



جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء  
وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

**The Transformational Leadership Style of Public Secondary  
School Principals in Balqa' Governorate and its Relation to  
the Level of Organizational Change from Teachers' Point of  
View**

إعداد

وفاء يوسف صالح العدوان

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

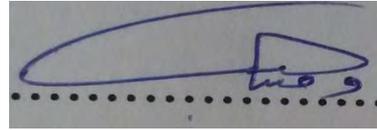
أيار 2015

## تفويض

أنا وفاء يوسف صالح العدوان أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث العلمية عند طلبها.

الإسم: وفاء يوسف صالح العدوان

التاريخ: 2015\6\6.....

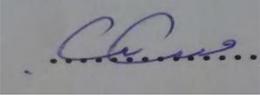


التوقيع:

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وأجيزت بتاريخ..... 2015/5/27....

### أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	الصفة	التوقيع
الدكتورة : ملك الناظر	رئيساً	
الأستاذ الدكتور: عباس الشريفي	مشرفاً	
الأستاذ الدكتور: عاطف يوسف مقابلة	عضواً ممتحناً خارجياً	
(جامعة عمان العربية)		

## شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بجزيل الشكر والأمتنان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "عباس عبد مهدي الشريفي" لتفضله بالإشراف على رسالتي وما قدمه لي من معلومات كانت الموجه الداعم لي في إنجاز الرسالة والذي غرس في نفسي معاني الصبر والمثابرة. وأتوجه بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة: الدكتورة ملك الناظر (رئيساً)، والأستاذ الدكتور عاطف مقابلة (عضواً ممتحناً خارجياً) على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي وبتقديم ملاحظاتهم ليتم تطوير الدراسة نحو الأفضل.

الباحثة

وفاء العدوان

## الإهداء

إلى روح والدي العزيز وجدتي الغالية

سائله المولى عز وجل أن يسكنهما فسيح جناته

إلى والدتي الحبيبة التي أنارت بدعائها طريق نجاحي أطال الله في عمرها

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء لمساندتهم وتشجيعهم ووقوفهم إلى جانبي

إلى زوجي وأطفالي الغالين جنّة وعائشة وحيدر

إلى كل من علمني حرفاً إبتغاء مرضاة الله وإلى كل طالب وطالبة علم

أهديكم ثمرة جهدي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
13-1	<b>الفصل الاول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة
7	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
13	حدود الدراسة
13	محددات الدراسة
61-14	<b>الفصل الثاني: الادب النظري والدراسات السابقة</b>
15	أولاً: الأدب النظري
44	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
58	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
75-62	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
63	منهج البحث المستخدم
63	مجتمع الدراسة

64	عينة الدراسة
66	أداتا الدراسة
67	صدق الأداة الأولى
68	ثبات الأداة الأولى
70	صدق الأداة الثانية
71	ثبات الأداة الثانية
72	إجراءات الدراسة
74	المعالجة الإحصائية
117-76	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
77	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول
86	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني
95	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث
98	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع
109	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس
136-118	<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة</b>
119	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
124	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
129	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
131	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
134	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
136	توصيات الدراسة
137	المراجع
149	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية	1
65	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمديرية	2
66	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة	3
69	قيم معاملات ثبات إستبانه القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة والدرجة الكلية بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي	4
71	توزع عدد فقرات إستبانه التغيير التنظيمي لكل مجال في الصورتين الأولى والنهائية	5
72	قيم معاملات ثبات إستبانه التغيير التنظيمي بمجالاتها الأربعة والدرجة الكلية بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي	6
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	7
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً	8
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد التأثير المثالي (سمات) مرتبة تنازلياً	9
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد التأثير المثالي (سلوك) مرتبة تنازلياً	10
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً	11

12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد الإستثارة العقلية مرتبة تنازلياً
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير التكنولوجي مرتبة تنازلياً
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها مرتبة تنازلياً
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) مرتبة تنازلياً
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) مرتبة تنازلياً
18	معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم باستخدام معامل ارتباط بيرسون
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، وإختبار "t-test"، تبعاً لمتغير الجنس
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
21	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل

	العلمي	
104	إختبار شيفيه للفروق لمستوى مماسه مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية لمجال التأثير المثالي (سمات) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي	22
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة	23
107	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة	24
109	إختبار شيفيه للفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية لمجال التأثير المثالي (سمات) تُعزى لمتغير الخبرة	25
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، وإختبار "t-test"، تبعاً لمتغير الجنس	26
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	27
113	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	28
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة	29
116	تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة	30

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
150	إستبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولية	1
155	قائمة بأسماء المحكمين	2
156	إستبانة القيادة التحويلية بصورتها النهائية	3
160	إستبانة التغيير التنظيمي بصورتها الأولية	4
167	إستبانة التغيير التنظيمي بصورتها النهائية	5
172	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء قصبة السلط)	6
173	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء عين الباشا)	7
174	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء الشونة الجنوبية)	8
175	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء دير علا)	9
176	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية وتعليم قصبة السلط إلى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها	10
177	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية وتعليم عين الباشا إلى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها	11
178	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية وتعليم الشونة الجنوبية إلى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها	12
179	كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية وتعليم دير علا إلى المدارس الثانوية الحكومية التابعة لها	13

نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته

بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

وفاء يوسف صالح العدوان

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية النسبية. ولجمع البيانات أستخدمت أداتان: الأولى هي لقياس مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية، والثانية هي إستبانة لقياس مستوى التغيير التنظيمي، وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

- أن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الجنس، في بُعدي التأثير المثالي (سمات) والتأثير المثالي (سلوك) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد وكان الفرق لصالح الإناث.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في معظم المجالات، بإستثناء مجالي الدافعية الإلهامية والإستثارة العقلية. وكان الفرق لصالح فئة (دراسات عليا).

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة في معظم المجالات، بإستثناء مجال التأثير المثالي (سمات) وكان الفرق لصالح فئة (أقل من 5 سنوات).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة لجميع المجالات.

ومن بين توصيات الدراسة ما يأتي:

-تنظيم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لتوضيح القيادة

التحويلية، وأهميتها في العمل الإداري التربوي.

- تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء عن

التغيير التنظيمي، وأهميتها في العمل الإداري التربوي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، التغيير التنظيمي، المدارس الثانوية الحكومية.

# **The Transformational Leadership Style of Public Secondary School Principals in Balqa' Governorate and its Relation to the Level of Organizational Change from Teachers' Point of View**

**Prepared by**

**Wafa'a Y. Saleh Al-Adwan**

**Supervised by**

**Prof. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi**

## **Abstract**

This study aimed at finding out the level of practicing transformational leadership style, by public secondary school principals in Balqa' Governorate, and its relation to the level of organizational change from teachers' point of view .

The sample consisted of (357) teachers. It was drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. Two instruments were used to collect data. The first was to measure the level of practicing the transformational leadership style. The second was to measure the level of organizational change from teachers' point of view. The findings of the study were as the following:

- The level of practicing the transformational leadership style, by public secondary school principals was medium, from teachers' point of view .
- The level of practicing the organizational change in public secondary school in Balqa' Governorate, was medium, from teachers' point of view.
- There was a positive significant relationship at( $\alpha \leq 0.05$ ), between the level of practicing transformational leadership style by public secondary school

principals in Balqa' governorate and the level of organizational change in their schools.

–There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the level of practicing transformational leadership style by public secondary school principals in Balqa' governorate attributed to gender variable in "idealized influence–traits" and "idealized influence–behavior". While there were significant differences in other dimensions, in favor of female teachers.

–There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the level of practicing transformational leadership style by public secondary school principals in Balqa' governorate according to the academic qualification variable in most dimensions, except "inspirational motivation" and "intellectual stimulation" dimensions. The differences were in favor of "graduate studies" category.

–There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the level of practicing transformational leadership style by public secondary school principals in Balqa' governorate according to experience variable in most dimensions, except "idealized influence–traits". The differences were in favor of "less than five years" category.

–There were significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the level of practicing organizational change by public secondary school principals in Balqa' governorate, in all dimensions, in favor of female teachers.

–There were no significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ), in the level of practicing organizational change by public secondary school principals in Balqa' governorate, attributed to academic qualification and experience variables in all dimensions.

In light of the findings, the researcher recommended the following:

–Organization training courses for public secondary school principals in Balqa' governorate, to clarify the importance of transformational leadership style in the educational administrative work.

–Organization training courses and workshops for public secondary school principals in Balqa' governorate, about the organizational change.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Change, public secondary school.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

تُعد القيادة من أهم الموضوعات المؤثرة في علم الإدارة لمقدرتها على مواجهة التحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات، فالقيادة الإدارية أصبحت تأخذ أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري من غيرها، بل إن القيادة الناجحة تُعد مصدراً لنجاح المنظمة، وتبرز أهمية القيادة بشكل خاص بالجانب الإنساني وتطوير العلاقات بين القائد والتابعين.

إذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير، فإن الأمر الذي يجب الإتفاق عليه هو دور القيادة في إدارة التغيير، فالمنظمات بحاجة مستمرة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والإبداع والإبتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية ولأن التَّغْيِير سُنَّة الحياة، وقانونها العام، وهو قانون فاعل موضوعي، فإن هذا التَّغْيِير لا يسير دائماً باتجاه إيجابي صاعد. وعليه، فإن التَّغْيِير، بطبيعته، عملية صراعية بين متناقضات؛ بين الجديد والقديم، وبين المؤامبات للحياة، والشادّ بها إلى الخلف، وبين النّافي والمنفي، وبين كل عناصر التحول في هذه الحياة. أمّا التغيير، فهو نتاج فعلٍ هادف مقصود. والتَّغْيِير عملية، وليس مجرد حَدَث. وكونه عملية، فإنه يحتاج إلى الوقت والجهد والبرامج اللازمة لإنجازه (إستيتية، 2004).

وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه فقد أصبح ينظر إلى التربية بمفهومها المعاصر على أنها عملية تغيير بوصفها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى

مجالات الحياة، وفي ضوء هذه التحديات والمتغيرات تزداد المسؤولية الملقاة على القادة في المنظمات التربوية بوصفهم المسؤولين عن إحداث التغيير، وذلك بسبب ما تطلبه هذه المرحلة من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المنظمة لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي يتميز بها العصر الحالي، فقد أصبحت المنظمات التربوية في حاجة ملحة لنوعية معينة من القيادة قادرة على فهم التغيير وممارسة متطلباته بنجاح، ومن هذا المنطلق نالت قضية تطوير القادة التربويين أولوية لدى الدول المتقدمة، واحتلت مكانة بارزة في الأدب التربوي الحديث بإعتبار أن التغيير من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين فهمها وتبنيها لضمان أداء فعال وناجح للعملية التربوية والتعليمية (القحطاني، 2001).

ويتطلب التغيير في النظم التربوية أو في أي من مجالاتها جهداً منظماً، ومخططاً له بدقة، كما يتطلب قادة تربويين مدربين ومؤثرين، لأن التربية تعد في مقدمة الوسائل التي تساعد على تطوير المجتمع وبناء الإنسان (القسوس، 2004). وقد أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح من أهم الموضوعات التي تشغل عقلية القادة الإداريين وذلك لأسباب مقنعة. إن التغيير يحدث في كل مكان، وأن سرعته في إزدياد وتعقد، وأن مستقبل نجاح المنظمات يعتمد على كيفية مقدرة القائد على قيادة التغيير، وربما تكون القيادة والتغيير من أعظم التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر. وقد يتفق أغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير في أن مهمات القائد الرئيسة هي تحقيق التغيير، وأن التغيير يتطلب قيادة وأن المقدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال يتطلب أسلوباً قيادياً. ووفقاً لدراسة الجمعية الإدارية الأمريكية (1994) فإن القيادة تمثل المفتاح الأساس لنجاح التغيير، ومن هنا أصبح موضوع دور القيادة في التغيير محور إهتمام الدارسين والباحثين طوال العقود الماضية (الفرح، 2010).

وأشار كوتر (Kotter,1995) إلى أن فشل محاولات إحداث التغيير في المنظمات يُعزى إلى القصور في مجالات عمل المنظمة يصعب التغلب عليها في خطوة واحدة، لذلك فإن التغيير يتطلب صبراً وُبعد نظر وجهداً متواصلًا، وهذا يتطلب وجود قيادة تمتاز بالكفاءة والجودة وليس إدارة حتى لو كانت هذه الإدارة تتصف بالتفوق والإمْتياز، فالتغيير يتطلب قادة يفهمون عملية التغيير ولديهم المقدرة على تنفيذها ويقومون بإيجاد إبداعات لم تألفها المنظمة سابقاً.

وقد كشفت بعض الدراسات مثل دراسة عماد الدين (2004)، ودراسة سليمان (2005)، و دراسة العطيات (2006) عن أن عدم توفر القيادة المؤثرة، وغياب الدور القيادي، وعدم ممارسة دور قائد التغيير بشكل فعّال، وضعف كفايات القيادات التربوية تُعد من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التغيير، وأن هناك حاجة ماسة إلى ظهور قيادة تغيير قادرة على إستيعاب التغيرات، وعلى التعامل مع ما تفرضه من تحديات وصعوبات.

وأشار نشوان (2000) إلى أنه يجب على مدير المدرسة الفعّال تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغيرات التي تؤثر في البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغيرات بإسلوب يتميز بالمرونة والإستمرارية، ويتم ذلك من خلال تهيئة مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع، يعمل أفراد بروح الفريق الواحد، ولجعلهم قادرين على التعامل مع معطيات العصر، وثورة المعلومات من خلال إدراكهم الدور المنوط بهم مستقبلاً ومقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات. إن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف البعيدة، فالقيادة هي السير نحو الهدف، ولذلك فأى إتجاه سوف يسير به القائد إذا لم تكن هناك رؤية واضحة للأهداف التي سيحرك بها أتباعه تجاهها، وعندما تتضح في ذهن القائد صورة المستقبل ينتقل ذلك الإلتضاح بالتالي إلى الأتباع، ويصبح ذلك أملاً

وتتولد لديهم الرغبة الأكيدة في تحقيقه، كما يتولد لديهم الشعور الحقيقي بالأهمية والعطاء (السويدان،2005). وأشارت بيرنت (Barnett,2001:35) إلى ضرورة مواكبة المنظمات للتطورات ولزيادة التعقيدات بكافة جوانبها، والحاجة إلى التغيير التنظيمي الشامل وتنشيط العلاقات التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة.

والنظام التربوي بوصفه أحد الأنظمة الإجتماعية المهمة، أصبح لزاماً عليه تطوير القادة التربويين ضمن إمكانات الإنفتاح العالمي، وما يصاحبه من ثورة الآمال والطموحات البشرية، وهذا يتطلب نمطاً جديداً مبدعاً من القادة التربويين، الذي ينبغي تدريبهم وتأهيلهم، وتجديد كفاياتهم وتجويدها، لأداء الدور التطويري المتوقع منهم، والمتمثل في الإستثمار الأمتل في الإنسان تعليماً وتأهيلاً وصحة ورفاهية (عماد الدين،2003).

ولقد إزداد الإهتمام في العقود الأخيرة من القرن العشرين بتأثير القادة في المؤسسات التربوية، وذلك لما واجهته هذه المؤسسات في فترة التسعينيات من القرن العشرين في كل أنحاء العالم من تحولات دراماتيكية إنعكست على مؤسسات التعليم وأثرت في نوعية مناهجها وبيئتها التنظيمية (عايش،2009). ولقد إجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة ووظيفتها في تمهيد الطريق لوجود مؤسسات تعليمية أكثر فاعلية وحساسية لمتطلبات القرن الحادي والعشرين ومن هنا جاءت اعمال بيرنز (Burns) الذي أكد على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية (التبادلية) التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالباً لا تستمر طويلاً (العمرى،2007: 27) ونتج عن تلك الأعمال مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) وهو من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة لأول مرة عام 1978. فالقادة التحويليون هم القادة

الذين يلهمون الأتباع للإرتقاء بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة، والذين لديهم المقدرة على إحداث تأثير واضح في رؤوسهم (Robbins,2003).

والقيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم الأخلاقية، لرفع القائد والتابعين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، وكذلك رفع الروح المعنوية. وهي تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm,1995:65)، وتُعد اليوم من أكثر الأنماط القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي نوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع التابعين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع إهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة، وأهدافها عن طريق التأثير الكارزماتيكى، والإهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي (العامري،2002).

كما أكد سيرجيو فاني (Sergiovanni,2004) على أهمية القيادة التحويلية في المنظمة التربوية لما لها من أبعاد فنية تتضمن أساليب إدارية وتربوية فعالة، وأبعاد إنسانية تحتوي على الطاقات الشخصية والإجتماعية، وأبعاد رمزية تركز على وجود نماذج من الأهداف والسلوكيات المهمة، وأبعاد ثقافية يتم من خلالها تعريف وتعزيز وتوضيح القيم التي تشكل هوية المنظمة، وأهميتها لمهنة التدريس لما لها من دور مهم في تطوير القوى العاملة في المنظمة التربوية. وقد اعتقد الكثير من الباحثين بأن القيادة التحويلية أفضل من القيادة الإجرائية -التي تقوم على تبادل المنفعة بين القائد والتابعين- في عملية إحداث التغيير وإدارته وقيادته، ففي ظل المناخ الذي تكون فيه الوسائل والغايات لإعادة هيكلة المنظمة التربوية غير مؤكدة يصبح من الضروري وجود قيادة تحويلية تُقدم رؤية مشرقة عن المستقبل المنشود، والعمل على تشجيع وتحفيز العاملين للإلتزام

وبذل مزيداً من الجهود التي يتطلبها التغيير الفعّال، وتفتح العاملين بالمنفعة من التغيير، فالقادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير همهم الشخصي والمهني هو إحداث تغيير متميز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود(Whitener,2001).

وبما أن المؤسسة التربوية مؤثرة ومتأثرة بالتغيرات المحيطة بها ومتفاعلة معها وتحتاج إلى أن تكون قادرة على إدارة التغيرات والمستجدات وهذا يزيد المسؤولية على قادتها، عليه جاءت هذه الدراسة للبحث في نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

### مشكلة الدراسة

إن المنظمات لا تستطيع عزل نفسها عن بيئتها أو تفرض قيوداً على أنماط التفكير واتجاهات أفرادها بحيث تجعلهم ساكنين وثابتين عند نقطة واحدة لا تتغير وعلى مدير المدرسة التكيف مع البيئة العالمية والإقليمية التي يتواجد فيها من خلال دراسته للأوضاع والظروف المحيطة به وتوقع التغيرات المستقبلية من خلال إستشراف المستقبل.

وفي ضوء معطيات أسلوب القيادة التحويلية أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تحويلي مطلوب منه أن يتعامل مع التغيير الذي تحتاجه المؤسسة التربوية الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل المؤسسة التربوية وخارجها لوضع خريطة للإتجاهات الجديدة والإستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية (الزعبي,2013:8).

لقد أوصت دراسات عديدة بإجراء دراسة عن القيادة التحويلية مثل دراسة الرفاعي (2013)، ودراسة الخصاونة (2012)، ودراسة غرايبة (2009).

كما أوصت دراسات أخرى بإجراء دراسة عن التغيير التنظيمي مثل دراسة القسوس (2004)، ودراسة الرويلي (2003)، ودراسة النوباني (2003).

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتحدد في تعرّف نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين.

### هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تُعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، المؤهل العلمي؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تُعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟

### أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1- تسليط الضوء على الصفات الإيجابية للقيادة التحويلية ونشرها لإستخدامها من مديري المدارس الثانوية الحكومية.

2- إبراز نمط القيادة التحويلية ودورها في مجارة التحديات والتغيرات المستقبلية.

3- يُؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إضافة معرفة علمية جديدة في الميدان التربوي إلى المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة الأردنية بشكل خاص.

4- يُؤمل أن تفيد هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية الحكومية من خلال تعرفهم درجة ممارستهم لكل من القيادة التحويلية ومستوى ممارسة التغيير التنظيمي.

5- يُؤمل أن تفيد الباحثين في مجال الإدارة التربوية في المملكة الاردنية الهاشمية حول موضوع القيادة التحويلية وربطها بالتغيير التنظيمي.

6- يُؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديريات التربية والتعليم بمحافظة البلقاء لتنظيم الدورات التدريبية لمديري المدارس ومديراتها في مجال القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

### مصطلحات الدراسة

إشتملت الدراسة على بعض المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو

الآتي:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي عملية يسعى من خلالها القائد والأتباع إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق (Burns,1978:20).

وتُعرّف القيادة التحويلية إجراءً: بأنها مقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على النهوض بمدارسهم مهنيًا وأخلاقياً وإجتماعياً. وتقاس بإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات الإستبانة المعدة لهذه الدراسة.

وتتكون القيادة التحويلية من خمسة أبعاد وفقاً لما ورد في باس وأفوليو (Bass &Avolio,2004) المشار اليهما في الخصاونة (2012) وهي كالآتي:

## 1-التأثير المثالي - سمات (Idealized Influence-Attributes)

يُقصد بهذا البُعد الصفات المثالية التي ينبغي توافرها لدى القائد التحويلي وهي: غرس الكبرياء في الآخرين، وتجاوز المصالح الذاتية من أجل مصلحة الجماعة والمنظمة، والتصرف بطرق تعزز إحترام الأتباع له وثقتهم به، وإظهار إحساس بالقيادة والقوة والثقافة، ويكون القائد التحويلي مؤثراً مثالياً بصفاته من خلال ممارساته القيادية التي تكسبه الإعجاب والثقة والإحترام.

ويُعرّف هذا البُعد إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا البُعد المتضمنة في إستبانة القيادة التحويلية المستخدمة في الدراسة الحالية.

## 2-التأثير المثالي - سلوك (Idealized Influence-Behavior)

يشير هذا البُعد إلى مجموعة الأنماط السلوكية التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً يُحتذى به من التابعين. ومن هذه الأنماط السلوكية التي حددها باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004) تأكيد أهمية إمتلاك الحس الجماعي بالهدف، وتحديد عملية تحقيق الهدف، والأخذ في الإعتبار ما يترتب على القرارات التي يتخذها القائد من نتائج أخلاقية ومعنوية، والتحدث عن مبادئه ومعتقداته الأكثر أهمية.

ويُعرّف هذا البُعد إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد التأثير المثالي-سلوك المتضمنة في إستبانة القيادة التحويلية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة.

### 3-الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

عُرفت بأنها العمل على إيجاد تعاون بين القادة والتابعين عن طرق تحفيز الأتباع على تحقيق مستوى أداء أعلى.

ويُعرف هذا البُعد إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد الدافعية الإلهامية المتضمنة في إستبانة القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.

### 4-الإستثارة العقلية (Intellectual Stimulation)

وتعني مقدرة القائد على قيادة أتباعه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية منها بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول.

ويُعرف هذا البُعد إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد الإستثارة العقلية المتضمنة في إستبانة القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.

### 5-الإعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

يصف هذا البُعد القائد الذي يعطي إهتماماً شخصياً لكل فرد من أفراد المنظمة ويتعامل معهم بطرق مختلفة، ويأخذ في الإعتبار الفروق الفردية، ويعامل كل شخص كفرد قائم بذاته على أساس من العدالة.

ويُعرف هذا البُعد إجرائياً بأنه: الدرجة التي حصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من خلال إجابات أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات بُعد الإعتبارية الفردية المتضمنة في إستبانة القيادة التحويلية المستخدمة في هذه الدراسة.

التغيير التنظيمي: "هو الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق" (فليه وعبدالمجيد، 2008:360).  
ويُعرف التغيير التنظيمي إجرائياً: بأنه العلاقة التي تم الحصول عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، عن فقرات إستبانة التغيير التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

إقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وللعام الدراسي 2015/2014.

### محددات الدراسة:

تحددت نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق أدواتي الدراسة وثباتهما، وصدق إستجابة أفراد العينة عن فقراتهما، كما أن تعميم نتائج هذه الدراسة لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه أفراد عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

## الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بمتغيري الدراسة: القيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أولاً: الأدب النظري

إشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بمفهوم القيادة، والقيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وعلى النحو الآتي:

#### مفهوم القيادة

والقيادة لغة، كما ورد في لسان العرب لابن منظور كما يلي: القَوْد: نقيض السَّوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والإسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، 1994).

ينظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها (علم وفن) وفي ضوء هذا المفهوم، تُعرّف أنها فن معاملة الطبيعة الإنسانية، أو فن التأثير في السلوك الإنساني لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بأسلوب أو طريقة تضمن طاعتهم وولاءهم وتعاونهم واحترامهم، وينظر إلى القيادة من الزاوية النفسية على أنها فن تعديل السلوك وتوجيهه في الإتجاه المرغوب، في حين ينظر علماء الإجتماع إلى القيادة أنها: ظاهرة إجتماعية تستوجبها ظروف المجتمع ومتطلباته، وهي نوع من

السلوك الذي يمارسه القائد لمساعدة الجماعة التي يتولى قيادتها، وتحريكها باتجاه تحقيق الأهداف، وتحسين عملية التفاعل الإجتماعي التي تحدث بين أعضاء الجماعة، والحفاظ على تماسك الجماعة (العرفي، ومهدي، 2008).

عُرفت القيادة تعريفات عديدة منها أنها عبارة عن ملكات وعواطف وطاقات وجدت في القائد لا يمكن قياسها وتحديدها بسهولة، ويمكن تسميتها "الروح القيادية". والروح شيء لا يزرع ولا ينتزع، ففي الروح القيادية أصالة عميقة، تصقلها مؤثرات عدة مثل الزمن، والحكمة، والعلم، والتجربة، والمهارة، والإحتكاك بالآخرين (آل مكتوم، 2006). وقد عرفها شوقي (1993:41) بأنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين شخصية كل من الأفراد والجماعة، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة العالية في أدائهم".

وعرفها الهزيمة (2004:11) بأنها "ظاهرة نفسية وتربوية واجتماعية تقوم على علاقة إعتماضية متبادلة بين القائد والجماعة التي يقودها وترتبط بوجود الإنسان بين الجماعة ويؤثر ويتأثر بها". وعرفها كونتز (Koontz) المشار إليه في العميان (2005) بأنها المقدرّة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق الأهداف. وعرفها باس وافوليو (Bass & Avolio, 1993) بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب. وعرفها حسان والعجمي (2010) بأنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما يطلق عليه إسم القائد ويقوم بحث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل وتكون وظيفة القيادة وسيلة لتحقيقها. وعرفها العتوم وكوفحي (2011) بأنها قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في إنجاح المنظمة التي هم جزء منها، وهي عملية وسلوك

إجتماعي يسعى إلى تنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق الأهداف وفق أسس ونظم إجتماعية محددة. وأيضاً عرفها العرفي ومهدي(2008:218) بأنها " النشاط أو السلوك الذي يمارسه التربوي للتأثير في جميع العاملين بغية توجيه سلوكهم، وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل الإرتقاء بالعملية التربوية من حيث الكم والكيف والعمل على تحقيق أهدافها".

والقيادة هي إستراتيجية تقوم على إعتبار أن المؤسسة التربوية نظام له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام (حامد،2009).

وأوضح علي وغالي (2010) أن القيادة عملية إجتماعية تحدث في جماعة، وتتضمن هذه العملية التأثير في أفراد الجماعة، وكذلك التأثير بهم، وأن القيادة تهدف إلى تحفيز الآخرين وحثهم على تحقيق الأهداف المشتركة، وأنها تتأثر بمجموعة عوامل منها شخصية القائد، وخصائص الأتباع، والأهداف والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

ويقع على عاتق القادة مجموعة من الوظائف لمواجهة أو معالجة التغيرات والتطورات التي تجري في البيئتين الداخلية والخارجية التي تتصل بعمل المؤسسة، ومن أهم وظائف القادة في هذا العصر التخطيط للمؤسسة، ويتضمن ذلك التنبؤ بكل ما قد يحدث في المستقبل، إستناداً إلى الوضع القائم، كذلك يقع في صلب مهمات القادة كل من عمليات: التنظيم، والإتصال، والتوجيه، والمتابعة المستمرة، والتقييم (أبو طاحون،2012).

ومع تعقيدات البيئة الخارجية ولما لها من أثر كبير في أداء المؤسسات والقيادة فيها، فقد بات القائد مطالباً بإتقان كثير من المعارف والمهارات الإدارية، خصوصاً ما يتعلق منها بالنظم

الإدارية والوسائل المتطورة المستخدمة في الإدارة التربوية وفي العملية التعليمية، وفي ضوء التقدم في علم الإدارة يصبح المطلب الأهم لكل مجتمع هو إعداد القادة الإداريين في مختلف المجالات ومنها التعليم. فالقادة الإداريون في وزارة التربية هم الذي يحددون شكل التعليم ونظامه، ويهبون هذا النظام حيوية ومرونة ليتكيف مع شتى الظروف، ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم حية تعكس الواقع وتسهم في تطوير المجتمع (مطاوع، 2003).

### النمط القيادي

تعددت التعريفات للنمط القيادي، فقد عرفه الفرا والخطيب (2007:12) بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير الفعال في أفراد المجموعة العاملة معه؛ بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المدرسة". وعرفه حسان والعجمي (2010:214) بأنه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي به الأتباع في سلوكياتهم".

ويعرفه السلمي (1991) بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم. وعرفه هواري (1996) بأنه السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل.

ومن بين الأنماط القيادية التي تم تناولها في هذه الدراسة نمط القيادة التحويلية .

## نمط القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز (Burns,1978) في كتابه القيادة (Leadership) ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات ذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الإحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية معينة مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع الأتباع (Bass & Avolio,1993).

فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظام من القيم الراسخة كالعدالة والإستقامة، وسمّى بيرنز (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير إتجاهاتهم وأهدافهم.

وأعتقد تجي وديفانا (Tichy and Devanna,1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الإعراف بالحاجة للتغيير، وإيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عملاً مؤسسياً. وفي مراجعة هاوس (House, 1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجذابة والقيادة ذات الرؤية أوضح أن أغلبية النماذج تتفق بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية، والإسراع في قبول أهداف الجماعة، وتقديم الدعم الفردي، وأن القائد الفعّال

يسعى لتغيير القيم الأساسية وإتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الإستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

وعرّف باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1993) القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تقوم على تغيير سلوك الأتباع من خلال: زيادة إدراكهم لقيمة المهمة وأهميتها، وجذب إنتباههم وتركيزهم حول الأهداف الجماعية، وليس الإهتمامات الفردية، وتنشيط إحتياجاتهم العليا.

وعرّف فينن (Feenan, 2004) القيادة التحويلية بأنها لا تعني تمركزاً للسلطة، وإنما تفويضاً للصلاحيات وتمكيناً للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم وإثارة مشاعرهم. والقيادة التحويلية كما أوضح باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1993) هي محاولة جديدة لتفسير القيادة عالية الأداء. وعرّف لوزر وأجوا (Lusser & Achua, 2010) القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يسري بين القائد والتابعين، ويستخدمه القادة لتغيير الوضع الراهن بتعريف التابعين بالمشكلات الموجودة في المنظمة التي يعملون فيها من خلال الإلهام، والإقناع، والإثارة من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة حول تحقيق الأهداف المشتركة الحالية، وحول الوضع المثالي الذي ستكون عليه المنظمة في المستقبل.

### أبعاد القيادة التحويلية

إشتملت القيادة التحويلية على الأبعاد الآتية: ( Bass & Avolio, 1993 ؛ Bass

(& Avolio, 2004)

1. التأثير المثالي - سمات (Idealized Influence-Traits): ويعني إمتلاك القائد للرؤية، والمقدرة على تشخيص إحتياجات العاملين، والمحافظة على مستوى عالٍ من القيم الأخلاقية،

وغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس تابعيه، مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والإحترام من قبلهم. ويصف هذا النمط الطريقة التي يتصرف بها المدير بوصفه أنموذجاً وقوة للعاملين معه بإملاكه الرؤية الواضحة، والأهداف المحددة، ومقدرته على مواجهة المشكلات وتمكن المعلمين من الإعتماد عليه.

2. التأثير المثالي - سلوك (Idealized Influence-Behavior): وهو مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح القائد بمقتضاها مثلاً عالياً يُحتذى به التابعين. ويكون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم. ويصف هذا البُعد القادة بأنهم يعملون الشيء الصحيح في ضوء معايير أخلاقية عالية.

3. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): وهي مقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة. ويصف هذا البُعد المدير الذي يتصرف بأسلوب يحفز المعلمين بدمجهم بالأهداف والرؤى المشتركة وجعلهم جزءاً منها، مما يؤدي إلى إيجاد معلمين قادرين على مواجهة التحديات وإحداث التغيير فالقادة الذين يمتلكون هذا البُعد يتصرفون بطرق تشجع على روح الفريق.

4. الإستثارة العقلية (Intellectual Stimulation): وتعني مقدرة القائد على قيادة تابعيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات بطرق جديدة وتعليمهم مواجهة الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حلول. ووفقاً لهذا النمط يعمل مدير المدرسة على تحفيز المعلمين ليكونوا مبدعين ومتحدين لمعتقداتهم وقيمهم التقليدية في إنجاز المهمات التعليمية. ويلتمسون الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة، ويعيدون النظر في المسلمات التي يؤمنون بها، والتفكير في المشكلات بطرق مبتكرة وعقلانية.

5-الإعتبارية الفردية (Individualized Consideration): وتعني إهتمام القائد بتابعيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب مع إهتماماته، والعمل على تدريب الأفراد وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. ووفقاً لهذا النمط يظهر مدير المدرسة الإهتمام بحاجات المعلمين الفردية ويربطها برسالة المدرسة ويعمل على إيجاد المناخ الداعم لإشباعها ويقدم تغذية راجعة بشكل مستمر، ويتفهم مشكلاتهم، ويبذل الجهد الدؤوب في مساعدتهم على مواجهتها. ولتشجيعهم وتنمية مقدراتهم على تحقيق التنمية المهنية لإنجاز المهمات التعليمية المنوطة بهم بأعلى درجة من الإبتكار.

### أهمية القيادة التحويلية

حظيت القيادة التحويلية بإهتمام الباحثين لما لها من دور فعّال وأهمية كبيرة وما تحتويه من مميزات عديدة وتبرز أهميتها من عدة عوامل منها: (رشيد، 2003)

-أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالسلطة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض السلطة وتمكين الأفراد وبالتالي تعمل على تطوير مهارات العاملين وتعزز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.

-إن القيادة التحويلية تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات التابعين وإلتزاماتهم وأدائهم في مختلف مستويات المنظمة.

-تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" والتي بدورها تشكل عنصراً فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل فكرة إكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

-إن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

### أهداف القيادة التحويلية

حدد ليثود وجانتز (Leithwood & Jantz) المشار إليهما في الصيداوي (2001) عدداً

من الأهداف التي تحققها القيادة التحويلية في المدارس وهي كالاتي:

-مساعدة المعلمين على بناء ثقافة مدرسية متعاونة ومهنية، ويتم ذلك عن طريق تحديد أهداف تعاونة تسعى المدرسة لتحقيقها واستخدام الوسائل لتأييد التغيرات الثقافية والإتصال بفاعلية ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة إلى المعلمين.

-تعزيز نمو المعلمين مهنياً من خلال تعزيز أهداف النمو المهني وزيادة إرتباطهم بأهداف المدرسة ومناهجها.

### خصائص القائد التحويلي

لقد ذكر الباحثون عدداً من الخصائص التي يتميز بها القائد التحويلي، فقد أورد

مصطفى (2002) عدداً من الخصائص الآتية:

- أن يكون صاحب رؤية مستقبلية، فالقائد التحويلي هو شخص قادر على تكوين رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير التابعين وتدفعهم لتبنيها.

- أن يكون صاحب نقلة حضارية، من خلال ما يتمتع به من ثقة ذاتية عالية، وبوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.

- ذو حضور واضح ونشاط بدني، فيشارك التابعين مشكلاتهم ومقدرته على تقديم الحلول المناسبة.

- الإنتاجية العالية، يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بالتابعين إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم في المنظمة، فهو مصدر للطاقة والإستجابة لحاجات التابعين واهتماماتهم.

- ذو مصداقية إذ يؤمن التابعين بنزاهة القائد وإستقامته.

-القائد عنصر تغيير ومحب للمخاطر المحسوبة، ولا يحب الإستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير.

وحدّد كل من تجي وديفانا (Tichy &Devanna,1990) سبع خصائص محددة تفرق

بين القادة التحويلين وغيرهم، وهي:

- وكيل تغيير: يتميز القائد التحويلي بالسعي لإيجاد منظمات مبتكرة ملتزمة، تتميز بالمرونة

والقابلية للتكيف مع البيئة المحيطة، فشخصيته تمكنه من قيادة العاملين بنجاح نحو التطوير.

- القادة التحويليون مستعدون وقادرون على إتخاذ المواقف المناسبة، لتحمل المخاطر ومواجهة

حالات التذمر داخل المنظمة ولديهم المقدرة على مواجهة الواقع وبشجاعة.

- الإفتتاح والإيمان بالتابعين: يتسم القائد التحويلي بالإفتتاح والصدق والإستعداد لإعطاء الثقة

للآخرين.

- يقوم القادة التحويليون بصياغة مجموعة من القيم الأساسية التي ينبغي تحقيقها، ويمارسون سلوكاً ينسجم مع تلك القيم.

- الرؤية: القادة التحويليون لديهم مهارات لإيجاد حالات مستقبلية مرتبطة بنجاح مع أهداف المنظمة، وإستحداث الحماس والعمل لإنجاز هذه الرؤى.

- المرونة: لدى القادة التحويليون المقدرة على مواجهة الأوضاع المعقدة، والغامضة، والمستقبلية ولديهم الثقة بالعاملين معهم.

### وظائف القائد التحويلي

يرى البدرى (2005) ست وظائف رئيسة للقائد التحويلي تختلف عن أي مدير آخر وهي

كالآتي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير وتعميقها، فالقائد التحويلي يدعو إلى التغيير ويقوم بإقناع الناس بحاجتهم إلى التغيير، من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لدعم التغيير، وأن يعرف كيفية التعامل مع مقاومي التغيير.

- تقديم الرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي عليه كتابة وصياغة رؤيته ورسالته، والتي سيحقق من خلالها النقلة الحضارية.

- إختيار أنموذج التغيير الملائم لمنظمتهم، الذي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة، وتكون ملائمة للواقع العملي.

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إذ يكيف الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة بين العاملين لتتلاءم مع البرنامج الجديد لأنه لا يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح يختلف تماماً.

- إدارة الفترة الإنتقالية: وهي تُعد من أصعب المهمات لأنها تتطلب التخلص من القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

- تنفيذ التغيير ومتابعته: وهذه تعني وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية بالمتردد والمتأرجح فإن الأصرار ضروري لتنفيذ التغيير، فالتغيير رحلة طويلة وليس نقطة وصول.

#### أ- التغيير

جاء في معجم لسان العرب غير الشيء أي بدّل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويُقال غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله، وغير (بكسر الغين وفتح الياء) الدهر أي أحواله وأحداثه المتغيره (ابن منظور، 1994).

أما المعنى الإصطلاحي للتغيير فقد عرفه السلمي (2002) بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي تستهدف أحد أمرين: ملاءمة أوضاع المنظمة، أو إستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديده تحقق للمنظمة أهدافها. فالتغيير إستجابة ونتيجة طبيعية للحراك والنمو الذي يحدث في المنظمات، والمقدرة على التكيف والإستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، إذ تعد محاولة المنظمات لإحداث التغيير بمثابة محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ. والتغيير هو طرُق جديدة في التنظيم والعمل. ومن حيث كونه قانوناً عاماً، فإن التغيير يعد ظاهرة تخضع لها

جميع مظاهر الكون، وشؤون الحياة المختلفة (جرادات وعريقات والمعاني, 2013). وهو عملية تشمل سلوك الأفراد، وهياكل المنظمة، ونظم الأداء وتقويمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل، والتكيف مع البيئة المحيطة (عماد الدين, 2003). وعرف أفندي (2004) التغيير بأنه ناتج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشكلات والقيود التي تحد من إشباعه لإحتياجاته.

### ب- التغيير التنظيمي (Organizational Change)

أما مفهوم التغيير التنظيمي فقد عرفه الخضير (2003) بأنه عملية يتم بموجبها إحداث تأثيرات وتفاعلات ذاتية وتبادلية بين الكيان الإداري وأجزائه وعناصره وملامحه بحيث ينجم عنها واقع جديد يختلف عن ما قبله. وعرفته الدهان (2002) بأنه مجهود طويل المدى لتحسين مقدرة المنظمة على حل المشكلات، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقنع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة. وعرفه العطيّات (2006:94) بأنه "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة، بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسه أو كليهما معاً". والتغيير التنظيمي هو الجهد المنظم والموجه والذي يشمل النظام الكلي للتنظيم، والمصمم لتحسين فاعلية عمل المنظمة من خلال التدخل الموجه في العمليات بإستعمال العلوم السلوكية وهو أيضاً عملية التحول الذي يحصل في نشاطات المنظمة وأهدافها وعملياتها والعاملين فيها، وهو يعد من الظواهر الصحية في المنظمة (Harvey & Brown, 2001).

يُلاحظ من التعريفات السابقة أن جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في المنظمات سواء أكانت حكومية أم غير حكومية، وتكون أداة تنفيذ التغيير عن طريق تطوير المقدرة والمهارة الإنسانية وفقاً للمتغيرات البيئية أو الإقتصادية أو الفنية أو التقنية. وتنشأ الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة لعوامل وأسباب ضاغطة، من ناحيتين: خارجية، وداخلية (كلادة، 1997). أما الأسباب في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، فمتنوعة، ومن الصعب ضبطها أو السيطرة عليها، كما يصعب التنبؤ بوقت حدوثها، ومن أهمها:

1. المتغيرات في مجال التكنولوجيا والإكتشافات العلمية.

2. المجالات السياسية ومتغيراتها.

3. المجالات الإقتصادية، والمنافسة.

4. المتغيرات الإجتماعية والثقافية، وما يتصل بها من قيم واتجاهات.

أما الأسباب الكامنة في البيئة الداخلية للمنظمة، فترتبط بأنماط العمل داخل المنظمة، والإجراءات المتبعة فيها، وما يتطلبه الموقف من مراجعة وتغيير؛ لتحسين ظروف العمل ونتاجاته، أو تهيئة العاملين للإستجابة الواعية للمتغيرات في البيئة الخارجية، والتكيف معها، بطريقة تتسم بالمرونة والديناميكية.

وقد فرّق الباحثون بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فالتغير التنظيمي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات ويحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تتجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها. أما التغيير التنظيمي فهو تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)

بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر مقدرة على حل المشكلات، وبذلك تم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية، أما التغيير قد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة. (العميان، 2005).

### أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية وإرتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهدافها: (الدهان، 2002)

-زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين مقدرتها على البقاء والنمو.

-زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإيجاد الحلول المناسبة.

-تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتلبية إحتياجاتهم المطلوبة.

-الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

-تهيئة جو من الثقة والإنفتاح بين الأفراد العاملين والإدارة.

ومن الأهداف الأخرى للتغيير التنظيمي التي ذكرها القريوتي (2000) ما يأتي:

-إيجاد علاقة تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة والعمل ضمن روح الفريق الواحد.

-العمل على إيجاد التوافق والتناغم بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية لزيادة درجة الإنتماء للمنظمة وأهدافها، وهذا يعني الوصول إلى درجات عالية من الأنماط التفاعلية البناءة والتوقعات المرجوة من الأدوار الوظيفية.

-زيادة فهم عملية الإتصال وجعلها أكثر فاعلية.

-العمل على تحقيق التغيير التدريجي في القيم المهنية والإتجاهات بإستخدام إستراتيجية التشكيك بما هو قائم والإنتقال إلى ما هو مطلوب.

### مصادر التغيير التنظيمي:

تتمثل مصادر التغيير في إنتاج التجديدات عن طريق إدخال تغييرات ذات طابع ثانوي، كإعتماد كتاب مدرسي جديد، أو تحسين الإعداد المهني للمعلمين، أو إدخال طرائق جديدة في الإختبارات والتشخيص. ويبدو أن ثمة مبدئين يتدخلان في هذا المضمار، وهما: (هويرمان، 1974)

-المبدأ الأول يتعلق بكمية الطاقة الجديدة، أو درجة الضغط التي تُمارس لصالح التغيير بالقياس إلى أحجام النظام الكلية، وضغط البيئة هذا يضطر النظام التعليمي إلى التغير بسرعة أكبر مما لو كان يسير في ظل الظروف العادية.

-المبدأ الثاني يقول بوجود "عتبة حرجة" شبيهة بنقطة الإنطلاق في النمو الإقتصادي التي يتم بلوغها عندما تُستثمر نسبة معينة من الدخل القومي، تزيد عن الإستثمارات اللازمة لتمكين السكان من المحافظة على مستوى المعيشة ذاته. ويفترض هذا المفهوم أن على التربية تخصيص نسبة مئوية معينة من الوقت، ومن الموارد البشرية، والمالية، للنشاطات التحسينية والتطويرية (البحث،

والإنماء، والاختبار)، التي تتخطى العمليات الجارية، وذلك قبل أن يبدأ السياق التراكمي للتجديد في التحرك.

وقد صنّف جونز (Jones,2004) مصادر التغيير التنظيمي الى الآتي:

- القوى التنافسية مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو التجديد.
- المستجدات السياسية المتمثلة بالعلاقات الدولية، والقرارات السياسية، وجماعات الضغط السياسي.
- التغيرات الاجتماعية والديموغرافية التي تشمل القيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.
- سعي المنظمات إلى تعزيز السلوك الأخلاقي إستجابة للضغوطات الحكومية والسياسية والاجتماعية.

### خصائص عملية التغيير التنظيمي:

- تتصف عملية التغيير التنظيمي بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة: (الخضيرى،2003)
- الإستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- الواقعية: يجب أن ترتبط عملية التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكاناتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

-التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة وإحتياجاتها وتطلعاتها لعملية التغيير.

-الفاعلية: يتعين أن تكون عملية التغيير فعّالة، أي أن تكون لديها المقدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك المقدرة على التأثير في الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

-المشاركة: تحتاج عملية التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

-الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار من الشرعية القانونية والأخلاقية التي تحددها معايير السلوك في آن واحد.

-الإصلاح: حتى تنجح عملية التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح العيوب، ومعالجة الإختلالات في المنظمة.

-المقدرة على التطوير والإبتكار: يتعين على التغيير أن يوفر مقدرات تطويرية أفضل مما مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

-المقدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن عملية التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها تتوافق وتتكيف معها أيضاً.

## مجالات التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام،

والتي حددها (Hodge, Anthony & Gales, 2003) بما يأتي:

- الأهداف والإستراتيجية: إن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلاً على الأهداف والإستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- الأفراد: توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.
- السلع والخدمات: تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة وتطوير العمل.
- تقنية التنظيمات في المجال التكنولوجي.
- تغيير المهمات والوظائف: يهدف التغيير إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الإتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.
- الهياكل التنظيمية: عن طريق إعادة تصميم مستويات الإدارة وإبراز التوجهات نحو اللامركزية.
- الثقافة المؤسسية: التي تعرّف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

وأشار قاسمي (2007) إلى أن التغيير على مستوى أي مجال من المجالات سينتج عنه

تغييرات في المجالات الأخرى، بإعتبار أن العلاقة تفاعلية بينها، لأن المنظمة في الوقت الحالي

هي عبارة عن نظام مفتوح مكوّن من أنظمة فرعية، ويتشكل هذا النظام من كيانات تترابط بعلاقات

وظيفية تخدم غايات المنظمة وأهدافها، وفيما يأتي توضيح لكيفية تأثر هذه التغيرات ببعضها بعضاً:

-التغيرات الهيكلية: وتتضمن هذه التغيرات تغيير النشاط الذي تمارسه المنظمة، وطبيعة العلاقات بين الوحدات والدوائر والأقسام المختلفة فيها، وكذلك تغيير الأدوار التي تؤديها الوحدات المختلفة أو الأفراد، وتغيير إجراءات إتخاذ القرارات وموقع إتخاذ هذه القرارات، وهذه التغيرات ستؤدي بالضرورة إلى التأثير في المحاور الأخرى سواء أكانت فنية أم سلوكية أم وظيفية.

-التغيرات الفنية: وهي التغيرات التي تتعلق بالمعارف الجديدة التي يحتاج إليها العاملون لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات التكنولوجية المختلفة، فضلاً عن التغيرات الحاصلة نتيجة الإبتكارات الجديدة المتعلقة بالمنتج أو الإتصالات، وكذلك التغيير في طرق ممارسة الإدارة. وهذه التغيرات تتأثر بالتغيير الذي يحصل في كل من التغيرات الهيكلية والسلوكية والوظيفية، كما أنها تؤثر فيها بشكل كبير.

-التغيرات السلوكية: وتشمل ما يحصل في سلوك العاملين في المنظمات، سواء ما يتعلق بسلوكهم في أثناء العمل، أو بأدوارهم المطلوب منهم القيام بها، أو بالظروف الإجتماعية للعمل، وتأثيرها في كيفية قيامهم بالدور الإجتماعي الذي يتعلق بتعاملهم مع بعضهم بعضاً ومع الأطراف الخارجية، وهذه أيضاً تتأثر وتؤثر في المحاور الأساسية الأخرى للتغيير.

-التغيرات الوظيفية: هي التغيرات التي تحدث في عملية توزيع الوظائف، و الأدوار المطلوبة من شاغلي تلك الوظائف للقيام بها، فضلاً عن العلاقات الوظيفية التي تربط بين العاملين، وخاصة في

ما يتعلق بالإتصالات فيما بينهم، ومع الوحدات والمستويات الإدارية الأخرى، وهذه تحتاج لأن تتفاعل مع التغييرات الهيكلية والفنية والسلوكية بشكل كبير.

### أنواع التغيير التنظيمي

أشار عبدالكريم (2004) إلى أن هناك أنواعاً للتغيير التنظيمي، تتمثل في الآتي:

- التغيير المخطّط له: ويحدث من أجل أن تُعدّ المؤسسة نفسها لمجابهة التغييرات المتوقعة.
- التغيير غير المخطّط له: ويتم قسراً عن رغبة المؤسسة، ويحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي في المؤسسة.
- التغيير المفروض: ويُفرض جبراً على العاملين من جانب الإدارة (السلطة)، وقد يُقابل بالرفض والإحباط.
- التغيير بالمشاركة: ويتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير.
- أما في الميدان التربوي المدرسي، فقد أشار هوبرمان (1974) إلى ثلاثة أنواع من التغيير التنظيمي، وهي:
  - التغيير المادي: أي تلك التي تشمل التجهيزات المدرسية.
  - التغيير في المفاهيم: وهو الذي يتناول عناصر المنهاج التعليمي أو طرائق نقل المعلومات.
  - التغيير في العلاقات البشرية: أي في الأدوار والعلاقات المتبادلة بين المعلمين والطلبة، وبين المعلمين والإداريين، وبين المعلمين أنفسهم.

أما الحمود(2002) فقد أشار إلى أنواع عدة من التغيير حسب المعيار المستخدم في

التصنيف:

-التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

-التغيير المادي والتغيير المعنوي:

يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي) ، فعلى سبيل المثال قد يكون لدى بعض المؤسسات معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

-التغيير السريع والتغيير التدريجي:

وهو تقسيم أنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادةً أكثر رسوخاً من التغيير السريع المفاجئ.

## أنماط التغيير التنظيمي:

للتغيير أنماط متعددة تفرضها محددات عديدة مثل الإتجاه، والمدى، والمساحة، والعمق، والزمن، وفيما يأتي وصف لكل واحد من هذه الأنماط (جرادات، المعاني، وعريقات، 2013):

- إتحاء التغيير: فقد يكون التغيير إيجابياً أو سلبياً، فالتغيير الإيجابي يكون تغييراً بناءً يؤدي إلى التقدم والتطور وتحسين نوعية العمل وجودته، أما الثاني فيكون هداماً ينتج عنه مزيد من التخلف والركود والتراجع، وربما الإنهيار.
- مدى التغيير: فهناك التغيير واسع المدى الذي يتناول متغيرات عديدة ومتنوعة داخل المنظمة، أي أنه يطال وحدات إدارية، وأدواراً، وعلاقات، وهياكل وأبنية، وأنماطاً سلوكية، ووظائف وغيرها وهناك تغيير محدود يتناول نشاطاً معيناً أو إدارة معينة في المنظمة.
- مساحة التغيير: قد يغطي التغيير مساحةً واسعةً تشكل شبكة من التغييرات وحتى لو كان جزئياً فإن كافة عناصر المنظمة تتأثر بهذا التغيير فمثلاً عند إتباع منهج التغيير التكنولوجي فإن كافة أقسام المنظمة ودوائرها يجب أن تتكيف مع هذا التغيير، وذلك يعني أنه كلما كانت شبكة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل.
- عمق التغيير: فقد يكون التغيير سطحياً لا يصل إلى الجوهر بل يعالج القشور في حين أن التغيير العميق يصل إلى الجذور، فعملية شراء جهاز حاسوب للمنظمة يختلف عن عملية أتمتة المنظمة بكاملها والتي تعني تغييراً جذرياً يتناول الأفراد من حيث تدريبهم وتغيير طرق عملهم، كما يعني الانتقال من العمل اليدوي إلى العمل الآلي، ويصل إلى الثقافة التنظيمية التي أصبحت تؤمن بالإنجاز الصحيح من أول مرة.

- الزمن: وهو من المحددات المهمة للتغيير، فالتغيير السريع مطلوب في حالات معينة وليس هو الأفضل دائماً، ويضمن التغيير التدريجي نجاح التغيير، وتأتي أهمية محدد الزمن من كونه يتعلق بمقدرة المنظمة الإستيعابية لتنفيذ التغيير، فالمنطق السليم يقتضي أولاً البحث عن أصحاب تلك المهارات تمهيداً لإستقطابهم وتوظيفهم، ويشكل ذلك تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي يمكن القول بأن التغيير مهما كان نوعه يفرض على المنظمات تحديات عديدة مع الأخذ بعين الإعتبار تفاوت قوة هذه التحديات تبعاً لنوع التغيير وطبيعة المنظمة وحجمها.

### إستراتيجيات التغيير التنظيمي

- هناك كثير من الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الإستراتيجيات إستناداً إلى حجم التغيير وقوته، إذ يمكن أن يكون التغيير تدريجياً، وقد يكون بنويماً وسريعاً، وقد حدد العطيوات (2006) نوعين من الإستراتيجيات التنظيمية، هما:
- إستراتيجية التغيير التدريجي: تتأثر هذه الإستراتيجية بعدة عوامل منها: مهارات العاملين وقدراتهم، ورغبتهم بالمشاركة، وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر، ويتبع هذه الإستراتيجية عدة أساليب أو إستراتيجيات فرعية، منها:

- إستراتيجية واسعة النطاق: تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة أو ضرورته منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.

- المشاركة المركزة: تستخدم عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية، ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد

الأفراد المهمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي الوقت نفسه يتم التركيز على إتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة.

- أسلوب الإقناع: يُستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة، فيتم اللجوء إلى أسلوب الإقناع والوصول إلى أفضل الحلول من خلال مشاركة العاملين.

- أسلوب الإكراه: يُستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الإتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير.

- إستراتيجية التغيير البنوي: تتبنى هذه الإستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض العاملين؛ لذا لا بد من إتباع الإستراتيجيات القيادية الآتية:

- إستراتيجية البراعة القيادية: تُستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ولا تعيش المؤسسة في أزمة، ولا تكفي الروح القيادية إذا لم يرافقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب.

- إستراتيجية الإقناع: تُستخدم عندما يكون التغيير مُدركاً من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل.

- إستراتيجية الإلزام: تُستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة، ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة.

-الإستراتيجية الديكتاتورية أو القسرية: تُستخدم عندما تكون مقاومة التغيير قوية توشك المنظمة على الوقوع في كارثة، مع العلم أن لهذه الإستراتيجية أضراراً جانبية تتعلق بالروح المعنوية للعاملين.

وقد أضاف المومني(2008) إستراتيجيات أخرى للتغيير التنظيمي منها :

-إستراتيجية المشاركة: أي إتخاذ القرار بشكل جماعي وتقوم الإدارة العليا بتشخيص المشكلات وتعريفها ودراستها، وتقوم بتحديد أبدال الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات التنفيذية بدراسة هذه الأبدال، وإختيار البديل الأنسب منها فيكون إختيار التغيير نابع من العاملين أنفسهم.

وهناك عدة إستراتيجيات للتغيير التنظيمي إقترحها روبرت وبيننا (Robert &

Benna,1969) أهمها:

-إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على إفتراض أن العدو الرئيس للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الأساس الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز على تزويد المتدربين بالمعلومات وتشجع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

-إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم إقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه. فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب

مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، ويحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب الذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

- إستراتيجية القوة القسرية: يتم وفقاً لهذه الإستراتيجية، استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعّالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعّالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (القوة والقسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير، إن الإدارة التربوية معنية، بإدراك مصادر التغيير ومتطلباته، وإستيعاب أبعاده على مستوى الفرد، والوحدة التنظيمية، والمؤسسة؛ من أجل تحقيق أهداف العمليات التجديدية، وهذا يعني التعامل الواعي مع الثقافة السائدة والموروث الثقافي، بكل ما لهما، وما عليهما. ويعني ذلك، إعادة بناء معايير الصحة التنظيمية، والتنظيم، والإدارة التنظيمية (العميان، 2005).

## مراحل التغيير التنظيمي:

يبدأ التغيير من وجود مثيرات تؤثر في قوة البناء التنظيمي، ويأخذ هذا التغيير في إحداث

تأثيره من خلال مروره في ست مراحل، على النحو الآتي:(كلادة،1997)

-المرحلة الأولى: الضغط والإثارة، وتبدأ هذه المرحلة بوجود ضغوط هائلة على الإدارة في مستوياتها العليا؛ لتهد بنيان المنظمة هزاً قوياً، تجعل المسؤولين في وضع يقبلون معه للتغيير أن يأخذ مكانه في المنظمة، وفي أنفسهم أيضاً.

-المرحلة الثانية: التدخل وإعادة التوجيه، عندما يبدأ الضغط بإثارة قوة البناء، فإنه يؤدي بشكل أوتوماتيكي إلى تعرف الإدارة العليا على المشكلة، وتجد تلك الإدارة لها الحل المناسب. وغالباً ما يحاول المديرون إتخاذ حلول رشيدة، ويلوموا جماعات العمل، ويبعدوا الملامة عن أنفسهم. لذلك، يبدأ صراع يؤدي إلى تدخل أطراف أخرى من الخارج، وعلى مستوى الإدارة العليا، التي تقوم بعملية إعادة التوجيه، يجري تشجيع الإدارة العليا في المنظمة على إعادة فحص التطبيقات الماضية والمشكلات الحالية.

-المرحلة الثالثة: التشخيص والتعرف (التمييز)، ويتم من خلالها تحليل عملية التغيير ودراستها، وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهتها، وبطريقة تدريجية، عبر التنظيم الهرمي، لتصل إلى كافة مستويات المنظمة ويتم المشاركة فيها لصناعة القرار لتقبل التغيير فتصبح عملية معلنة ومعروفة ومقبلة من العاملين.

-المرحلة الرابعة: الإختراع والالتزام، وفي هذه الحالة يتم تطوير حلول فاعلة، والمحافظة على الإلتزام الكامل؛ لتطبيقها.

-المرحلة الخامسة: التجريب والبحث، وفي هذه المرحلة لا تكون مصداقية القرارات التي أُخِذت هي الحل النهائي، بل تصبح هذه القرارات جزءاً من قوة المنظمة نفسها، بمعنى أنه لكي يتم تعميمها، ولتصبح نهائية، فهذا أمر يحتاج إلى إثبات، وهذا يتطلب البحث عن وسائل دعم القرارات.

-المرحلة السادسة: التعزيز والقبول، حيث يتم تعزيز القرارات الجديدة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، ومكافأة الآخرين وتشجيعهم للإستمرار في التغييرات الفاعلة.

بينما حدد القريوتي(2000) المراحل التي يمر فيها التغيير إلى ثلاث مراحل أساسية:

1-مرحلة تفكيك عوامل الجمود: ويعني توليد شعور لدى العاملين بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له.

2-مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: ويقصد بذلك إحداث التغييرات بهدف تحسين الأداء والإنتاجية للعمل بكفاية وفاعلية.

3-مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت: ويعني ذلك حماية التغييرات التي تم إحداثها داخل المنظمة.

أما الطويل(1998) فلخصها بأربع مراحل هي:

-مرحلة البدء: وهذه من المراحل المهمة لأنها تتصل بحالة النظام وبمدى إستعداده للتغيير.

-مرحلة التحول: ويُقصد بها الجهود المدروسة والمخطط لها لتنمية العاملين وتدريبهم في المنظمة.

-مرحلة الصيانة أو المؤسسية: وهي توافر فريق أو كادر من المختصين يعملون كنظام فرعي داعم

لجهود تطوير المنظمة، ويتم إعداد هؤلاء عن طريق برامج تثقيفية وتدريبية مدروسة.

مرحلة الأثر أو الناتج التربوي: وهي الآثار التي يمكن أن تتركها برامج التغيير على النظام التربوي وعلى العاملين فيه.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تمّ عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي وفقاً

لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية:

هدفت دراسة جرفث (Griffth,2004) إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا المعلمين وأدائهم المدرسي ورغبتهم في ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على مدارس ابتدائية في منطقة تعليمية ذات عدد كبير من الطلبة في إنجلترا وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (602) من المعلمين، إذ وزعت عليهم إستبانة لتحديد العلاقة الواردة في الدراسة، وقد عززت نتائج الدراسة الدليل القائل بأن القيادة التحويلية تظل أحد أهم أنماط القيادة الأكثر فاعلية في جميع المنظمات، بما في ذلك المنظمات التعليمية الحكومية، ولم تكن القيادة التحويلية لمدير المدرسة مرتبطة بشكل مباشر مع الأداء المدرسي وترك العمل، بل كان الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً بين هذين المتغيرين.

وأجرى كوركماز (Korkmaz,2007) دراسة هدفت إلى فحص نمطي القيادة (التحويلية

والتبادلية) لمديري المدارس الثانوية في تركيا وأثرهما في الصحة التنظيمية للمدرسة، وطبقت

إستبانة الدراسة على (635) معلماً يعملون في المدارس التركية من أصل (875) معلماً، وتوصلت

الدراسة إلى أن للقيادة التحويلية أثراً عميقاً في الرضا الوظيفي للمعلمين، بينما كان للقيادة التبادلية

أثر غير مباشر في الصحة التنظيمية للمدرسة، كما أوضحت النتائج ان القيادة التحويلية كان لها الأثر المباشر للرضا الوظيفي للمعلمين.

وهدفت دراسة شاندريا (Shandria,2007) التعرف إلى طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للإداريات الأمريكيات من أصل أفريقي اللاتي يمارسن هذا السلوك وكذلك معرفة ما الأسلوب القيادي الأفضل لتمكين العاملين، وأستخدمت المقابلات لجمع البيانات، والتي تم إعداد أسئلتها بطريقة تركز على سمات القيادة التحويلية، فقد تمت مقابلة (70) امرأة أمريكية أفريقية الأصل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن معظم القادة من النساء اللاتي شملتهن العينة يمارسن سلوك القيادة التحويلية، وكذلك إن النساء الأمريكيات من أصول أفريقية ترى نمط القيادة التحويلية هو النمط الأفضل لتمكين التابعين وذلك على خلاف النمط القيادي التبادلي، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة غرابية (2009) إلى تعرف درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم من وجهة نظر المعلمين، وقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (400) معلم ومعلمة من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي: سجلت ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية درجة متوسطة، وسجلت درجة أداء المشرفين التربويين لعملمهم درجة متوسطة، ووجدت علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية وبين أدائهم لعملمهم. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للجنس ولصالح الإناث ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية تُعزى للمؤهل العلمي ولمكان العمل.

وأجرت الخلايلة وسعادة (2010) دراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس ومعلماتها. وقد تكونت عينة الدراسة من 256 معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطيه موجبة، ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية بأنماطها الأربعة متفرقة ومجموعة وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وأربعة أبعاد منها: التعاون، والوعي والاهتمام، والسلوك الحضاري، والكياسة، بينما إرتبطت القيادة التحويلية وأبعادها بسلوك الروح الرياضية بعلاقة ضعيفة، وسالبة، وذات دلالة إحصائية. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية متنبيئ متوسط ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، وأن أكثر أنماط القيادة التحويلية تنبؤاً هو التأثير المثالي، ويليه الدافعية الإلهامية، بينما أنتفت الدلالة الإحصائية لأثر بعدي الإعتبارية الفردية، والإستثارة الفكرية.

وأجرى الشريفى والتتح (2010) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (690) معلماً ومعلمة أُختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من جميع المناطق التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وأُستخدمت إستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية بعد ترجمتها إلى العربية وتكييفها للبيئة الإماراتية. وقد تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، ولتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فما فوق، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة.

وأجرى رينولدز (Reynolds,2010) دراسة هدفت إلى إكتشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلم في المدارس الثانوية في الجنوب الغربي لولاية أريزونا في الولايات المتحدة الأمريكية في ضوء الفرضية التي تقول: "تزداد دافعية المعلم كلما أزدادت ممارسة القيادة التحويلية". وقد أُستُخدمت لجمع البيانات أداتان: الأولى للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية، والثانية لتحديد الدافعية. وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية مباشرة وضعيفة بين دافعية المعلم والقيادة التحويلية أدت إلى رفض فرضية الدراسة.

وهدفت دراسة زاقناك (Sagnak,2010) إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم (764) في (50) مدرسة في نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية وأُعمدت الإستبانة والمقابلة كأداتين لجمع المعلومات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي كانت عالية جداً، إذ أن للقيادة التحويلية المقدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف والأفراد في المدرسة كما أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية المقدرة على تفسير الإنحدار بالمناخ الأخلاقي الذي بلغ (40%) بل وأيضاً لديها المقدرة على إصلاح هذا الإنحدار إذا ما طُبقت بالطرق السليمة

وذلك لما للقيادة التحويلية من المقدرة على تطوير أخلاقيات الفرد وإظهار أفضل ما يملك من سمات وصفات.

وأجرت الخصاونة (2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل، ودرجة إستخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والعلاقة بينهما، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وأُستخدمت إستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) لجمع البيانات، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وجاء في الرتبة الأولى النمط القيادي التبادلي يليه النمط القيادي التحويلي فالنمط القيادي المتساهل. وأن درجة إستخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة بشكل عام. وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.001$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان للقيادة متعددة العوامل بأنماطها الثلاثة (التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة) وأبعادها كافة، ودرجة إستخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بإستثناء إستراتيجية التكامل.

وهدفّت دراسة الرفاعي (2013) إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (370) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

-إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

-كان مستوى تمكين معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت متوسطاً من وجهة نظر المعلمين.

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لنمطي القيادتين التحويلية والتبادلية ومستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما.

وهدفت دراسة سميرت ومقابلة (2013) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. وقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة إذ بلغت عينة الدراسة (324) معلماً ومعلمة منهم (148) معلماً و(176) معلمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداتين تم التأكد من صدقهما وثباتهما. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

-إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم كانت متوسطة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية ومستوى دافعية المعلمين.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم تبعاً للخبرة التعليمية، والجنس، والمؤهل العلمي.

وأجرت كنعان (2014) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين، وتكوّن مجتمع الدراسة من (12572) معلماً ومعلمة في مديريات التربية والتعليم في محافظات شمال الضفة الغربية، أُختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (565) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية كانت عالية، ويوجد ارتباط إيجابي بين درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية والإنتماء المهني للمعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة (أعلى من بكالوريوس)، ولمتغير الخبرة لصالح الفئة (أقل من 5 سنوات).

#### الدراسات السابقة ذات الصلة بالتغيير التنظيمي

هدفت دراسة النوباني (2003) التعرف إلى العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين وإتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى إلتزامهم التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الاردن، وأُستخدمت أربع إستبانات لجمع المعلومات: الأولى للمعلومات الشخصية للقادة التربويين، والثانية إستبانة لقياس مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، والثالثة إستبانة لقياس إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي، والرابعة لقياس درجة الإلتزام التنظيمي للقادة التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (479) مدير تربية ومشرف تربوي ومدير مدرسة ثانوية في أربع عشرة

مديرية من مديريات التربية والتعليم في الاردن وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية. وأظهرت نتائج الدراسة:

-إن مصادر قوة القادة التربويين جاءت مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها كالاتي: الإقناع، وإدارة الصراع، ثم الثوابية، ثم الخبرة، ثم المرجعية، ثم الشرعية، ثم المعلومات، ثم المكانة الاجتماعية، ثم القسرية.

-إن إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية ومستوى إلتزامهم التنظيمي كان متوسطاً.

-إن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين والإتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية والعلاقة بين الإتجاهات نحو التغيير التنظيمي والإلتزام التنظيمي كانت إيجابية.

وهدفنا دراسة الرويلي (2003) تعرف تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعّالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك بإتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي، وما تشمله من عناصر والتعرف إلى إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي في مناطقهم، وتكوّنت عينة الدراسة من (211) فرداً وقد تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وأُستخدمت ثلاث إستبانات لغرض جمع المعلومات الإستبانية الأولى لقياس مدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعّالة، والإستبانية الثانية لقياس مدى الأهمية المستقبلية لعناصر الإدارة المدرسية الفعّالة والإستبانية الثالثة كانت عبارة عن مقياس إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كانت نتائج إتجاهات أفراد العينة نحو التغيير والتطوير التنظيمي إيجابية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند جميع مجالات الدراسة. وأن هناك علاقات إرتباطية بين مدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة وإتجاهات القادة التربويين نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

- وجود علاقات إرتباطية قوية بين تقديرات أفراد العينة لمدى أهمية توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة في المستقبل وتقديراتهم لإتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي.

وأجرت القسوس (2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002) ومدى إدراك القيادات الإدارية لها، وتكوّنت عينة الدراسة من جميع العاملين في ثماني مديريات للتربية والتعليم، وبلغ عددهم (488) فرداً وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت درجة إدراك القيادات التربوية الإدارية لخصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة التربوية والإشراف التربوي متوسطة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة إدراك القيادات التربوية الإدارية لخصائص التغيير التربوي في جميع مكونات التغيير لصالح مديري التربية والتعليم، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة في الوظيفة الحالية على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لهذه الخصائص في كلا المجالين.

وهدفت دراسة سيكرين وكينان وجاكسون ( Sikrin ,Keenan,& Jackson,2006 )

التعرف إلى العلاقة بين نتائج برامج التغيير (النجاح وما يقابله من فشل) والعوامل الأساسية

المسببة لذلك وقد أُستخدِم المنهج الوصفي لتعرُّف مبادرات التغيير في (225) منظمة، بجانب المنهج الإستقرائي من خلال تحليل (6153) كتاب ومقالة ودراسة كل منها تناول الموضوع من زاوية مختلفة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

- إن معظم خبراء التغيير يستحوذ عليهم هاجس القضايا "اليسيرة" مثل ثقافة التغيير والدوافع للتغيير، وأن التركيز على هذه القضايا وحدها لن يحقق التغيير المنشود.

- هناك أربعة عوامل مهمة يتوقف عليها نجاح أي مبادرة للتغيير هي: المدة الزمنية لمعرفة ما إذا كان هذا البرنامج قصير الأجل أو طويل الأجل ونزاهة أداء فريق العمل ومقدرته على إتمام التغيير في الوقت المحدد، ومهارات أعضاء الفريق ومزاياهم بالنسبة إلى متطلبات المنظمة والإلتزام بالتغيير سواء من جانب الإدارة العليا أم العاملين الأكثر تأثراً بالتغيير والجهد المطلوب فضلاً عن العمل المعتاد الذي تتطلبه مبادرة التغيير من العاملين.

وأجرى غارفين وروبرتو (Garven & Roberto,2006) دراسة بعنوان "التغيير من خلال الإقناع" هدفت التعرف إلى كيفية التغلب على فشل القادة في إعداد العاملين للتغيير وقد أُستخدِم المنهج الوصفي من خلال تحليل العديد من الجهات والمنظمات الحكومية والخاصة والخيرية في أوروبا، إذ توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- ضرورة أن يتبنى القادة حملة إقناع فعالة للعاملين تبدأ قبل وقت مناسب من إحداث التغيير.

- تكوين جبهة عمل قوية داعمة للتغيير وقادرة على التأثير في العاملين.

- ضرورة بيان إختلاف خطط التغيير عن السابق وفعاليتها.

-تهيئة الأجواء والظروف المناسبة لقبول التغيير، وعلى الأخص فيما يتعلق بالصراعات الوظيفية. وهدفت دراسة الأصبحي (2007) إلى إقتراح نموذج لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والإتجاهات المعاصرة، وتكوّن مجتمعها من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في جميع الجامعات اليمنية العامة والبالغ عددهم (145) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن الإتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات قد جاءت مرتبة كما يلي: إدارة المعرفة، وإدارة الإبداع، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة إعادة الهندسة التنظيمية، والإدارة الإستراتيجية، وإدارة التكيف الثقافي، وإدارة فرق العمل ذات الثقافات المتعددة، ونظام إدارة التعلم، وأن واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة من وجهة نظر القادة الإداريين كان متوسطاً، وتم بناء أنموذج مقترح تكوّن من الإتجاهات الإدارية المعاصرة وواقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمكانية تطبيق أنموذج إدارة التغيير المقترح كانت مرتفعة في الجامعات اليمنية العامة.

وهدفت دراسة الجوارنة وصوص (2007) التعرف الى درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من مديري التربية والتعليم ومديري الشؤون التعليمية، والفنية، ومديري الشؤون المالية، والإدارية، ورؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات (أربد، والمفرق، وعجلون، وجرش) وبلغ عدد أفراد العينة (204) فرداً، وقد أُستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج الآتية:

-تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير بين العالية والمتوسطة، وكانت درجة الصعوبة في ممارسة إدارة التغيير متوسطة في جميع مجالات الدراسة وهي: (المناهج والكتب المدرسية، والأهداف والسياسات والإستراتيجيات، والأبنية والتجهيزات والتقنيات التربوية، والمؤسسة التربوية وعلاقتها بالمجتمع المحلي، والإدارة التربوية، وإعداد المعلمين وتدريبهم). وهذا يشير الى أن القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعين لأقليم الشمال في الأردن يواجهون صعوبة في ممارسة التغيير التنظيمي.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس والماجستير، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، ولصالح فئة الخبرة من ( 6-10 سنوات).

وأجرى ديفين باك (Diefenbach,2007) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء على الأسباب والظروف التي تؤدي إلى فشل مبادرات التغيير التي تقوم بها الإدارات الجديدة، وكيف يتم إيصال محتوى التغيير للآخرين وكيفية إدراكه وكيفية تطبيقه على السياسات التنظيمية. وقد تم إجراء الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية وهي الجامعة الدولية (International University) وقد تم الإعتماد على المقابلة المتعمقة في الحصول على البيانات الأولية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-إن نجاح عملية التغيير أو فشلها يعتمد على الأسلوب الإدراكي، وكيفية إيصال أهداف التغيير للآخرين، وكذلك دور السياسات التنظيمية والأيدولوجية في إحداث التغيير. وكذلك سلطت الضوء على السلبيات التي يسببها فرض التغيير من أعلى إلى أسفل.

أما دراسة مارتينسيك (Martincic,2010) فقد هدفت إلى الكشف عن إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية للراشدين. وأُتبع أسلوب دراسة حالة على مؤسسات تعليم الكبار في سلوفينيا. وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح تنفيذ التغيير هو ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية. وأن المديرين يجب أن يمتلكوا مهارات المعرفة والقيادة والسلوك. وأن العوامل المؤدية لنجاح مؤسسات تعليم الكبار في سلوفينيا هي أن التغيير مبني على منهج متكامل لقيادة العاملين من خلال إدخال تغييرات في المؤسسات التعليمية. كما وبينت أهمية شخصية المدير (الكاريزما) في تحفيز العاملين ودعمهم للقيام بالعمل بالطريقة الصحيحة للحصول على النتائج الأفضل، وبينت أن تنفيذ تغييرات في المؤسسة التعليمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافات والقيم التنظيمية السائدة.

وهدف دراسة البلوي (2010) التعرف إلى إتجاهات مديري ومديرات المدارس في منطقة تبوك التعليمية نحو التغيير التنظيمي وعلى العوامل الفاعلة والمؤثرة في تحديد هذه الإتجاهات كالنوع الإجتماعي، والخبرة التعليمية، والمؤهل العلمي، ومستوى المدارس، وقد تكونت عينة الدراسة من (105) مديرين و(108) مديرات تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية لكل مستوى من مستويات المدارس، وقد خلصت الدراسة إلى أن إتجاهات المديرين والمديرات نحو أبعاد التغيير التنظيمي جاءت عالية، كما وجدت فروق في إتجاهات المديرين على بُعد إدارة الموارد والأداء والتقييم وهذا الفرق لصالح الذكور، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين نحو أبعاد التغيير التنظيمي تُعزى للمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة في إتجاهات المديرين على

كل أبعاد التغيير التنظيمي، تُعزى لمستوى المدرسة ولصالح المدرسة المتوسطة والثانوية، وكما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المديرين على كل أبعاد التغيير التنظيمي تُعزى للخبرة، ولصالح أكثر من 10 سنوات.

وهدفنا دراسة أبو العز (2010) التعرف إلى متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (48.9%) من مجتمع الدراسة الذي يمثل مديري المدارس الثانوية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (143) مديراً ومديرة موزعين على (17) إدارة تعليمية، وقد تم التطبيق على (70) مديراً تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية على مستوى الإدارة التعليمية، وفي ضوء نتائج الدراسة تم تحديد (11) متطلباً لتفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة، منها:

- أن يتفهم المدير ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح وأن يعرف النقاط والعناصر التي ينبغي أخذها بعين الإعتبار في كل موقف من مواقف التغيير، ويستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

وأجرى شقورة (2012) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري وذلك من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وتم استخدام إستبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لأساليب إدارة التغيير، والإستبانة الثانية لقياس مدى توفر الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

-أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب إدارة التغيير كانت جيدة، وأن مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية كان جيداً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لأساليب إدارة التغيير تُعزى للمتغيرات الآتية: النوع (ذكور وإناث)، سنوات الخدمة، التخصص في الثانوية العامة.

### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

في ضوء الدراسات السابقة التي تم عرضها تبين أن هناك عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية سواء الدراسات العربية أم الأجنبية، مما يشير إلى الإهتمام بهذا النمط القيادي، كما أن هناك كثير من الدراسات السابقة التي تناولت التغيير التنظيمي، وهناك القليل من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، مما يعطي أهمية للدراسة الحالية في تناولها لهذه المتغيرات معاً.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية كنمط من أنماط القيادة متعددة العوامل وعلاقتها بغيرها من المتغيرات كدراسة الخصاونة(2012) التي هدفت تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة متعددة العوامل ومعرفة درجة إستخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والرفاعي(2013) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية والتمكين لدى مديري المدارس الثانوية، ودراسة كوركماز (Korkmaz,2007) التي هدفت الى فحص نمطي القيادة(التحويلية والتبادلية) وأثرهما في الصحة التنظيمية للمدارس، بينما أغلب الدراسات تناولت نمط القيادة التحويلية لوحده وعلاقته بمتغيرات عديدة نظراً للأهمية البالغة لممارسة القيادة التحويلية وأثره على المنظمة، كدراسة سميرات ومقابلة(2013) التي إهتمت بمعرفة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين، ودراسة رينولدز (Renyolds,2010) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية ودافعية المعلم، ودراسة سجنالك (Sagnak,2010) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي، ودراسة غرابية (2009) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية ومستوى أداء المشرفين التربويين، كما أهتمت دراسة كنعان (2014) بمعرفة درجة توفر سمات القيادة التحويلية وعلاقتها بالإنتماء المهني.

أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى تعرف نمط القيادة التحويلية وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

أما بالنسبة لمحور التغيير التنظيمي في الدراسات السابقة فقد تنوعت إهتمام الدراسات بالتغيير التنظيمي من جميع جوانبه كما ورد في دراسة البلوي (2010) التي هدفت إلى التعرف إلى إتجاهات مديري المدارس نحو التغيير التنظيمي وعلى العوامل الفاعلة والمؤثرة في تحديد هذه الإتجاهات، وهناك العديد من الدراسات التي أهتمت بكيفية إدارة التغيير التنظيمي كما ورد في دراسة شقورة (2012)، ودراسة أبو العز (2010)، أما دراسة الأصبحي (2007)، ودراسة القسوس (2004) التي إقترحتا نموذج لإدارة التغيير التنظيمي، كما أهتمت بعض الدراسات بعرض عملية التغيير وكيفية التغلب على فشل القيادات في إعداد العاملين للتغيير كما في دراسة غارفين روبرتو (Garven & Roberto,2006)، ودراسة كينان وسيكرين وجاكسون (Keenan, ) (Jackson & Sikrin, 2006).

وفيما يتعلق بحجم العينة في الدراسات التي تناولت نمط القيادة التحويلية فقد تراوحت أحجام العينات ما بين (256) فرداً كما في دراسة الخلايلة وسعادة (2010) و (690) فرداً كما في

دراسة الشريفي والنتح(2010)، أما بالنسبة لحجم العينة في الدراسات التي تناولت التغيير التنظيمي فقد تراوحت أحجام العينات ما بين (143) فرداً كما في دراسة أبو العز(2010)، و(479) فرداً كما في دراسة النوباني(2003).

أما الدراسة الحالية فقد أتمدت على عينة طبقية عشوائية نسبية، مكونة من (357) معلماً ومعلمة من محافظة البلقاء.

وفيما يتعلق بأداة الدراسة، فقد أتمدت أغلب الدراسات السابقة التي تناولت نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، بينما أستخدمت بعض الدراسات أسلوب المقابلة كما في دراسة شاندريا(Shandaria,2007)، ودراسة مارتنسيك (Martinicic,2010)، ودراسة دايفنباك(Diefenbach,2007)، وأستخدم المنهج الإستقرائي كما في دراسة سيكرين وكينان وجاكسون (Sikrin ,Keenan,& Jackson,2006)، وأستخدم البحث النوعي والكمي كما ورد في دراسة القسوس(2004).

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد إستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) التي أعدها باس وأفوليو (Avolio & Bass,2004) بعد ترجمة الفقرات العائدة للقيادة التحويلية والتي يبلغ عددها (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، وتم تطوير إستبانة لقياس التغيير التنظيمي تتضمن أربعة مجالات المجال الأول: التغيير الثقافي، المجال الثاني: رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، المجال الثالث: التغيير التكنولوجي، المجال الرابع: التغيير الهيكلي. وبلغ عدد فقراتها (54) فقرة.

هذا وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري للدراسة وبلورة مشكلتها، وفي كيفية تطوير أداة الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الإتفاق والإختلاف.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المُستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداتها، وصدق الأداتين وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات وذلك على النحو الآتي:

#### منهج البحث المستخدم

إعتمدت الباحثة منهج البحث الوصفي الإرتباطي الذي يُعدّ الأكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات، وتم إستخدام الإستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (2015/2014) البالغ عددهم (5233) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم لواء قصبه السلط (2113) معلماً ومعلمة، ولواء عين الباشا (769) معلماً ومعلمة، ولواء ديرعلا(1018) معلماً ومعلمة، ولواء الشونة الجنوبية (1333) معلماً ومعلمة. والجدول(1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية.

## الجدول(1)

## توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والمديرية

المجموع	الجنس		المديرية
	أنثى	ذكر	
2113	1434	679	لواء قصبة السلط
769	450	319	لواء عين الباشا
1018	613	405	لواء دير علا
1333	765	568	لواء الشونة الجنوبية
5233	3262	1971	المجموع

## عينة الدراسة

تم إختيار عينة طبقية عشوائية نسبية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء في المديرية الأربعة حسب متغير الجنس بعد تحديد حجم المجتمع وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كرجيسي ومورجان ( Krejcie & Morgan,1970) وبلغ عدد أفراد العينة (357) معلماً ومعلمة، بواقع (135) معلماً و(222) معلمة، والجدول(2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمديرية.

## الجدول (2)

## توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمديرية

الجنس		مديرية تربية وتعليم
أنثى	ذكر	
97	46	لواء قصبة السلط
31	22	لواء عين الباشا
42	28	لواء دير علا
52	39	لواء الشونة الجنوبية
222	135	المجموع

كما تم إعداد جدول لعينة الدراسة التي تم جمع إستانانات أفرادها حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة إذ بلغ عدد أفراد العينة (356) معلماً ومعلمة، بواقع (134) معلماً و(222) معلمة، ويفاقد معلم واحد لم تسترجع إستاننته، وبنسبة إسترجاع قدرها (99.72%)، والجدول (3) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### الجدول (3)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

العدد	المتغير الفرعي	المتغير الرئيس
134	ذكر	الجنس
222	انثى	
356	المجموع	
64	دبلوم كلية مجتمع	المؤهل العلمي
219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
73	دراسات عليا	
356	المجموع	
155	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
136	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
65	10 سنوات فأكثر	
356	المجموع	

### أداتا الدراسة

تم إعتقاد إستباننتين لجمع البيانات، الأولى لقياس مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية

الحكومية للقيادة التحويلية، والثانية لقياس مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية.

## أولاً: إستبانة القيادة التحويلية

أُعدت إستبانة القيادة متعددة العوامل (MLQ-5X) التي أعدها باس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004) بعد ترجمة الفقرات العائدة للقيادة التحويلية والتي بلغ عددها (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد هي:

1. التأثير المثالي-سمات (Idealized Influence-traits) ويشمل الفقرات (1,2,3,4).
  2. التأثير المثالي-السلوك (Idealized Influence-behavior) ويشمل الفقرات (5,6,7,8).
  3. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) وتشمل الفقرات (9,10,11,12).
  4. الإستثارة العقلية (Intellectual Stimulation) وتتضمن الفقرات (13,14,15,16).
  5. الإعتبارية الفردية (Individualized Consideration) وتتضمن الفقرات (17,18,19,20).
- وأُعدت خمسة أبدال للإيجابية عن فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي إذ أُعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة، والملحق (1) يبين الأداة بصورتها الأولية.

## صدق إستبانة القيادة التحويلية:

للتأكد من صدق أداة الدراسة الأولى "إستبانة القيادة التحويلية"، تم استخدام الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بترجمة إستبانة القيادة التحويلية لباس وأفوليو (Bass & Avolio, 2004) إلى اللغة العربية، وتم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين والمختصين في الإدارة التربوية والمناهج والبحث في الجامعات الأردنية والملحق (2) يبين

أسماء المحكمين، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة الترجمة وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة، وبما يتناسب والمقياس الأصلي والبيئة الأردنية، وقد كانت موافقة المحكمين على صدق الترجمة والمضمون لكل فقرة من فقرات المقياس وبنسبة (80%) مؤشراً على صدق الفقرة، وإستقرت إستبانة القيادة التحويلية بصورتها النهائية على (20) فقرة من غير إضافة أو حذف لأي فقرة، والملحق (3) يبين الأداة بصورتها النهائية.

### ثبات إستبانة القيادة التحويلية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، أستخدمت الباحثة طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest)، بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وبفاصل زمني مدته أسبوعان أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها، وتم حساب معامل الثبات بإستخدام معامل إرتباط بيرسون، وأُعمدت طريقة الإتساق الداخلي بإستخدام كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار (0.91) للدرجة الكلية. وتراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد ما بين (0.83-0.90)، أما قيمة معامل الإتساق الداخلي فقد تراوحت ما بين (0.80-0.86)، والجدول (4) يبين قيم معاملات ثبات إستبانة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة.

#### الجدول (4)

قيم معاملات ثبات إستبانه القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة والدرجة الكلية

بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

الرقم	البُعد	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل إرتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا
1	التأثير المثالي - سمات	0.90	0.84
2	التأثير المثالي - سلوكي	0.86	0.80
3	الدافعية الإلهامية	0.88	0.86
4	الاستشارة العقلية	0.83	0.83
5	الإعتبارية الفردية	0.85	0.83
	الدرجة الكلية	0.91	

#### ثانياً إستبانه التغيير التنظيمي

تم تطوير إستبانه لقياس مستوى التغيير التنظيمي وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل دراسة القسوس (2004)، ودراسة النوباني (2003) ، ودراسة الرويلي (2003)، ودراسة الأصبحي (2007)، ودراسة شقورة (2012)، وقد تكونت الإستبانه بصيغتها الأولية من (56) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والملحق (4) يبين الإستبانه بصيغتها الأولية، وقد أعتمدت خمسة أبدال للإجابة عن فقرات الإستبانه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فقد

أعطى البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة.

### صدق إستبانة التغيير التنظيمي

للتأكد من صدق أداة الدراسة "إستبانة التغيير التنظيمي"، تم إستخدام الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة، بعرض الأداة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين التربويين في الإدارة التربوية والمناهج ومناهج البحث في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحيها لقياس ما صممت لقياسه والملحق (2) يبين ذلك، وتم إعتقاد الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) فأكثر من آراء المحكمين، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة وبما يتناسب والبيئة الأردنية، وأصبحت إستبانة التغيير التنظيمي بصورتها النهائية (54) فقرة، والملحق (5) يبين ذلك، والجدول (5) يبين عدد الفقرات لكل مجال في الصورتين الأولية والنهائية.

## الجدول (5)

توزع عدد فقرات إستبانة التغيير التنظيمي لكل مجال

في الصورتين الأولية والنهائية

الرقم	المجال	عدد الفقرات الأولية	عدد الفقرات النهائية
1	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	15	15
2	التغيير التكنولوجي	19	18
3	التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)	8	8
4	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)	13	12
	المجموع	56	54

### ثبات إستبانة التغيير التنظيمي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة الثانية، أُستخدمت طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (test-retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة إستطلاعية مكونة من (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة وبفاصل زمني مدته أسبوعان أُعيد تطبيق الأداة على العينة نفسها، وتم حساب معامل الثبات بإستخدام معامل إرتباط بيرسون، كما أُستخدمت معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الإتساق الداخلي، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بإستخدام طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (0.89) للدرجة الكلية، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات الأربعة ما بين (0.83-0.90). أما بالنسبة لمعامل الإتساق الداخلي فقد تراوحت قيم الثبات للمجالات ما بين

(0.89-0.80)، والجدول (6) يبين قيم معاملات الثبات باستخدام طريقتي الإختبار وإعادة الإختبار، والإتساق الداخلي.

### الجدول (6)

قيم معاملات ثبات إستبانة التغيير التنظيمي بمجالاتها الأربعة  
والدرجة الكلية بطريقتي الإختبار وإعادة الإختبار والإتساق الداخلي

الرقم	المجال	طريقة الإختبار وإعادة الإختبار باستخدام معامل إرتباط بيرسون	طريقة الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا
1	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	0.88	0.89
2	التغيير التكنولوجي	0.90	0.80
3	التغيير الهيكلي	0.83	0.82
4	التغيير الثقافي	0.84	0.87
الدرجة الكلية		0.89	

### إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها (عينة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء).

2- ترجمة إستبانة القيادة التحويلية وإعداد إستبانة التغيير التنظيمي تمهيداً لتوزيعها على أفراد العينة بعد إيجاد صدقهما وثباتهما.

3- تحكيم أداتي الدراسة للتحقق من الصدق الظاهري والملحق (2) يبين ذلك.

4- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عميد كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط موجه إلى مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء، لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداتي الدراسة على أفراد العينة والملحق (6,7,8,9) يبين ذلك.

5- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم في محافظة البلقاء إلى إدارات المدارس الثانوية التابعة لها، لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق الإستبانات، والملحقات (10,11,12,13) تبين ذلك.

6- توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة بعد مقابلة جميع المعلمين المشمولين بالدراسة لشرح غرض الدراسة والإجابة عن أية أسئلة يطرحونها بصدد الأداتين، وقد أرفقت مع الأداتين تعليمات الإجابة.

8- جمع الإستبانات من عينة الدراسة وكانت نسبة الإرجاع (99.72%) إذ تم توزيع (357) إستبانة، وتم إسترجاع (356) إستبانة.

9- إستغرقت فترة تطبيق الدراسة (30) يوماً خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2014/2015).

10- بعد جمع الإستبانات وتدقيقها والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها إلى الحاسوب، وتم إستخدام حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

11- تم تحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين باستخدام المعادلة الآتية:

طول الفئة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط من (2.34-3.67).

ويكون المستوى المرتفع من (3.68-5.00).

وتم تطبيق المعادلة نفسها لتحديد مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين.

12- مناقشة النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

### المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات إحصائياً استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.

2- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والرجوع إلى الجداول الإحصائية لتعرف الدلالة المعنوية لقيم معامل الارتباط.

3- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الإختبار التائي لعينتين مستقلتين للإجابة عن متغير الجنس، كما أُستخدم تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للإجابة عن متغيري الخبرة، والمؤهل العلمي.

4- تم استخدام إختبار شيفيه (Scheffe Test) لتعرف عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة و متغير المؤهل العلمي.

5- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الإتساق الداخلي لأبعاد إستبانة القيادة التحويلية ومجالات إستبانة التغيير التنظيمي، كما أُستخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأدوات.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

**السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط**

**القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من

وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة

مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من

وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
5	الإعتبارية الفردية	3.73	0.97	1	مرتفع
1	التأثير المثالي (سمات)	3.31	1.55	2	متوسط
2	التأثير المثالي (سلوك)	3.22	1.29	3	متوسط
3	الدافعية الإلهامية	3.09	1.24	4	متوسط
4	الإستثارة العقلية	3.00	1.51	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.25	0.95		متوسط

يُلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بإنحراف معياري (0.95)، وجاءت الأبعاد جميعها في المستوى المتوسط ما عدا بُعد الإعتبارية الفردية جاء بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 3.73)، وجاء في الرتبة الأولى بُعد الإعتبارية الفردية، بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاء بُعد التأثير المثالي (سمات) بمتوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.55) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الثالثة بُعد التأثير المثالي (سلوك) بمتوسط حسابي (3.22) وإنحراف معياري (1.29) بمستوى متوسط، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة بُعد الدافعية الإلهامية بمتوسط حسابي (3.09) وإنحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد الإستثارة العقلية بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.51) وبمستوى متوسط. أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. بُعد الإعتبارية الفردية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، ويظهر الجدول (8) ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية

من وجهة نظر المعلمين لبعْد الإعتبارية الفردية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
18	يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في جماعة	3.85	1.33	1	مرتفع
19	يُعدني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	3.69	1.60	2	مرتفع
20	يساعدني في تطوير نقاط قوتي	3.66	1.62	3	متوسط
17	يقضي وقتاً في التعليم والتدريب	3.30	1.68	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.73	0.97		مرتفع

يتبين من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعْد الإعتبارية الفردية كان مرتفعاً، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.73) بإنحراف معياري (0.97)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع

والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85 - 3.30)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة

(18) التي تنص على "يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في جماعة"، بمتوسط حسابي (3.85)

وإنحراف معياري (1.33) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (19) التي تنص على

"يُعدني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين" بمتوسط حسابي (3.69)

وإنحراف معياري (1.60) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) التي تنص

على "يساعدني في تطوير نقاط قوتي" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.62) وبمستوى متوسط وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على " يقضي وقتاً في التعليم والتدريب بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.6682) وبمستوى متوسط.

### بُعد التأثير المثالي (سمات)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، ويظهر الجدول (9) ذلك.

### الجدول (9)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة

التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعد التأثير المثالي (سمات) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
3	يتصرف بطرق تعزز إحترامي له	3.37	1.57	1	متوسط
2	يفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	3.31	1.58	2	متوسط
4	يُظهر إحساساً بالقوة والثقة	3.19	1.44	3	متوسط
1	يغرس الفخر في نفسي لكوني مرتبط معه	3.01	1.50	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.31	0.55	متوسط	

يتبين من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعد التأثير المثالي (سمات) كان متوسطاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى

المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37 - 3.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) التي تنص على "يتصرف بطرق تعزز إحترامي له"، بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.57)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على "يُفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.58)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يُظهر إحساساً بالقوة والثقة" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.44)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يغرس الفخر في نفسي لكوني مرتبط معه" بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (1.50) وبمستوى متوسط.

#### بعد التأثير المثالي (سلوك)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، ويظهر الجدول (10) ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر

المعلمين لُبعد التأثير المثالي (سلوك) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
5	يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية	3.41	1.63	1	متوسط
7	يركز إنتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات	3.31	1.58	2	متوسط
8	يؤكد أهمية إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها	3.27	1.54	3	متوسط
6	يحدد أهمية إمتلاك إحساس قوي بالغرض المطلوب تحقيقه	3.24	1.63	4	متوسط
الدرجة الكلية		3.22	1.29		متوسط

يتضح من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لُبعد التأثير المثالي (سلوك) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (1.29)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 3.24)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.63)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) التي تنص على "يركز إنتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف

معياري (1.58)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على "يؤكد أهمية إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.54) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يحدد أهمية إمتلاك إحساس قوي بالغرض المطلوب تحقيقه" بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (1.63).

### بُعد الدافعية الإلهامية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، ويظهر الجدول (11) ذلك.

### الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الدافعية الإلهامية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
9	يتحدث بنفاؤل عن المستقبل	3.19	1.59	1	متوسط
12	يُظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها	3.16	1.71	2	متوسط
11	يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل	3.05	1.63	3	متوسط
10	يتحدث بحماس عن الحاجات المطلوب إنجازها	2.97	1.55	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.09	1.24		متوسط

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعده الدافعية الإلهامية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.09) بإنحراف معياري (1.24)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19 - 2.97)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) التي تنص على "يتحدث بتفاؤل عن المستقبل"، بمتوسط حسابي (3.19) وإنحراف معياري (1.59)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يُظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها" بمتوسط حسابي (3.16) وإنحراف معياري (1.71)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على "يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل" بمتوسط حسابي (3.05) وإنحراف معياري (1.63)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "يتحدث بحماس عن الحاجات المطلوب إنجازها" بمتوسط حسابي (2.97) وإنحراف معياري (1.55).

#### بُعد الإستثارة العقلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا البُعد، ويظهر الجدول (12) ذلك.

## الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعُد الإستشارة العقلية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	يُعيد فحص الإفتراضات الناقدة للتأكد من درجة ملاءمتها	3.15	1.69	1	متوسط
15	يمنحني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة	3.00	1.54	2	متوسط
16	يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	2.94	1.53	3	متوسط
14	يميز بين وجهات النظر المختلفة عند حله للمشكلات	2.93	1.64	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.00	1.51		متوسط

يتبين من الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبعُد الإستشارة العقلية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بإنحراف معياري (1.51)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15 - 2.93)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على " يُعيد فحص الإفتراضات الناقدة للتأكد من درجة ملاءمتها "، بمتوسط حسابي (3.15) وإنحراف معياري (1.69)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (16) التي تنص على " يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات" بمتوسط حسابي (3.00) وإنحراف معياري (1.54)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على " يمنحني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة " بمتوسط حسابي (2.94) وإنحراف معياري (1.53)، وجاءت في الرتبة الأخيرة

الفقرة (14) التي تنص على "يُميز بين وجهات النظر المختلفة عند حله للمشكلات" بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (1.64).

**السؤال الثاني: ما مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

### الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	التغيير التكنولوجي	3.38	0.75	1	متوسط
1	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	3.23	0.92	2	متوسط
4	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)	2.62	0.91	3	متوسط
3	التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)	2.57	1.15	4	متوسط
	الدرجة الكلية	3.05	0.63		متوسط

يُلاحظ من الجدول (12) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بانحراف

معياري (0.63)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38 - 2.57)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التغيير التكنولوجي، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.75)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.92)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.91)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.15)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

### 1. مجال التغيير التكنولوجي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (14) ذلك.

#### الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير التكنولوجي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
15	يأخذ في الاعتبار إحتياجات العاملين عند إجراء أي تغيير في الأساليب المعتمدة في إنجاز المهمات	3.81	1.19	1	مرتفع
30	يوظف قنوات الاتصال الفعالة بينه وبين المعلمين لإقتناعهم بعملية التغيير التكنولوجي في المدرسة	3.74	1.09	2	مرتفع

مرتفع	3	1.39	3.69	ينمي لدى العاملين أفكاراً تكنولوجية جديدة في حل المشكلات الإدارية	25
مرتفع	4	1.08	3.68	يمنح المعلمين تغذية راجعة عن خططهم المتعلقة باستخدام الوسائل التكنولوجية	20
مرتفع	4	1.26	3.68	يطور أساليب جديدة في حل المشكلات عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة	24
متوسط	6	1.40	3.60	يتخذ قراراته بطريقة موضوعية بالرجوع الى البيانات المتاحة إلكترونياً	34
متوسط	7	0.93	3.53	يحرص على مواكبة المعلمين للمتغيرات التكنولوجية الحديثة	16
متوسط	8	1.15	3.52	يشجع المعلمين على مواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي	29
متوسط	9	1.33	3.49	يملك رؤية للأمر من زوايا مختلفة	27
متوسط	10	1.28	3.45	يضع خططاً سنوية في ضوء ما يطرأ من تغيير تكنولوجي على العملية التربوية	19
متوسط	11	1.26	3.39	يسهم في تحقيق النمو المهني للعاملين	17
متوسط	12	1.38	3.35	يملك المقدرة على إقناع الآخرين بأفكار جديدة تتعلق بالإستخدام الأفضل للتكنولوجيا	23
متوسط	13	1.45	3.29	يقدم المكافآت للمشروعات الإبداعية	22
متوسط	14	1.14	3.26	يتبنى الأفكار التكنولوجية الجديدة لتطوير العمل	26
متوسط	15	1.15	3.23	يشجع على إسهام المجتمع المحلي في دعم موازنة المدرسة لإحداث التغيير في المجال التكنولوجي	18
متوسط	16	1.49	3.18	يصغي لآراء المعلمين المتعلقة بالتطوير التكنولوجي	28
متوسط	17	1.51	2.98	ينشر التجارب الناجحة للإبداع في مجال إستخدام التكنولوجيا	21
متوسط	18	1.45	2.92	يدفع المعلمين على التخلي عن الأساليب التقليدية في العملية التعليمية التعليمية	32

متوسط	19	1.38	2.84	يجتمع بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة قضايا تخص استخدام التكنولوجيا في التعليم	33
متوسط	20	1.45	2.70	يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	31
متوسط		0.75	3.38	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (14) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير التكنولوجي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بإنحراف معياري (0.75)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70 - 3.81)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على "يأخذ في الاعتبار إحتياجات العاملين عند إجراء أي تغيير في الأساليب المعتمدة في إنجاز المهمات"، بمتوسط حسابي (3.81) وإنحراف معياري (1.19) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) التي تنص على "يوظف قنوات الاتصال الفعالة بينه وبين المعلمين لإقناعهم بعملية التغيير التكنولوجي في المدرسة بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (1.09) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (33) التي تنص على "يجتمع بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة قضايا تخص استخدام التكنولوجيا في التعليم بمتوسط حسابي (2.84) وإنحراف معياري (1.38) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بمتوسط حسابي (2.70) وإنحراف معياري (1.45) وبمستوى متوسط.

## 2. مجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (15) ذلك.

### الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
13	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة	3.78	1.21	1	مرتفع
12	يُعلن رؤية المدرسة من خلال كتابتها في مكان بارز داخل المدرسة	3.65	1.31	2	متوسط
9	يحرص على تعرف وجهات النظر المختلفة عن توجهات المدرسة فيما يتعلق ببرامجها المتنوعة	3.64	1.05	3	متوسط
10	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة	3.50	1.10	4	متوسط
14	يحدد العقبان التي تعيق تحقيق رؤية المدرسة	3.34	0.99	5	متوسط
1	يقوم بصياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه	3.17	1.34	6	متوسط
8	يساعد العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة	3.12	1.24	7	متوسط
11	يراعي عند تحديد رسالة المدرسة المستجدات المحلية والعالمية	3.11	1.20	8	متوسط
5	يساعد على إيجاد بيئة عمل تساعد المعلمين على تحويل الرؤية الى واقع	3.08	1.34	9	متوسط
7	يوظف الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة	3.06	1.33	10	متوسط
4	يُعزز الشعور بالفخر لدى المعلمين بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها	3.04	1.29	11	متوسط

متوسط	12	1.41	2.93	يُشرك جميع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة	2
متوسط	13	1.54	2.78	يُفوّم الرؤية بشكل يساعد على تطويرها	3
متوسط	14	1.25	2.59	يراعي التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية عند تحديد أهداف المدرسة	6
متوسط		0.92	3.23	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من الجدول (15) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) وإنحراف معياري (0.92)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.59 - 3.78)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.78) وإنحراف معياري (1.21) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على "يُعلن رؤية المدرسة من خلال كتابتها في مكان بارز داخل المدرسة بمتوسط حسابي (3.65) وإنحراف معياري (1.31) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "يُفوّم الرؤية بشكل يساعد على تطويرها بمتوسط حسابي (2.78) وإنحراف معياري (1.54) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "يراعي التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية عند تحديد أهداف المدرسة بمتوسط حسابي (2.59) وإنحراف معياري (1.25) وبمستوى متوسط.

### 3. مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (16) ذلك.

### الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
54	يُقدم المساعدة والوعون للمعلمين	2.82	1.29	1	متوسط
50	يلتزم بمتطلبات التغيير	2.81	1.16	2	متوسط
47	يقتنع المعلمين بإجراءات التغيير لتبنيها	2.79	1.27	3	متوسط
49	يشجع العمل بروح الفريق الواحد	2.77	1.24	4	متوسط
43	يُعزز الأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين المعلمين	2.72	1.24	5	متوسط
45	يتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة	2.68	1.33	6	متوسط
48	يُعزز روح الإنتماء للمدرسة	2.65	1.28	7	متوسط
46	يُعزز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين	2.58	1.32	8	متوسط
51	يشجع العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة	2.57	1.20	9	متوسط
52	ينشر تجارب التغيير الناجحة المحلية والعالمية	2.50	1.23	10	متوسط
53	يُظهر حماساً لمبادرات التغيير	2.49	1.23	11	متوسط
44	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية	2.07	0.79	12	منخفض
الدرجة الكلية		2.62	0.91	متوسط	

يُلاحظ من الجدول (16) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.62) بإنحراف معياري (0.91)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط والمنخفض، بإستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.82 - 2.07)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (54) التي تنص على "يُقدم المساعدة والعون للمعلمين"، بمتوسط حسابي (2.82) وإنحراف معياري (1.29) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (50) التي تنص على "يلتزم بمتطلبات التغيير" بمتوسط حسابي (2.81) وإنحراف معياري (1.16) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (53) التي تنص على "يُظهر حماساً لمبادرات التغيير" بمتوسط حسابي (2.49) وإنحراف معياري (1.23) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) التي تنص على "يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية" بمتوسط حسابي (2.07) وإنحراف معياري (0.79) وبمستوى منخفض.

#### 4. مجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)

تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات هذا المجال، ويظهر الجدول (17) ذلك.

## الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
41	يضع خططاً سنوية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة المستقبلية	2.86	1.59	1	متوسط
42	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية	2.76	1.56	2	متوسط
35	يعمل على إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	2.68	1.56	3	متوسط
36	يعمل على جعل قنوات الاتصال مع الآخرين مفتوحة في كل الإتجاهات	2.65	1.39	4	متوسط
37	يضع خططاً للطوارئ والكوارث بمشاركة المعلمين	2.52	1.42	5	متوسط
40	يطلب من الجهات المعنية القيام بإجراءات الصيانة الدورية للمدرسة	2.43	1.35	6	متوسط
39	يفوض مهمات معينة للآخرين مصحوبة بصلاحيات تمكنهم من القيام بها	2.40	1.42	7	متوسط
38	يُحلل البيئة الخارجية للتعرف إلى ما تتضمنه من الفرص والمخاطر	2.28	1.22	8	منخفض
	الدرجة الكلية	2.57	1.15		متوسط

يُلاحظ من الجدول (17) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) كان

متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.57) بإنحراف معياري (1.15)، وجاءت جميع الفقرات في المستوى المتوسط بإستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى منخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 - 2.28)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (41) التي تنص على "يضع خطأً سنوية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة المستقبلية"، بمتوسط حسابي (2.86) وإنحراف معياري (1.59) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) التي تنص على "يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية" بمتوسط حسابي (2.76) وإنحراف معياري (1.56) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (39) التي تنص على "يفوض مهمات معينة للآخرين مصحوبة بصلاحيات تمكنهم من القيام بها" بمتوسط حسابي (2.40) وإنحراف معياري (1.42) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "يُحلل البيئة الخارجية للتعرف إلى ما تتضمنه من الفرص والمخاطر" بمتوسط حسابي (2.28) وإنحراف معياري (1.22) وبمستوى منخفض.

**السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين**

**مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية و مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم بإستخدام معامل إرتباط بيرسون، الذي بلغت قيمته (0.25) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.000$ ) أما بالنسبة للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومجالات التغيير التنظيمي فكانت على النحو الآتي:

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد "التأثير المثالي-سمات" ومجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها. ولم توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مع المجالات الأخرى.

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد "التأثير المثالي-سلوك" ومجال "التغيير في البنية التنظيمية" و "بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير". ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مع المجالين الآخرين والدرجة الكلية.

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد "الدافعية الإلهامية" وجميع المجالات بإستثناء مجال "التغيير التكنولوجي" والدرجة الكلية.

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد "الإستئارة العقلية" والدرجة الكلية وجميع المجالات بإستثناء مجال "التغيير التكنولوجي".

-وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بُعد "الإعتبارية الفردية" ومجال "رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها" والدرجة الكلية. ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مع المجالات الأخرى. والجدول (18) يبين هذه النتائج:

## الجدول (18)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم

بإستخدام معامل إرتباط بيرسون

القيادة التحويلية	الإعتبارية الفردية	الإستثارة العقلية	الدافعية الإلهامية	التأثير المثالي	التأثير المثالي (سمات)	المجال	
0.211**	0.212**	0.207**	0.144**	0.087	0.133*	معامل الإرتباط	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها
0.000	0.000	0.000	0.007	0.102	0.012	مستوى الدلالة	
0.025	0.079	0.001	(0.063)	0.002	0.089	معامل الإرتباط	التغيير التكنولوجي
0.643	0.136	0.992	0.234	0.964	0.095	مستوى الدلالة	
0.009	0.011	0.152**	0.105*	0.182**	0.035	معامل الإرتباط	التغيير في البنية التنظيمية (التغيير)
0.862	0.833	0.004	0.048	0.001	0.511	مستوى الدلالة	
0.216**	0.028	0.165**	0.122*	0.106*	0.032	معامل الإرتباط	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير)
0.000	0.594	0.002	0.022	0.045	0.553	مستوى الدلالة	
0.250**	0.121*	0.168**	0.091	0.051	0.068	معامل الإرتباط	التغيير التنظيمي
0.000	0.022	0.001	0.087	0.334	0.199	مستوى الدلالة	

\*\*دال إحصائياً عند مستوى ( 0.01 ) \*دال إحصائياً عند مستوى ( 0.05 )

يظهر من الجدول (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية و مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم، إذ بلغ معامل الارتباط (0.250) وبمستوى دلالة (0.000).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

#### 1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (19) ذلك.

#### الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، وإختبار "t-test"، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (سمات)	ذكر	134	3.28	1.23	0.675	0.500
	انثى	222	3.18	1.33		
التأثير المثالي (سلوك)	ذكر	134	3.37	1.26	0.529	0.597
	انثى	222	3.28	1.70		
الدافعية الإلهامية	ذكر	134	2.92	1.18	2.026	*0.043
	انثى	222	3.20	1.28		

*0.004	2.918	1.34	2.71	134	ذكر	الإستثارة العقلية
		1.58	3.18	222	انثى	
*0.023	2.282	1.01	3.48	134	ذكر	الإعتبارية الفردية
		0.94	3.72	222	انثى	
0.121	1.553	0.94	3.15	134	ذكر	الدرجة الكلية
		0.96	3.31	222	انثى	

\*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.553) وبمستوى دلالة (0.121) للدرجة الكلية وأيضاً في بُعدي التأثير المثالي (سمات) وأيضاً التأثير المثالي (سلوك) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأبعاد الثلاثة الأخرى (الدافعية الإلهامية، والإستثارة العقلية، والإعتبارية الفردية) وكانت الفروق لصالح الإناث بدليل إرتفاع متوسطاتهن الحسابية في هذه الأبعاد.

## 2- متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (20) ذلك.

## الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية،

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.16	2.95	64	دبلوم كلية مجتمع	التأثير المثالي (سمات)
1.27	3.13	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.36	3.73	73	دراسات عليا	
1.29	3.22	356	المجموع	
1.58	3.03	64	دبلوم كلية مجتمع	التأثير المثالي (سلوك)
1.51	3.19	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.52	3.91	73	دراسات عليا	
1.55	3.31	356	المجموع	
1.27	2.77	64	دبلوم كلية مجتمع	الدافعية الإلهامية
1.16	3.15	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.44	3.21	73	دراسات عليا	
1.24	3.09	356	المجموع	
1.44	2.65	64	دبلوم كلية مجتمع	الإستشارة العقلية
1.42	3.08	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	

1.78	3.08	73	دراسات عليا	
1.51	3.00	356	المجموع	
0.99	3.57	64	دبلوم كلية مجتمع	الإعتبارية الفردية
0.96	3.44	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
0.75	4.23	73	دراسات عليا	
0.97	3.63	356	المجموع	
0.88	2.99	64	دبلوم كلية مجتمع	الدرجة الكلية
0.92	3.20	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.00	3.63	73	دراسات عليا	
0.95	3.25	356	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.63)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس أو دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دبلوم كلية مجتمع) إذ بلغ (2.99)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (21):

## الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (سمات)	بين المجموعات	25.294	2	12.647	7.862	*0.000
	داخل المجموعات	567.861	353	1.609		
	المجموع	593.156	355			
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	34.538	2	17.269	7.445	*0.001
	داخل المجموعات	818.756	353	2.319		
	المجموع	853.294	355			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	8.406	2	4.203	2.740	0.066
	داخل المجموعات	541.456	353	1.534		
	المجموع	549.863	355			
الإستثارة العقلية	بين المجموعات	9.664	2	4.832	2.138	0.119
	داخل المجموعات	797.954	353	2.260		
	المجموع	807.619	355			
الإعتبارية الفردية	بين المجموعات	34.545	2	17.273	20.188	*0.000
	داخل المجموعات	302.017	353	0.856		

			355	336.562	المجموع	
*0.000	8.827	7.672	2	15.343	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.869	353	306.806	داخل المجموعات	
			355	322.149	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (8.827)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في جميع الأبعاد، بإستثناء بُعدي الدافعية الإلهامية و الإستنارة العقلية. فقد كانت القيمة الفائية لبُعد "التأثير المثل-سمات" (7.862) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.000$ ). ولبُعد "التأثير المثالي-سلوك" بلغت القيمة الفائية (7.445) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.000$ ). ولبُعد "الإعتبارية الفردية" كانت القيمة الفائية (20.188) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.000$ ). بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في بُعدي "الدافعية الإلهامية" و"الإستنارة العقلية" إذ بلغت القيمة الفائية (2.740) و (2.138) على التوالي. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (22) يوضح ذلك.

## الجدول (22)

إختبار شيفيه للفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية لمجال التأثير المثالي (سمات) تُعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس أو دبلوم عالي	دبلوم كلية مجتمع
التأثير المثالي (سمات)	دراسات عليا	3.73	3.73	3.13	2.95
	بكالوريوس أو دبلوم عالي	3.13	-	*0.60	*0.78
	دبلوم كلية مجتمع	2.95	-	-	0.18
التأثير المثالي (سلوك)	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس أو دبلوم عالي	دبلوم كلية مجتمع
	دراسات عليا	3.91	3.91	3.19	3.03
	بكالوريوس أو دبلوم عالي	3.19	-	*0.72	*0.88
	دبلوم كلية مجتمع	3.03	-	-	0.22
الإعتبارية الفردية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس أو دبلوم عالي
	دراسات عليا	4.23	4.23	3.57	3.44
	دبلوم كلية مجتمع	3.57	-	*0.65	*0.89
	بكالوريوس أو دبلوم عالي	3.44	-	-	0.13
الدرجة الكلية	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس أو دبلوم عالي	دبلوم كلية مجتمع
	دراسات عليا	3.63	3.63	3.20	2.99
	بكالوريوس أو دبلوم عالي	3.20	-	*0.43	*0.64
	دبلوم كلية مجتمع	2.99	-	-	0.21

الفرق دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول (22) أن الفرق جاء:

-لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس أو دبلوم عالي) وفئة (دبلوم كلية مجتمع) في الدرجة الكلية وفي الأبعاد الثلاثة (التأثير المثال - سمات) و (التأثير المثالي - سلوك) و (الإعتبارية الفردية).

## 2- متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (23) ذلك.

### الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
1.28	3.52	155	أقل من 5 سنوات	التأثير المثالي (سمات)
1.33	3.10	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.06	2.76	65	10 سنوات فأكثر	
1.29	3.22	356	المجموع	
1.49	3.51	155	أقل من 5 سنوات	التأثير المثالي (سلوك)
1.64	3.14	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.45	3.18	65	10 سنوات فأكثر	

1.55	3.31	356	المجموع	
1.20	3.06	155	أقل من 5 سنوات	الدافعية الإلهامية
1.42	3.14	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.93	3.08	65	10 سنوات فأكثر	
1.24	3.09	356	المجموع	
1.50	2.85	155	أقل من 5 سنوات	الإستشارة العقلية
1.57	3.17	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.37	3.01	65	10 سنوات فأكثر	
1.51	3.00	356	المجموع	
0.84	3.64	155	أقل من 5 سنوات	الإعتبارية الفردية
1.09	3.62	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
1.04	3.61	65	10 سنوات فأكثر	
0.97	3.63	356	المجموع	
0.85	3.32	155	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
1.16	3.23	136	من 5-أقل من 10 سنوات	
0.64	3.13	65	10 سنوات فأكثر	
0.95	3.25	356	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير

الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.32)، وجاء أصحاب فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (10 سنوات فأكثر) إذ بلغ (3.13)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (24):

### الجدول (24)

تحليل التباين الأحادي لايجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التأثير المثالي (سمات)	بين المجموعات	28.937	2	14.469	9.052	*0.000
	داخل المجموعات	564.218	353	1.598		
	المجموع	593.156	355			
التأثير المثالي (سلوك)	بين المجموعات	11.392	2	5.696	2.388	0.093
	داخل المجموعات	841.902	353	2.385		
	المجموع	853.294	355			
الدافعية الإلهامية	بين المجموعات	.513	2	0.257	0.165	0.848
	داخل	549.350	353	1.556		

					المجموعات	
			355	549.863	المجموع	
0.204	1.597	3.622	2	7.243	بين المجموعات	الإستشارة العقلية
		2.267	353	800.375	داخل المجموعات	
			355	807.619	المجموع	
0.965	0.035	0.034	2	.067	بين المجموعات	الإعتبارية الفردية
		0.953	353	336.495	داخل المجموعات	
			355	336.562	المجموع	
0.401	0.915	0.831	2	1.662	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.908	353	320.488	داخل المجموعات	
			355	322.149	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (24) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة

التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت

(0.915)، وبمستوى دلالة (0.401)، وكذلك في جميع الأبعاد، بإستثناء بُعد التأثير المثالي

(سمات) إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (9.052)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم إستخدام إختبار شيفيه للمقارنات البعدية

والجدول (25).

## الجدول (25)

إختبار شيفيه للفروق لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية لمجال التأثير المثالي (سمات) تُعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 الى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
		3.52	3.10	2.76
أقل من 5 سنوات	3.52	-	*0.42	*0.76
من 5 الى أقل من 10 سنوات	3.10		-	0.34
10 سنوات فأكثر	2.76			-

• الفرق دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يظهر من الجدول (25) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في

مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تعزى لمتغيرات:

الجنس و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الجنس، ويظهر الجدول (26)

ذلك.

## الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، وإختبار "t-test"، تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	ذكر	134	2.97	0.87	4.178	*0.000
	انثى	222	3.39	0.92		
التغيير التكنولوجي	ذكر	134	3.24	0.84	2.750	*0.006
	انثى	222	3.46	0.67		
التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)	ذكر	134	2.37	1.12	2.600	*0.010
	انثى	222	2.69	1.15		
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (الثقافي)	ذكر	134	2.47	0.95	2.448	*0.015
	انثى	222	2.71	0.87		
الدرجة الكلية	ذكر	134	2.87	0.72	4.249	*0.000
	انثى	222	3.16	0.55		

\*دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

البلقاء، تبعاً لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.249) وبمستوى

دلالة (0.000) للدرجة الكلية وأيضاً في جميع المجالات فقد بلغت قيمة "ت" لمجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها (4.178) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.000$ )، ولمجال التغيير التكنولوجي فقد بلغت قيمة "ت" (2.750) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.006$ )، ولمجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) فقد بلغت قيمة "ت" (2.600) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.010$ )، ولمجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) فقد بلغت قيمة "ت" (2.448) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.015$ )، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل إرتفاع متوسطاتهن الحسابية في الدرجة الكلية والمجالات كافة.

## 2. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (27) ذلك.

### الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.89	3.39	64	دبلوم كلية مجتمع	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها
0.89	3.24	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.01	3.05	73	دراسات عليا	
0.92	3.23	356	المجموع	

0.67	3.41	64	دبلوم كلية مجتمع	التغيير التكنولوجي
0.65	3.37	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.05	3.38	73	دراسات عليا	
0.75	3.38	356	المجموع	
1.15	2.63	64	دبلوم كلية مجتمع	التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلية)
1.09	2.57	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
1.33	2.52	73	دراسات عليا	
1.15	2.57	356	المجموع	
0.84	2.66	64	دبلوم كلية مجتمع	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)
0.93	2.67	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
0.88	2.44	73	دراسات عليا	
0.91	2.62	356	المجموع	
0.57	3.12	64	دبلوم كلية مجتمع	الدرجة الكلية
0.57	3.06	219	بكالوريوس أو دبلوم عالي	
0.84	2.95	73	دراسات عليا	
0.63	3.05	356	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دبلوم كلية مجتمع) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.12)، وجاء أصحاب فئة (بكالوريوس أو دبلوم عالي) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.06)

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (دراسات عليا) بالرتبة الثالثة إذ بلغ (2.95)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (28):

### الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	بين المجموعات	3.937	2	1.968	2.345	0.097
	داخل المجموعات	296.258	353	0.839		
	المجموع	300.195	355			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	.116	2	0.058	0.103	0.902
	داخل المجموعات	198.970	353	0.564		
	المجموع	199.086	355			
التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)	بين المجموعات	.413	2	0.207	0.156	0.856
	داخل المجموعات	467.106	353	1.323		
	المجموع	467.519	355			
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	بين المجموعات	2.933	2	1.466	1.790	0.168
	داخل المجموعات	289.153	353	0.819		

			355	292.086	المجموع	(التغيير الثقافي)
0.288	1.250	0.499	2	.998	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.399	353	140.987	داخل المجموعات	
			355	141.985	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية إذ بلغت القيمة الفائية "ف" (1.250) ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في جميع المجالات إذ تراوحت القيم الفائية "ف" بين (0.103-2.345).

### 3. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (29) ذلك.

### الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي

في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.99	3.11	155	أقل من 5 سنوات	رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها
0.88	3.29	136	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.80	3.40	65	10 سنوات فأكثر	

0.92	3.23	356	المجموع	
0.85	3.34	155	أقل من 5 سنوات	التغيير التكنولوجي
0.71	3.44	136	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.55	3.35	65	10 سنوات فاكثر	
0.75	3.38	356	المجموع	
1.20	2.65	155	أقل من 5 سنوات	التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلية)
1.14	2.60	136	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
1.02	2.33	65	10 سنوات فاكثر	
1.15	2.57	356	المجموع	
1.00	2.56	155	أقل من 5 سنوات	بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)
0.85	2.74	136	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.78	2.51	65	10 سنوات فاكثر	
0.91	2.62	356	المجموع	
0.71	3.00	155	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.61	3.12	136	من 5 الى أقل من 10 سنوات	
0.45	3.02	65	10 سنوات فاكثر	
0.63	3.05	356	المجموع	

يُلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة

التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ

حصل أصحاب فئة (من 5 الى أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.12)، وجاء

أصحاب فئة (10 سنوات فأكثر) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (أقل من 5 سنوات) إذ بلغ (3.00)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (30):

### الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها	بين المجموعات	1.662	2	0.831	0.915	0.401
	داخل المجموعات	320.488	353	0.908		
	المجموع	322.149	355			
التغيير التكنولوجي	بين المجموعات	4.470	2	2.235	2.668	0.071
	داخل المجموعات	295.725	353	0.838		
	المجموع	300.195	355			
التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)	بين المجموعات	.843	2	0.422	0.751	0.473
	داخل المجموعات	198.243	353	0.562		
	المجموع	199.086	355			
بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير	بين المجموعات	4.769	2	2.384	1.819	0.164
	داخل المجموعات	462.751	353	1.311		

			355	467.519	المجموع	(التغيير الثقافي)
0.141	1.973	1.615	2	3.229	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.818	353	288.857	داخل المجموعات	
			355	292.086	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لتغيير الخبرة للدرجة الكلية، إستناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.973)، وبمستوى دلالة (0.141)، وكذلك في جميع المجالات، إذ تراوحت القيم الفائئة "ف" ما بين (0.751 - 2.668).

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

إشتمل هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة، فضلاً عن التوصيات التي تم التوصل إليها في

ضوء النتائج وعلى النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين ؟ "

يُلاحظ من الجدول (7) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بإنحراف معياري (0.95)، وجاءت الأبعاد جميعها في المستوى المتوسط ما عدا بُعد الإعتبارية الفردية جاء بمستوى مرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.00 - 3.73). ويُستدل من هذه النتيجة وجود ممارسات فعلية للقيادة التحويلية وأن غالبية مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة البلقاء يمارسون القيادة التحويلية وأبعادها، من وجهة نظر المعلمين. وقد يكون سبب هذه النتيجة راجعاً إلى المميزات التي تتحلّى بها القيادة التحويلية ومقدرتها على التعامل مع العاملين بطريقة إيجابية وقناعة المديرين والمديرات بهذه المميزات وبحكم الخبرة العملية في الإدارة توصلوا إلى أن استخدام هذا النمط من القيادة يعمل على تطوير المنظمة وتقديمها حتى لو لم يكن هذا المدير يعرف المعنى الإصطلاحي لهذا النوع من القيادة، إذ تقوم القيادة التحويلية على الإيمان بالقيم والمثل ويغلب عليها الطابع الأخلاقي والمصلحة العامة وإن هذه القيم والمثل تشكل روح المجتمع وتجعل الجميع يؤمن بمن يتسم بها كقائد معترف به من الجميع، وقد ترجع النتيجة

أيضاً إلى التوجهات الحديثة في وزارة التربية والتعليم الأردنية نحو القيادة الحديثة وتأكيدها على ضرورة مراعاة حاجات العاملين، والإيمان برؤية مشتركة للمدرسة والإيمان برسالة التربية التي هي من مبادئ القيادة التحويلية وقيام الوزارة بعقد الدورات التدريبية للمديرين وتوجيه الكتب الرسمية التي تتادي بذلك، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى التطور الحديث الذي طرأ على قنوات الإتصال وتوافر المعلومات ذات الصلة بالقيادة التربوية بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص مما قد يؤدي إلى توافر الحلول اللازمة للمشكلات، ويفتح باب النقاش والحوار والنظر إلى محاور أية مشكلة في المدرسة من جميع الزوايا مما جعل مديري المدارس الثانوية في محافظة البلقاء يتمتعون بصفات القائد التحويلي من وجهة نظر معلمهم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة غرايبة(2009) ، ودراسة الخصاونة(2012)، ودراسة الرفاعي(2013)، ودراسة سميرات ومقابلة(2013)، واختلفت مع دراسة كل من: دراسة الشريفي والنتح(2010) ودراسة كنعان(2014) إذ كانت درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية في كلتا الدراستين مرتفعة.

أما بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية فكانت المناقشة على النحو الآتي:

### 1- بُعد الإعتبارية الفردية

يُلاحظ من الجدول (8) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في بُعد الإعتبارية الفردية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) بإنحراف معياري (0.97)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85- 3.30) ، ومن الممكن أن يُعزى سبب

حصول هذا البُعد على مستوى مرتفع لأن مدير المدرسة الحكومية الثانوية في محافظة البلقاء لديه المقدرة على التعامل مع الفروق الفردية للعاملين، ولديه درجة عالية من الوعي لإحتياجات العاملين، ولديه معرفة كبيرة بالعاملين في مدرسته ومميزات كل فرد، وقادر على التعامل مع مختلف شخصيات العاملين في المدرسة، إلا أنه بحاجة أكثر لمراعاة نقاط قوة العاملين وتطويرها وذلك من خلال توزيع أدوار العمل بما يتناسب مع مقدرة كل فرد، وتوفير الدعم والحوافز المناسبة والعمل على مشاركتهم في دورات تربية أو تنظيم ورشات عمل أو محاضرات عن تحسين العملية التعليمية والإرتقاء بمستواهم المهني.

## 2- بُعد التأثير المثالي (سمات)

يُلاحظ من الجدول (9) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبُعد التأثير المثالي (سمات) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.31) بإنحراف معياري (0.55)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.01 - 3.37)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى تقدير المعلمين لسلوك المدير بأنه ضمن التصرفات التي تعزز الإحترام له، وتوافر الصفات الغالبة التي يراها المعلمون على مديريهم، ففي الغالب أي مدير يُظهر أحسن ما عنده للآخرين، فلن يُظهر مصلحته الخاصة ولا يفضلها على المصلحة العامة أمام الجميع، وربما يميل المدير إلى إظهار القوة والثقة أمام المعلمين بحكم سلطته القانونية والرسمية ويشعر المعلمين بذلك، وعلى المدير زيادة الإتصال مع المعلمين والقيام بنشاطات تربية بمشاركة المعلمين والعمل كفريق واحد مع العاملين لغرس الإعتراز لديهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخلايلة وسعادة (2010)، ودراسة كوركماز (2007).

### 3- بُعد التأثير المثالي (سلوك)

يُلاحظ من الجدول (10) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبُعد التأثير المثالي (سلوك) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بإنحراف معياري (1.29)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 3.24)، وقد يُستدل من هذه النتيجة أن مدير المدرسة الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء يمارس تأثيراً جيداً في الجانب السلوكي فهو يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية وهذا دليل على أن قنوات الإتصال مفتوحة وأن المدير قادر على نقل ما يعتقد ويؤمن به إلى المعلمين وهذا ظاهر في سلوكه ومؤثر في العاملين معه، فهو يركز أنتباهه الكامل للتعامل مع الأخطاء والشكاوى والأخفاقات ولديه المقدرة على تجاوز ما يعترض المدرسة من عقبات ويركز جهده ووقته لحل الأخطاء والمشكلات التي تعترض أهداف المدرسة وهذا قد يعني أنه متابع لكل ما يخص مدرسته، ويؤكد أهمية العمل الجماعي لإنجاز المهمات ويؤكد على ذلك.

قد يُستدل من هذه النتيجة رغبة المدير بإنجاز المهمة بإتقان وبسرعة، ومعرفة المدير بمميزات العمل الجماعي ودوره في دقة الإنجاز وتعزيز قيم الإنتماء للمدرسة، وإتفقت هذه الدراسة مع دراسة الخصاونة (2012) ودراسة الرفاعي (2013).

### 4. بُعد الدافعية الإلهامية

يُلاحظ من الجدول (11) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الدافعية الإلهامية كان متوسطاً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.09) بإنحراف معياري (1.24)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19 - 2.97)، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء ومديراتها ينظرون إلى المستقبل بتفاؤل ولديهم رؤى وصورة مشرقة للمستقبل ويمتلكون المقدرة على وضع أهداف تطويرية مستقبلية ولديهم الأمل بالتغيير نحو الأفضل والمقدرة بنقل هذا التفاؤل إلى العاملين معهم، فضلاً عن إيمانه الثقة بأن الأهداف الموضوعية سيتم تحقيقها. لأن هذه الأهداف موضوعة بصورة قابلة للتحقيق وواضحة ومحددة، والإجراءات المعتمدة لإنجازها واضحة ومحددة زمنياً سواء بالنسبة للمدير أم العاملين، وقد تدل هذه النتيجة على أن المعلمين لديهم الثقة برؤية المدير، إلا أن المدير يتحدث بحماس عن الحاجات المطلوب إنجازها بمستوى متوسط فقد يرى المدير أن الحاجات المطلوبة تقع ضمن متطلبات العمل ويتعامل بشكل رسمي مع المعلمين وهذا يتطلب زيادة طاقات المعلمين وتشجيعهم على إنجاز المهام المطلوبة.

##### 5- بُعد الإستشارة العقلية

يُلاحظ من الجدول (12) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين لبُعد الإستشارة العقلية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.00) بإنحراف معياري (1.51)، وجاءت الفقرات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.15 - 2.93)، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية ومديراتها في محافظة البلقاء لديهم المقدرة على فحص الإفتراضات المقترحة لحل المشكلات التي تواجههم وإختيار الأنسب من هذه الإفتراضات والحلول، ولديهم المقدرة على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات وإقتراح طرق جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات، وقد

تُعزى هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يتيح المجال للمعلمين لدراسة المشكلة من شتى الجوانب ومن ثم يميز بين وجهات النظر المختلفة المقترحة من المعلمين عند حله للمشكلات. ويُستدل من هذه النتيجة أن حجم الدور الذي يقوم به المدير كبير جداً لا يستطيع القيام به لوحده وذلك في ظل التطورات المختلفة والمتسارعة في كل جوانب العملية التربوية وضرورة النظر إلى أي حادث في المدرسة من كافة جوانبه والتفكير فيه بأكثر من عقلية وبالتالي حاجة المدير إلى أخذ رأي العاملين في الإعتبار وإختيار الأنسب من الحلول المفترضة ومقارنة وجهات النظر المتعددة للوصول للحل الأمثل للمشكلات الموجودة، وأيضاً في ظل التغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية فقد أدى ذلك إلى ظهور مشكلات مستجدة لم يسبق لها مثيل وبالتالي تحتاج إلى إجتهد من كافة العاملين في المدرسة لمواجهتها والتصدي لها.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى التغيير التنظيمي في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين ؟ "

يُلاحظ من الجدول (13) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.05) بإنحراف معياري (0.63)، وجاءت جميع المجالات في المستوى المتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.57 - 3.38)، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العملية التربوية بشكل عام تقع ضمن بيئة متغيرة مما يؤثر في المدرسة بكافة جوانبها ويجعل لزاماً عليها مجاراة التطورات والأحداث حولها، إذ يرى المعلمون في محافظة البلقاء أن مديري المدارس الثانوية ومديراتها يمارسون التغيير التنظيمي ويولون هذا الموضوع أهمية بالغة إلا أن هذه الممارسة لم تكن بالمستوى المطلوب، إذ أنها لم تبلغ مستوى الطموح.

ويأتي في الرتبة الأولى التغيير التكنولوجي وقد يُستدل من هذه النتيجة أن العصر الحالي هو عصر التكنولوجيا وإن العولمة بوصفها ظاهرة مميزة للقرن الحادي والعشرين فقد فرضت استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة في شتى مجالات الحياة، وقناعة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء بالميزات والقيم المضافة التي يقدمها استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة فقد ساعدت في العملية التعليمية داخل غرفة الصف كالمناهج المحوسبة والمحاكاة والعروض التقديمية والوسائط المتعددة وأهميتها للمناهج والمعلم والطالب.

وكما ساعدت هذه الأدوات خارج الغرفة الصفية بما تقدمه من طباعة الكتب الرسمية والخطط السنوية والإدارية للمدرسة، فضلاً عن توجهات وزارة التربية والتعليم نحو التغيير التكنولوجي وقيامها بتوفير البنى التحتية والأجهزة التكنولوجية للمدارس وقيامها بتدريب المعلمين والمديرين على استخدام الأدوات التكنولوجية، وفيما يتعلق برؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها تشير هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة البلقاء يحددون رؤية مستقبلية للمدرسة ويحددون أهداف المدرسة ويرجع ذلك إلى معرفة المدير بأهمية هذا المجال في إشراف مستقبل المؤسسة وفي أهمية تحديد الأهداف بشكل مخطط وغير عشوائي.

أما مجال التغيير الثقافي فإنه يُظهر أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء يمارسون هذا المجال بشكل متوسط وقد يُعزى ذلك إلى أن المدير يتعامل مع عدد كبير من المعلمين وكل منهم يختلف عن الآخر من حيث: الشخصية، والأحتياجات، وطرق التفاعل والاتصال، وأسلوب الإقناع المناسب وبالتالي تختلف إستجابات المعلمين داخل المدرسة وتختلف نظرتهم للمدير ومن الصعب جداً على المدير إيجاد ثقافة مشتركة داعمة للتغيير، ولرفع مستوى هذا المجال يجب على المدير دراسة وضع المدرسة بطرق شاملة وواضحة لتحديد الأسلوب الأمثل لإيجاد

ثقافة داعمة للتغيير، فضلاً عن التعامل مع العاملين بشكل مباشر وإيجاد علاقات ودية معهم لإيجاد بيئة مشتركة، أما التغيير الهيكلي فقد جاء آخر المجالات من حيث ترتيبه وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن هذا المجال يحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية تفوق طاقة المدرسة، ويحتاج في بعض جوانبه إلى صلاحيات من وزارة التربية والتعليم لأجراءه، فضلاً عن الأعمال الإدارية والوظيفية المطلوبة من المدير بشكل مستمر وبالتالي لا يوجد الوقت الكافي لديهم للقيام بمستوى مرتفع بهذا التغيير.

وقد إنفقت هذه النتيجة مع كل من الدراسات السابقة الآتية: دراسة القسوس (2004)، ودراسة الأصبحي (2007)، ودراسة شقورة (2012) واختلفت مع نتيجة دراسة البلوي (2010) إذ جاءت نتيجة إتجاهات المديرين والمديرات نحو أبعاد التغيير التنظيمي مرتفعة.

أما بالنسبة للمجالات فكانت المناقشة على النحو الآتي:

### 1- مجال التغيير التكنولوجي

يُلاحظ من الجدول (14) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير التكنولوجي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بإنحراف معياري (0.75)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70-3.81)، وبناءً على هذه النتيجة فقد جاء هذا المجال في الرتبة الأولى وبنسبة مرتفعة تظهر أهمية هذا المجال ودوره المهم في الوقت الحاضر، وقد يكون مرد هذه النتيجة أن الأدوات التكنولوجية تحظى بأهتمام بالغ من قبل القائمين على تطوير العملية التعليمية التعليمية خصوصاً في العقد الأخير من القرن العشرين، وقد تم تجهيز المختبرات

والبنى التحتية المناسبة وتم عقد الدورات التدريبية للعاملين وتم التسويق لمميزاتها فأصبح لزاماً إستخدامها من جميع المعلمين، وأيضاً قيام المشرفين التربويين بالتأكيد على إستخدام هذه الأدوات داخل الغرفة الصفية ومتابعة الخطط لإدخال التكنولوجيا في التعليم، مما أدى إلى إستخدام التكنولوجيا بوصفها ضرورة ملحة يعي لها كل العاملين في التربية والتعليم، ولأن هذه الأدوات الحديثة وجدت لتطوير مهنة التعليم بالأساس فأن المدير يعطي الأولوية لإحتياجات العاملين في المدرسة عند إجراء أي تغيير تكنولوجي ويستخدم الإتصال الفعال لإقناعهم بإجراءاته ويُقدّم النصيحة والتغذية الراجعة لإستخدام التكنولوجيا، ويُستدل من هذه النتائج أن المدير يطور الأساليب والطرق للإستفادة من الوسائل التكنولوجية بأقصى ما يمكن، ويستطيع أن يتخذ قراراته بناء على البيانات المتاحة إلكترونياً، ونظراً لأن الأدوات التكنولوجية تتطور بسرعة كبيرة وتحتاج إلى ميزانية عالية فإن مدير المدرسة يعاني من معوقات في إيجاد ممول لدعم الموازنة الخاصة بإحداث التغيير التكنولوجي في المدرسة وأيضاً عدم قدرته على مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

## 2- مجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها

يُلاحظ من الجدول (15) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.23) بإنحراف معياري (0.92)، وجاءت الفقرات في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 2.59)، وقد يُستدل من هذه النتيجة أن غالبية مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء يضعون رؤية مستقبلية للمدرسة يحددون في ضوءها رسالة المدرسة وأهدافها، ويُشعر كل فرد بدوره في تحقيق هذه الرؤية، إذ يعمل المدير على إعلان الرؤية لجميع العاملين ليساعدهم على معرفة أبعادها والإيمان برسالة المدرسة،

ويتعرف إلى وجهات النظر المختلفة فالمدير يعرف أن الرؤية حلم جماعي يشترك فيها جميع العاملين فلذلك يستثمر جميع الفرص لتوضيحها وذلك لحشد الطاقات وزيادة حماس العاملين لتحقيق المستقبل المنشود والتغلب على العقبات والعمل على تفاديها والتقليل من أثرها السلبي في عملية التغيير، ويقوم المدير بإيجاد بيئة عمل داعمة وتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الرؤية والأهداف، وبالتالي فإن تعزيز الشعور بالفخر لدى العاملين بالرؤية وإشراكهم بوضع أهداف المدرسة التي يتطلعون إليها يجعلهم يبذلون أقصى الجهود لتنفيذها.

### 3- مجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي)

يُلاحظ من الجدول (16) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير (التغيير الثقافي) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.62) بإنحراف معياري (0.91)، وجاءت الفقرات في المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.82 - 2.07)، ويُستدل من هذه النتيجة أن هذا المجال يحتاج إلى جهد كبير من قبل المدير فهو يقوم بتقديم العون والمساعدة للعاملين ويكون عنصر دعم لهم ويشعرهم بمتابعته لهم وأنه يلتزم بمتطلبات التغيير من وجهة نظر المعلمين وهذا يجعل العاملين يقلدونه في الإلتزام فيكون التغيير ليس بالأقوال فقط بل بالأفعال، ويُفنع العاملين بأجراءات التغيير ليتم تبنيها، ويشجع العاملين على المبادرة بأفكار جديدة وأيضاً يظهر حماساً لهذه المبادرات وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن المدير يعرف الأثر الإيجابي الذي يتركه التشجيع والتحفيز للعاملين، ودور نشر قصص التغيير الناجحة في إنتاج أفكار تغيير إبداعية جديدة، ولكن ظهرت نتيجة تشجيع العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية منخفضة وقد يرجع السبب إلى إعتقاد المدير بأن المؤتمرات التربوية تؤثر في سير اليوم الدراسي، أو أنها لم تثبت

فاعليتها في بناء ثقافة تدعم التغيير، وبشكل عام، فإن مستوى التغيير في هذا المجال لم يلبي طموح العاملين في المؤسسة التربوية مما يتطلب تحفيزاً على بذل الجهد المطلوب لذلك، للإرتقاء بمستوى هذا المجال.

#### 4- مجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)

يُلاحظ من الجدول (17) أن مستوى التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء من وجهة نظر المعلمين لمجال التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي) كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.57) بإنحراف معياري (1.15)، وجاءت الفقرات في المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.86 - 2.28)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن المدير يضع خططاً سنوية تغطي أوجه نشاط المدرسة وهذه الخطة مطلوبة في بداية كل سنة دراسية وتتم المساءلة حولها من قبل المشرف الإداري للمدرسة، أو أن المدير يشجع العاملين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المدير يهدف إلى رفع مستوى المعلمين في مدرسته ليتم أداء العاملين لمهامهم بأكمل وجه ولا يتم ذلك إلا بالتدريب، وقد جاءت الفقرة (38) التي تنص على "يحلل البيئة الخارجية للتعرف إلى ما تتضمنه من الفرص والمخاطر" بمستوى منخفض وقد تُعزى هذه النتيجة أن المدير يرى أن تحليل البيئة الخارجية ليست من ضمن مهماته وأن وظيفته الأساسية تكمن داخل المدرسة، وأيضاً قلة الفرص المتاحة من البيئة الخارجية، وأيضاً بسبب توالي الأحداث والتغيرات الخارجية فلا يمكن للمدير مجاراتها ولا يمكن توقعها من قبله.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية و مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم؟ "

يظهر من الجدول (18) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية ومستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم، إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.250$ ) وبمستوى دلالة ( $0.000$ )، وكذلك في معظم المجالات. وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن القادة التحويليين يمتلكون المقدرة على القيام بالتغيير التنظيمي في مختلف المجالات، فالقائد التحويلي يتحلى بالأخلاق والقيم الحميدة ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية مما يعزز إحترام العاملين له ويجعلونه قدوة حسنة لهم، ويكون مصدر ثقة وأحترام وهذا يجعلهم يتشاركون معه بالرؤية التي يضعها ويعملون معه لتحقيقها، والقائد التحويلي يقوم بإيصال قيمه ومعتقداته إلى العاملين ويقنعهم بها ليتم تبنيها، ويلهمهم لحل المشكلات بطرق وأساليب مبتكرة فضلاً عن العمل بروح الفريق الواحد، فيساعد في إيجاد بيئة مشتركة تتسم بالثقة بين القائد والعاملين قابلة للتطور مع التغييرات المحيطة، والقائد التحويلي يمتلك نظرة مستقبلية مشرقة وإيجابية فيضع تصوراته عن المستقبل المنشود على شكل خطط وأهداف وإجراءات ويسعى لحشد طاقات العاملين معه لتحقيقها ويتم ذلك بوضع الخطط المنظمة، ولديه ثقة بإنجاز الأهداف ويتحدث عن المهمات بحماس وتفاؤل فيجعل من العاملين المبادرة بأفكار إبداعية جديدة والالتزام بمتطلبات التغيير، وتعزيز روح الإنتماء وتعزيز الإتصال الفعال لديهم، وقد يُعزى ذلك إلى أن القائد التحويلي ينظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة وهو مستمع جيد لوجهات نظر العاملين ويعطي حلولاً خالقة لمختلف المشكلات وهذا

من شأنه يجعل العاملين يقدرون أهمية الدور الذي يقومون به في المدرسة مما يدفعهم للأرتقاء بالأهداف وتوقع النتائج الإيجابية وتلبية مبادرات التغيير والإقتناع بها، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن القائد التحويلي يقدر إحتياجات العاملين معه ويراعي الفروق الفردية بينهم فهو يميز بين شخصية كل عامل في المدرسه وهو يساعد في تطوير نقاط القوة لديهم فهو بالأساس يساعد على النهوض بالتابعين إلى أرقى مستويات الدافعية والأخلاق فذلك يعطي الثقة لديهم بالمستقبل وتحقيق الرؤية المنشودة، وهذا بمجمله يزيد من مستوى ممارسة التغيير التنظيمي لديهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟"

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

#### متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (19) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.553) وبمستوى دلالة (0.121) للدرجة الكلية وفي بُعدي التأثير المثالي (سمات) والتأثير المثالي (سلوك) بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي الأبعاد وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطاتهن الحسابية. وقد تعود هذه النتيجة إلى أن المعلمات الإناث في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء أكثر جدية في القيام بالمهام المطلوبة، وأكثر تنظيماً

في تقسيم الأدوار والمسؤوليات على العاملين، فضلاً عن أن الأناث يتميزن بإقامة العلاقات الإنسانية وتتميتها، وأنهن أكثر عاطفية وحناناً من الذكور وبالتالي تم مراعاة إحتياجات العاملين وتلبيها وإيجاد بيئة من الأمن والأمان، وتعد المديرات أن المدرسة هي كالأسرة والمديرة هي الأم أو الأخت وبالتالي يكون لديها حس مسؤولية عالٍ وإلمام بتفاصيل الأمور وإرتباط وثيق بالعاملين معها وبالتالي تؤثر فيهم بشكل كبير، وقد يتعدى ذلك لتبادل زيارات شخصية مع العاملين، أما المديرون من الذكور ففي الغالب قد تكون العلاقات أكثر جدية ورسمية مع العاملين فتكون الحواجز بينهم ويكون تأثير القائد عليهم قليل.

### متغير المؤهل العلمي :

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية، إستناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (8.827)، وبمستوى دلالة (0.000)، وكذلك في معظم المجالات، بإستثناء مجالي الدافعية الإلهامية والإستثارة العقلية. ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم إستخدام اختبار شيفيه للفروق يظهر من الجدول (22) أن الفرق جاء: لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئة (بكالوريوس أو دبلوم عالي) وفئة (دبلوم كلية مجتمع) في الدرجة الكلية وفي جميع المجالات التي ظهر فيها فرق.

وقد يُستدل من هذه النتيجة أن المعلمين من فئة الدراسات العليا بحكم شهادتهم الأكاديمية العليا والمعلومات التي يمتلكونها تجعلهم يحظون بثقة وإهتمام خاص من المدير وتكون قنوات الإتصال معهم مفتوحة، ويستأنس المدير برأيهم وقد يكون هؤلاء المعلمون من هذه الفئة لديهم نظرة إيجابية تجاه المدرسة بشكل عام ولديهم المقدرة على التكيف معها وتلبية إحتياجاتهم وإحتياجات

المدرسة معاً ويلبسون نداءات المدير بالتطوير والإصلاحات، وأن المدير يثق فيهم ويفوض إليهم صلاحيات إنجاز الأعمال أكثر من غيرهم من الفئات الأخرى، أما المعلمون من الفئات الأخرى فقد يكونوا بحاجة أكثر لأن يلتفت المدير لتطويرهم وحفزهم، وبحاجة أكثر أن يؤثر فيهم المدير بشكل أكبر.

### متغير الخبرة :

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لنمط القيادة التحويلية، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.915)، وبمستوى دلالة (0.401)، وكذلك في معظم المجالات، باستثناء مجال التأثير المثالي (سمات) استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (9.052)، وبمستوى دلالة (0.000).

ولمعرفة عائدة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ويظهر من الجدول (25) أن الفرق جاء:

لصالح فئة (أقل من 5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وفئة (10 سنوات فأكثر). وقد تُعزى هذه النتيجة أن المعلمين من فئة (أقل من 5 سنوات) يكونوا في بداية مشوارهم الوظيفي وقد يكونوا متحمسين وإيجابيين تجاه المدير ليكون عنهم نظرة إيجابية، وربما ينظرون إلى المدير كقدوة لهم أكثر من الفئتين الأخرين من المعلمين وقد يكون مديرهم الحالي أفضل من المديرين الذين عملوا معهم وبحكم خبرته الوظيفية القليلة فعندما تواجه هذا المعلم مشكلة

ما فإنه يلجأ إلى المدير الذي يقدم له العون والمساعدة والتوجيه فيؤثر فيه، وقد يستلهم المعلم منه معظم صفاته ويتقمص سلوكه.

مناقشة نتائج السؤال الخامس الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء تعزى لمتغيرات: الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟"

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

#### متغير الجنس:

تشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الجنس، إستناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (4.249) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية وأيضاً في جميع المجالات إذ كان الفرق لصالح الإناث بدليل إرتفاع متوسطاتهن الحسابية، وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن المعلمات يرين أن مديراتهن لديهن المقدرة على مواصلة تغيير الوضع الراهن إلى الأفضل، وأن الطبيعة الإنسانية للإناث غير محبة للجمود والرتابة بل تسعى دائماً إلى الإضافة والتعديل وإضافة روح جديدة إلى بيئة العمل، ولديهن متابعة مستمرة للتطورات الحديثة والمتغيرات في البيئة الخارجية والمحاولة المستمرة في تحسين العمل.

#### متغير المؤهل العلمي :

تشير النتائج في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية وأيضاً لجميع المجالات. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن

التغيير التنظيمي لا يؤثر في فئة دون أخرى بالمعلمين بل يكون شاملاً للجميع بغض النظر عن المؤهل العلمي، مما يشير إلى أن هذا المتغير غير مؤثر في إحداث أي إختلاف في إدراك مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم، وأتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القسوس (2004).

#### متغير الخبرة:

تشير النتائج في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمستوى ممارسة التغيير التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء، تبعاً لمتغير الخبرة للدرجة الكلية، إستناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (1.973)، وبمستوى دلالة (0.141)، وكذلك في جميع المجالات. وقد يُستدل من هذه النتيجة أن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي غير مرتبط بخبرة المعلمين فهو شامل لجميع المعلمين بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، وأن جميع المعلمين يرون التغيير التنظيمي من منظور متقارب، مما يدل على أن متغير الخبرة غير مؤثر في إدراك المعلمين للتغيير التنظيمي.

وربما يُعزى ذلك إلى أن المعلمين، وخلال فترة خبرتهم، طالت أم قصرت، يتعرضون لإجراءات تكاد تكون متماثلة من حيث الإعداد والتأهيل والتدريب، وخضوعهم جميعاً لنظام تربوي واحد بتعليماته وقوانينه، كما أن المديرين أنفسهم لا يختلفون عن بعضهم، فهم أيضاً خضعوا لتدريب وتأهيل وإعداد مماثل وربما يمارسون أنماطاً إدارية غير متباينة، وبهذا فالبيئة المدرسية لا تختلف كثيراً من مدرسة لأخرى، مما يدل على أن المتغيرات المحيطة بالعمل التربوي داخل المدرسة تؤثر في الجميع سواء أكانوا من ذوي الخبرة القصيرة أم الخبرة المتوسطة أم الخبرة الطويلة.

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء للقيادة التحويلية كان متوسطاً، وعليه يُوصى بالآتي:

-تنظيم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء لتوضيح ماهية القيادة التحويلية، وأبعادها، وأهميتها في العمل الإداري التربوي.

-أظهرت نتائج السؤال الثاني أن مستوى ممارسة التغيير التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء كان متوسطاً، وعليه يُوصى بالآتي:

-توفير صلاحيات وظيفية أكثر لمديري المدارس من أجل القيام بالتغيير التنظيمي الذي يروونه مناسباً في مدارسهم .

-تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس عن التغيير التنظيمي من حيث ماهيته وإدارته.

-إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في مراحل ومناطق تعليمية أخرى، تتضمن متغيرات لم تتناولها هذه الدراسة.

-إجراء دراسة إرتباطية تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى مثل: الصحة التنظيمية، والذكاء العاطفي، والدافعية.

-إجراء دراسة إرتباطية تتناول العلاقة بين التغيير التنظيمي ومتغيرات أخرى مثل: المناخ التنظيمي، والإلتزام الوظيفي.

## المراجع:

## أولاً: المراجع العربية

- آل مكتوم، محمد بن راشد (2006). *رؤيتي... التحديات في سباق التميز*. دبي: دار موتيفيت للنشر.
- إبن منظور، جمال الدين (1994). *لسان العرب*. بيروت: دار صادر للطبع والنشر.
- أبو العز، عواطف عبد الفتاح محمود صالح (2010). متطلبات تفعيل أسلوب إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء المتغيرات العالمية، *مجلة كلية التربية*، 74(6) ، (72-73).
- أبو طاحون، أمل لطفي (2012). *القيادة التربوية الفاعلة*، عمان: دار أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- استيتية، دلال ملحس (2004). *التغيير الاجتماعي والثقافي*، عمان: دار وائل للنشر.
- الأصبحي، آلاء أحمد (2007). *أنموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- أفندي، عطية (2003). *تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- البدري، طارق عبد الحميد (2005). *أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية*، عمان: دار الفكر.

البلوي ، نادية خلف (2010). *اتجاهات مديري ومديرات المدارس في منطقة تبوك التعليمية نحو التغيير التنظيمي*، (رسالة ماجستير غير منشورة) ،جامعة مؤتة ،الكرك، الأردن.

جرادات، ناصر، والمعاني، احمد، وعريقات، احمد(2013). *إدارة التغيير والتطوير*، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الجوارنة، المعتصم بالله سليمان، وصوص، ديمه بنت محمد(2007). *درجة صعوبة ممارسة إدارة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة لأقليم الشمال في الأردن*، ( أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

حامد، سليمان هاشم(2009). *الإدارة التربوية المعاصرة*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حسان، حسن، العجمي، محمد(2010). *الإدارة التربوية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحمود، خضير كاظم(2002). *السلوك التنظيمي*، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الخصاونة، سلام المنتصر محمد(2012). *القيادة متعددة العوامل وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الخضير، محسن أحمد(2003). *إدارة التغيير:مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات*، دمشق: دار الرضا للنشر.

الخليلة، هدى، سعادة، سائدة(2010). *درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الزرقاء ومديراتها للقيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدار ومعلماتها*، مجلة *أفاق علمية وتربوية*، (3)36، 479-510.

الدهان، أميمة(2002). *نظريات منظمات الأعمال*، عمان: مطبعة الصفدي.

رشيد، مازن فارس(2003). *الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية*، 25(1)،

246-240.

الرفاعي، زهراء سيد محمد(2013). *علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

الرويلي، محمد صالح ضبع (2003). *تصورات القادة التربويين في المملكة العربية السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

الزعبي، خلود فواز(2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين*،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.

السيبي، عبيد بن عبدالله بن بحيتير(2009). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

السلمي، علي (2002). *إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السلمي، علي(1991). *العلوم السلوكية في التطبيق الإداري*، القاهرة: دار المعارف.

السويدان، طارق (2005). *الرؤية المستقبلية، صناعة القادة، مجلة أنترنت العالم العربي*،  
10(4).367-326.

سليمان، هاله عبد المنعم (2005). *إدارة التغيير التربوي في المدارس الثانوية العامة باستخدام مدخل إعادة الهندسة*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

سميرات، سمر أكثم، ومقابلة، عاطف يوسف(2013). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، مجلة دراسات العلوم التربوية*، (1)41، 512-535.

الشريفي، عباس، والتتح، منال محمود محمد (2010). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الامارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية*، السنة السابعة: العدد45، ص15.

شقورة، منير حسن(2012). *إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

شوقي، طريف(1993). *السلوك القيادي وفعالية الإدارة*، القاهرة: مكتبة غريب.

الصيداوي، أحمد (2001). *القيادة التربوية التحويلية*، بيروت: الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية.

الطويل، هاني (1998). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم*.

عمان: دار وائل للنشر.

العامري، أحمد بن سالم (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 9(1)، 32-44.

عايش، أحمد جميل (2009). *إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عبد الكريم، يحيى (2004). *التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة*. القاهرة: مكتبة عين شمس.

العثوم، عدنان، كوفحي، قاسم، (2011). *القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح*، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

العرفي، عبدالله، مهدي، عباس عبد (2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية*، بنغازي: منشورات جامعة قار يونس.

العطيات، محمد يوسف (2006). *إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

علي، محسن عبد، وغالي، حيدر نعمه (2010). *القيادة التربوية: مدخل إستراتيجي*، بيروت: شركة المؤسسة الحديثة للكتاب.

عماد الدين، منى مؤتمن (2004). *آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية*، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

عماد الدين، منى مؤتمن(2003). *تقويم فعالية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير في مدرسته*, عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

العمري، مشهور بن ناصر(2007). *العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العميان، محمود سلمان(2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

غرايبة، حسن يونس(2009). *درجة ممارسة المشرفين التربويين لسلوك القيادة التحويلية في الأردن وعلاقتها بمستوى أدائهم*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الفراء، ماجد والخطيب، مازن(2007). *النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) . (15)2 . 115-159.*

الفرح، وجيه سالم(2010). *قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2008). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

قاسمي، كمال(2007). *إدارة التغيير: المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة لتغيير، مجلة علوم إنسانية، 5(34) ..*

القحطاني، سالم سعيد (2001). *القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي*، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.

القيوتي، محمد قاسم(2000).*السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات*، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القسوس، ابتسام منزي (2004). *خصائص التغيير التربوي في مجالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002) ومدى إدراك القيادات الإدارية لها*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كلادة، ظاهر محمود (1997). *الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية*. عمان: دار زهران.

كنعان، رؤيا محمود (2014). *درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة المعلمين في محافظات شمال فلسطين*. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

مصطفى، يوسف(2002). أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر، *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 5(7)، 139-202.

مطاوع، إبراهيم عصمت(2003). *الإدارة التربوية في الوطن العربي*. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

المومني، واصل جميل(2008). *الإدارة المدرسية الفعالة*، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب(2000). *التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين*، غزة: مطبعة المقداد.

النوباني، مصطفى طه (2003). *العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي ومستوى التزامهم التنظيمي في الاردن*، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الهوري، سيد(1996). *ملاحم مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

هويرمان، أ. م. (1974). *كيف يحدث التغيير في التربية؟*. ترجمة أنطوان خوري، بيروت: مكتب اليونسكو الأقليمي للتربية في البلدان العربية.

الهزيمة، وصفي (2004). *القيادة وإدارة الأزمات*. عمان: عالم الكتب الحديث.

- Avolio ,B.J & Bass ,B.M.(2004) ***Multifactor leadership questionnaire: Manual and simpler set.*** 3<sup>rd</sup> ed .,Redwood City ,CA: Mindgarden.
- Barnett ,K and McCormick ,J(2001). Vision ,relationship and teacher motivation: A case study. ***Journal of Educational Administration*** 41(1), 25-73.
- Bass ,M ,and Avolio ,B.J ,(1993). Transformational leadership and organizational culture. ***Public Administration Quarterly,*** 17(1),112-121.
- Burns,J.M.(1978).***Leadership*** , New York: Harper & Row.
- Diefenbach ,Thomas (2007). The managerealistic ideology of organizational change management,***Journal of Organizational Change Management*** , 20(1).126-144.
- Fairholm ,G.(1995). Values leadership ,values philosophy model , international ,***Journal of Values -Based Management*** ,8,65-77.
- Feenan ,K. (2004). Personal transformational leadership planning , ***Leadership Review*** ,10,(1-8).
- Garven ,David A. ,and Roberto ,Michael A.(2006). "Change through persuasion ".***Harvard Business Review*** ,83(2).104-112.

- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction staff turnover and school performance, *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356.
- Harvey, D. & Brown D.R. (2001). *An Experiential Approach to Organization Development*. 6th ed. New York: Prentice Hall.
- Hodge, B.J., Anthony W.P., and Gales L.M. (2003). *Organization Theory: A strategic Approach*. 6th ed. New Jersey, EC: Prentice Hall.
- House, R. J. (1995). *Leadership in the Twenty-First Century: A speculative Inquiry in The Changing Nature of Work*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory :Text and Cases*, 4th ed. New Jersey, EC: Pearson Education, Inc.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health, *Educational Research Quarterly*, 30(3), 3–38.
- Kotter, John (1995). "Leading change, why transformational efforts fail", *Harvard Business Review*, 113(2), 87–95.
- Krejcie, R.V & Morgan, D.W (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Lusser R.N. & Achua, C.F (2010). *Leadership theory, application, & skill development*. 4th ed. Oaks, CA: Cengage Brain User.

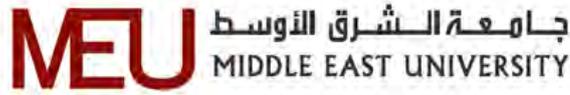
- Martincic, R.(2010). Change management in adult educational organization: A Slovenian case study, *Managing Global Transitions*, 8(1) ,79–96.
- Robert, China,Benna,Kenneth (1969).*General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Robbins , S.P (2003). *Organizational Behavior* , New Jersey: Pearson Education International.
- Sagnak,M(2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate, *Educational Sciences: Theory and Ractice*,10(2),1135–1152.
- Sergiovanni T.J.(2004). *The Life World of Leadership: Creating Culture, Community and Personal Meaning in Our Schools*.San Francisco,CA: Jossey–Bass.
- Shandria .G. (2007). The satisfaction and dissatisfaction of African American women administrators using transformational leadership , *Journal of Organizational Behavior* ,4(22),p. 256.
- Sikrin ,Harold I ,Keenan ,perry &Jackson ,Alan(2006). The hard side of change management. *Harvard Business Review on Leading Through Change* ,Boston ,MA.: Harvard Business School Press .
- Tichy,N.M. and Devanna,M.A.(1990).*The Transformational Leadership* ,2th ed ,Canada: John Wiley & Sons.

Whitener, Ellen(2001).Do "high commitment human resource practice affect employee commitment?" Across-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management.* 27 (2001), 515-535.

## قائمة الملحقات

## قائمة الملحقات

### الملحق (1) إستبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولى



بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور: .....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمان/ الأردن.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم إستبانتيين الأولى لقياس نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء والثانية لقياس مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين لكونكم من ذوي الدراية والإختصاص، فإن الباحثة تضع هذه الأداة بين أيديكم للتعرف إلى مدى ملاءمتها لهدف الدراسة لذا يُرجى وضع إشارة (x) بالحقل الذي ترونه مناسباً ازاء كل فقرة من فقرات الإستبانتيين فضلاً عن أية ملاحظة ترون أنها ضرورية لتطوير الأداة.

وبانتظار ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي وإحترامي شاكراً لكم تعاونكم، مع

بالغ التقدير.

الباحثة:

وفاء يوسف العدوان

## إستبانة القيادة التحويلية بصورتها الأولية

الرقم	الفقرات	أنتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
البعد الأول: التأثير المثالي (سمات)							
-1	Instills pride in me for being associated with him/her يغرس الاعتزاز في نفسي لكوني مرتبط معه						
-2	Goes beyond Self-interest for the good of the group يُفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية						
-3	Acts in ways that builds my respect يتصرف بطرق تعزز احترامي له						
-4	Displays a sense of power and confidence يُظهر إحساساً بالقوة والثقة						
البعد الثاني: التأثير المثالي (سلوك)							
-5	Talks about his/her most important values and beliefs يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية						

					Specifies the importance of having a strong sense of purpose يحدد أهمية إمتلاك إحساس قوي بالغرض المطلوب تحقيقه	-6
					Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints ,and failures يركز إنتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والأخفاقات	-7
					Emphasizes the importance of having a collective sense of mission يؤكد اهمية إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها	-8
البعد الثالث: الدافعية الإلهامية						
					Talks optimistically about the future يتحدث بتفاؤل عن المستقبل	-9
					Talks enthusiastically about what needs to be accomplished يتحدث بحماس عن الحاجات	-10

						المطلوب إنجازها	
						Articulates a compelling vision of the future يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل	-11
						Expresses confidence that the goals will be achieved يُظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها	-12
البعد الرابع: الإستثارة العقلية							
						Re-examines critical assumptions to question whether are appropriate يُعيد فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من مدى مناسبتها	-13
						Seeks differing perspectives when solving problems يميز بين وجهات النظر المختلفة عند حله للمشكلات	-14
						Gets me to look at problems from many different angles يعطيني الفرصة للنظر الى المشكلات من زوايا مختلفة	-15
						Suggests new ways of looking at how to	-16

						complete assignments يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات	
البعد الخامس: الإعتبارية الفردية							
						Spends time teaching and coaching يقضي وقتاً في التعليم والتدريب	-17
						Treats me as an individual rather than just as a member of a group يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في جماعة	-18
						Considers me as having different needs ,abilities ,and aspirations from others يُعدني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين	-19
						Helps me to develop my strengths يساعدني في تطوير نقاط قوتي	-20

## الملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الإسم	الجهة التي يعمل بها
1	أ.د غازي خليفة	كلية العلوم التربوية /جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د هاني الطويل	كلية العلوم التربوية/الجامعة الأردنية
3	أ.د عبد الجبار البياتي	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط
4	أ.د عبد الحافظ سلامة	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د أنمار الكيلاني	كلية العلوم التربوية/الجامعة الأردنية
6	أ.د جودت المساعيد	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط
7	أ.د سليمان الطراونة	كلية العلوم التربوية/جامعة البلقاء التطبيقية
8	د. عاطف أبو حميد	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط
9	أ.د محمد النعيمي	كلية إدارة الأعمال/جامعة الشرق الأوسط
10	د.محمود الحديدي	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط
11	د.ملك الناظر	كلية العلوم التربوية/جامعة الشرق الأوسط

### الملحق (3)

إستبانة القيادة التحويلية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المعلم/أختي المعلمة:.....المحترم/المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمّان/ الأردن.

لذا أرجو التفضّل بالإجابة عن فقرات الإستبانتين المرفقتين وفقاً لما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (X) تحت أحد الأبدال الخمسة الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأنّ إجاباتكم ستُعالج بطريقة سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملحوظة القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون الى النهوض بكل منهما الآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. التغيير التنظيمي: هو الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق.

شاكراً لكم تعاونكم، مع بالغ التقدير والإحترام.

الباحثة:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

وفاء يوسف العدوان

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع   
بكالوريوس أو دبلوم عالي   
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

3. الخبرة :

أقل من خمس سنوات   
من خمس سنوات إلى أقل من (10) سنوات   
من (10) سنوات فأكثر

## إستبانة القيادة التحويلية:

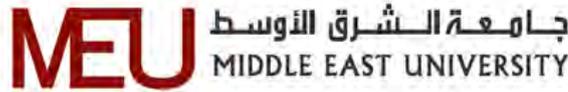
الرقم	الفقرات مدير مدرستي:	مستوى الممارسة				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1-	يغرس الفخر في نفسي لكوني مرتبط معه					
2-	يُفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
3-	يتصرف بطرق تعزز إحترامي له					
4-	يُظهر إحساساً بالقوة والثقة					
5-	يتحدث عن قيمه ومعتقداته الأكثر أهمية					
6-	يحدد أهمية إمتلاك إحساس قوي بالعرض المطلوب تحقيقه					
7-	يركز إنتباهه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات					
8-	يؤكد أهمية إمتلاك حس جماعي بالمهمة المطلوب إنجازها					
9-	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل					
10-	يتحدث بحماس عن الحاجات المطلوب إنجازها					
11-	يقدم رؤية مقنعة عن المستقبل					
12-	يُظهر ثقة بأن الأهداف سوف يتم تحقيقها					

					13- يُعيد فحص الافتراضات الناقدة للتأكد من درجة ملاءمتها
					14- يميز بين وجهات النظر المختلفة عند حله للمشكلات
					15- يمنحني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة
					16- يقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إكمال الواجبات
					17- يقضي وقتاً في التعليم والتدريب
					18- يعاملني بوصفي فرداً وليس عضواً في جماعة
					19- يُعدني شخصاً لديه احتياجات ومقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين
					20- يساعدني في تطوير نقاط قوتي

## الملحق (4)

إستبانة التغيير التنظيمي بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



الأستاذ الدكتور: .....الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمان/ الأردن.

ولغايات تحقيق أهداف الدراسة فقد قامت الباحثة بتصميم إستبانتين الأولى لقياس نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء والثانية لقياس مستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين لكونكم من ذوي الدراية والإختصاص، فإن الباحثة تضع هذه الأداة بين أيديكم للتعرف إلى مدى ملاءمتها لهدف الدراسة لذا يُرجى وضع إشارة (x) بالحقل الذي ترونه مناسباً ازاء كل فقرة من فقرات الإستبانتين فضلاً عن أية ملاحظة ترون أنها ضرورية لتطوير الأداة.

ويانتظر ملاحظاتكم الكريمة، أرجو أن تتقبلوا صادق مودتي وإحترامي شاكرة لكم تعاونكم، مع

بالغ التقدير.

الرقم	الفقرات	إنتماء الفقرات للمجال		صلاحية الفقرة		بجاجة الى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
المجال الأول: رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها							
1-	يقوم بصياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه						
2-	يشرك جميع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة						
3-	يُقوم الرؤية بشكل يساعد على تطويرها						
4-	يُعزز الشعور بالفخر لدى المعلمين بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها						
5-	يساعد في إيجاد بيئة عمل تساعد المعلمين على تحويل الرؤية الى واقع						
6-	يراعي التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية عند تحديد أهداف المدرسة						
7-	توظيف موارد المدرسة نحو تحقيق أهداف المدرسة						
8-	يساعد المدير العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة						
9-	يحرص المدير على تعرف وجهات النظر المختلفة حول توجهات المدرسة فيما يتعلق ببرامجها المتنوعة						

						يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة	-10
						يراعي المدير عند تحديد رسالة المدرسة التطورات والمستجدات المحلية والعالمية	-11
						يُعلن المدير رؤية المدرسة من خلال كتابتها في مكان واضح داخل المدرسة	-12
						يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة	-13
						يُحدد العقبات التي تعيق تحقيق رؤية المدرسة	-14
المجال الثاني: التغيير التكنولوجي							
						يأخذ المدير بعين الاعتبار احتياجات العاملين عند إجراء اي تغيير في الأساليب المعتمدة في إنجاز المهمات	-15
						يحرص المدير على مواكبة المعلمين للمتغيرات التكنولوجية الحديثة	-16
						يسهم في تحقيق النمو المهني للعاملين من خلال تحفيزهم على التطوير	-17

						18-	يشجع المدير اسهام المجتمع المحلي في دعم موازنة المدرسة لإحداث التغيير في المجال التكنولوجي
						19-	يضع خططاً سنوية في ضوء ما يطرأ من تغيير على العملية التربوية
						20-	يمنح المعلمين تغذية راجعة عن خططهم المتعلقة باستخدام الوسائل التكنولوجية
						21-	نشر التجارب الناجحة للإبداع
						22-	تقديم المكافآت للمشروعات الإبداعية
						23-	يمتلك المدير المقدرة على إقناع الآخرين بأفكار جديدة تتعلق بالأستخدام الأفضل للتكنولوجيا
						24-	يطوّر المدير أساليب جديدة في حل المشكلات عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة
						25-	ينمي لدى العاملين افكاراً جديدة في حل المشكلات الإدارية
						26-	يتبنى الأفكار التكنولوجية الجديدة لتطوير العمل
						27-	يمتلك رؤية للأمور من زوايا

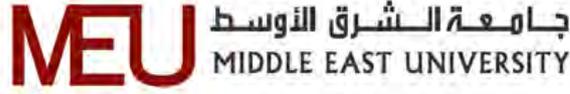
						مختلفة	
						يصفى لأراء المعلمين المتعلقة بالتطوير التكنولوجي	-28
						يشجع المعلمين على مواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي	-29
						يوظف قنوات الاتصال الفعالة بينه وبين المعلمين لإقناعهم بعملية التغيير التكنولوجي في المدرسة	-30
						يشجع المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة	-31
						يدفع المعلمين على التخلي عن الأساليب التقليدية في العملية التعليمية التعليمية	-32
						يجتمع بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة قضايا تخص استخدام التكنولوجيا في التعليم	-33
						يتخذ المدير قراراته بطريقة موضوعية بالرجوع الى البيانات المتاحة إلكترونياً	-34
المجال الثالث: التغيير في البنية التنظيمية (التغيير الهيكلي)							
						يقوم بأخذ أراء العاملين معهم في معالجة المشكلات	-35
						يعمل على إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير	-36

						37- يعمل على جعل قنوات الاتصال مع الآخرين مفتوحة في كل الاتجاهات
						38- يضع خططاً للطوارئ والكوارث بمشاركة المعلمين
						39- تحليل البيئة الخارجية للتعرف إلى ما تتضمنه من الفرص والمخاطر
						40- يفوض مهمات معينة للآخرين مصحوبة بصلاحيات تمكنهم من القيام بها
						41- يطلب من الجهات المعنية بإجراءات الصيانة الدورية للمدرسة
						42- يضع المدير خططاً سنوية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة المستقبلية
						43- يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية
المجال الرابع: بناء ثقافة مشتركة للمدرسة داعمه للتغيير (التغيير الثقافي)						
						44- يُعزز المدير الأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين المعلمين
						45- يشجع المدير المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية

						46- يتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة
						47- يعزز المدير الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين
						48- يُقنع المعلمين بأجراءات التغيير لتبنيها
						49- يُعزز المدير روح الانتماء للمدرسة
						50- يشجع المدير العمل بروح الفريق الواحد
						51- يلتزم المدير بمتطلبات التغيير
						52- يشجع المدير العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة
						53- ينشر تجارب التغيير الناجحة المحلية والعالمية للإفادة منها في المدرسة
						54- يُظهر المدير حماساً لمبادرات التغيير
						55- يُقدم المدير المساعدة والعون للمعلمين للوصول الى التغيير المنشود
						56- يشجع العاملين في طرح الأفكار الجديدة

## الملحق (5)

### إستبانة التغيير التنظيمي بصورتها النهائية



### بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم/أختي المعلمة:.....المحترم/المحترمة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، بجامعة الشرق الأوسط في عمّان/ الأردن.

لذا أرجو التفضّل بالإجابة عن فقرات الإستبانتين المرفقتين وفقاً لما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (X) تحت أحد الأبدال الخمسة الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأنّ إجاباتكم ستُعالج بطريقة سرية ولا تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملحوظة القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هي عملية يسعى من خلالها القائد والمرؤوسون الى النهوض بكل منهما الآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. التغيير التنظيمي: هو الإصلاح الشامل المنظم المنسق، وفق قيم وفلسفة ومفاهيم وأساليب وطرق علمية ذات أهداف واقعية حقيقية موضوعية قابلة للتطبيق.

شاكراً لكم تعاونكم، مع بالغ التقدير والإحترام.

الباحثة:

وفاء يوسف العدوان

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

دبلوم كلية مجتمع   
بكالوريوس أو دبلوم عالي   
دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

3. الخبرة :

أقل من خمس سنوات   
من خمس سنوات إلى أقل من (10) سنوات   
من (10) سنوات فأكثر

## إستبانة التغيير التنظيمي:

الرقم	الفقرات مدير مدرستي:					
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1-	يقوم بصياغة رؤية واضحة عن المستقبل المرغوب فيه					
2-	يُشرك جميع المعلمين في تحديد أهداف المدرسة					
3-	يُقوم الرؤية بشكل يساعد على تطويرها					
4-	يُعزز الشعور بالفخر لدى المعلمين بالرؤية التي يتطلعون لتحقيقها					
5-	يساعد على إيجاد بيئة عمل تساعد المعلمين على تحويل الرؤية الى واقع					
6-	يراعي التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية عند تحديد أهداف المدرسة					
7-	يوظف الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المدرسة					
8-	يساعد العاملين معه على الإيمان برسالة المدرسة					
9-	يحرص على تعرف وجهات النظر المختلفة عن توجهات المدرسة فيما يتعلق ببرامجها المتنوعة					
10-	يستثمر الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية المشتركة للمدرسة					
11-	يراعي عند تحديد رسالة المدرسة المستجدات المحلية والعالمية					
12-	يُعلن رؤية المدرسة من خلال كتابتها في مكان بارز داخل المدرسة					
13-	يُشعر كل فرد بأهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق رؤية المدرسة					
14-	يُحدد العقبات التي تعيق تحقيق رؤية المدرسة					
15-	يأخذ في الاعتبار إحتياجات العاملين عند إجراء أي تغيير في الأساليب المعتمدة في إنجاز المهمات					
16-	يحرص على مواكبة المعلمين للمتغيرات التكنولوجية الحديثة					

الرقم	الفقرات	مدير مدرستي:				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
17-	يُسهّم في تحقيق النمو المهني للعاملين					
18-	يشجّع على إسهام المجتمع المحلي في دعم موازنة المدرسة لإحداث التغيير في المجال التكنولوجي					
19-	يضع خططاً سنوية في ضوء ما يطرأ من تغيير تكنولوجي على العملية التربوية					
20-	يمنح المعلمين تغذية راجعة عن خططهم المتعلقة باستخدام الوسائل التكنولوجية					
21-	ينشر التجارب الناجحة للإبداع في مجال استخدام التكنولوجيا					
22-	يُقدّم المكافآت للمشروعات الإبداعية التكنولوجية					
23-	يمتلك المقدرة على إقناع الآخرين بأفكار جديدة تتعلق بالإستخدام الأفضل للتكنولوجيا					
24-	يطوّر أساليب جديدة في حل المشكلات عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة					
25-	ينمي لدى العاملين أفكاراً تكنولوجية جديدة في حل المشكلات الإدارية					
26-	يتبنى الأفكار التكنولوجية الجديدة لتطوير العمل					
27-	يمتلك رؤية للأمور من زوايا مختلفة					
28-	يصغي لأراء المعلمين المتعلقة بالتطوير التكنولوجي					
29-	يشجّع المعلمين على مواكبة التغيرات التكنولوجية في المجال التربوي					
30-	يوظف قنوات الاتصال الفعالة بينه وبين المعلمين لإقناعهم بعملية التغيير التكنولوجي في المدرسة					
31-	يشجّع المعلمين على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة					
32-	يدفع المعلمين على التخلي عن الأساليب التقليدية في العملية التعليمية التعليمية					
33-	يجتمع بشكل دوري مع المعلمين لمناقشة قضايا تخص استخدام التكنولوجيا في التعليم					
34-	يتخذ قراراته بطريقة موضوعية بالرجوع الى البيانات المتاحة إلكترونياً					

الرقم	الفقرات	مدير مدرستي:	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
35-	يعمل على إقامة بناء تنظيمي متوافق مع متطلبات التغيير						
36-	يعمل على جعل قنوات الاتصال مع الآخرين مفتوحة في كل الإتجاهات						
37-	يضع خططاً للطوارئ والكوارث بمشاركة المعلمين						
38-	يُحلل البيئة الخارجية للتعرف إلى ما تتضمنه من الفرص والمخاطر						
39-	يفوض مهمات معينة للآخرين مصحوبة صلاحيات تمكنهم من القيام بها						
40-	يطلب من الجهات المعنية القيام بإجراءات الصيانة الدورية للمدرسة						
41-	يضع خططاً سنوية تغطي جميع أوجه نشاط المدرسة المستقبلية						
42-	يشجع المعلمين على الإلتحاق بالدورات التدريبية وفقاً لإحتياجاتهم التدريبية						
43-	يُعزز الأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين المعلمين						
44-	يشجع المعلمين على المشاركة في المؤتمرات التربوية						
45-	يتصرف بإيجابية تجاه المواقف الصعبة						
46-	يُعزز الثقة المتبادلة بينه وبين المعلمين						
47-	يُقنع المعلمين بإجراءات التغيير لتبنيها						
48-	يُعزز روح الإلتزام للمدرسة						
49-	يشجع العمل بروح الفريق الواحد						
50-	يلتزم بمتطلبات التغيير						
51-	يشجع العاملين على المبادرة بالأفكار الجديدة						
52-	ينشر تجارب التغيير الناجحة المحلية والعالمية						
53-	يُظهر حماساً لمبادرات التغيير						
54-	يُقدم المساعدة والعون للمعلمين						

## الملحق (6)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء قصبه السلط)



## الملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء عين الباشا)



## الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء الشونة الجنوبية)

الرقم ك ع ت / خ / 1 / 22

التاريخ، 2015/3/16

عطوفة مدير مديرية التربية والتعليم ( لواء الشونة الجنوبية ) المحترم

تحية طيبة، وبعد:

تقوم الطالبة "وفاء يوسف صالح العدوان" بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: " نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين "" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بتسهيل مهمة تطبيق الباحثة لأداة دراستها على عينة الدراسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر عطوفتكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

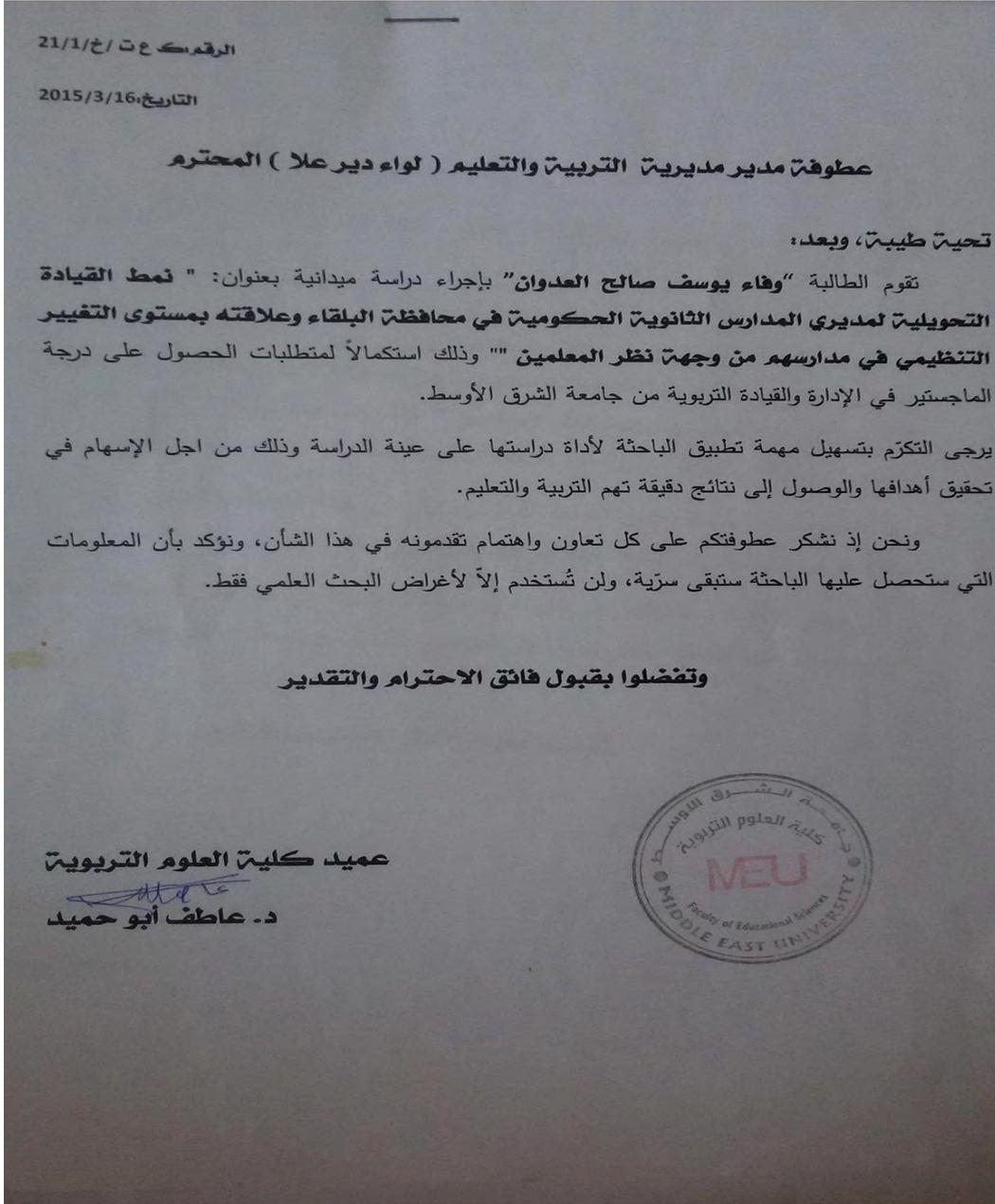
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية العلوم التربوية  
د. عاطف أبو حميد

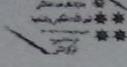


## الملحق (9)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى مديرية التربية والتعليم (لواء ديرعلا)



## الملحق (10)


 وزارة التربية والتعليم  
 مديرية التربية والتعليم لمنطقة السلط

الرقم : ١٣  
 التاريخ : ١٤٤٤  
 الموافق : ١٥

السادة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية

الموضوع : تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أرجو تسهيل مهمة الطالبة "وفاء يوسف صالح العدوان" من جامعة الشرق الأوسط التي تحتاج تطبيق أداة دراستها على عينة الدارسة وذلك من أجل الإسهام في تحقيق اهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتطيم بعنوان "تمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين".

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية  
 نسخة/ للسيد رئيس قسم الاشراف والاسناد التربوي مع المرفق

رنده حداد ٢٠١٥/٣/٢٤

هاتف : (٤ - ٥٥٥٦٨١)  
 فاكس : (٥٥٥٦٤٠)



## الملحق (12)

وزارة التربية والتعليم  
 مديرية التربية والتعليم للواء الشونة الجنوبية

رقم .....  
 تاريخ .....  
 ووافق .....

مديري ومديرات المدارس

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
 تقوم (الطالبة/ وفاء يوسف صالح العدوان) بإجراء دراسة ميدانية بعنوان ".....  
 نمط القيادة التحويلية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة البلقاء وعلاقته بمستوى  
 التغيير التنظيمي في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول  
 على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط .  
 يرجى التكرم بتسهيل مهمتها .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مسأله الشؤون التعليمية والتربية  
 د. كاشي مصطفى

نسخة/ للسيد مدير الشؤون التعليمية والفنية .  
 نسخة/ للسيد رئيس قسم التدريب والتأهيل والاشراف التربوي  
 ف . ع / ع . ص تاريخ ٢٢/٣/٢٠١٥ م

الملحق الأردنية الهاشمية

## الملحق (13)

مديرية التربية و التعليم للواء دير علا

الموافق ٢٠١٥ / ٣ / ١٩

مديري المدارس ومديراتها

الموضوع / البحث التربوي  
والطالبة وفاء ~~بومخاض~~ صالح العدوان

السلام عليك و رحمة الله وبركاته.....

أرفق بطيه صورة عن كتاب جامعة الشرق الاوسط رقم ك ع ت/ خ/ ٢١/١ تاريخ ٢٠١٥/٣/١٦  
راجيا تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها.

واقبلوا الاحترام...

مدير التربية والتعليم

نسخة: مدير - من التعليمية والفنية  
الإشراف التربوي

الملحقة الاختصاصية

مآق: ٥٦-٧١٨١ ٦ +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦-١١١: فاكس: ٥٦٦٦-١١١ ٦ +٩٦٢ ٦ ص.ب: ١٦٤٦ عمان ١١١١٨ البريد الإلكتروني: www.moe.gov.jo