهر صبري. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، صفحة العدد ٧٨.
- محمد كريم خلف. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء أقسام الأكاديميين في جامعة الإسلامية بغزة (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد معمري. (٢٠١٦). التغيير التنظيمي داخل المنظمة. مجلة آفاق للعلوم، الصفحات ٢٤٦-٢٦١.
- محمود سليمان العميان. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال. عمان ، الأردن: دار وائل للطباعة ونشر.
- محمود عبدالرحمن الشنطي. (٢٠١٦). أثر ممارسة أساليب قياده التحويلية في جوده الحياة الوظيفية، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صفحة ٣٧.
- محمود عبدالرحمن الشنطي. (٢٠١٧). دور قياده التحويلية في عمليات إدارة المعرفة. دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الصفحات ٤٣٥ - ٤٥٩.

ناصر الحمد. (٢٠١٠). القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. المملكة العربية السعودية : رسالة الخليج العربي.

نوال أوصالح. (٢٠١٧). الفاعلون في عملية التغيير التنظيمي : قوة محرّكة او مثبّطة. مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الصفحات ٢٣١-٢٤٤.

نوف خالد المزين. (٢٠١٥). أثر إدارة القلق التنظيمي عند المتعلمين على واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت. الكويت: كلية الدراسات العليا - جامعة الكويت.

نوف خالد المزين. (٢٠١٥). أثر إدارة القلق التنظيمي عند المعلمين على واقع التغيير التنظيمي في الإدارات المدرسية المطورة بدولة الكويت- دراسة ماجستير. الكويت: كلية الدراسات العليا - جامعة الكويت.

هناء الرقاد. (٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين اعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية)، صفحة ١١٩٦.

وزارة التخطيط. (سبتمبر، ٢٠٠١). مشروع استراتيجية التربية والتعليم في الكويت للعام ٢٠٢٥. وثيقة مرجعية. المجلس الأعلى للتخطيط الأمانة العامة (لجنة السكان والموارد البشرية بالتعاون مع يونسكو الأقليمي للتربية في الدول العربية

(بيروت).

- Bass, B. M. & Avolio, B. J., (2001), "improving organizational effectiveness through transformational Leadership", Sage, Thousand Oaks, CA
- Twigg, N. (2003) "Transformational Leadership perceived union's support and union citizenship behaviors. Unpublished. PhD Dissertation". Louisiana Tech University
- Riaz, A. & Haider, M. 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction, Business and Economic Horizons, 1 (1): 29-38
- Yukl, G. 2006. Leadership in organization. Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson International Edition.
- Trofino, A. (2000). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices? Group and Organization Management, 23 (3): 220-237
- Conger, M. (2002). Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, 19 (3), 45-53.
- P. Bernoux. « Sociologie du changement ». Paris : Editions du Seuil, 2004, p 8
<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3502>
- Pierre Morin et Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, Edition d'organisation, Paris, 5ème tirage, 2001, P 234
- Albraak Abdurrahman, 2008, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, p2
- Northouse, Peter. G. . Leadership : theory and practice ,(2nd ed) Sage Publications 2001, p200.
- Barnett, L and McCormick, J. (2003). Vision, Relationship and teacher motivation: a case study, Journal of educational Administration, 41(1): 55-73
- Fabric and Alexander. (2008). Governance and quality guidelines in Higher Education
- OECD, Kent, Jr, Gaylor, Thomas. (2001). Factors effecting resistance to change: A case study of two north Texas police department Dissertation abstract. university of north Texas.