إعداد مرهف كمال الجاني
المنتدى التربوي الجامعي في سورية
رابطة الطلبة السوريين في مصر
منتدى الطلبة السوريين في مصر
morhafsyria@hotmail.com

الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التربية
الإدارة التربوية

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

رسالة ماجستير

مقدمة من الباحثة
سناء محمد عيسى عيسى

إشراف الدكتور
عليان عبد الله الحولي

رسالة مقدمة لقسم أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية

1429هـ /2008م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza
عمادة الدراسات العليا
هاتف داخلي: 1150

Ref. ج س غ/35/
Date 2008/04/01

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ **سناء محمد عيسى عيسى** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التربية*/ قسم أصول التربية/إدارة تربوية** وموضوعها:

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

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 06 ربيع آخر 1429هـ، الموافق 2008/04/12م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. عليان الحولي	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. سليمان المزين	**مناقشاً داخلياً**	.....
د. هيفاء الأغا	**مناقشاً خارجياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في **كلية *التربية*/قسم أصول التربية/إدارة تربوية**.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

www.manaraa.com

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " (النمل : 19)

"ذَلِكَ بِأَنَّ اللّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمْ وَأَنَّ اللّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال : 53)

" لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللّهِ إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلاَ مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ " (النساء : 119)

" مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّن مَّاء غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِن لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِّلشَّارِبِينَ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَالِدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاء حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءهُمْ " (محمد : 15)

صدق الله العظيم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إهـــــــداء

تتراءى مع امتلاك بستان المجد أطياف من نحب ، فيحتار المرء لمن يقطف أزهاره، ولمن يهدي أغاريد أطياره ، وهو الذي يوقن أن منهم ساقيه ، وفيهم راعيه ، ومنهم من علـــم صاحبه كيف يعتلي صهوه ، ويزين بهوه ، ثم يدرك أنها ثمرة عطاء جـــاد بـــه الأحبـــاب ، وناجاه بالدعاء الأصحاب ، فسطع علما يهدى ، وبه ينتفع.

إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء، وزرعا حب التعليم المستمر في نفسي

أبي وأمي العزيزين

إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نور وإشراق وزرعوا الهمة والنشاط في نفسي ...

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من انتظر وصبر حتى يتحقق الحلم ومنحني حنانه ودعمه وتعزيزه أثناء الدراسة ...

زوجي الغالي

إليهم جميعاً ..... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للأدب التربوي والمسيرة العلمية.

الباحثـــــــــــــــــــة

سنـــــــــــاء عيســـــى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكر وتقدير

الحمد لله عدد خلقه ومداد كلماته وزنة عرشه ورضا نفسه على ما أنعم على من إكمال لهذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأنا على مشارف إنهاء هذه الرسالة ، فمازال فضل الله العظيم يتوالى علي بأن أعانني أن أخط بقلمي كلمات الشكر والثناء لذوى الفضل الذين أفاضوا على بنصحهم، وسخروا لي علمهم.

يقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " . لذا يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة الجامعة الإسلامية بغزة ، وعمادة الدراسات العليا بكلية التربية التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي العليا ، وأخص بالشكر كافة أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم أصول التربية تخصص الإدارة التربوية وأخص منهم الدكتور/عليان الحولي الذي أشرف على رسالتي وأفادني بالنصح والرأي السديد منذ أن كانت هذه الرسالة مجرد فكرة ، فغمرني بعلمه الزاخر وعطائه الوافر ، حتى استطعت أن أشق طريقي لترى هذه الرسالة النور ، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام:

الدكتورة/هيفاء الأغا مناقشا خارجيا

والدكتور/سليمان المزين مناقشا داخليا

وذلك لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة ، وأرجو من الله بأن تساهم ملاحظاتهم السديدة في إغناء هذه الرسالة وإثرائها ، فجزاهم الله خيراً .

كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة .

كما أقدم عظيم الامتنان لمديري المدارس الثانوية ومديراتها بمحافظات غزة لاستجاباتهم الفعالة في تطبيق الاستبانة.

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي وأسرة زوجي الذين قدموا لي كل الدعم والرعاية ، والصبر على انشغالي عنهم أثناء دراستي وأخص بالذكر منهم أختي الغالية أم إبراهيم.

أسال الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح.

وأخيراً كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء ولم يبخل على بالعطاء والدعاء وأسال الله العلي القدير أن يجزيهم عني خير الجزاء .

الباحثة / سناء محمد عيسى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة
قرآن كريم	أ
إهـــــداء	ب
شكر وتقدير	ج
المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الملاحق	ط
الملخـــص	ي
ABSTRACT	ل
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
مقدمـــــة	2
مشكلة الدراسة	5
فـــروض الدراســـة.....	5
أهداف الدراســـة.....	6
اهمية الدراسة	6
حدود الدراسة.....	6
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثالث:الإطار النظري للدراسة	
تمهيـــــد	10
مفهوم التغيير	10
مقومات التغيير	11
عناصر عملية التغيير.....	12
اهداف التغيير	13
قوى التغيير	13
معوقات التغيير	14
التغلب على مقاومة التغيير	16

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شروط نجاح التغيير	17
أسباب التغيير في المدرسة	19
أساليب التغيير	20
مقاومة التغيير	21
السلوكيات المتوقعة من العاملين اتجاه التغيير	22
العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير	22
مبررات التغيير	23
المتطلبات الاساسية الواجب توفرها لنجاح عملية التغيير	23
مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة	24
أولا:القيادة الاجرائية	25
ثانيا:القيادة المتسامية	26
ثالثا:القيادة التحويلية	26
نشأة القيادة التحويلية	26
مفهوم التحويل	27
أهداف القيادة التحويلية المدرسية	29
معالم القيادة التحويلية	30
خصائص القائد التحويلي	32
وظائف القائد التحـــويلي	33
كيف يفكر القائد التحـــويلي	34
مراحل أساسية ينبغي على القائد التحويلي اتباعها لتحويل وضع المدرسة الـــى وضع أفضل في المستقبل	35
المهارات و المعارف التحويلية الأساسية الازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة	36
استراتيجيات القيادة التحويلية المدرسية	37
مجالات عمل القيادة التحويلية	38
أبعاد القيادة التحويلية	39
النمط القيادي المثالي في النظريات الغربية	42
النمط القيادي المثالي في الإسلام	45

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث:الدراسات السابقة	
اولا:الدراسات العربية.....	49-65
ثانيا: الدراسات الأجنبية.....	65-73
التعقيب على الدراسات السابقة.....	73-77
الفصل الرابع: الطريقة والاجراءات	
منهج الدراسة	79
مجتمع الدراسة	80
عينة الدراســة	80
أداة الدراسة	82
صدق الاستبانة	84
المعالجات الإحصائية المستخدمة	93
الفصل الخامس : نتائج الدراسة و مناقشتها	
إجابـــة بالـــسؤال الأول	95
مناقشة فقــرات الدراســة	97
إجابـــة الـــسؤال الثـــاني.....	101
اجابة السؤال الثالث.....	119
توصيات الدراســة	122
مقترحات الدراسة.....	122
المراجـــع	
أولا : المراجع العربية	125
ثانيا : المراجع الأجنبية	131
الملاحـــق	136

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	80
2	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	81
3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية	81
4	توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية	82
5	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	82
6	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) والدرجة الكلية لفقراته	85
7	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني : (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي) والدرجة الكلية لفقراته	86
8	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) والدرجة الكلية لفقراته	87
9	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) والدرجة الكلية لفقراته	88
10	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) والدرجة الكلية لفقراته	89
11	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (هيكلة التغيير) والدرجة الكلية لفقراته	90
12	معاملات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة	91
13	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	92
14	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	93
15	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample K-S)	95
16	نتائج تحليل مجالات الدراسة	96
17	نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة)	98
18	نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها	100

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي)	
19	نتائج تحليل فقرات المجال الثالث(بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة)	102
20	نتائج تحليل فقرات المجال الرابع(تقديم نموذج سلوكي يحتذى)	104
21	نتائج تحليل فقرات المجال الخامس(الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين)	106
22	نتائج تحليل فقرات المجال السادس(هيكلة التغيير)	109
23	اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير الجنس	111
24	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابات افرد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة القيادة التحويلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة	112
25	المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	113
26	اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير المؤهل العلمي	115
27	اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير التخصص	116
28	معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال وبرنامج تطوير التنمية المهنية للمعلم	118
29	اقتراحات افراض عينة الدراسة الذين اجابوا عن السؤال المتوح	118

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء المحكمين	137
2	الاستبانة قبل التحكيم	138
3	الاستبانة بعد التحكيم	147
4	تسهيل مهمة باحثة (الجامعة الإسلامية)	152
1	تسهيل مهمة باحثة (التربية والتعليم العالي)	153

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملخص الدراسة

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

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

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

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص) ؟

3- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية؟

وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

أما مجتمع الدراسة فتكون من جميع مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للعام الدراسي (2007/2008م). والبالغ عددهم117 مديراً ومديرة .

كما بلغت عينة الدراسة (110) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانه مكونة من (71) فقرة وزعت على (6) مجالات لتشمل على أبعاد القيادة التحويلية التالية :

1- تطوير رؤية مشتركة للمدرسة.

2- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي .

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير.

4- تقديم نموذج سلوكي يحتذي .

5- الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين .

6- هيكلة التغيير .

وقامت الباحثة بعرض الاستبانة على (15) محكماً .

كما قامت الباحثة بتحليل استجابات فقرات العينة مستخدما أسلوب الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (spss). وكما استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد صدق الاتساق الداخلي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للاستبانة ، ومعامل ارتباط سبيرمان لتحديد الثبات للاستبانة وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة أفاكرونباخ.

واستخدمت الباحثة اختبار T-test للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس .

وكما استخدم أسلوب تحليل التباين الأحادي للكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عدد سنوات الخدمة والتخصص والمؤهل العلمي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60)% .

2- احتل المجال الخامس(الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين)المرتبة الأولى بوزن نسبي48.82 ، بينما احتل المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) المرتبة السادسة بوزن نسبي 42.24 في تقديرات أفراد العينة.

3- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

بناء على النتائج سالفة الذكر في هذه الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1- أن تقوم الجامعات والكليات التربوية بوضع دبلوم إدارة مدرسية أو مقررات في الإدارة المدرسية لطلبة أقسام التربية.

2- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.

3- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.

4- ضرورة اهتمام الإدارة المدرسية بالمستجدات التربوية ، والمستجدات المتعلقة بدورهم كمشرفين مقيمين ، وذلك من خلال اللقاءات التربوية والمناقشة والاجتماعات مع المسئولين لإثارة دافعية المعلمين نحو الأداء الأفضل وتحفيزهم للتقدم والتطوير.

5- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.

6- محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها من قبل وزارة التربية والتعليم العالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

"The role of the Transformational leadership in the developing of the performance secondary schools, head teachers in Gaza Governorates"

The research aimed at answering the following main question:
What's the role of the transformational leadership in developing of secondary head teachers performance in Gaza Governorates?
There were sub questions as follows:

1. What's the real practice of the transformational leadership in secondary schools in Gaza Governorates from head teachers points of views?
2. Are there any significant statistical differences between the expected estimatations to the use transformational leadership in respect to sex ,academic qualification, experience, and specialization?
3. What are the techniques to enhance the performance of secondary schools head teachers in the light of using transformational leadership?

To answer the above mentioned questions the researcher used the descriptive method, which suits the study subject.

The study community consisted of all Gaza Governorates head teachers for the scholastic year (2008/2007) which total numbers (117) head teachers .

The study sample consisted of (110) head teachers.

The researcher used a questionnaire of (71) items divided into (6) domains as follows:

1. Developing a widely shared vision.
2. Building a consensus about the goals and priorities according to their needs and the needs of society.
3. Building a collaborative culture supportive of the change and development.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. modeling behavior.
5. Intellectual stimulation and holding high performance expectations.
6. Structuring.

The researcher used the SPSS statiscal system for social studies to analyze the participants, by applying Pearsons Coefficient , Spearman Coefficient ,half splitting test , Alpha Cronback , T.test ,and One way ANOVA.

The study revealed the following results:

1. The head teachers are practicing the transformational leadership in Gaza governorates with the percentage less than 60%.
2. The intellectual stimulation and holding high performance expectations had the first rank , but the modeling behavior had the sixth rank.
3. There were no statistical significant differences according to sex , experience, academic qualification ,educational region and specialization.

Accordingly , the researcher's major recommendations were:

1. Universities and educational faculties should state syllabus in scholastic management to be taught for education department , and to get diploma scholastic mangment through the university programme for head teachers.
2. The need to improve conditions for the selection of the head teachers and provide courses for candidates before appointment and will test them, and be to nominated who has passed this test successfully.
3. Holding training courses for the managers of schools for training in technical skills of the role of headmaster educational leader.
4. Paying attention to school educational developments, and to developments related to the role of resident supervisors, through meetings and educational discussions and meetings with the officials to raise the performance abilities of teachers and to motivate them to progress and development.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. Focus on the development of leaders of the change in the school and concern for the development of skills so as to assist in the formation of a clear vision of what a change and motivation and its operations and products, seek subsequently translated and developed in the executive programs can be applied in the school cooperatively.
6. Attempting to provide material and technical facilities and technical assistance to the process of change, implemented by the Ministry of Education and Higher Education.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- فروض الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

لقد خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وكرمه على جميع مخلوقاته بأن جعله خليفة في الأرض ومسئولاً عنها ، وقائداً يرعى أمورها ويصلحها ، ويلقي ذلك على القادة والمربين مسؤوليات كبيرة من الصعب تحديدها أو الإشارة إليها . وخير مثال على تلك القيادة المستمدة جذورها من الإسلام ومن شخصية الرسول صلى الله عليه وسلم حيث ضرب لنا خير مثال كقدوة وقائد لهذه الأمة . فالقيادة تحقق ما يصبو إليه الفرد من أهداف فهي عملية هامة حيث ينعكس تأثيرها على المجتمع . وللقيادة التربوية أهمية كبيرة لأن لها دوراً كبيراً على أجيال المجتمعات التي يتم تخريجها من كافة المؤسسات التربوية ، حيث لها دور كبير في بناء شخصيات فعالة ومبدعة .

إن الإدارة التربوية في جوهرها هي عملية قيادة بالمقام الأول ، وقدرة على التأثير في البشر الآخرين وحفزهم لإنجاز أهداف المؤسسة التربوية وأولياتها والسعي الدائم لتطويرها ، فالقيادة هي عملية تعلم تعاونية مشتركة تسهم في دفع المؤسسة التربوية إلى الإمام ، ومراعاة أن العصر الحالي ، عصر ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات يتطلب هندسة العلاقات إضافة إلى هندسة العمليات . وهذا ما يفرض تحدياً رئيساً يتمثل بتطوير القيادة التربوية ضمن إطار فكري حديث ، يراعي قابلية القيادة للتعلم والتطوير وإعادة الصياغة بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته ، ذلك انطلاقاً من أن القيادة هي عملية صناعة يمكن إعادة اختراعها والتفكير فيها وتشكيلها ، مما يمكنها من إدارة مؤسسات المستقبل بكفاية وفاعلية . (جرادات و منى ، 2000: 7)

إن القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة ، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة تعليمية ، والقيادة التربوية تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية ، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية ، وقلبها النابض ، وهي مفتاح الإدارة ، وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بدور أساس يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر دينامكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها . (الكردي ، 2004: 41)

ولا شك أن نجاح المؤسسة التربوية وخاصة المدرسة لا يتوقف فقط على وضوح الرؤية بالنسبة لفلسفة التعليم وأهدافه ، أو على تطوير مناهجه وأساليبه ، وتوفير أفضل الإمكانيات المادية له من مبان وتجهيزات وموارد مالية ، أو على حسن إعداد وتدريب معلميه وإنما يتوقف أيضاً على توفير قيادات واعية لإدارته ، قادرة على التخطيط السليم ، والتنفيذ الدقيق لخطط التعليم . ومما لا شك فيه أن الدقة في اختيار القيادات التربوية يعد مفتاحا للإصلاح التربوي ، بل انه يمثل شرطاً أساسياً لنجاح أي جهد للإصلاح والتطوير . (مصطفى ، 2004 : 429)

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم مع غيرها في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، وفقا لقدراته ، واستعدته ، واتجاهاته . كما يعد مدير المدرسة أحد عناصر الإدارة ويرى البعض أن وظيفته من أهم الوظائف التي يمارسها الإداريون، حيث إنه المسئول عن المتابعة، والتخطيط ، والتقويم ، ومتابعة التطورات التي تواكب العصر في ميدان التربية ، ومتابعة المعلمين وخاصة الجدد منهم .

ونظراً لأهمية مدير المدرسة ، ودوره القيادي في تطوير العملية التربوية ، وتحقيق أهدافها لذا فقد تعددت مهامه ، ومسئولياته الإدارية الفنية والاجتماعية ، " فهو إداري، وفني، ومشرف مقيم في مدرسته ، ومع تزايد الدور التربوي في المدرسة فلابد أن يجعل العمل المدرسي يسير بنظام وفق خطة معدة مسبقاً ، ومحددة الأهداف جيداً ، ومستندة إلى الأسس العلمية التخطيط . " (عقيلان ، 1990 : 293)

ويعد النمط القيادي العامل الرئيس في نجاح المدارس أو فشلها ، لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المعلمين ، وفي خلق الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة . وبالقدر الذي يكون فيه المدير قادراً على القيام بمهماته ومسئولياته يكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة . (الجوجو ، 1999 : 3)

هذا وتختلف أنماط القيادة التي يتبعها المديرون ، فهناك القيادة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة ، وهناك القيادة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل ، والاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار ، وأتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر . وهناك القيادة الترسلية التي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة أعمالهم وتترك جميع المسئوليات للمعلمين . (آل ناجي ، 1996 : 79)

وتعتبر الأساليب السابقة أساليب قديمة وتقليدية كان لها كثير من المآخذ. أدى ذلك إلى ظهور أساليب جديدة من أهمها أسلوب القيادة التحويلية ، وهو من الأساليب التي ظهرت حديثا في مجال القيادة على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي بيرنز، ويقوم هذا الأسلوب على أساس وجود علاقة مشتركة لكل من القادة والأتباع ، فالقائد التحويلي له دور تعليمي مهم ولديه قدرة على توحيد الأفراد ذوي الاهتمامات الفردية من خلال العمل على تحقيق أهداف عليا تؤدي إلي إحداث تغير مؤثر وذي مغزى وله طابع تحويلي في المؤسسة التعليمية. (يوسف، 2002: 140)

إن القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير ، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم ، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل ، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم . (Roberts, 1985: 1024)

ولقد تعددت الجهود المختلفة والدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت الأنماط القيادية ، والتي أكدت على فاعلية وأهمية النمط القيادي في تطوير المؤسسات التربوية وخاصة المدرسة. إلا أن ما لفت انتباه الباحثة أنه تندر الدراسات التي تناولت النمط التحويلي للقيادة ، إذ لم تعثر الباحثة إلا على قليل من الدراسات والتي كانت في معظمها أجنبية . ومن هذه الدراسات : دراسة (Tichy&Devanna,1990) والذي هدفت إلي التعرف على خصائص وممارسات القيادة التحويلية وفهم ديناميات التغيير الناجحة وإدراك الهيكلية والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير الذاتي في المؤسسة ، ودراسة(Leslie and Others,1985) التي توصلت إلي صياغة تقرير حيث ركز التقرير على فاعلية المديرين وممارساتهم في توجيه التغيير وتسهيله وكيفية تفاعل المديرين مع بقية الأطراف المساندة لأحداث التغيير .

ودراسة (Kenneth&Others,1993) والذي توصلت إلى معرفة آثار القيادة التحويلية على مديري المدارس والعاملين فيها . ودراسة (المومني ، 1995) والذي هدفت إلى تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي والتعرض للعقبات التي تعترض المدير في إجراء التغيير واقتراح الحلول المناسبة . ودراسة (مصطفى ، 2002) الذي هدفت

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في المدرسة .

نظرا لما أكدته الدراسات والجهود السابقة من أهمية وفعالية النمط القيادي في العملية التعليمية ودوره الأساسي في تطوير المؤسسة التربوية . ونظراً لما يعانيه شعبنا الفلسطيني من تغييرات سريعة وعدم استقرار وثبات في الأوضاع السياسية التي تنعكس بدورها على الوضع التعليمي . فقد رأت الباحثة إجراء الدراسة للاستفادة من هذا النمط القيادي في مدارسنا والارتقاء بها للمستوى الأفضل حيث أن هذا النمط يركز على مواكبة التطوير والتجديد للارتقاء بالمؤسسة إلى وضع أفضل .

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم؟

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

1- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التحويلية من وجهة نظرهم؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص ؟

3- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية؟

فروض الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى$\alpha \leq 0.05$في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم .

2- معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا للتغيير.

3- للكشف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية.

4- التوصل إلى معرفة دلالة الفروق في استجابات مديري المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية التي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والتخصص.

5- التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

1- أنها تقوم بدراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفاعل في تطوير أداء مدير المدرسة .

2- قد يستفيد من هذه الدراسة المشرفون التربويون على العملية التعليمية ، والعاملون على تطويرها ، وترقيتها.

3- قد يستفيد منها أيضا الباحثون في مجال الإدارة التربوية.

4- و تفيد هذه الدراسة المسئولين في التعليم في التعرف على الجوانب المختلفة لأسلوب جديد من أساليب القيادة تسهم في تطوير أداء مدير المدرسة. وذلك لتغيير الرؤية القديمة له والتي لا تصلح لإدارة المدرسة في مجتمع ما بعد الحداثة ذي التغيير المتسارع.

حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة بالحدود التالية :

1- الحد الموضوعي:

نظراً لاتساع دراسات القيادة التربوية، اقتصرت الدارسة الحالية على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- الحد المؤسسي :

تم تطبيق الدراسة على المدارس الثانوية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة.

3- الحد المكاني:

تم تطبيق الدارسة في محافظات غزة.

4- الحد البشري:

اقتصرت الدراسة على كافة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة والبالغ عددهم 117 مديرة ومديراً .

مصطلحات الدراسة :

القيادة:

" هي قدرة تأثير شخص ما على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام فانوي ، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة ، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم . (الخطيب وآخرون ، 12:1998)

القيادة التحويلية:

" هي عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعيين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " . (مصطفى ، 2002: 166)

" هي قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة للمؤسسة التعليمية " . (مؤتمن ، 1995 : 45)

ويعرفها العطيات بأنها : " هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، قانونية ، مادية ، وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات بأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة وبناء " . (العطيات ، 2006 : 95)

وتعرفه الباحثة : " هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بأعمال المديرين والعاملين ومهماتهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التزامهم ، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بالمدرسة إلى وضع أفضل بأقصر وقت ممكن وأقل سلبيات ممكنة على العاملين والمدرسة " .

الأداء:

" مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المربي بقصد بناء شخصية المتعلم بناءاً متكاملاً سليماً بحيث تظهر آثار ذلك على سلوكه " . (أبو دف ، 1997 : 27)

ويعرف بأنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري ، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين ، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما " . (اللقاني والجمل ، 2003 : 23)

وتعرفه الباحثة : " مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة سواء كانت لفظية أو فعلية والتي تبرز قدرته على التغيير في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة " .

دور :

" مجموعة من الأنشطة السلوكية التي يتوقع أن يقوم بها الفرد الذي يشغل مكانة اجتماعية معينة في المجتمع " . (عبد الملك ، 1991 : 69)

" الوظيفة في المنظمة التي يقوم بها الفرد ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراه الآخرون " . (نشوان ، 1992 : 109)

وتعرفه الباحثة : " هو العمل الذي يتوقع من الفرد المسئول القيام به نظراً لأنه يشغل مكانة أو منصب معين والذي يكشف من خلاله عن مدى قدراته وإمكاناته " .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يعتبر التغيير من الأشياء الثابتة في حياة البشر منذ الخليقة ، وذلك لأسباب تتعلق بالكثير من العوامل والدوافع والمؤثرات التي تقف وراءه كالتحدي والتنافس المستمرين. ولذلك فان نجاح الإدارة في هذا العصر يتطلب من المؤسسات والعاملين بها أن يتبنوا اتجاهات وممارسات إيجابية حيال إيجاد هذه التغييرات وذلك للحفاظ على وضع مريح للأفراد والمؤسسات .

ويعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية الحديثة ، لأنه يركز على تحويل أي مؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل . وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقوم على عمليات التغيير وذلك بمساعدته على إحداث التغيير وكيفية إدارته ، بناءً على قاعدة معرفية علمية سليمة ووفق أهداف محددة وواضحة . لذلك ترى الباحثة أنه لا بد من التطرق للمفاهيم الآتية : التغيير ، والقيادة ، والقيادة التحويلية .

مفهوم التغيير في اللغة:

ورد مفهوم التغيير في لسان العرب على النحو التالي :

" غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناءاً غير الذي كان . وغير فلان عن بعيره أي حط عن رحله وأصلح من شأنه " . (ابن منظور: 1900 ، 33)

مفهوم التغيير في الاصطلاح:

قدم الباحثون عدة تعريفات للتغيير وقد لاحظت الباحثة عدم اتفاقهم على تعريف محدد وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات :

- عرفه (الطجم ، 1995 : 8) أنه " عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع " .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- أما (عامر ، 1998: 53) فركز على أنه " تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطاً للبعض الآخر ، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها " .
- وقد نظر (المغربي ، 1993 : 245) إلى التغيير على أنه " التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية معينة إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل " .
- ويعرفه (السلمي ، 1996 : 225) بأنه " تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة " .
- أما (عطيوي ، 1993 : 294) فركز على أنه " عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا ، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة " .
- وذكر عقيلي والمومني (1994:169) بأنه : " تبديل أو تعديل المنظمة ككل أو بعض أجزائها أو مكوناتها نتيجة للتغييرات الداخلية والخارجية للمنظمة " .

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم التغيير في الاصطلاح تلاحظ الباحثة عدم اتفاقهم على تعريف محدد .

وتعرفه الباحثة على أنه " عملية التحول من الواقع الحالي للمنظمة إلى واقع أفضل مما كان عليه سابقا خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق محددة ، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى ، كي تعود بالنفع على المنظمة " .

مقومات التغيير :

هناك مقومات لابد من توفرها ليتم تحقيق التغيير بكل كفاءة وفعالية ودون خسائر من أهمها:

1- توفر ما يدعي بوكيل التغير وهو غالبا ما يكون جهة استشارية خارجية تتوفر لها المزايا التالية : الخبرة في برامج وأساليب تطوير المنظمات ، وقبوله وقدرته على التأثير ، وقدرته على التشخيص الأولي المتعلق بقياس مدى كفاءة المنظمة ، وعدم اعتباره لنفسه كشخص يسعى لحل المشاكل وإنما ينظر إلى عمله من خلال ما يلي:

- التعاون أي العمل مع المؤسسة وليس لها .
- البحث أي الحث على جمع المعلومات الضرورية لتحدي المشاكل .
- الخبرة العملية وذلك من حيث التركيز على طريقة اتخاذ القرارات لأعلى نوعية القرارات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- توفر عوامل خاصة بتطوير المنظمة مثل :

- إستراتيجية علمية تستفيد من التجارب السابقة من خلال الرقابة والتدريب واللقاءات.
- ربط التغييرات بالظروف المحيطة بالمنظمة والتي عليها التكيف معها.
- اشتراك قوى التغيير في مجموعة الأهداف المستندة إلى فلسفة اجتماعية متعلقة بمجموعات القيم بشكل عام والمؤسسات الإنسانية بشكل خاص ، تتمثل هذه الأهداف بما يلي :

- 1) تحسين قدرات الأفراد وتحقيق التعاون بينهم.
- 2) مراعاة المشاعر والجوانب الإنسانية.
- 3)تخفيض التوتر بين مجموعات العمل عن طريق تحقيق نوع من التفاهم بينها.
- 4) زيادة فعالية إدارة الفريق.
- 5) تطوير أساليب أفضل لحل الخلافات.
- 6) تطوير نظم عضوية لا ميكانيكية . (جعلوك ، 1999 : 155)

عناصر عملية التغيير :

هناك ستة عناصر رئيسية لإحداث عملية التغيير وهي :

1- موضوع التغيير : أي الموضوع الذي يتناوله التغير .

2- المغير : وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ، ويبدأ في ممارستها ويقودها ، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.

3- المؤيد للتغيير : وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها .

4- المحايد : وهو الذي لا يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية .

5- المقاوم : وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها .

6- مقاومة المقاومة : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها . (الحمادي ، 1999 : 27)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف التغيير :

هناك أهداف عديدة يهدف إليها التغيير في مجال الإدارة التربوية نذكر منها ما يلي:

1- إحداث التغيير الايجابي المحمل بالقيم العلمية والتربوية والإدارية والأخلاقية لتجويد مخرجات الإدارة التربوية وفقا لتشريعات قانونية وفي إطار من أخلاقيات وقيم وأعراف وتقاليد المجتمع الذي ينبغي التجديد.

2- دفع الواقع وإثرائه بالجديد علمياً وفكرياً وتكنولوجيا وإجرائياً من خلال قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية من إعلام وصحافة وإذاعة وتلفاز .

3- مساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التجديد الذاتي في الإدارة ومواجهة المشكلات التعليمية والإدارية جدي وفعال .

4- مساعدة الإدارة على تلبية حاجات التغيير الاجتماعي وتحقيق خطط التنمية واستيعاب معطيات ثقافة العصر المطردة والمتراكمة حتى لا نتخلف عن ركب الحضارة وسباق التقدم العلمي العالمي . (فليه ، وعبد المجيد: 2005 ، 365)

كما وذكر (سيزلاقي ووالاس ، 1991: 544) عدة أهداف أخرى للتغيير المدرسي التي يجب على المدرسة مراعاتها أثناء التغيير وهي :

1- رفع مستوى قدرة المؤسسة التعليمية على التكيف مع بيئتها .

2- جعل المؤسسة التعليمية أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية والمتوقعة.

3- إحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكلة المؤسسة التعليمية .

4- تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية على افتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .

مما سبق تلاحظ الباحثة أن هدف التغيير الأساسي تطوير وضع المؤسسة التعليمية والارتقاء بها إلى وضع أفضل في المستقبل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

قوى التغيير:

وللتغير قوى خارجية وأخرى داخلية أهمها:

أ- **قوى التغيير الخارجية:** وتختلف من منظمة إلى أخرى، وفيما يلي أهم الاتجاهات المؤثرة:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- استخدام التقنيات الحديثة كالحاسوب وتقنيات المعلومات الأخرى.

2- التغييرات في التعليم والتدريب.

3- التغيير في توازن العمالة التي انتقلت من الصناعة إلى الخدمات.

4- اتساع التعاون بين الحكومة والصناعة (المشروعات المشتركة).

5- توسع نفوذ الشركات المتعددة الجنسيات مما جعل الحاجة ماسة إلى تطوير سبل الإدارة والاتصالات.

6- تغيير في أنماط التجارة الدولية.

من المنظمات من يفضل الرد على التغيير عند ظهوره ، ومنهم من يخطط للتغيير ، وهو الأسلوب الأفضل من وجهة نظر الباحثة .

ب- **قوى التغيير الداخلية** : وتتمثل بما يلي :

1- مقاومة التغيير في مراحله الأولى.

2- الابتكار .

3- الطموحات الفردية للإدارة .

4- عوامل غير مرئية .

5- متابعة النمو واهم عوامله :

- الرغبة للسيطرة على مجالات أو أسواق .
- فرض شروط المنظمة على السوق.
- تعظيم الأرباح.
- المغامرة والتحدي.
- زيادة القوة ، والأمن الوظيفي، ومكتسبات الإدارة. (جعلوك ، 1999 : 146-147)

معوقات التغيير :

هناك بعض العناصر تعوق نجاح قائد التغيير في بناء فريق عمل متعاون من أجل تنفيذ التغيير وهي كما يلي:

1- إخفاق قائد التغيير في الاستخدام الفعال لمهارات العاملين التي يملكونها بالفعل .

2- ميل القائد إلى السيطرة والتحكم في تفكير العاملين وآرائهم وسلوكياتهم.

3- سوء إدارة العاملين وعدم القدرة على الاحتفاظ بفريق فعال.

4- افتقار القائد إلى النزاهة والشخصية القيادية ، فالمرؤوسين يقتدون بالشخص الذي يحترمونه ويتطلعون لان يكونوا مثله.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- غياب الذكاء الاجتماعي ، لذلك تكون فعاليتهم داخل المدرسة محدودة.

6- عدم تفاعل القائد مع فريقه كفريق ، فهو بحاجة إلى معرفة وفهم الناس كأشخاص وليسوا مجرد مرؤوسين ، كما يجب أن يعرف القائد مرؤوسيه كمجموعة متفاعلة وليس مجرد عدد من الأفراد.

7- إخفاق القائد في منح مرؤوسيه الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع.

8- افتقارهم إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة ، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا الغير. (Yearout & Miles, 2001: 50):

ترى الباحثة أن التغيير أمر ضروري في المدرسة وذلك من أجل التطور والتقدم في عصر تتزاحم فيه المعلومات والمعرفة إلا أن هناك مشاكل أخرى تعيق التغيير تكمن في العناصر التالية كما ذكرها جعلوك :

1- التكامل .

2- القوة والسلطة .

3- التعاون .

4- التكيف .

5- التمييز وتحديد الهوية .

6- إعادة الانتعاش .

وقد يكون من الضروري العمل على :

1- تغيير ثقافة المؤسسة .

2- تغيير إستراتيجية الإدارة .

3- تغيير أساليب العمل .

4- التكيف مع التغيرات البيئية .

5- تغيير الاتصالات وبناء الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة .

هذا وقد يعتبر الدمج بين منظمتين أسلوبا للتغير ، ولكنه ليس الأفضل ، كما أن التغير قد لا يكون مقصوداً بحد ذاته وإنما هو نتيجة للدمج الذي يهدف إلى نواح اقتصادية أو غير ذلك . (جعلوك ، 1999 : 158-159)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التغلب على مقاومة التغيير في المدرسة:

إن من أهم الأدوار التي يقوم بها من يتولى عملية إحداث التغيير في المدرسة هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال اشتراك الموظفين والحصول على تأييدهم لعملية التغيير ولتحقيق ذلك بأكبر قدر من النجاح ، فإنه يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار وهي :

1- إشعار العاملين في المدرسة بالتغيير:أي يجب التمهيد لعملية التغيير وإشعارهم أن عملية التغيير تتم لمصلحة المدرسة ومصلحة العاملين فيها على حد سواء . كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم وما هو متوقع منهم .

2- إشراك العاملين بالمدرسة في عملية التغيير : إن إشراكهم في عملية التغيير يساعد في بذل المزيد من الجهد للسير نحو تحقيق الأهداف .

3- على المدير أن يظهر تفهمه كإداري : حيث تعتبر هذه النقطة من أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبوله وتقليل مقاومتهم له.لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتفهم مشاعرهم فان ذلك يشعرهم بالراحة والقبول لما تريد إحداثه .

4- التعامل مع الرفض : على الرغم مما يتحقق من آثار ايجابية عند إحداث التغيير إلا أن بعض العاملين يستمرون في مقاومته ، وقد تلاحظ ذلك من خلال بعض التصرفات مثل التأخير عن الدوام أو كثرة الشكوى من ظروف العمل . (العطيات ، 2006 : 115)

وترى الباحثة أن المدير الناجح هو الذي يستطيع التعامل مع هذه الظروف بما يستمتع به من مهارات وقدرات إشرافية لتقليل مثل هذه السلوكيات ومعالجتها من أجل تحقيق أهداف التغيير.

وفي هذا الصدد وجد خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية الأمريكية بعد تجربة عملية على ما يزيد عن ثلاث آلاف من المديرين والعاملين في مشروع الإدارة أن هناك خطوات أساسية تمكن المدير التحويلي الذي يتولى التغيير من تقليل مقاومة التغيير وهي :

أ- تقديم جميع المعلومات عن التغيير :

تقديم جميع المعلومات الذي سوف يتم انجازها ، عن طريق فتح باب النقاش بإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ولم سوف يتم انجازه ، وكيف سيكون تأثير التغيير على المدرسة والعاملين فيها.

ب- مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويكون بإخطار المتأثرين بالتغيير أن الهدف هو نجاح التغيير وأن هناك حاجة إلى عدم رغبتهم بحدة وعصبية ، ووفي هذه المرحلة يأتي دور الإدارة المدرسية بأن تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات ، وأن تشارك الجميع في المعلومات الصحيحة بقدر الإمكان .

ج- الاتفاق على إحداث التغيير :

وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد وصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير المنوي إحداثه، وجعل المتأثرين به يتكيفون معه بطريقة سهلة وذلك لأنه عرفت احتياجاتهم من خلال النقاش .

هـ- تنفيذ التغيير ومتابعته :

ويكون ذلك بوضع خطة تنفيذ لما تم الاتفاق عليه بتحديد ماذا يجب على العاملين في المدرسة والقائد أن يعملوه وهنا يجب الفهم السليم لخطوات التنفيذ لجعل الأمور واضحة بينهم.

و- تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير :

قبل أن ينتهي النقاش في هذا الموضوع ينبغي على المدير تلخيص ما تم التوصل إليه، من أمور تم الاتفاق عليها . (العطيات:2006 ، 889)

مما تقدم ترى الباحثة أن ممارسة هذه الخطوات بمهارة سوف تقلل من مقاومة التغيير .و أن من أهم أدوار القائد التحويلي في إحداث عملية التغيير هو إدخال التغيير بالطريقة التي تحقق الأهداف من خلال مشاركة العاملين له حتى يتم قبول هذا التغيير وهناك مجموعة من النصائح السلوكية التي تخفف من حدة مقاومة التغيير لخصتها الباحثة في النقاط التالية :

1- إشراك الموظفين في وضع الأهداف.
2- تزويدهم بمعلومات باستمرار.
3- الأخذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل.
4- إشعال حماس العاملين وتعريفهم بأهمية التغيير ودورهم فيه.
5- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل . (عون: 2004 ، 137)

ولنجاح برامج التغيير شروط أهمها:

1- اقتناع الإدارة العليا بضرورة وضع برامج التغيير موضع التنفيذ.
2- تمكين القائد المسئول عن التغيير من التعرف على دراسة أسباب المشاكل الداخلية.
3- تحديد مجالات المشاكل بما في ذلك تلك المتعلقة بالتعاون بين العاملين والإدارة ، وتحليلها بدقة ، والاعتماد في ذلك على الأشخاص الاستراتيجيين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- الحلول الجديدة تتطلب أساليب عمل جديدة ، كما تؤدي إلى البحث عن النتائج.

5- تعزز النتائج الإيجابية قبول الممارسات الجديدة.

6- استخدام نظم التحفيز والمكافأة على جهود العاملين في التغيير والتحسين والنتائج قصيرة الأمد.

7- الرغبة في تحمل المخاطرة في تجربة أنماط جديدة من العلاقات .

8- ورغم البطء الملاحظ في التطوير، إلا أنه ليس مجرد فكرة عابرة، وتلجأ معظم المنظمات الراغبة بالتطوير حاليا إلى برامج تدريب الإدارة العليا وتحسين العلاقات كوسيلة أولية لتحسين النظام القائم وتغييره. ويهدف تعليم وتأهيل المدراء بصورة خاصة الى ما يلي:

1- زيادة قدراتهم على حل المشاكل واتخاذ القرارات.

2- تحسين القدرة على التعامل مع الأفراد ، ومهارات الاتصال.

3- تنمية مهارات وضع الأهداف .

4- تحسين مهارات التخطيط .

5- توفير الفهم الأفضل لعملية التغيير.

6- التدريب على مهارات تحليل النظم . (جعلوك ، 1999 : 156_157)

ومما سبق ترى الباحثة أن التدريب وتعليم المهارات لدى المدراء لا يعتبر كافيا بحد ذاته إذا لم يكن هناك استعدادا كافي لهم للتنفيذ.

وذكرت (عون : 2004) أهم الخطوات التي يجب أن تتبع لنجاح التغيير ، وهي عبارة عن الإجابة عن الأسئلة التالية : ماذا نعمل؟ وكيف نعمل؟ ومن يعمل؟ ومتى نعمل؟ بالإضافة إلى ما مدى درجة المشاركة من العاملين في إحداث ذلك التغيير؟ وهنا يمكن التمييز بين ثلاث حالات لإحداث التغيير وهي:

أولاً : أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة أحداث التغيير.

ثانياً : أن تقوم بإحداث التغيير الإدارة التنفيذية أو الوسطى بتفويض من الإدارة العليا.

ثالثاً : أن تشترك جميع مستويات الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في إحداث التغيير. (عون : 2004 ، 137)

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن على المديرين بأن يبدأوا بأنفسهم في تنفيذ التغيير حيث قال تعالى : " **إِنَّ اللّهَ لاَ يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنْفُسِهِمْ** ". (الرعد : 11)

وأيضاً يدرك أن التغير يجب أن يقتنع به العاملون أولاً ، أي يجب أن يأتي من داخل المعنيين به ويكونوا على علم به ومستعدين له .

ولكي ينجح المديرون في عملية التغيير ينصح بإتباع الخطوات أخرى كما ذكرها العطيات وهي كما يلي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- اغتنام كل فرصة لتبادل الأفكار .

2- التخطيط بعناية وتركيز الجهود على الأهداف .

3- الاستثمار بسخاء في التدريب واجتذاب العناصر الفعالة للعمل .

4- تشجيع كبار الإداريين على تطوير أنفسهم والانفتاح على العاملين وتقبل الأخطاء .

5- اكتساب وممارسة صفات الفعالية الإدارية والشخصية . (العطيات ، 2006: 180)

وتلاحظ الباحثة مما سبق أنه من الصعب أن ينجح مدير المدرسة في تحقيق التغيير ما لم يتمتع بمقومات شخصية قوية وذلك لانجاز مهامه المتجددة في ظل الظروف المتغيرة.

أسباب التغيير في المدرسة:

ترجع الأسباب التي تدعو مدير المدرسة إلى إحداث التغييرات المختلفة إلى أسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وهذه الأسباب مجتمعة قد يكون سببها داخلياً أي داخل المدرسة قد يكون خارجياً يقوم به الأفراد برغبتهم أو مفروضاً عليهم وفيما يلي توضيح لتلك الأسباب :

1- الأسباب الاجتماعية والسياسية :

إن ما يسود المجتمعات من نزاعات أو اتجاهات سياسية واجتماعية والتي تمس كل فرد في هذه المجتمعات سواء كانت صغيرة أو كبيرة فقد أسهمت بشكل اضطراري في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية ، ولا شك أن العمل يتأثر بهذه النزعات.

2- الأسباب الاقتصادية :

إن التغيرات الاقتصادية أصبحت سمة من سمات هذا العصر وأصبحت تتم بسرعة كبيرة جداً أو ببطء شديد، مما يعقد فرص التغلب عليها أو وقفها ، وقد يكون التغيير في تقلب الأسعار أو التدفقات النقدية ، مما يؤدي إلى تغيير في النشاطات والخدمات وطرق تقديمها ، كما أن العوامل التقنية الحديثة وعناصر التحديث أدت إلى هدم أنماط كانت ثابتة لفترات طويلة من الزمن .

3- الأسباب التكنولوجية أو التقنية :

تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إضافة إلى عمليات البيع والشراء ، وتتصاعد هذه التأثيرات يوما بعد يوم وبشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت جزءاً من الاتجاه الهادي إلى إنجاز المهام المتداولة بفاعلية أكبر . (عبد الله و ناشرون ، 2001 : 7)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وترى الباحثة أن مديرو المدارس والقادة يحتاجون إلى مجـــاراة ومتابعـــة للتغيـــرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها ، مع ضرورة مواكبـــة المـــدير لهـــذه التطورات واطلاعه على الموضوعات الاجتماعية والسياسية والاستفادة منها حتى يكون عاملا مساعدا عند إحداث التغيرات المختلفة بفعالية ، والعمل على استخدام وإتقان تقنيـــة المعلومـــات للتنافس من أجل البقاء. وكما يحتاج مديرو المدارس إلى أخذ الحيطـــة والحـــذر للتوافـــق مـــع التغيرات المفاجئة ، لذا فمن الضروري أن يقوم المديرون بإعداد الخطط ، البديلة للاستعانة بها خلال فترات التغييرات التي تحدث وخاصة في مجتمع كثير التغيير والتقلب كمجتمعنا الفلسطيني.

أساليب التغيير التي يمكن استخدامها من قبل القائد التحويلي في المدرسة :

لاشك أن تفهم واتفاق الأسلوب الذي نتعامل معه يساعد في تفهم إحـــداث التغييـــر ، والتعامل معه بطريقة فعالة ، إضافة إلى فهم ردود الأفعال من قبل الآخـــرين تجـــاه عمليـــة التغيير ويمكن توضيح أساليب التغيير في المدرسة على النحو التالي :

أسلوب التغيير المتدرج :

وهو التغيير الذي يقوم بإحداثه المدير بطريقة بطيئة وعلى فتـــرات زمنيـــة طويلـــة أو قصيرة ، حيث يغلب عليه المعدل الزمني الثابت.

أسلوب التغيير الجدري :

يتميز هذا التغيير بأنه يكون مفاجئاً وقد يحدث انقلاباً شاملاً في إستراتيجية المدرســـة وقد يتعلق بالبناء والتركيب الهيكلي للمدرسة .

المزج بين الأسلوبين :

عند تطبيق التغيير قد يستلزم الأمر المزاوجة بين أنواع التغيير ، أو التقدم من نـــوع للآخر ، ويمكن لهذه العملية أن تكون عملية تفاعلية على نطاق واسع في المدرســـة ، فمـــثلاً عندما يكون رد الفعل سلبياً اتجاه إحداث تغيير جذري وسريع فان وجود برنامج متدرج فـــي متابعة الانجازات يساعد في التعامل مع ردود الفعل هذه . (عبد الله و ناشرون ، 2001: 4)

ومن وجهة نظر الباحثة فإنها تتفق مع الأسلوب الأخير في إحداث التغيير في وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل لأن كل نوع من الأساليب له استخداماته نظـــراً إلـــى الظروف والمطالب والأولويات التي تخص المدرسة والمجتمع المحلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتلاحظ الباحثة أن كل أسلوب من الأساليب السابقة له استخداماته فأحياناً تحدث مفاجآت وتغييرات تجعل المدير يحتاج إلى استخدام تغييرات جذرية وسريعة كرد فعل لهذه الأحداث والمفاجآت .

مقاومة التغيير من قبل العاملين في المدرسة :

إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين العاملين في المدرسة غالباً ما يجعلهم يجدون أنفسهم أمام مقاومة لذلك ، وهذه المقاومة قد تكون قوية ويعبر عنها بعدم الاقتناع وذلك يحدث لخوفهم على وضعهم وامتيازاتهم .ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تؤدي إلى عملية مقاومة التغيير أو التأييد حيث يمكن إجمالها على الوجه التالي :

1- **أسباب منطقية وعقلانية** : وهي التي تنبع من عملية تقويم منطقي عقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحداثه .

2- **أسباب عاطفية** : و تنبع من شعور واتجاهات العاملين نحو التغيير نفسه .

3- **أسباب الاجتماعية** : مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن .

4- **أسباب سياسية** : حيث يمكن أن يقاوم التغيير بناءاً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع مثل المحافظة على علاقات القوى المسيطرة أو السائدة .

5- **أسباب اقتصادية:** غالباً ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب. (العطيات، 2006 ، 511)

وتلاحظ الباحثة مما سبق :

1- أنه ممكن أن ترجع مقاومة التغيير إلى أكثر من سبب وفي هذه الحالة تكون المقاومة شديدة وأكثر ضراوة .

2- أن كل فرد من العاملين في المدرسة ينظر إلى التغيير من منظوره الخاص ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية والسياسية.

3- ومن وجهة نظر الباحثة أن التغيير ليس حلاً لجميع المشاكل التي تعترض العمل أو المنظمات لأنه قد يأتي عشوائياً أو بدون هدف فمثلاً قد يعتبر الدمج بين منظمتين أسلوباً للتغيير ولكنه ليس الأفضل كما أن التغيير قد لا يكون مقصوداً بحد ذاته وإنما هو نتيجة للدمج الذي يهدف إلى نواح اقتصادية أو غير ذلك .

وقد ذكر (القاضي : 1988 ، 195) بعض السلوكيات المتوقعة من العاملين اتجاه التغيير ، وهي على النحو التالي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السلوكيات المتوقعة من العاملين اتجاه التغيير

التغيير المقترح	مدى الاستجابة له
1- يرى أن التغيير ضار وهدام.	1- يقاوم غالباً ودون خوف.
2- يرى أن التغيير يمثل تهديداً لاستقراره وأمنه.	2- يقاوم سراً.
3- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له.	3- احتمالية قبوله أو أجازته بحذر.
4- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف.	4- مشاركة في إحداثه ونجاحه.

وأضاف (Leavitt ، 1996:36) :

" أن الفرد يرى سريعاً الأشياء التي تبدو أنها تساعده وتعاونه على إشباع حاجاته. كما يرى الصعوبات والمشاكل التي طالما كانت بعيدة عن تهديده أيضاً وبسرعة ، لكنه ينكرها أمام نفسه كأنه لم يكن قد رآها بتاتاً . ويعتقد الناس أنهم يحمون أنفسهم ولكن حينما تهددهم هذه العقبات والمشاكل بدرجة خطيرة ومباشرة فإنهم يلقون الغمام على أنظارهم ويواجهون الحقائق التي لا مفر منها ولذلك فإن تجاهل الإدارة لإدراك الأفراد هو تجاهل مؤقت وموجه أساساً لسلوكهم في المدرسة " .

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن نجاح أي تغيير في المؤسسة لتحقيق ما يصبو إليه يعتمد اعتماداً أساساً على نوع السلوك الذي يقرره العاملون في المدرسة اتجاه هذا التغيير ومدى دعمهم وعدم مقاومتهم له.

العوامل التي تزيد مقاومة التغيير في المدرسة:

تم التحدث فيما سبق عن أسباب مقاومة التغيير وسيتم الآن تحديد أهم العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير في المدرسة بالنقاط التالية :

1- فرض التغيير على العاملين بالمدرسة وهنا يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الطوعي الذي يتم بناءاً على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم .

2- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على هذا التغيير .

3- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

4- ومما سبق تلاحظ الباحثة أنه يجب تجنب هذه العوامل من أجل تجنب معارضة العاملين بالنسبة للتغيير في المدرسة . وترى الباحثة أيضاً أنه من الضروري مشاركة العاملين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مع القائد التحويلي في اتخاذ القرارات من أجل التغيير حتى يتم التعـــاون فـــي التنفيـــذ . (الطراونة ، 2003:77)

مبررات التغيير المدرسي:

إن النظام التربوي في مجتمع ما يعكس النظام الاجتماعي في المجتمع ويتأثر بالتقدم التكنولوجي والبحث العلمي مما يستدعي منا معرفة دوافع التغيير المدرسي وهي :

1- ثورة المعرفة والمعلومات التكنولوجية.

2- التطورات المتسارعة الضخمة في ميادين العلوم وتطبيقاتها .

3- تطورات ميادين الاقتصاد والمال والاجتماع .

4- الانفجار السكاني .

5- السعي العالمي والمشترك للتقدم والانتفاع بثمراته .

6- الانفتاح الواعي على الثقافة الإنسانية . (الطراونة ، 2003: 45)

المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير المدرسي :

مما سبق نستنتج أن لا سبيل لتحقيق الآمال فيما يتعلق بطموحـــات تغييـــر وتطـــوير واقعنا التعليمي إلا إذا توفرت المتطلبات الأساسية والتي من أهمها :

1- توافر إدارة التغيير وعزيمة التطوير .

2- توافر الإمكانات البشرية القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ الكفء.

3- توافر الإمكانات المادية التي تمكن من تحقيق التغيير المنشود .

4- توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.

5- تعزيز مشاركة المعلمين في التغيير المدرسي ومناقشتهم في المشاريع والخطط التطويرية.

6- توافر البيانات والمعلومات الكمية والنوعية التي تلزم لاتخاذ قرارات التغيير المدرســـي. (الطراونة ، 2003: 45)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مدخل الاتجاهات الحديثة في القيادة :

قبل التحدث عن الاتجاهات الحديثة في القيادة فانه سيتم التحدث عن تعريف القيادة حيث أن هناك العديد من التعريفات لمفهوم القيادة من قبل الباحثين ، والمهتمين بالجوانب الإدارية ، وليس هناك تعريف محدد تم الاتفاق عليه ، وفيما يلي عرض موجز لبعض مفاهيم القيادة من وجهتي النظر العربية والأجنبية :

- أما (درويش ، 1982: 20) فعرفها بأنها : " تعني القدرات ، والإمكانات الاستثنائية الموجودة في القائد ، والتي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف " .
- وقد نظر إليها (مصطفى:21 ، 1994) على أنها : " العملية التي يقوم بها الفرد القائد بالتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر آخرين أو سلوكهم من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد في تحقيقه ، ويكون مسئولاً عن تنسيق نشاطات أفراد المجموعة التي يقودها في تحقيق أهدافها " .
- وعرفها (السلمي ، 154:1996) بأنها : " مهمة رسمية لتنظيم ، وتنسيق جهود ، وأنشطة المرؤوسين في مختلف المستويات ، والأوقات " .
- أما (الياس ، 1984 : 40) فذكر أنها : " هي تأدية أدوار ، ومسئوليات بطريقة حسنة ، وكفاءة عالية ، وبطريقة تلقائية ذاتية " .
- وعرفها (Cohen, W. 1990:78) بأنها : " هي فن التأثير على أداء الآخرين إلى أقصى حد لانجاز غاية أو هدف ، أو مشروع ما " .
- أما (Field, 2002:15) فقد خلص إلى التعريف التالي: "هي انجاز الهدف من خلال الإشراف والتوجيه . القائد هو الشخص القادر على تحقيق غايات مرغوبة من قبل معاونيه" .

تلاحظ الباحثة من العرض السابق لمفاهيم القيادة ما يلي :

1- ركزت جميع التعاريف السابقة على أن القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم ، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة يراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية .

2- ويلاحظ أن التعاريف السابقة اختلفت عن بعضها البعض في عدة أشياء ، منها : من الذي يمارس التأثير؟ ، والغرض المقصود من التأثير ، والكيفية التي يمارس فيها التأثير، ونتائج محاولات التأثير تلك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- بعض التعريفات ركزت على السمة الشخصية للقائد مثل تعريف درويش ، وبعض التعريفات ركزت على السمة السلوكية للقائد مثل تعريف مصطفى ، وبعضها ركز على دور القائد مثل تعريف إلياس والسلمي .

بعد التعرف على مفهوم القيادة سيتم عرض أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة منها مايلي:

أولاً : القيادة الإجرائية (التبادلية) :

ويعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيس والمرؤوس فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية .

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط أعمال مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين . (Cardona, 2002: 945)

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن القائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين في المدرسة وهو قادر على إقناع مرؤوسيه وتشجيعهم عن طريق المكافآت والحوافز ، والقائد الإجرائي يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للآخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم .

ويحدد (Gurr, 1996: 89) عوامل القيادة الإجرائية بما يلي :

1- المكافأة المشروطة : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والتابعين التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل التابعين.

2- الإدارة بالاستثناء : والتي فيها يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب.

وتلاحظ الباحثة أن ما يميز القيادة الإجرائية عن القيادات التقليدية ما يلي :

- اهتمامها بالحوافز والمكافآت للعاملين.
- أن تدخل المدير لا يكون بشكل متواصل ومتسلط وإنما إذ يحتاج الأمر إلى هذا التدخل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: القيادة المتسامية (المتعالية) :

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة وفي هذه القيادة يشجع القائد الاتساق والتوحد في المنظمة بإعطاء مكافآت عرضية للمرؤوسين مناشداً لدافعيتهم الحقيقية ومطوراً لدافعيتهم المتسامية .

فالقائد يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية المرؤوسين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم ، حيث ويركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي، والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات المرؤوسين من خلال تطويرهم ويعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتماشى مع مقولة " القائد الخادم " والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولاً لأن الأولوية الأولى لاحتياجات المرؤوسين هو أن تلبي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلالاً وأكثر استعداداً واحتمالاً لأن يكونوا خادمين وبالتالي يكون العطاء المنتظر لهم . (Cardona, 2002:18- 25-)

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات ومصالح مرؤوسيه بالدرجة الأولى وهذا الاهتمام يخلق شعوراً بالتبادل والمسؤولية من قبل المرؤوسين والقائد حيث يتم التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف .

والقائد المتسامي لديه القدرة على التضحية بنفسه في خدمة مرؤوسيه ولو كانت على حساب مصلحته الشخصية ولديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة المرؤوسين أملاً في تحقيق مصلحة المؤسسة التعليمية .

ثالثاً : القيادة التحويلية :

في البداية سيتم التحدث عن نشأة القيادة التحويلية حيث أنها تمثل الجزء المهم في هذه الدراسة ومن ثم سيتم عرض أهم المفاهيم التي تعرضت للقيادة التحويلية :

نشأة القيادة التحويلية :

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns, Macgregor)، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل عدد من الباحثين والعلماء . ففي عام (1985) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة . تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass and Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقويمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لتطوير القيادة ، وكذلك برنامج (تدريب وتقويم) في نظرية القيادة التحويلية . وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعا ، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة مـــن قطاعـــات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة. (المخلافي ، 2007: 286)

ويعود الفضل في القيادة التحويلية في التربية إلى أعمال سيرجيوفاني Sergiovanni التي امتدت من 1984–1990 وقد وصف هالنقر Hallinger التغيير في دور مدير المدرسة من الإداري إلى المعلم ثم إلى المحول . (Gurr,1996:34)

ففي بداية الثمانينات ظهر نمط القيادة التعليمي كميزة من مميزات المـــدارس الفعالـــة حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على نوعية التعليم والتوقعات العالية لتحصيل وتقـــدم الطلبة ثم تطور هذا النمط إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثـــر تعاونـــاً مـــع المعلمين وهذا ما دعاه بيرنز بالقيادة التحويلية ، وهذا النوع الجديد من القيادة حـــصل علـــى الكثير من قوته من خلال التأكيد على مشاركة المعلمين بالقيم وبنـــاء ولاء طبيعـــي للعمـــل وللمدرسة ، حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة وكان من سماتها تفويض الـــسلطة للمعلمين حيث تعتبر هذه العملية هامة جداً خاصة في المدارس الثانوية ، وقد أثبتت الدراسات بالفعل أن هذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء المعلمين لعملهم ، وأثبتت أيضاً أن هذا النوع له فعالية أكثر في توفير البيئة المناسبة للمعلمين للتطوير والإبداع واستخدام التكنولوجيا في التعليم . (Hughes & Zachariah, 2001: 57)

وبعد التحدث عن نشأة القيادة التحويلية سيتم الآن عرض مفهوم القيادة التحويلية فـــي اللغة والاصطلاح :

مفهوم التحويل في اللغة:

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي : " حول ، بتشديد الـــواو ، أي بصير بتحويل الأمور ، وتحول عن الشيء : زال عنه إلى غيره وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين:يكون تغييراً، ويكون تحولاً " . (ابن منظور:1900)

وبعد التعرف على مفهوم التحويل في اللغة سيتم عرض مفهوم القيادة التحويلية فـــي الاصطلاح.

أما في الاصطلاح:

فلم يتفق الباحثون والتربويون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب فـــي ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة التربوية ، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات من أهمها :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تعريف (Roberts,1985:1024)والذي ينص على أنها "القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهماتهم وأدوارهم ، وتعمل على تجديد التـزامهم ، وتسعى لإعادة هيكلية النظم وبناء القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم."
- أما (مؤتمن ، 45:1995) فقد نظرت إلى القيادة التحويلية على أنهـا : " تتـضمن قيـادة التغيير ، قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير مـن خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية ".
- وذكر (Burns, 1978:19) أن القيادة التحويلية : " هي عملية دفع التابعين وتنـشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية ، والوصول بهم إلـى مرتبة القادة " .
- وعرفها (السلمي ، 1996: 372) بأنها : " ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة أي : أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم " .
- ونظر (Bass,1994) إليها على أنها : " القيادة التي تعمل على توسيع وتعاظم اهتمامـات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة" .
- أما (Cardona) فقد رأى أنها : " القيادة التي تبني فيها علاقة التبادل على أساس العمل وفي هذه العلاقة فان القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة بإعطـاء المكافآت معتمداً على الدافعية الحقيقة للمرؤوسين . (عياصرة ، 2006: 78)
- وعرفها (الغامدي ، 2001: 72) بما يأتي : " يركز جوهر القيادة التحويلية على القـدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيـق أغـراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية . ويقوم هذا الـنمط القيـادي علـى إدراك الحاجـات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقـات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود " .
- وذكر (Tichy & Devanna, 1990:77) أن " القائد التحويلي هو الذي يسعى إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي بالاحتياجات إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بادراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية " .
- أما (الهواري ، 1996: 31) فقد نظر إلى أن القيادة التحويلية على أنها " تعني مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الـذاتي والعمـل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل " .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- ورأى (Conger, 2002: 47) أنها " تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة " .
- وأشار (Fairholm, 1995:65) إلى أن " القيادة التحويلية تستخدم الإلهام ، والرؤى المشتركة ، والقيم ، لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير ، والتحفيز ، ورفع الروح المعنوية ، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة " .
- ويخلص (Colvin, 1999: 1) إلى التعريف الآتي للقيادة التحويلية : " أنها تركز على القيم المشتركة ، وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة ، ويرى أن القيادة هي التي تعمل لخدمة التغيير " .

ومن خلال هذا العرض للآراء المتباينة للقيادة التحويلية ، فقد رأت الباحثة أن أهم النقاط التي تعرضت لها التعريفات السابقة المرتبطة بالقيادة التحويلية على النحو التالي :

1- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الانجاز والتطوير الذاتي ، ويروج في الوقت نفسه عملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

2- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمنظماتهم التعليمية فهم قادرون على تطوير صورة مستقبل منظماتهم وقادرون على توصيل هذه الصورة للتابعين.

3- القادة التحويليين يشجعوا النمو الذاتي للتابعين فهم الذين يشخصون حاجات كل عضو من التابعين ويتعرفون على قدرته ، ثم ينصحون ويشجعون النمو والتقدم للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد .

4- يشرك القائد التحويلي التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها .

5- يستخدم القائد التحويلي إستراتيجية خلاقة ومبدعة مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها ، فهم يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة .

أهداف القيادة التحويلية المدرسية :

حدد ليثوود ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية المدرسيةحث مدير المدرسة على الالتزام بها وهي على النحو التالي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية ومعاونة مدرسية :

وذلك يتم عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى المدرسة إلى تحقيقه ، وتقليل عزلة المدرس ، واستخدام آليات روتينية لتأييد التغييرات الثقافية ، والاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة ، ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالمدرسة قادر على التحسين والتطوير . (Lethwood: 1990, 17)

2- مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية :

فالمشاركة بين العاملين والمديرين يمكن أن تؤدي إلى : تفسير المشكلة ومن جهات نظر عديدة ورؤى مختلفة ، وضع الحلول البديلة بناء على مناقشات المجموعة ، تجنب الالتزام بحلول محددة مسبقاً ، ورؤى الاعتبارات الشخصية ، الاستماع بطريقة فعالة للآراء المختلفة وتوضيحها ، وتوضيح وتلخيص المعلومات الرئيسية عن موضوع المشكلة أثناء الاجتماعات . (Lethwood: 1992, 72)

3- تعزيز تنمية المعلم :

فدافعية المدرسين لتنميتهم يتم تعزيزها من خلال تبنيهم لمجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ، ويتم تسهيل هذه العملية حينما يرتبطون ارتباطاً وثيقاً بأهداف ومنهج المدرسة ويشعرون أنهم ملتزمون بها بشكل قوي . (Cashin & Others: 2002, 9)

مما سبق تلاحظ الباحثة أنه يتم تنمية المعلمين وتعززها عن طريق : إعطائهم دور ايجابي في حل مشاكل المدرسة غير الروتينية بهدف تحقيق الإصلاح المدرسي والتأكيد على وضع الأهداف وواقعيتها .

ويذكر (squires & others, 2002:3) أن من أهداف القيادة التحويلية المدرسية هو الإرشاد المنهجي للمؤسسة التعليمية وذلك من خلال تبني نموذج جديد يدفع المنظمة لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها ويطبق أفرادها التغيير ويمارسونه بإرادتهم ، فالتحويل الناجح يحدث عندما يضرب بجذوره في المدرسة، وعندما يحتوي على كل فرد فيها التعبير في تفكيره وسلوكه.

معالم القيادة التحويلية :

إن الفرق بين القيادة والإدارة انك تدير خلال نموذج ولكنك تقود بين عدة نماذج ، فالقادة التحويليون هم رواد للنماذج يتمتعون بالإدراك الحدسي الذي يمكنهم من معرفة متى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يتحتم عليهم نبذ النموذج البائد ، كما أن لديهم الشجاعة التي تمكنهم من أن يطلبوا من الآخرين التخلي عن السبل القديمة وإتباعهم في مسارات تحويلية جديدة . فالقادة التحويليين رواد يعرفون متى وكيف يقودون بين النماذج. يجب أن يكون للقادة التحويليون القدرة على استبصار مستقبل أفضل فيما وراء الواقع الجاري .

وإذا كان القادة يرغبون في التغيير يتحتم عليهم أولاً أن يدركوا مفهوم الثقافة ، وتعريف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات التي تؤدي إلى ترابط المنطقة مع بعضها البعض وهي وسيلة قوية لتحويل الفكر والسلوك.

أن التغيير الناجح يتوقف على تبني أعضاء المنظمة للقيم الجديدة. وفي مجال التعلم أظهر البحث العلمي أن المدارس الفعالة لها ثقافة تتسم بتفاهم مشترك واسع المدى لما يتمثل بالفعل وما يجب أن يتمثل في سلوك كل من الطالب ، المدرس ، المدير . إن ما يفصل بين المدرسة ذات الأداء العالي من الانجاز وغيرها ذات الأداء الإنجازي المنخفض ، هو أن معظم الأفراد يدعون المبدأ في الفعل والعمل ، ليس مجرد وجود مجموعة معين من المبادئ والقيم . (squires & others, 2002: 3_2)

لذلك لوحظ أن القيادة التحويلية تظهر معالمها عندما كان القادة:

1- يثيرون اهتمام زملائهم ومرؤوسيهم ليعرضوا أعمالهم بصورة جديدة.

2- يوجدون يقظة أو وعيا برسالة أو رؤية المدرسة وفريق العمل.

3- يطورون زملائهم ومرؤوسيهم إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة.

4- يحفزون زملائهم ومرؤوسيهم للنظر إلى ما وراء مصالحهم واهتماماتهم الخاصة ، أي بالنظر إلى تلك المصالح أو الاهتمامات التي ستفيد المجموعة بشكل عام.كما أن القادة التحويليون يحفزون الآخرين للعمل بوتيرة تتعدى ما هو متوقع منهم أن يعملوه ، بل غالبا ما يتجاوز ما يعتقدون بأنه ممكن ، فهم يجعلون توقعات العمل تتحدى قدراتهم ، وغالبا ما يحققون أداء عاليا أكثر من المتوقع . (Bass, 1994: 98)

وتلاحظ الباحثةمما سبق أن معالم القيادة التحويلية ركزت على الرؤية المستقبلية للمدرسة من قبل المدير والعاملين فيها وأيضا ركزت على الاستثارة الذهنية للعاملين واستغلال الطاقة الكامنة لديهم بالإضافة إلى تحفيزهم إلى الاهتمام بمصلحة المدرسة أولاً .

وتضيف الباحثة معلماً جديداً وهو ضرورة اهتمام القادة التحويليين بالتجديد والتطوير والاطلاع على الأبحاث الجديدة الذي توصل إليها العلماء من أجل الارتقاء بالمدرسة ومواكبتها للتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خصائص القائد التحويلي :

لكي يستطيع القائد التغيير وتحويل مدرسته نحو الأفضل فانه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها ما يلي:

1- **صاحب رؤية مستقبلية** : يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تبلغه الإدارة المدرسية مستقبلاً ، وكيف تبلغه .

2- **متمكن في الاتصال** : قدرته على مخاطبة المرؤوسين والعاملين وأولياء الأمور على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية .

3- **ذو مصداقية** : إيمان التابعين بنزاهته واستقامته .

4- **ذو طاقة كبيرة** : فهو مصدر للطاقة والتفاعلات الطيبة مع تابعيه ، والاستجابة لحاجاتهم واهتمامهم . (مصطفى ، 2002 : 442)

وقدم (العمري ، 2004: 33) خصائص أخرى يتمتع بها القادة التحويليين في المدرسة وهي:

1- يجب أن يكون له حضور واضح ، ونشاط بدني متفاعل ، حيث يشارك العاملين في المدرسة مشاكلهم ، ويقدم لهم الحلول المناسبة.

2- القادة التحويليين يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير ، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تميز وتحويل مدارسهم إلى الوضع المنشود.

3- يسعى القائد التحويلي للوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المؤسسة التعليمية.

4- يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

5- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية ، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

كما أضاف (الغامدي ، 2001: 76) خصائص أخرى للقائد التحويلي وهي :

1- القادة التحويليين موجهون بالقيم ويعملون بموجبها ولديهم القدرة على إظهار مجموعة من القيم الجوهرية التي تتلاءم مع قيمهم ووظائفهم .

2- القادة التحويليين يثقون بأنفسهم ويثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين .

مما سبق تلاحظ الباحثة أن القادة التحويليين يشتركون بمجموعة من الخصائص التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين حيث أنهم يعتبرون كمحركين لجهود التغيير والتطوير في المدرسة ولديهم حسن التعامل مع المواقف المعقدة المتنوعة والتكيف مع الظروف المختلفة ومعالجة المشكلات بصورة منظمة كما أن لديهم القدرة على التخيل والحلم ومن تم ترجمة هذه

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرؤى والأحلام إلى خطط إجرائية يشاركون الآخرين في تحقيقها . إضافة إلى تفهم كيفية تأثير أقوالهم وأفعالهم على الآخرين وعلى إثارة دافعيتهم وحماسهم للاقتداء بهم .

كما ترى الباحثة أنه من الضروري على القادة التحويليين أن يواصلوا التعلم والاطلاع على كل ما هو جديد يخص العملية التعليمية حتى ينعكس ذلك إيجابا على سلوكاتهم واتجاهاتهم ومناهجهم وأنماطهم القيادية فيتم تعديلها وتكييفها حسب تعدد المواقف وتنوعها .

وظائف القائد التحويلي :

حدد (ستب ، 1993 : 71) وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

1- **يدير التنافس** : أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية .

2- **يشرف على إدارة التعقيد** : وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير والغموض واختلاف الأهداف .

3- **يكيف المنظمة مع التوجه العالمي** : ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته ، وتحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، وتغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

4- **يدير الفرق العالمية** : يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية.

5- **يشرف على إدارة المفاجآت** : على القيادات التحويلية أن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6- **يدير التعليم والتدريب المستمر** : وذلك لكثرة المفاجآت والتغييرات التي تواجه المنظمات والتي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

ويرى (الهواري ، 1996: 79) أن هناك ستة وظائف رئيسية للقائد التحويلي منها:

1- إدراك الحاجة للتغيير .

2- تقديم رؤية مستقبلية.

3- اختيار نموذج التغيير .

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة .

5- إدارة الفترة الانتقالية : وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم. وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير بإستراتيجية مناسبة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد قدم (السويدان ، 2006: 1) أربعة مهام رئيسية للقائد التحويلي لخصتها الباحثة في النقاط التالية :

1- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود.

2- إيصال الرؤية للأتباع .

3- تطبيق الرؤية .

4- رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية .

وأشار السويدان إلى أن تشكيل الرؤية هي من أهم عناصر القيادة التحويلية ولذلك لأن الرسول عليه الصلاة والسلام استخدم أسلوب القيادة التحويلية ، إذ كان صلى الله عليه وسلم دائم التذكير بالآخرة وهي الرؤية النهائية للمسلمين . وها هو الرسول القائد عليه الصلاة والسلام يحث المسلمين على الجهاد بقوله " قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض . (رواه مسلم) . أيضاً من الأمور الذي أكد عليها المسلمين إيصال الرؤية للأتباع واتضح هذا في معركة مؤتة عندما ذكر عبد الله بن رواحة المسلمين بالهدف من قتال العدو حيث قال : يا قوم :والله إن الذي تكرهون للذي خرجتم له تطلبون الشهادة . وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة ، إنما نقاتلهم بهذا الذين الذي أكرمنا الله به ، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسنيين ، وإما ظهور أو شهادة (الطبرائي) . (www.resalah.net)

من خلال العرض السابق تلاحظ الباحثة أن من أهم وظائف القائد التحويلي ما يلي:

1- تحديد الرؤية للأتباع حيث يجب على القائد أن يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه ، ويبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب . ومن المهم أن يحدد القائد التحويلي الرؤية بمشاركة التابعين معه حتى يتم تحقيقها بحماس .

2- ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذا لم تصل للأتباع بشكل مفهوم وواضح كي يؤمنوا بها؟ فعلى القائد التحويلي إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

كيف يفكر القائد التحويلي:

يصف الهواري نمط تفكير القائد التحويلي حيث يقول أنه : صاحب رؤية يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر نفسه صاحبها ، صاحب رسالة ينقل تابعيه نقلة حضارية ، أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة ، قدوة ، يقلده الناس وتحب أن تنتمي إليه ، ذو مستوى عال من التعبير الانفعالي، ذو ثقة ذاتية عالية ، وإحساس عال بالذات ، وإصرار ذاتي عالي، ذو حضور بدني ديناميكي ونشاط واضح ، يستنير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم ، ذو جاذبية شخصية موجهة ذاتياً نحو المجموعة ، يناقش ويحاور ، يدير بالمعاني ، ويستخدم الرموز ليعبر عن تلك العاني يستخدم شعارات ومصطلحات جديدة ، يستخدم لغة جديدة ، يستخدم كل الأساليب الإلهامية ، يستثير تابعيه عقلياً ، ويشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ورسائلهم وذلك بتقديم رؤى وأهداف ووسائل وبدائل جديدة ، يرقى برغبات تابعيه ، يستخدم سيكولوجية الجماهير . (الهواري ، 1996 : 63–67)

ومما سبق ترى الباحثة أن القائد التحويلي يتمتع بالجاذبية الشخصية ويمارس أساليب إلهامية ، بالإضافة إلى استشارته لتابعيه عقلياً ، واهتمامه بالناس وبما يحتاجون من الرعاية، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقعاً أو كان متصوراً .

مراحل أساسية ينبغي على القائد التحويلي إتباعها لتحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل :

1- إيجاد إحساس بضرورة عملية التحويل في المدرسة ومعرفة التحديات والفرص المتاحة تمهيدا لبذل الجهود المناسبة لحشد الطاقات الضرورة .
2- ضرورة التعاون والمشاركة بين القائد والمدرسين والاستفادة من خبراتهم .
3- توضيح الرؤية للعاملين بالمدرسة وإبراز دورها في إنجاح تحويل وضع المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل وتحقيق أهدافها.
4- التغلب على العقبات التي قد تعوق عملية التحويل وتشجيع الأفكار والأنشطة والممارسات التجديدية في العمل وتحفيز العاملين عليها.
5- التخطيط لانجاز أهداف تطويرية على المدى القصير حتى يستند إليها في تحقيق التغيير الاستراتيجي.
6- إظهار الترابط بين الممارسات والسلوكات الجديدة والانجازات المتحققة، وتطوير الأساليب والوسائل التي تضمن استمرار تطوير القيادات وتحقيق الأداء المتميز. (Kotter, 1999: 59-67)

ويضيف (فولر ، جورج ، 1996: 6 ، 9) مراحل أخرى يجب على القائد التحويلي مراعاتها عند إحداث التحويل في المدرسة وهي كما يلي :

1- التزود بالمهارات الفعالة التي تمكنه من مواجهة التغيير والتأقلم معه والترحيب به والتعامل مع المعلومات التي يمكن تطبيقها فوراً عند إحداثه .
2- إدراك أهمية الزمن والقيود الزمنية التي تعمل في ظلها كمدير وقائد لإحداث التغييرات في وقتها ، بحيث تكون سابقاً لا مقلداً لمجاراة سرعة التغيير .
3- إدراك أهمية العامل الإنساني عند إحداث التغيير وخاصة عند التعامل مع الموظفين والعاملين المعنيين به .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن من أهم المراحل التي يجب أن ينفذها القائد التحويلي في المدرسة من أجل إحداث التغيير المنشود هو وضع رؤية واضحة شاملة ومتكاملة حول ماهية التحويل ومبرراته ونواتجه المتوقعة والاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها وذلك بمشاركة العاملين في المدرسة . وأيضاً يحتاج القائد التحويلي إلى حث العاملين لبذل الجهود المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها .

المهارات والمعارف التحويلية الأساسية اللازمة لتحقيق قيادة مدرسية فعالة :

يلعب القادة التحويليون دوراً محورياً في صياغة القيم والثقافات للمدارس ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية ، ومن هذا المنطلق يتعين على القادة التحويليين في عالم متغير امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير ، لذلك قدم القحطاني مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المدارس الإلمام بها ، كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين في المدرسة ومن هذه المهارات والمعارف ما يلي : (القحطاني ، 2001: 135)

1- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالمقدرة على تحديد الأهداف المهمة ثم حفز وتمكين الآخرين أن يهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف.
2- القدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمدرسة والالتزام بها .
3- يجب أن يتمتع القائد التحويلي بالثقة بالنفس والقدرة على إدارة الذات .
4- القدرة على تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمدرسة .
5- القدرة على التعلم عند المنظمة ، والتطوير الذاتي عند الموظفين .
6- القدرة على استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم .
7- توفر مهارات التسهيلات ، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة .
8- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة والقدرة على تنفيذها .
9- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق .
10- القدرة على مواجهة المواقف المتغير وإحداث التطوير الإداري .
11- القدرة على المبادرة والابتكار والإبداع .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تلاحظ الباحثة مما سبق أن المهارات التي يجب توفرها في القائد التحويلي ركزت على مهارات الوعي والتنظيم الذاتي ومهارات العلاقات الشخصية ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

كما أن هناك مجموعة من المهارات والمتطلبات اللازمة في المدرس التحويلي للعمل جنباً إلى جنب مع المديرين التحويليين حتى تصبح المدارس مؤسسات منتجة وتشمل تلك المعارف والمتطلبات ما يلي:

1- المدرس التحويلي يجب أن يضع رؤية شخصية واضحة وقابلة للتنفيذ خاصة بالتدريس ويعمل على بلورتها في صورة حية فورية في عملية التعلم . (Jim Bean, 1995,1)
2- المدرسون التحويليون يقدمون لطلابهم التحدي والدعم القوي.
3- المدرسون التحويليون ينمون القيادة وروح الفريق في تلاميذهم.
4- المدرسون التحويليون يستخدمون إرشاد يتسم بأنه متعدد النماذج، متعدد الثقافات ، بنائي، فعال ، جمعي وذلك للوصول إلى مستويات عليا من الدافعية لدى الطالب.
5- المدرسون التحويليون يخلقون مناخاً من الحفز العالي في حجرة الدارسة وفي أي مكان آخر من خلال الارتقاء بالعقلانية والفكر النقدي وأيضاً التفكير التحليلي الإبداعي المتنوع وأخيراً مهارة الحل العلمي للمشكلات. (www.http/Iic/taransfrmational Leadership,op,cit,p7)

مما سبق تستنتج الباحثة أنه لابد من أن يمتلك المدرس بعض المهارات التي تساعده على مساعدة مدير المدرسة لكي يرتقوا بالمدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل ولابد من تعاونهم في بناء شخصيات مبدعة وتخريج أجيال قادرة على التطوير في المجتمع.

استراتيجيات القيادة التحويلية المدرسية:

هناك مجموعة من الاستراتيجيات يستخدمها المديرون التحويليون بالمدرسة وهي على النحو التالي :

1- زيارة كل فصل يومياً ، وتشجيع المدرسين على زيارة بعضهم في الفصول.
2- مشاركة كل أعضاء فريق العمل بالمدرسة في تداول الأهداف والأفكار والمعتقدات والتصورات في بداية كل عام.
3- مساعدة المدرسين على العمل بشكل أكثر بالبحث عن تفسيرات مختلفة، وفحص الافتراضات، ووضع المشاكل الفردية في منظور أوسع للمدرسة ككل ، وتجنب الالتزام بالحلول المقدمة مسبقاً ، أو الحفاظ على عمل المجموعة وعدم فرض التصور الخاص بالمدير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- استخدام فرق بحثية إجرائية وفرص لتحسين وتطوير المدرسة كطريقة لمشاركة السلطة، وإعطاء كل فرد مسئوليات ، وشمول فريق العمل في وظائف أكثر مسئولية ، وبالنسبة لغير المشاركين يطلب منهم أن يكونوا موضع مسؤولية في اللجنة.

5- تحديد الأشياء الجديدة والتعرف على أداء فريق العمل وأداء الطلاب المساهمين في تحسن المدرسة.

6- القيام بمسح لرغبات واحتياجات العمل وتقبل اتجاهات وفلسفات المدرسين واستخدام الإنصات النشط الايجابي والعناية بالآخرين.

7- السماح للمدرسين بتجريب الأفكار الجديدة ومناقشة الأبحاث معهم ، وطرح الأسئلة للتفكير فيها.

8- أن تجعل المدرسين مسئولين عن كل التلاميذ وليس فصولهم فقط . (Jean, 1993: 15)

مجالات عمل القيادة التحويلية:

تشمل جهود القيادة التحويلية جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما:

1- الجانب التنظيمي ويشمل : الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي وتتضمن إحداث التغيرات في البناء الرسمي للمدرسة ، بما فيها : التنظيم المدرسي ، والجدول المدرسي ، والأدوار الوظيفية.. الخ ، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية .

2- الجانب الثقافي والانفعالي ويشمل: الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية ، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج ، والقيم والدوافع ، والمهارات ، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعلم والتعليم داخل المدرسة . (Fullan, 1998: 6-10)

وترى (عماد الدين ، 2003 : 22) أن جهود إعادة النسق الثقافي باعتبارها تستند على العلاقات بشكل رئيسي ، تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أم العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة ، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير ، وتساعد العاملين على مواصلات جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويحدد (عساف ، 1999: 272) مجالات أخرى للقيادة التحويلية مكملة للمجالات السابقة يمكن ذكرها فيما يلي :

1- مجال الفلسفة العامة للمدرسة : وتشمل منظومة القيم العامة التي تؤمن بها المدرسة .

2- مجال غايات المدرسة : ويشمل الأهداف بعيدة المدى التي وجدت المدرسة من أجلها.

3- مجال أهداف المدرسة : وتتمثل في الأهداف الفرعية والمرحلية التي تمكنها من الوصول إلى غايتها بعيدة المدى .

4- مجال سياسات المدرسة : وهي مجموعة القواعد والإجراءات التي تمكن المدرسة من تحقيق أهدافها المرحلية .

5- مجال العناصر الهيكلية والوظيفية للمدرسة وعناصر العلاقات : حيث تتمثل العناصر الهيكلية في العناصر (المادية والقانونية والبشرية والمعنوية) . أما العناصر الوظيفية فتمثل (وظائف المدرسة وطبيعة هذه الوظائف والمستويات الوظيفية وحجم الوظيفة ومدى تعقيد الوظيفة) . ويقصد بمجال العلاقات أي العلاقات الخارجية والداخلية للمدرسة.

تلاحظ الباحثة مما سبق أن إن القادة التحويليين يركزون على الجانب الانفعالي الثقافي مثل تركيزهم على الجانب التنظيمي ، ويتميزون بتأكيدهم القوي على إنجاز رسالة المؤسسة ومهمتها الرئيسية ، ويتغلبون على القلق الذي قد يسود المؤسسة من خلال استثمار الفرص المتاحة كافة لتطوير البنية التنظيمية ونماذج العمل وأساليب الأداء ، إضافة إلى تعزيز الثقافة المشتركة والعمل الجماعي التعاوني ، مما يؤثر الدعم والمساندة ، ويرفع من مستوى الطموح والتوقعات والإنجازات .

كما تلاحظ أن مجالات عمل القيادة التحويلية ركزت على بناء الثقافة المؤسسية ، والناس والبنية التنظيمية أو الهيكلية.

أبعاد القيادة التحويلية:

يمكن إبراز أبعاد القيادة التحويلية في المدرسة على النحو التالي :

1- تطوير رؤية عامة مشتركة للمدرسة :

ويعني السلوكيات القيادية الهادفة للبحث عن رؤية وأفاق مستقبلية للمدرسة ، وأن يقوم القائد التربوي ببث هذه الرؤية لدى العاملين معه ، ويثير لديهم الدافعية للتغيير والتطوير .

ويقصد بهذا البعد ، إلى أي درجة يستطيع القائد خلق الحماس لدى العاملين معه للتغيير، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها ، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمؤسسة التعليمية والذي تشتق منه الرؤية المشتركة بخصوصها ، وأن ينشر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في كافة أنحاء التنظيم المدرسي إحساساً بضرورة المهمة وحيويتها ، ويحث العاملين معه على الإخلاص وتكريس جهودهم للتغيير ، ويغرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمدرسة واحترام القواعد السائدة فيها . (عماد الدين ، 2003: 30)

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن من أهم السلوكات التي يمارسها القائد التحويلي في المدرسة بخصوص رؤية المدرسة ما يلي:

- يحفز القائد التحويلي العاملين معه على مشاركته في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة .
- يساعد القائد التحويلي العاملين في المدرسة على إدراك الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها المدرسة .
- يساعد القائد التحويلي العاملين في المدرسة على فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمدرسة والذي تعد الرؤية العامة المشتركة بخصوصها جزءا منه.

2- تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي:

ويتضمن هذا المجال السلوك القيادي الهادف إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وجعلهم يعملون معاً من أجل صياغة أهداف مشتركة ، واضحة ، قابلة للتحقيق ملائمة لحاجاتهم وللمجتمع المحلي المحيط بهم ، وتتضمن تحدياً حقيقياً لهم لكي يسعوا لإنجازها . ويشمل هذا البعد تطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهمات العاملين في المدرسة وواجباتهم ، ولتساعدهم في تحديد أهدافهم ، ومراجعتها . (عماد الدين ، 2004: 76)

وترى الباحثة انطلاقاً من هذا البعد أنه ركز على تحديد أهداف المدرسة بشكل تعاوني بين المدير والعاملين وفق ما يناسب احتياجات المجتمع واهتماماته .

3- بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة:

يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى بناء الثقافة المدرسية المشتركة التي تشمل القواعد السلوكية والقيم والقناعات التي يشترك فيها كافة الأعضاء في المدرسة ، وعادة ما تسهم الثقافة المدرسية المشتركة والمتينة في دعم المبادرات التطويرية والإصلاح المدرسي . (عماد الدين ، 2003: 32)

وذكر (Leithwood & others, 1992: 95) بأن هذا البعد يتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، وهي عبارة عن مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها أعضاء المدرسة كافة ، وعادة ما تسهم الثقافة المؤسسية المشتركة في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.

وأيضاً تضيف عماد الدين بأن هذا البعد يشمل بناء الثقافة المؤسسية من قبل القائد التحويلي أي بناء سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والقيم والمعتقدات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والمسلمات التي ترتكز على الطالب باعتباره محور العملية التعليمية – التعلمية ، والذي ينبغي أن توجه جملة البرامج والمشاريع التربوية إلى إعداد تنميته نمواً سليماً متكاملاً، في عصر ثورة المعلومات ، إضافة إلى الاهتمام بتعزيز النمو المهني المستمر للمعلمين وتجديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتداء ، وعادة ما يستثمر القائد التحويلي كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المدرسة ونشرها ، ويتصرف بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ التنظيمي للمدرسة . (عماد الدين: 2003: 80)

4- تقديم نموذج سلوكي يحتذي:

يشمل هذا المجال سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يضرب مثالاً حياً لمعلميه لكي يحذوا حذوه ويتبعوه ، بحيث يعكس هذا المثال القيم التي يتبناها القائد ويتمثلها في سلوكه ، مما يجعله رمزاً بالنسبة لهيئة العاملين معه في المدرسة . (المخلافي ، 2007 : 293)

ويلاحظ مما سبق أن هذا البعد يعزز إيمان المعلمين بطاقاتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير والتطوير . لذلك يجب توفر سلوكيات محددة للمدير ليكون قدوة للعاملين في المدرسة مثل : أن يحترم العاملين ويثق بآرائهم ويشاركهم في مختلف النشاطات والفعاليات المدرسية ، ويسهم بالتعاون مع العاملين في المدرسة في التخطيط للمناسبات والأحداث المختلفة ، كما يبدي حماساً ونشاطاً ملحوظاً أثناء قيامه بأداء مهماته .

5- التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية:

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يتحدى العاملين في المدرسة لإعادة النظر في عملهم ومراجعته وتقويمه، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل،وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم مما يسهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل ، ويشير هذا البعد إلى أي درجة يقدم القائد التحويلي للعاملين في مدرسته توجيها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعلم والتعليم،وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية،والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المدرسة بفعالياتها المختلفة. (Butler & et al, 1999: 13-16)

6- توقع مستويات أداء عليا من العاملين:

يظهر هذا البعد من أبعاد القيادة التحويلية السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المدرسة ، وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها ، كما توضح هذه التوقعات الفرق بين ما تصبو المدرسة إلى تحقيقه وبين ما أنجز فعلاً. (Leithwood & others, 1992:98).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويلاحظ مما سبق أن هذا البعد يشير إلى أي درجة يقوم القائد التحويلي بإيضاح الأمور فيما يتعلق بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن يتم مكافأتهم ، ويقدم لهم الحوافز والمكافآت المناسبة في حال قيامهم بأداء أعمالهم بتميز وهذا ما يزيد من دافعيتهم نحو تطوير وضع المدرسة إلى حال أفضل في المستقبل .

7- هيكلية التغيير:

يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية ، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المدرسة للمساهمة في التخطيط وضع القرارات المتعلقة بقضايا تهمهم وتؤثر عليهم ، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية، ومن السلوكات المرتبطة بهذا البعد قيام القائد التحويلي بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين معه للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن ، إذ أن تشجيعهم من خلال استخدام هذه الأساليب يسهم في دفعهم نحو التغيير والتجديد والتطوير ، وحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتطبيق أساليب وممارسات جديدة في مجال عملهم . (Leithwood & others, 1992: 99)

وترى الباحثة أن لا يمكن فصل أبعاد القيادة التحويلية عن بعضها البعض ، وإنما تتداخل معا لتشكل بمجموعها الملامح البارزة للقيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً يتضمن الرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية ، ويعطي إحساساً بالهدف والمعنى لمن يشاركون في بناء هذه الرؤية وتبنيها ، كما يرسخ الالتزام ، ويزرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية للتغيير والتطوير .

النمط القيادي المثالي في النظريات الغربية :

من استعراض النماذج القيادية المتعددة، وعلى ضوء الظروف المحيطة بالعمل في المنظمة ، والمتمثلة في اختلاف نوعية الأفراد، والكفاءة الإدارية ، والتاريخ القيادي، يبرز السؤال عن : ما هي الأنماط القيادية الأكثر فاعلية ؟

انتهت دراسات (Blake & Moton,1988: 25) التي ظهرت في نموذجهما " شبكة الأنماط القيادية " ، إلى إن أفضل نمط قيادي هو الذي يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات بالوقت نفسه ، وأن أسوأ نمط قائدي هو الذي يكون اهتمامه بالعمل وبالعلاقات قليلا في الوقت نفسه .

بينما انتهت دراسات (Likert, 1981: 89). في جامعة متشيجان (Michigan) إلى أن القادة المهتمين بالعلاقات أكثر من اهتمامهم بالعمل ، هم القادة الذين يحققون نتائج أفضل. ولكن النتائج التي توصل إليها تثير عدة أسئلة ، حول إمكانية وجود نمط نموذجي واحد لكل الظروف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

، حيث ظهر في دراساته إن بعض القادة الذين كان اهتمامهم بالعمل أكثر من اهتمامهم بالعلاقات ، كانوا ذوي فاعلية كبيرة .

وحدد Reddin (1990) ، أربعة أنماط أساسية للقيادة ، ترتبط بالعمل والعلاقات بالمرؤوسين . وميز بين الأنماط الملائمة للمواقف المختلفة ، ولكنه لم يذكر النمط المثالي الوحيد ، الذي يمكن اعتباره الأصلح في كل المواقف ، بل اثبت إن الفعالية تنتج ، من ملائمة النمط الأساسي للموقف .

وتضمن نموذج (Fidler, 1987: 43) تعريفات متباينة لفاعلية القائد التي تقاس من خلال المدى الذي تنجز فيه المجموعة عملها و صنف نوع المواقف أو الظروف التي تحدد أنماط القيادة الأكثر فاعلية في المواقف التالية :

- النمط القيادي المهتم بالعمل هو الأكثر تأثيراً من النمط القيادي المهتم ببناء علاقات شخصية وذلك في المواقف المفضلة .
- النمط القيادي المهتم ببناء علاقات شخصية هو أكثر تأثيراً من النمط القيادي المهتم بالعمل وذلك في المواقف المعتدلة .

وانتهت دراسات (Housse, 1984: 93) للتركيز على سلوك القائد وليس على القاعدة التحفيزية للفعل ، وتم تعريف النمط القيادي الفعال في نظرية المسار والهدف من خلال الحالات النفسية للأتباع وليس من خلال انجازهم للمهمة ، أي أن سلوك القائد ودرجة فاعليته تتوقف على تحسينه لرضا الأتباع عن العمل . فكلما كانت درجة رضا الأتباع عالية على سلوك القائد فإنما تعمل بدورها على تعزيز دافعية الأتباع للعمل .

وتميز النمط القيادي الفعال في نموذج (House & Mitchell, 1984: 67) بارتباطه بمدى نضج المرؤوسين وجهود القائد بالوصول بهؤلاء المرؤوسين نفسياً ومهنياً إلى مستوى المشاركة في عملية صنع القرار التي تعتبر جوهر العملية الإدارية وقد اقترح النموذج أربعة أنماط قيادية هي بدورها مطابقة للمراحل الأربع في الالتزام التنظيمي .

يتضح من العرض السابق أنه لا يوجد نمط معين من القيادة هو الأفضل بصورة مطلقة وكل نموذج قيادي خاص له مزايا وعيوب والنموذج الذي يلائم مواقع تنظيمية معينة قد لا يلائم مواقع أخرى كما أن الأفراد الذين يتميزون بخصائص خاصة سواءً في درجة الثقافة أو الخبرة أو المهارة أو الرغبة في تحمل المسئولية يؤثرون في تحيد النمط المناسب كما أن لمفهوم القائد وخصائصه تأثيراً فعالاً في أسلوب قيادته .

وعليه يمكن القول " أن النمط القيادي الفعال في الدراسات الغربية التي وضعت نظريات القيادة وأنماطها يختلف باختلاف الموقف ويرتبط بالعناصر التالية: (السلمي ، 2001: 522-524)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- خصائص القائد:

تعد خصائص القائد من المتغيرات الرئيسية المحددة لنموذج القيادة من الطبيعي أن يتبع القائد النموذج الذي يلائم مع مفهومه ومعتقداته ورؤيته فالقائد القوى الذي يثق في نفسه لكنه لا يثق قدرات مرؤوسيه ويلائمه النمط الأوتوقراطي كما لخبرة القائد ومعرفته تأثيراً على نمطه فالقائد الذي لديه خبرة واسعة لمجال العمل ، قد لا يقبل رأي معاونيه أو مشورتهم.

وتعد رؤية القائد لنفسه أو لمرؤوسيه ، من الجوانب المهمة ، التي تحدد أسلوب قيادته . فالقائد المترقي حديثاً إلى وظيفته ، قد يكون أكثر تشديداً وتمسكاً بالسلطة ، عن آخر يحتل مركزه منذ فترة طويلة ، والذي يرى أن مشاركة المرؤوسين لا تقلل من مقدرته القيادية .

والقائد المنتخب ، عادة يشترك مع من يقودهم في أكبر عدد من الصفات كما يشترك مع تابعيه في اهتماماتهم . أما إذا كان القائد معيناً ، فان موقفه يكون دقيقاً ، لأنه مطالب في الآن نفسه بخدمة أهداف معينة ، وبتحقيق أهداف تابعيه ومن تم فهو يكون مطالباً بتحقيق توازن تام بين هذين الاتجاهين وقد أثبتت التجارب أن القائد الذي يشغل منصبه بالتعيين ليستطيع ممارسة دوره القيادي ،قبل أن يصبح فرداً من أفراد الجماعة بمعنى قبوله لتقاليده التي تكونت قبل انضمامه إليها . وهكذا يؤكد أنه وإن كان أقوى من أي فرد في المنظمة إلا أنه أضعف من الجماعة التي تشكل وحدة متكاملة وبعبارة أخرى تكون العلاقة بين القائد وتابعيه ذات تأثير متبادل تجعل القائد يتقبل الجماعة ، قبل أن تتقبله هي بدورها .

2- خصائص المرؤوسين:

يختلف المرؤوسين فيما بينهم ، سواء من ناحية مهاراتهم أو قدراتهم ، ورغبتهم في المشاركة وتحمل المسئولية . فأن كانوا – مثلاً – يتمتعون بمهارات عالية ، وثقافة مرتفعة ، فان ذلك يتيح لهم القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى إتباع القائد نمطا في القيادة ، يتلاءم مع هذه الخاصية المتمثل بالنمط الديمقراطي . ومن ناحية أخرى ، قد لا يكون المرؤوسون على دراية وخبرة ، تسمح لهم بالمشاركة ، وبعضهم لا يرغب في تحمل المسؤولية، ويتجنبها بقدر الإمكان ، ولذلك قد يكون النمط المناسب هو النمط الأوتوقراطي .

3- طبيعة المناخ:

تؤثر المواقف وطبيعتها على نمط القيادة المناسب فالمواقف المعقدة مثلاً ، التي تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لفهمها وتحليلها يلائمها عادة نموذج القيادة التشاوري أو المشارك ، في حين أن المواقف العادية والمتكررة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي كما أن الوقت الذي يحدث فيه الموقف ومدى الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرار ينعكس بشكل واضح على نموذج القيادة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المناسب . ففي حالة انجاز مهمة تؤثر على مركز المؤسسة قد يلائمها النمط الأوتوقراطي خلافاً لإجراء بحث يستمر عدة سنوات قد يكون النمط الملائم له هو النمط الديمقراطي .

النمط القيادي المثالي في الإسلام:

لئن كانت نظريات القيادة الإدارية وأنماطها في المدارس الغربية قد عجزت عن إيجاد نموذج قيادي مثالي صالح لكل مكان وزمان فان ديننا الإسلامي الحنيف قد وفر لنا مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية قادرة (بإذن الله) على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير والنفع على الإنسانية جمعاء والتي يمكن عرض بعضها فيما يلي :

1- حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم " **إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ** " . (القصص : 26)

2- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب . يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه على مصر " واشعر قلبك الرحمة للرعية ، والمحبة لهم واللطف بهم ولا تكونن عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم فإنهم صنفان : إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " . (السلمي ، 2001: 238)

3- الحفز والتشجيع والقيادة والتوجيه والمساندة والرعاية لتجنبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه .يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته المشار إليها "فأفسح في آمالهم وواصل في حسن الثناء عليهم وتعديد ما أبلى ذو البلاء منهم، فان كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع وتحرض الناكل". (السلمي ، 2001: 239)

4- التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير الأزمة وتقدير نماذج التميز والتفوق وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل . يقول الإمام على بن أبي طالب في وصيته "ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلي ، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره ولا تقصرون به دون غاية بلائهما كان صغيراً ، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً " .

5- التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله ، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن انجازاته فور تحققها يقول الحديث النبوي الشريف " أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " ، وكما جاء في وصية الإمام على " ثم أسبغ عليهم الأرزاق ، فان ذلك قوة لهم على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

استصلاح أنفسهم ، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم ، وحجة عليهم إن خالفوا أمـــرك أو ثلموا أمانتك " . (السيد : 1998: 24- 25)

ولكي تتحقق فاعلية القيادة الإدارية في التأثير على العاملين ، لابد للقادة من التمـــسك بمبادئ الإسلام والتحلي بأخلاقه التي يكتمل بها إيمان المسلم وأهمها :

1- الصدق : حيث يقول الحق تبارك وتعالى " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُـــوا قَوْلًـــا سَدِيدًا * يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعْ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَـــازَ فَـــوْزًا عَظِيمًا** " . (الأحزاب : 70-71)

2- الوفاء : وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى " **وَبِعَهْدِ اللّهِ أَوْفُواْ ذَلِكُمْ وَصَّاكُم بِـــهِ لَعَلَّكُـــمْ تَذَكَّرُونَ** " . (الأنعام : 152)

3- الأمانة : يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى الله منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " .

4- الإخلاص:يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "أخلص دينك يكفيك العمل القليل إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم".

5- القوة : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " المؤمن القوى خير وأحـــب إلـــى الله مـــن المؤمن الضعيف وفي كل خير احرص على ما ينفعك واستعن بالله ينفعك واستعن بـــالله ولا تعجز ، فان أصابك شيء فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا ، ولكن قل : قـــدر الله وما شاء فعل ، فان لو تفتح عمل الشيطان " . (العقاد : ب.ت 424-426)

6- التكاتف والعمل في جماعة : المسلم جزء من جماعة المسلمين ويزكي الإســـلام العمـــل الجماعي ويجعله فضلاً على العمل الفردي حتى في العبـــادات فـــالله ســـبحانه وتعـــالى يخاطب عباده دائماً في صيغة الجمع " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْـــجُدُوا وَاعْبُـــدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ * وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ جِهَادِهِ** " . (الحج : 77-78)

7- أعمال العقل واستثمار العلم : يقول العقاد " التفكيـــر فريـــضة إســـلامية (العقـــاد ، 425) والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكر والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان الـــسليم مؤسسا على العقل والاقتناع وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم صلى الله عليه وسلم أن " **اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأَكْرَمُ * الَّـــذِي عَلَّـــمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ** " . (العلق : 1-5)

8- الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن : الإسلام دين يعي هذه الحقيقة ويـــسير علـــى هـــداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله يقول الله عز وجل " **إِنَّ فِي اخْتِلاَفِ اللَّيْـــلِ وَالنَّهَـــارِ وَمَـــا**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خَلَقَ اللّهُ فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَّقُونَ " (يونس : 6) ، كما يقول سبحانه : "**إِنَّ الصَّلاَةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا**" (النساء : 103) ، ويقول الحق " **الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ** " (البقرة : 197) ، ويقول الحق تبارك وتعالى في شأن الاتعاظ بما حدث للأقوام الأخرى " **أَلَمْ يَأْتِهِمْ نَبَأُ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ قَوْمِ نُوحٍ وَعَادٍ وَثَمُودَ وَقَوْمِ إِبْرَاهِيمَ وَأَصْحَابِ مَدْيَنَ وَالْمُؤْتَفِكَاتِ أَتَتْهُمْ رُسُلُهُم بِالْبَيِّنَاتِ فَمَا كَانَ اللّهُ لِيَظْلِمَهُمْ وَلَـكِن كَانُواْ أَنفُسَهُمْ يَظْلِمُونَ** " (التوبة : 70) .

الخلاصة:

القيادة في المفهوم الاسلامي هي مقدرة الفرد الذي يتمتع بصفات القيادة الاسلامية على التأثير على سلوك أفراد معينيين بأسلوب اسلامي من أجل تحقيق أهداف محددة في ظل العقيدة و الشريعة الاسلامية.و الهدف الأساسي من القيادة العليا هو تطبيق شرع الله الوارد في القرآن و السنة.وفي ظل هذا الاطار العام يمكن ايجاد أهداف لقادة المنظمات المختلفة و،والقيادة اجبارية أو الزامية حيثما وجد أكثر من اثنين اجتمعوا لتحقيق هدف معين ، ومن أهم صفات القائد الاسلامية : الاعتدال و الاستقامة،الاستشارة في مرحلة اتخاذ القرارات ، أن يكون القائد قدوة حسنة لمرؤوسيه ،أن لا يغش مرؤسيه،العدل،أن يكون على مستوى المسئولية،العمل على تحقيق أهداف مرؤسيه ، التواضع،الحكم بالقرآن و السنة اذا وجد نص فيهما و الاستشارة في غير ذلك،أن يكون قوي الايمان ،أن يتقبل النصيحة.

وأن القياتدة في المنهج الاسلامي تتخذ أسلوب القائد الاستشاري الفعال وذلك في ظل الظروف الاسلامية التي تناسب عادة استخدامه ، و اذا لم توجد تلك الظروف فعلى القائد العمل على ايجادها حتى يمكن استخدام أسلوب القيادة الاستشارية الاسلامية.و كلما وجد المجتمع الذي يتخذ المنهج الاسلامي كوسيلة للحياة ، كلما ساعد ذلك على تطبيق النظام الاسلامي في القيادة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تعرض الباحثة في هذا الفصل أبرز الجهود ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي استطاعت الحصول عليها وجمعها وهي تتعلق بأنماط القيادة التربوية ونمط القيادة التحويلية بشكل خاص ومن هذه الدراسات ما يلي :

أولاً : الدراسات العربية :

1) دراسة (عياصرة ، 2006) بعنوان : "القيادة والدافعية في الإدارة التربوية":

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن . واقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات الثانوية في وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (2002-2003) واقتصرت الدراسة على أداتين : استبانه وصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس من وجهة نظر المعلمين والتي اشتملت على ثلاثة مجالات : الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي . واستبانه قياس دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين . وتكون مجتمع الدارسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في الأردن التابعين لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم 10714 معلماً ومعلمة موزعين على المحافظات .

وتكونت عينة الدراسة من 1141 معلماً ومعلمة بنسبة 10.65% من مجتمع البحث تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية لتمثيل جميع المتغيرات وقد شملت العينة 76 مدرسة ثانوية وبلغ عدد المعلمين 473 معلماً وعدد المعلمات 668 حيث تم اختيار 15 معلماً ومعلمة من كل مدرسة بشكل عشوائي مع مراعاة أن المدارس التي يبلغ عدد المعلمين فيها أقل من 15 معلم كان يتم اختبارهم جميعاً . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . أما بالنسبة لنتائج الدراسة فكانت كالتالي :

1- أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن حيث حصل على متوسط 3.76 يليه النمط الأوتوقراطي الذي حصل على متوسط 3.12 ثم النمط التسيبي الذي حصل على متوسط 2.4 .

2- وتبين أيضاً أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى الجنسين على السواء يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي وتبين أن النمط السائد لدى مستوى المؤهل العلمي هو

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط التسيبي واتضح أن حملة مـؤهلات الماجستير والدبلوم العالي سجل متوسطات أعلى نمطي القيادة الديمقراطي والتسيبي فيما سجل حملة المؤهل بكالوريوس فأقل متوسط الأعلى على النمط الأوتوقراطي .

3- واتضحت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية علـى مـستوى .05% تعـزى لمتغيـر المحافظة في استجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الأنماط القيادي الثلاثة .

2) دراسة (العطيات، 2006) بعنوان: "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير":

هدفت الدراسة إلى شرح أهمية إدارة التغيير كمهارة ومفهوم عصري لا غنـى عنهـا للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية المختلفة ، والوصول إلى بعض الأسس والقواعـد التـي يمكن الاعتماد عليها عند إدارة التغييرات المختلفة من قبل المديرين وتحديد أهم التحديات التـي تواجه المدير والتي تفرض عليه إحداث تغييرات في نظم وأساليب العمل لمواجهة ذلك بفعاليـة وتحديد أدوار ومهارات المدير العصري للتعامل مع التغيير وتحدياته العصرية . وقام الباحـث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم اختيار عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطي فـي الخطوط الجوية العربية السعودية ، وتقدر نسبة العينة 5% من مجموع العـاملين . واسـتخدم الباحث استبانه كأداة للدراسة بالإضافة إلى المقابلات والزيارات الميدانية . واسـتخدم الباحـث الأساليب الإحصائية التالية : التكرارات والنسبة المئوية وتحليل التباين الأحادي واختبار t_test.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في نجاح ممارسـة إدارة التغيير لصالح الخبرة الطويلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعمر الموظف ، وعدد الدورات التي تلقاها أفراد العينة .

3) دراسة (العازمي ، 2006) بعنوان : " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتـوافر الإبـداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.واستخدم الباحـث المـنهج الوصـفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة بالعاملين المدنيين وديوان وزارة الداخلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- إن تسعة وعشرون سمة وخاصية من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخليةأهمها الاهتمام باحداث تغييرات سريعة وجذرية.
- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات إبداعية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا .

ويوصي الباحث بأن تقوم الجهات المسئولة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية .

4) دراسة (أبو جبل، 2005) بعنوان: "أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين":

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة ، في مدارس التعليم الأساسية العليا الحكومية ، في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين.

ولقد قام الباحث باختيار عينة قصدية ، مكونة من 50% من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة ، والبالغ عددها (56) مدرسة ، وعينة عشوائية مكونة من (50%) من معلمي ومعلمات تلك المدارس ، والبالغ عددهم 854 معلم ومعلمة.

واستخدم الباحث في دراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقام ببناء استبانه مكونة من 3 أبعاد، هي النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط الترسلي، وكانت عدد فقراتها (49) فقرة . وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي ، ثم تلا ذلك اختبار شفيه تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وسبيرمان ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- إلى شيوع النمط الديمقراطي ، يليه النمط الترسلي ثم الأوتوقراطي .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- وإلى وجود انعكاس للنمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على أداء المعلمين.

وأوصت الدراسة بقيام وزارة التربية والتعليم العالي بعمل دورات تربوية لمديري المدارس ، يتم فيها تعزيز النمط الديمقراطي في القيادة التربوية .

5) دراسة (لبد ، 2005) : بعنوان" دور مديري مدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعلم الإبداعي واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة للعام الدراسي 2004-2005 وعددهم (105) مديراً ومديرة لعدم تجاوبهم مع الباحث ، حيث بلغت نسبة العينة (87,62%) من أفراد المجتمع الأصلي . ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (56) فقرة موزعة في خمسة مجالات حيث تأكد الباحث من صدقها وثباتها . واستخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية : التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي ومعامل ارتباط بيرسون وسبيرمان .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات التي يتبعها مدير المدارس الحكومية لتشجيع التعليم الإبداعي ترجع لمتغير الجنس ومتغير عدد معلمي المدرسة.

2- توجد فروق دالة إحصائيا عند ($\alpha \leq 0.05$) في الممارسات التي يتبعها مديرو المدارس الثانوية الحكومية لتشجيع العليم الإبداعي ترجع لمتغير المؤهل العلمي (البكالوريوس) ومتغير الخبرة .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لرفع كفاياتهم المهنية وقدراتهم الإبداعية.

2- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من أجل تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية وتحسين قدراتهم الإبداعية .

6) دراسة (مسلم، 2004) بعنوان: "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية":

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . وشملت عينة الدراسة جميع مديرى ومديرات الثانوية بمحافظات غزة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدارسة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري والمجال الفني جاء في المرتبة الثانية ثم المجال الاجتماعي في المرتبة الثالثة .
2- أن كثير من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار.
3- أن نسبة من المديرين لا يقومون بإطلاع المعلمين على جدول أعمال الاجتماع مسبقاً ومن تم لا يتاح للمعلمين الفرصة للمشاركة الفعالة في الاجتماعات .

8) دراسة (العمري ، 2004) بعنوان : " العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة " :

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة . واعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة طورها بنفسه إضافة إلى مقياس باس وأفوليو .و استخدم الباحث المنهج الوصفيالتحليلي .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

إن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمدير ين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول .

كما توصل إلى أن هناك علاقة قوية وايجابية ، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام .

كما أشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

9) دراسة (عماد الدين، 2003) بعنوان : " تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير " :

هدفت الدراسة إلى التقويم فاعلية " برنامج تطوير الإدارة المدرسية " المطبق على عينة من المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسية (1995/1994) أما من حيث منهجية البحث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صنفت الباحثة المنهج الذي تبنته في الدراسة ضمن مناهج البحث شبه التجريبية ، أما عينة الدراسة فقد شملت (678) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم (24) مدرسة ، إضافة إلى مديريها (24) مديراً ، و(32) مشرفاً منسقاً للبرنامج ، وكانت أدوات الدراسة عبارة عن استبانتين الأولى لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير والثانية استبانة استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير كما احتوت الدراسة على دليل مقابلة لمديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1- نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ولمرحلة الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

3- أن نقاط القوة للبرنامج برزت في إعداد الخطة التطويرية للمدرسة، وتطوير العملية التعليمية ، وتنظيم البرامج التدريبية ، وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين وتعزيز قيادة التغيير في المدرسة.

4- أن نقاط الضعف للبرنامج برزت في إدارة البرنامج والتخطيط له، والإشراف عليه، وتوزيع الأدوار، وتفويض الصلاحيات، وتحفيز المشاركين، وتبادل الزيارات والخبرات.

10) دراسة (دروزه ، 2003) بعنوان : " مدى قدرة مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " :

هدفت الدارسة إلى: التحقق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في المجالات التالية: " البيئة المدرسية ، التلميذ ، المعلم ، المنهاج " . ولقد استخدمت الباحثة المنهج التحليلي كانت الاستبانة هي أداة الدراسة كما بلغت عينة الدراسة (26) مديراً ومديرة ، في حين بلغ مجتمع الدراسة (40) مديراً ومديرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت غليها الدراسة:

1- أعلى القرارات التطويرية كانت لمجال التلميذ وأدناها لمجال المنهاج.

2- سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً كان لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم عشر سنوات فأكثر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11) دراسة (عاشور ، 2003) بعنوان : " الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع " :

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يقوم به مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع وتحديد الأولويات التي يجب أن يطلع بها مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع . وبلغت عينة الدراسة حوالي (200) مدير بنسبة (44,4%) من مجتمع الدراسة ، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور الباحث استبانه كأداة للدراسة مكونة من57 فقرة . وتوصلت الدراسة والى النتائج الآتية:

- وجود درجات تصور مختلفة لمدراء المدارس لهذا الدور مما يشير إلى أن مدراء المدارس يشعرون بدرجات تصور كبيرة في تقديم الخدمات المتكاملة بوساطة المدرسة للمجتمع المحلي ثم في الدرجة الثانية مهارات استخدام موارد ومصادرا لمجتمع المحلي ثم الاتصال بأولياء الأمور والمعلمين والطلاب ثم إثراء المجتمع المحلي بالخدمات الإنسانية والاجتماعية ثم التفاعل الثقافي مع المجتمع المحلي.

12) دراسة (شرف ، 2003) بعنوان : " دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية في محافظات غزة " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعليم الأساسي الدنيا لتأدية دوره الإشرافي الفني والإداري .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (95) مديراً ومديرة ، و(240) معلماً ومعلمة ومن جميع المشرفين ، واستخدم الباحث استبانه مكونة من (82) فقرة موزعة على ثمانية مجالات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون التربويون معا درجة الأداء للأدوار الإدارية والفنية لمديري المدارس بأنها عالية الأداء تجاه الشؤون الإدارية والمالية ومتوسطة تجاه التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس ، والتخطيط ، والاتصال وتنمية العلاقات الإنسانية ، واتخاذ القرار ، وأنها ضعيفة تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي والمناهج الدراسية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2- يقدر المعلمون والمديرون والمشرفون معا درجة الأداء الكلي للأدوار الفنية والإدارية لمديري المدارس بأنها متوسطة.

13) دراسة (العامري ، 2002) بعنوان : " دراسة حول السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية " :

هدفت الدراسة إلى دارسة السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية واعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات. وتم اختيار مفردات الدراسة بأسلوب "المفردات غير الاحتمالية الهادفة" . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (600) موظف في مختلف الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض .

وتوصلت الدراسة إلى أن : سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة : الإيثار ، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الكياسة ، والروح الرياضية " متدن في هذه الأجهزة . كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التحويلية.

14) دراسة (أبو حرب ، 2002) بعنوان : " نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين " :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين . وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بغزة وقد بلغ عددهم 2261 . أما عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية فبلغت عددها 310 معلما ومعلمة يمثلون 13.7% من مجتمع الدراسة . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانتين أولها لقياس الأنماط القيادية ، والثانية لقياس مستوى تفويض السلطة . ولتحليل بيانات الدراسة قام الباحث باستخدام المعالجات الإحصائية التالية : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والأوزان النسبية ، واختبار t-test وANOVA وone way ، ومعامل ارتباط بيرسون وسيرمان. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور المعلمين للنمط الديمقراطي والأوتوقراطي لدى مديري ومديرات الثانوية تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من($\alpha \leq 0.01$) في تصور المعلمين والمعلمات للنمط الترسلي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

15) دراسة (مصطفى ، 2002) بعنوان : " أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر " :

هدفت الدراسة إلى تحليل الوضع الراهن لأداء مدير المدرسة المصرية والوقوف على أبرز نظريات القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية وبيان مفهوم القيادة التحويلية ومتطلبات تطبيقها في البيئة المدرسية . واعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت الدراسة إلى وضع مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي تساعد على تطوير أداء مدير المدرسة في ضوء التحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية.

16) دراسة (الهلالي ، 2001) بعنوان : " استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية " :

هدفت الدراسة إلى فهم كيفية إدراك عمداء بعض الكليات الجامعية ورؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية والإجرائية . ولمعالجة موضوع البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتضمنت الدراسة عينة من رؤساء وعمداء أقسام هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعات المنصورة وطنطا وعين شمس . وتم استخدام استبانة للقيادة متعددة السلوكيات تم بناؤها في ضوء استبانه باص وأفوليو للقيادة متعددة السلوكيات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن عمداء الكليات ورؤساء الأقسام كانوا تحويليين في أنماطهم القيادية أكثر من استخدامهم لنمط القيادية الإجرائية.
- أن العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس كانوا ديمقراطيين من حيث نمط القيادة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

17) دراسة (المنصوري ، 2001) : " دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر ، والتعرف على أنماط الإدارة المدرسية السائدة في دولة قطر . واستخدم الباحث الاستبانه كأداة للدراسة للكشف عن واقع الإدارة المدرسية والمهام التي يقوم بها المديرون ، وكذلك المقابلات الشخصية مع العاملين في الإدارة المدرسية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي . وبلغت عينة الدراسة (120) مديراً ومديرة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- فيما يتعلق بالصفات الشخصية للمديرين فينبغي أن تتوافر في مدراء المدارس قوة الشخصية، والثبات الانفعالي ، التمسك بالقيم الدينية ، والمرونة في العمل.

2- أما في ما يتعلق بالصفات القيادية للمديرين فينبغي أن تتوافر في مدراء المدارس القدرة على عمل علاقات إنسانية سليمة ، القدرة على تحمل المسؤولية ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على قيادة الآخرين.

3- أما فيما يتعلق بالمهام الإدارية والفنية ينبغي أن تتوافر في الإدارات المدرسية الإلمام باللوائح والقوانين المدرسية، القدرة على القيادة، القدرة على توفير المناخ التربوي الجيد في المدرسة، متابعة عمل المعلمين، الاهتمام بالأنشطة وتشجيع التقويم الذاتي في الإدارة المدرسية.

18) دراسة (الطالب ، 2001) بعنوان : " أثر برنامج الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش " :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج الإدارة المدرسية على أداء مديري المدارس ومديراتها في محافظة جرش . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من جميع الذين شاركوا في البرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة . وقام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (57) فقرة شملت المجالات الخمس للبرنامج وهي : التخطيط والعمل في فريق ، والدور الإشرافي لمدير المدرسة ، والبحث الإجرائي ، والقيادة الإبداعية ، وقيادة التغيير . وتوصلت الدراسة إلى أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج . كما أوصت الدراسة تطبيق البرنامج وتعميمه على مدارس المملكة الأردنية ، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

19) دراسة (العامري ، 2001) بعنوان : " القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة ، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية ، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى أجزاء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير ، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع دراسته موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، حيث تم اختيار 600 فرداً كونت عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً .
- وأن للقيادة التحويلية آثاراً ايجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي ككل .

وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام أفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغيير وضرورته للمؤسسات العامة .

كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى التغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادة التحويلية .

كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير .

20) دراسة (دويكات ، 2000) بعنوان : " النمط القيادي عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين " :

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، وهدفت أيضاً لمعرفة العلاقة بين نمط القيادة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتفويض السلطة عند مدراء المدارس . وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مدارس محافظات شمال فلسطين تشكلت من 362 معلما ومعلمة ، وقام بالباحث باستخدام مقياس النمط القيادي الذي طوره الشوا (1998) ودمج النمط التشاركي في النمط الديمقراطي ليخرج بأربعة أنماط هي الدكتاتوري والدبلوماسي والسلبي والديمقراطي ، كما استخدم الباحث مقياس تفويض السلطة الذي قام بتطويره بنفسه ، واستخدم الباحث لتحليل النتائج المتوسطات الحسابية والنسبة المئوية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي واختبار شفيه ومعامل ارتباط بيرسون.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- ظهرت الأنماط القيادية السائدة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين مرتبة كما يلي : الديمقراطي ، الدبلوماسي ، السلبي أما النمط الدكتاتوري فلم يظهر من الأنماط السائدة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين تعزي لمتغير المؤهل العلمي على النمطين الدبلوماسي والديمقراطي ، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند النمطين الدكتاتوري والسلبي.

3- توجد فروق ذات ارتباطيه سلبية بين النمط الدكتاتوري وجميع مجالات تفويض السلطة.

4- توجد فروق ذات دلالة ارتباطيه سلبية بين النمط الديمقراطي والدبلوماسي وجميع مجالات تفويض السلطة.

5- توجد فروض ذات ارتباطيه سلبية بين النمط السلبي وجميع مجالات تفويض السلطة.

21) دراسة (أبو حسب الله ، 2000) بعنوان : " النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره من وجهة نظرهم " .

هدفت الدراسة إلى بيان واقع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظرهم ، وتحديد السبل التي تسهم في تعزيز النمو المهني للمعلمين من قبل مديريهم واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وبلغت عينة الدراسة (494) معلماً ومعلمة بنسبة (85،5%) من المجتمع الأصلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه في قطاع غزة يقترب من درجة جيد جدا بنسبة مئوية (78,17%) ، وأن أثر النمو المهني لمعلميه واضح ملموس.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات المعلمين حول واقع مدير المدرسة في النمو المهني لمعلميه تعزى لمتغير الجنس ، ماعدا مجالي (الأهداف ، والأنشطة التعليمية) اللذين كانت الفروق لصالح الذكور.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات المعلمين حول واقع دور مدير المدرسة في النمو المهني للمعلمين في مجال العلاقات الإنسانية تعزى للمؤهل العلمي.

4- وجود فروق ذات دلالة تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة دبلوم المعلمين.

22) دراسة (اللوزي ، 1998) بعنوان : " اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير " :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن بشأن مجالات إدارة التغيير المختلفة، وعلاقتها بالمتغيرات التالية : الجنس ، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر ومسمى الوظيفة ، والخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة بالطريقة العشوائية مكونة من 603 عامل وعاملة ، وتكونت أداة الدراسة التي طورها الباحث من قسمين : الأول ضم المعلومات الشخصية التي شكلت المتغيرات المستقلة ، أما القسم الثاني فقد ضم استبانه للتعرف على اتجاهات العاملين نحو مجالات إدارة التغيير الثلاثة.أما بالنسبة للأساليب الإحصائية فقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس ولمتغير الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي.

2- ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر والخبرة .

23) دراسة (أبو الوفا ، 1998) بعنوان : " دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظار مديري المدارس الثانوية والعامة ووكلائهم":

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى نظـــار المـــدارس الثانوية والعامة ووكلائهم .

واشتملت أدوات الدراسة على الزيارات الميدانية لبعض المدارس الثانويـــة وكـــذلك المقابلات الشخصية لبعض النظار واستخدم الباحث أيضاً استبيانه وجهت إلى مديري المداس الثانوية العامة. وقد تم توزيع الاستبيان على 75 ناظراً ولا 75 وكيلاً .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن المديرين يختلفون فيما بينهم في القدرة والمهارة في استخدام التفويض والاستفادة منه.

2- كما أثبتت الدراسة الميدانية أن تفويض السلطة لوكيل المدرسة لا يتم بالأسلوب الديمقراطي وأنها في غالب الأحيان سلطة مركزية من الناظر أو المدير.

24) دراسة (الدرهم ، 1996) بعنوان : " دور الإدارة المدرســـية فـــي تنميـــة قدرات الابتكار لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية " :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة المدرسية في تنمية القدرات الابتكارية لدى التلاميذ ، وتكونت عينة الدراسة من (230) مفحوصـــاً اختيـــروا بطريقة عشوائية من (40) فرداً يشغلون وظائف إدارية في مدارسهم التي تضم في العادة مـــدير المدرسة والوكيل والأخصائي الاجتماعي والمشرف والباقي (190 فرداً) هم مـــن المعلمـــين ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن المنهج المدرسي المزدحم بكثير من العلوم والمعارف الذي لا يسمح بإعطاء أن فرصـــته للابتكار.

2- عدم توافر الوقت الكافي لإعطاء الفرصة لتنمية الابتكار سواء داخل الفصل الدراســـي ، أو خارجه.

3- أن النمط المتبع من خلال الإدارات المدرسية هو النمط التسلطي في تطبيق اللوائح والقوانين.

4- أن طبيعة الإشراف والتوجيه يأخذ غالبا شكل التفتيش.

5- عدم ملائمة بعض المباني المدرسية التي لا تسمح للتلاميذ بممارسة الأنشطة المدرسية.

6- عدم توافر الأجهزة الحديثة والمستلزمات الضرورية التي تساعد التلميذ على تنمية قدراته الابتكارية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

25) دراسة (المومني ، 1995) بعنوان : " دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي " :

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي والتعرض للعقبات التي تعترض المدير في إجراء التغيير واقتراح الحلول المناسبة. وتكونت عينة الدراسة من 74 مشرفاً ومشرفة ، و122 مديراً ومديرة ، 280 معلماً ومعلمة ما نسبته 20%من معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في المديريات التي شملت الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانه واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى05. تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، بينما توجد فروق بين متوسطات الإجابات تعزى للوظيفة ، إذ ظهرت اختلافات دالة بين إجابات كل من المشرفين التربويين ، والمديرين ، والمعلمين في تقيمهم لدور مدير المدرسة في التغيير الاجتماعي .

26) دراسة (أبو الوفا ، 1995) بعنوان : " دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في انجاز سياسة التغيير التربوي الفعال " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مظاهر التغيير في الوقت الحاضر وأهم مصادره والوقوف على أسباب التغيير ومراحله وأنواعه وكشف أهم الطرق التي أستخدمها من قبل الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي . واشتملت عينة الدراسة على (90) مديراً و(90) ناظراً بواقع (10) مديرين و(10) نظار تم اختيارهم بطريقة عشوائية. واستخدم الباحث أدلة استطلاع الرأي مكونة من (5) محاور بها (66) عبارة وأظهرت النتائج ما يلي:

- تفاوت بنود مجالات الدراسة الخمسة وكانت أعلى النسب متمثلة في مناقشة مشكلات العاملين في المدرسة وبث الحماس في نفوس التلاميذ ووضع خطة برنامج العلاقات العامة والسعي نحو توفير الإسعافات الأولية واطلاع مجلس إدارة المدرسة على نظام المدرسة.

وأوصى الباحث على ضرورة التفاهم وأخذ الرأي والمشورة بين العاملين وضرورة الاهتمام بمشاركة المدرسة في حل بعض مشكلات المجتمع المحلي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

27) دراسة (بن قصودة ، 1995) بعنوان : " تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا في جوانبه المختلفة ، وتقديم تصور مقترح لتحسين وتطوير ذلك الأداء . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أداء المدير وتحليل أسباب المشكلات والمعوقات التي تعيق العمل . وبلغت عينة الدراسة (132) مديراً موزعين على بعض المدن الليبية . واستخدم الباحث استبانة مكونة من أربعة مجالات هي : " الجانب الإداري ، والجانب الفني ، والجانب الاجتماعي ، الصعوبات والمشكلات التي تواجه المدير " . وثم التأكد من صدقها وثباتها وحساب معامل الارتباط .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- مديرو المدارس الثانوية الليبية يؤدون معظم المهام الإدارية والفنية لكنهم غير حريصين على حسن استخدام الوقت وتنظيمه ومتابعة المستحدثات في مجال الإدارة المدرسية .
- يحرص المديرون على تخصيص جانب من الاجتماعات لمناقشة المشكلات بين المعلمين ويقصرون في خدمة البيئة والمجتمع .

وأوصى الباحث بما يلي : تفويض بعض السلطات الممنوحة لمديري المدارس للمعلمين وتشجيعهم على تحمل المسئولية والمشاركة على اتخاذ القرارات.

28) دراسة (داوني ، وديراني ، 1984) بعنوان : " العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية ، وشعور المعلمين بالأمن " :

وتهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس وشعور المعلمين بالأمن، ومعرفة أثر متغير (الجنس ، والتأهيل الإداري) في شعور المعلمين بالأمن. وقد استخدمت الدراسة الأدوات التالية لأغراض الدراسة : اختبار لتصنيف سلوك المديرين القيادي إلى النمط المهتم بالعمل ، وبالنمط المهتم بالمعلمين ، واختبار للتعرف على مدى شعور المعلمين بالأمن ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1- أن هناك علاقة هامة مقدارها 0.38 بين نمط الإدارة التي تهتم بالعمل وشعور المعلمين بالأمن وكذلك وجود علاقة هامة ومقدارها 0.45 بين نمط الإدارة التي تهتم بالمعلمين وشعور المعلمين بالأمن.

2- هناك علاقة بين نمط الإدارة التي تهتم بالمعلمين من كلا الجنسين معاً ، وبين شعور المعلمين والمعلمات بالأمن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3- عدم وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يهتم بالعمل و الشعور بالأمن لدى المعلمين و المعلمات.

4- وجود أثر للجنس و التأهيل في الشعور بالأمن لدى المعلمين و المعلمات.

وأوصت الدراسة بإجراء دراسات وبحوث لمعرفة علاقة نمط القيادة لدى مدير المدرسة بعناصر أخرى في التنظيم المدرسي مثل تفويض الصلاحيات.

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

1) دراسة (Lucks, 2002) بعنوان : " القيادة التحويلية وتحفيز المعلم خلال المدارس الثانوية في نيويورك " :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية في المدارس الثانوية في مدينة نيويورك وبين دافعية المعلمين الأصليين في تلك المدارس ولتحديد إلى أي مدى يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الدافعية ، وبشكل أدق اختبر الفرضية القائلة أنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين.

وتكونت عينة الدراسة من المعلمين الأصليين في (1080) مدرسة من مدارس مدينة نيويورك وتم استخدام أداة القيادة والإدارة في المدارس وأداة مسح الرضا الوظيفي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- لا يوجد دليل على أن القيادة التحويلية ذات أثر على دافعية المعلمين في مدارس المدينة وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية للبحث القائلة بأنه كلما اتجه القائد نحو القيادة التحويلية كلما زادت دافعية المعلمين للعمل .
- أن القائد التحويلي لا يختلف مع غيره من القادة الذين يستخدمون أنماط قيادية أخرى في التأثير على دافعية المعلمين نحو العمل .

2) دراسة (Epps, 2002) بعنوان : " قياس اختبار القيادة للمدراء من خلال انجازات الطلاب " :

هدفت الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين الطلاب وتحسين إنتاجية المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي.وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانات والملاحظة والتقارير المدرسية . وقد اعتمدت الدراسة على النظرية الموقفية والتي من خلالها يستطيع الباحث أن يبين أثر النمط القيادي لمدير المدرسة على السياق الاجتماعي. وتم استخدام أداة تطوير التخطيط المدرسي من أجل تحسين التحصيل الأكاديمي (SIPAAA) واختبار أيوا للمهارات الأساسية (ITBS).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن إن يتبعها مدير المدرسة الجديد لتحسين إنتاجية المعلمين ورضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين تحصيل التلاميذ وهي كما يلي:

1- بناء الثقة مع المعلمين .

2- السماح للمعلمين في اختبار المواد التعليمية اللازمة والتي يرغبون في استعمالها .

3- استخدام نمط الاتصال المفتوح مع المعلمين وأولياء الأمور والطلاب .

4- تشجيع التعاون بين أعضاء مجموعة العمل .

5- احترام المعلمين .

6- تحسين المناخ المدرسي .

7- تشجيع التغيير المنظم .

3) دراسة (Medina, 2000) بعنوان : " القوة الاجتماعية والقيادة الإبداعية المساندة لذلك " :

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير قوة القائد الاجتماعية على دافعية وإبداع المعلمين في المدارس الثانوية والأساسية . واشتملت عينة الدراسة على (132) معلماً تم اختبارهم و(18) مدرسة بالإضافة إلى مديرهم من منطقة جنوب كارولينا .

واستخدم الباحث أداة قوة القائد الاجتماعية واستبيان الدعم التقني وأدلة اتجاهات الأفراد نحو الإبداع واستبان الدعم والاستقلال وأداة الدافعية للإبداع .

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية :

1- إن الإبداع لدى المعلمين يخضع لعدة مؤثرات من أهمها الدعم التقني من المدرسة ومستوى دافعية المعلم الشخصية حيث أن مستوى الدافعية لدى المعلمين ارتبط بعلاقة ايجابية مباشرة مع الإبداع لدى المعلمين .

2- إن قوة القائد الاجتماعية يمكنها أن تزيد أو تعيق الدافعية للمعلمين والدعم التقني لهم .

4) دراسة (Bogler, 1999) بعنوان : " أثر ثلاثة عوامل على الرضا الوظيفي للمعلمين " :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي تمثلت في النمط القيادي لمدير المدرسة (التحويلي أو الإجرائي) وإستراتيجية مدير المدرسة في اتخاذ القرارات (أوتوقراطي أو المشاركة) وإدراك المعلمين لمهنتهم في التعليم " . وقد شملت عينة الدراسة (930) معلماً .

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1- تعتبر عوامل إدراك المعلم لسمعتهم المهنية واحترام الذات والاستقلالية في العمل والتطور الذاتي ، عوامل تساهم في الرضا الوظيفي للمعلمين. وكذلك وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.

2- وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين نمط اتخاذ القرار لدى مدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين ، كما أظهرت الدراسة أن المعلمين يفضلون العمل مع مدير المدرسة ذي النمط التحويلي في القيادة عنه في النمط الإجرائي.

5) دراسة (Barnett Mccormick, Conners, 1999) بعنوان : " العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسيبة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه " :

وهدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية والمتسيبة وبين مخرجات المعلم وإنتاجه ، وتكونت عينة الدراسة من معلمي (12) مدرسة تم اختيارها عشوائيا من المدارس الثانوية جنوب وايكز في سيدني في استراليا وبلغت العينة (124) معلما وتم استخدام مقياس نمط القيادة متعدد الأبعاد الذي طوره باس Bass وافوليو Avolio ونموذج مسح التكيف في التعليم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

1- إلى أن المعلمين لا يميزون بين أسلوب القيادة التحويلية وأسلوب القيادة الإجرائية وقد عزى الباحثون ذلك إلى التشابك بين النمطين.

2- إلى أن المعلمين لا يميزون بين المثيرات الفكرية والكارزماتية ودافع الإلهام.

3- ارتباط القيادة التحويلية إيجابيا بإنتاجية المعلم ومخرجاته وجهوده الإضافية والرضا الوظيفي والفعالية ودافعتيه نحو العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6) دراسة (Ogletree & Thomes, 1995) بعنوان : " أساليب القيادة المؤثرة في المدارس على تقييم المدرسين من خلال إدارة المدرسة وعلى التمثيل بواجباتهم":

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الأساليب القيادية لمديري المدارس على تقييم المدرس وأدائه الوظيفي ، والمقارنة بين خصائص المدرسة ومدى تأثيره على تقييم مدير المدرسة . واستخدم الباحث منهج المسح التقييمي باستخدام مقاييس تقيس أساليب القيادة الأربعة وهي : (أسلوب سياسية عدم التدخل ، الأسلوب الديمقراطي ، الأسلوب الدكتاتوري ، الأسلوب القائم على التعامل والتفاعل) . وبلغت الدراسة (120) مدرساً ، ومساعد مدير في المدارس في ولاية شيكاغو .

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1- أن كل من خبرة المدرس والمستوى الإداري لمدير ليس له تأثير على التقييم.

2- إن أسلوب القيادة الديمقراطي والتعامل والتفاعل ونوع المدرسة لهم تأثير كبير على تقييم الأداء الوظيفي للمديرين .

7) دراسة (Bishop ، 1994) : بعنوان : " دراسة نموذجية التركيز على القيادة المثالية وتفويض السلطة للمعلم " :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة المثالية على المعلمين العاملين معاً عند تفويض السلطة ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث ببناء ثلاث استبانات :

الأولى : لقياس مسلكيات وخصائص القيادة المثالية للمديرين .

الثانية : لقياس تفويض السلطة للمعلمين .

الثالثة : تصف سلوك القيادة الذاتي للمديرين .

وتكونت عينة الدراسة من (644) معلماً و(31) مدير مدرسة ابتدائية ومتوسطة وثانوية (15) مدرسة نموذجية و(16) مدرسة غير نموذجية.

ومن أبرز نتائج الدراسة :

1- أنه يعتبر المعلمون في المدارس ذات الأداء العالي ، مديرهم قادة مثاليين مكنوهم من السلطة أكثر من المعلمين في المدارس ذات الأداء المنخفض .

2- ترتبط إدراكات القيادة المثالية والمعلمين المفوضين بالسلطة ارتباطاً إيجابياً معاً .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

8) دراسة (Woodard, D. 1994) بعنوان : " الأنماط القيادية لدى مـــديري المدارس الوسطى وعلاقتها بدافعية المعلم نحو العمل " :

وتهدف الدراسة إلى :

- تحديد الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الوسطى بولاية جورجيا في الولايات المتحـــدة الأمريكية.
- تحديد مستوى دافعية المعلم نحو العمل.
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والدافعية للعمل.

وقد استخدمت الدراسة استبانة لوصف السلوك القيادي ، واستبانه لقياس دافعية المعلـــم للعمل ، وتم تطبيقها على عينة قوامها (420) معلماً يعملون في (10) مدارس وســـطى بولايـــة جورجيا الأمريكية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1- وجود علاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة ودافعية المعلم للعمل.

2- أعطت الدراسة دلالة إحصائية أن المعلمين يكون لديهم دافعية أكثر للعمل عنـــدما يعملـــون لدى مدير له قدرة عالية من مهارات السلوك القيادي.

9) دراسة (Lieblich ،1993) بعنوان: "دور المـــدير فـــي مـــساندة الابتكـــار التربوي":

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح دور مدير المدرسة في مساندة ودعم الإبداع التربـــوي في المدرسة ، والتأكيد على الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المـــستمر ، لأن دعم المدير في هذا المجال حاسم ، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بعدة مقابلات لمدة تزيد عن شهرين للعاملين في إحدى المدارس الثانوية في غرب أوروبا ، وقـــام بمراجعـــة الوثـــائق المتعلقة بالإبداع التربوي الذي ركزت عليه (عينة الدراسة) لمدة خمس سنوات مضت، وتكونت عينة الدراسة في مدرسة ثانوية في غرب أوروبا من خلال العاملين فيهـــا ، والحـــصول علـــى معلومات تخص الإبداع التربوي لهذه المدرسة لمدة خمس سنوات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن مدير المدرسة الثانوية يقوم بدور مهم في دعم الإبداع التربوي في تلك المدرسة.

2- وأن ثقافة المدرسة كانت داعمة للإبداع التربوي ، حيث كانت الحاجة إليه عالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10) دراسة (Kinatte & Others:1993) بعنوان : " القيادة التحويلية ضمن جهود إعادة الهيكلية في المدرسة " :

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار هذه القيادة على مديري المدارس والعاملين فيها ، ومعرفة طبيعتها ضمن الإطار المدرسي . وقد تم استخدام عينة كبيرة من الإداريين والمعلمين الذين يعلمون في مدارس يقارب عددها 289 مدرسة . وتم جمع المعلومات بوساطة أداتين تناولتا مبادرات إعادة الهيكلية ، والنتائج المرتبطة بقيادة التغيير ، وذلك كما يتصورها المعلمون والمديرون في هذه المدارس . وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : تحليل التباين المشترك، وتم استخدام المقابلات واللقاءات المباشرة .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1- إن للقيادة التحويلية تأثيرات قوية مباشرة وغير مباشرة على الأهداف الخاصة للعاملين، التي تؤثر بدورها بشكل مباشر على آرائهم وقناعاتهم ومعتقداتهم .

2- إن للظروف المدرسية الداخلية التأثير الأقوى والمباشر على معظم العوامل والمتغيرات التابعة التي خضعت للدراسة وهذه الظروف بدورها تتأثر بممارسات القيادة التحويلية السائدة في المدارس .

3- إن تأثير ممارسات القيادة التحويلية ترتبط ببناء الرؤية وبالممارسات التي تعزز الالتزام بأهداف الجماعة وبضرورة تحقيقها .

11) دراسة (Otto, 1993) بعنوان : " العلاقة بين القيادة التحويلية وولاء الموظف : الالتزام التنظيمي وإدراك الموظف للعدالة التنظيمية " :

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية . وقد شملت الدراسة منظمتين من قطاع الأعمال في ولاية ميتشجان الأمريكية . وتوصلت الدراسة إلى :

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين السلوك القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى .

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين السلوك القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

12) دراسة (Leithwood & Jantzi, 1990) بعنوان : " القيادة التحويلية : تبادل خبرات المديرين من خلال كيفية مساعدة المدراء في إعادة تشكيل ثقافات المدارس وفعالياتها وتحسيناتها التطويرية " :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في ضوء الثقافة المدرسية التعاونية ، فان أعضاء الهيئة التدريسية غالبا ما يتحدثون ويراقبون وينفذون ويخططون مع بعضهم البعض ، كما أن تحمل المسئولية الجماعية والسعي للتحسين المستمر يشجع المعلمين على أن يعلم أحدهم الآخر ويتبادل معهم التجارب والخبرات حول التعليم بشكل أفضل .

وقد أشارت الدراسة التي تناولت (12) مدرسة متطورة تحديد مجموعة الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة هذه المدارس لمساعدة معلميهم في بناء ثقافة مهنية تعاونية والمحافظة عليها، وهذه الاستراتيجيات هي :

- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المدرسة في وضع الأهداف تعاونياً وإيجاد الوقت اللازم للتخطيط التشاركي .
- اختبار المعلمين الجدد مما يتصفون بالالتزام لمهمة المدرسة الرئيسية وأولوياتها .
- توصيل قيم المدرسة وثقافاتها أو معتقداتها للعاملين من خلال الاتصال الشخصي اليومي المستمر معهم .
- تقاسم السلطة مع المعلمين في المدرسة من خلال تفويض السلطة وتشكيل فرق التطوير المدرسية .

13) دراسة (Leithwood & Jantzi, 1990) بعنوان : " القيادة التحويلية وكيف تساعد مبادئ الإصلاح في الثقافة المدرسية " :

هدفت الدراسة إلى معرفة الممارسات الإدارية في المدارس التابعة لمدينة وانتاريو في كندا ومعرفة مدى انجاز تلك المدارس للتعاون الثقافي المدرسي وأهمية التطوير والاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإداريين لتطوير تعاون ثقافي أفضل .و استخدم الباحث المقابلات الشخصية لجمع البيانات من قبل الإداريين في المدارس .

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

إن المجموعات المدرسية لديها تعاون أكثر نسبياً ، والعلاقة بين الاستراتيجيات المقدمة من الإداريين هي مباشرة وبسيطة ، ولقد استخدم الإداريون (6) استراتيجيات للتأثير على الثقافات المدرسية بما فيها تقوية الثقافة المدرسية وتوظيف آليات بيروقراطية مختلفة لإنعاش وتدعيم التغيير الثقافي مع تبني طاقم متطور ، الاتصال مباشرة مع المعايير الثقافية والقيم والمعتقدات ومشاركة المسئولين واستخدام الرموز للتعبير عن القيم الثقافية .

14) دارسة (Tichy,and Devanna:1990) بعنوان : " القيادة التحويلية " :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة القيادة التحويلية وأبرز خصائصها وممارساتها ، وفهم ديناميات التغيير الناجحة ، وإدراك الهيكلة والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الذاتي في المؤسسة . وتألفت عينة الدراسة من 12 قائداً للتغيير عملوا على قيادة التغيير في مؤسساتهم بنجاح وتميز . وقد استخدم الباحثان منحى الدراسات النوعية وقاموا بإجراء مقابلات ميدانية مع كل فرد من أفراد العينة ، وتوصلت الدراسة إلى أن قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة الإداريين التقليديين.

15) دراسة (Collemer,j. 1990) بعنوان : " العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس ، ورضا المعلمين عن العمل بولاية تكساس " :

هدفت الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها برضا المعلمين علن العمل.واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتين إحداهما للأنماط القيادية والأخرى استبانة الرضا عن العمل . وقد طبقت على عينة مكونة من (375) معلم ومعلمة يعملون في المدارس الإعدادية الحكومية بولاية تكساس بالولايات المتحدة الأمريكية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن النمط الديمقراطي الذي يماسه مديرو المدارس هو أفضل الأنماط القيادية في تطوير العملية التعليمية وتحقيق الرضا عن العمل .
- أن الأداء والرضا عن العمل كانا يظهرا عندما يظهر المدير المساواة بين المعلمين والاهتمام بهم ، وإظهار روح الزمالة في سلوكه مع المعلمين .

16) دراسة (Rutherford, 1985) بعنوان : " تفعيل دور مدراء المدارس كونهم الرؤساء الفاعلين " :

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية لمدير المدرسة الفعال والتي تميزه عن المدير غير الفعال ، وقد استمرت الدراسة لمدة (5) سنوات (1980-1985) .

واستخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع المعلمين والعاملين في مكتب الرئيس في المنطقة التعليمية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية التي تخص المديرين وكانت على النحو الآتي:

1- وجود رؤى واضحة لديهم حول ما يريدونه لمدارسهم وخاصة فيما يتعلق بالطلبة وحاجاتهم.

2- ترجمة هذه الرؤى إلى أهداف وتوقعات ترتبط بأداء المعلمين والطلبة .

3- بناء مناخ مدرسي داعم يعزز التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف والتوقعات .

4- مراقبة التقدم داخل المدرسة بصورة مستمرة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5- التدخل بأسلوب داعم وموجه كلما دعت الحاجة إلى ذلك .

17) دراسة (Wood :1983) بعنوان : " يا مدراء المدارس امضوا في هـذا الطريق وغيروا الأمر الواقع " :

هدفت الدارسة إلى التعرف على أهم ما يلزم المدير العصري من أساليب واستراتيجيات ليتمكن من التغيير والوصول نحو الأفضل.و تكون مجتمع الدراسة من مدراء الثانوية.

وتوصلت الدراسة إلى إيجاد مجموعة من الاستراتيجيات الرئيسية التي يمكن للمـدير استخدامها لبلوغ أهدافهم وتطوير مدارسهم ومجتمعاتهم العملية والتي من أهمها :

- تحديد الأهداف العامة المشتركة للمدرسة.
- التركيز على التغييرات الضرورية والأولويات.
- إدراك وتحديد الأولويات التي ستوضع لتأثيرات خطط التغيير.
- التعرف على مصادر القوى في المدرسة واستخدامها بفعالية لإحداث التغيير.
- إتاحة مجال واسع لحرية الحركة والعمل على تطوير المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التربوية بـشكل عـام والقيـادة التحويلية بشكل خاص ، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة.

كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية القيادة التحويلية لما أظهرتـه فـي تحـسين الإدارة المدرسة وتنمية أداء مديري المدارس الثانوية .

وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أولاً : أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

من حيث المجتمع والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها لتتفق مع بعض الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة مثل دراسـة مـسلم (2004) ، ودراسة لبد (2005) ، ودراسة طالب (2001) ، ودراسة جوزيف وود (1983) التي طبقت على عينة من مديري المدارس الثانوية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من حيث المنهج:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات مثل دراسة عياصرة (2006) ، ودراسة العطيات (2006) ، ودراسة عاشور (2003) ، ودراسة شرف (2003) ، ودراسة مسلم (2004) ، ودراسة أبو حرب (2002) ، ودراسة مصطفى (2002) ودراسة بن قصودة (1995) ، ودراسة الهلالي (2001) ، ودراسة اللوزي (1998) ، ودراسة أبو جبل (2005) ودراسة لبد (2005) ، ودراسة المومني (1995) ، ودراسة العامري (2001) ، ودراسة Epps (2002) ، ودراسة Lieblich (1993) .

من حيث المتغيرات:

فقد ركزت معظم الدراسات السابقة على المتغيرات التالية : الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة حيث اتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات ، مثل دراسة دروزة (2003) ، ودراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة أبو حرب (2002) ، ودراسة لبد (2005) ، ودراسة دويكات (2000) ، ودراسة العمري (2004) ، ودراسة Ogletree &Thomes (1995) .

من حيث الأداة:

تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة مثل دراسة عياصرة (2006) ، ودراسة العطيات (2006) ، ودراسة عاشور (2003) ، ودراسة شرف (2003) ، ودراسة المنصوري (2001) ودراسة أبو حسب الله (2000) ، ودراسة بن قصودة (1995) ، ودراسة الهلالي (2001) ، (1995) ، ودراسة الطالب (2001)، ودراسة العامري (2002) ، ودراسة Medina (2000) ، ودراسة Bishop (1994) ، ودراسة Collemer,j (1990).

كما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس والارتقاء بحال المدرسة إلى وضع أفضل في المستقبل مثل دراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة Leithwood, Jantzi (1990) ، ودراسة Luck (2002) .

وكما واتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات على ضرورة تحديد أهداف المدرسة ورؤيتها مثل دراسة عماد الدين (2003) ، ودراسة Rutherford (1985) ، ودراسة Wood Joseph (1983) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية : كينيت وآخـرون (1993) ، Epps (2002) ، وعماد الدين (2003) ، أبو الوفا (1995) ، بـن قـصودة (1995) ، والطالـب (2001) على تفعيل دور المجتمع المحلي .

كما واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات على ضرورة تفويض الـسلطة مـن قبل القائد إلى العاملين في المدرسة مثل دراسة Bishop (1994)، ودراسة Epps (2002)، ودراسة دويكات (2000) ، ودراسة أبو الوفا (1998) ، ودراسة دواني وديرنـي (1984) ، ودراسة بن قصودة (1995).

ثانياً : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من حيث الأهداف:

هدفت الدراسة الحالية إلي الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مـديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة . في حين هدفت دراسة عياصـرة (2006) إلـى معرفـة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بدافعية المعلمـين نحـو مهنـتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن ، ودراسة شرف (2003) التي هـدفت إلـى التعرف على واقع ما يقوم به مدير المدرسة من أدوار في مرحلة التعلـيم الأساسـي لتأديـة دوره الإشرافي الفني والإداري ، ودراسة أبو حسب الله (2000) التي هدفت إلي بيان واقـع دور مدير المدرسة وأثره في النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية في قطاع غـزة مـن وجهة نظرهم ، ودراسة بن قصودة (1995) والتي هدفت إلي التعرف على واقع أداء مـدير المدرسة الثانوية العامة في ليبيا من جوانبه المختلفـة ، ، ودراسـة Epps (2002) والتـي هدفت إلى تحديد استراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة من أجل تحسين الطـلاب وتحـسين إنتاجية المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي ، ودراسة Lieplich (1993) والتي هـدفت إلـى التعرف على دور مدير المدرسة في دعم الابتكارات التربوية في المدرسـة والتأكيـد علـى الدور المهم لمدير المدرسة في إيجاد التغيير المدرسي المستمر ، ، دراسـة Wood Joseph (1983) والتي هدفت إلى التعرف على أهـم مـا يلـزم المـدير العـصري مـن أسـاليب واستراتيجيات ليتمكن من التغيير والوصول نحو الأفضل ، ودراسة Lucks (2002) والتـي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين دافعية المعلمـين الأصـليين فـي تلـك المدارس .

من حيث الموضوع :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، في حين بعض الدراسات السابقة لم تركز على فاعلية القيادة التحويلية بل ركزت على دافعية المعلمين وتفويض السلطة فمثلاً دراسة Bishop (1994) ركزت على تأثير القيادة المثالية على المعلمين عند تفويض السلطة ، ودراسة Woodard (1994) والتي ركزت على تأثير نمط القيادة على دافعية المعلمين ، ودراسة Collemer,j (1990) والتي ركزت على تأثير النمط القيادي على رضا المعلمين ، ودراسة أبو حسب الله (2000) التي ركزت على تحديد السبل التي تسهم في تعزيز النمو المهني للمعلمين .

من حيث البيئة المكانية وحدود الدراسة:

طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في محافظات غزة أما دراسة عياصرة (2006) ودراسة الطالب (2001) ودراسة عماد الدين (2003) ودراسة المومني (1995) فهي دراسات أردنية أما دراسة مصطفى (2002) ودراسة الهلالي (2001) فهي دراسات مصرية ، أما دراسة العامري (2001) ودراسة العازمي (2006) ودراسة العمري (2004) فهي دراسات سعودية أما دراسة Lucks (2002) ودراسة Collemer,j (1990) ودراسة Rutherford (1985) فهي دراسات أمريكية .

فأجريت هذه الدراسات في بيئات تعليمية وجغرافية تختلف عن البيئة الفلسطينية وفي أوقات سابقة لنقلات نوعية في مجال التربية والتخطيط وتقنيات التعليم الحديثة والتوجه نحو الجودة الشاملة العالمية في الحقل التربوي.

من خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة ما يلي:

1- بناء فكرة الدراسة ، حيث تم التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في محافظات غزة وكانت لابد من طرح نمط حديث من أنماط القيادة الفاعلة التي تناسب البيئة الفلسطينية المتغيرة والتي تساعد على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية ومواكبة التطورات الحادثة في هذا العصر.

2- كما استفادت الباحثة من الدراسات الأجنبية التي تناولت النمط التحويلي ووضحت مدى فاعلية هذا النمط في توجيه التغيير وتسهيله وكيفية تفاعل العاملين باستخدام هذا النمط .

3- استفادت أيضاً في اختيار عينة الدراسة وتحديدها .

4- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة .

5- اختيار المنهج والأداة للدراسة الحالية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6- بناء الاستبانة وصياغة الفقرات وتطويرها .

7- واختيار المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، المحافظة) .

مما يميز هذه الدراسة عن العديد من الدراسات السابقة ما يلي:

1- ركزت الدراسة الحالية على مدى فاعلية النمط القيادي وانعكاسه على أداء العاملين وتطوير المدرسة والارتقاء بها إلى وضع أفضل في المستقبل .

سعت الدراسة إلى توضيح نمط قيادي لم يكن وارد استخدامه ودوره في تطوير أداء مديرين المدارس الثانوية فتقوم الدراسة الحالية بتوضيح كلي ليستفيد منه العاملون في مدارس الثانوية في محافظات غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرفه(الأغا ، 20:2002) بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر مدراء المدارس ، وسوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية :

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية :

وسوف تقوم الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، والتي تتعلق بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي ، وتنوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة ، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات ، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في مجال الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مـــديري المـــدارس الثانويـــة فـــي محافظات غزة من وجه نظر مدراء المدارس .

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المدارس الثانوية فـــي محافظـــات غـــزة ذكوراً وإناثاً، والبالغ عددهم حسب إحصائيةوزارة التربية والتعليم العالي للعام الدراسي 2007 : 116 مديراً و مديرة.

عينة الدراسة :

تم اختيار كل مجتمع الدراسة حجمها 110 مدير ومديرة ، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم ، وتم استردادها جميعاً ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانة واحدة لعدم جديـــة الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان ، وبـــذلك يكـــون عـــدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 110 استبانة.

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كما يلي :

الجنس :

يبين جدول رقم (1) أن (45.5%) من عينة الدراسة من الذكور ، و(54.5%) مـــن عينة الدراسة من الإناث .

جدول رقم (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	45.5
أنثى	60	54.5
المجموع	110	100.0

المؤهل العلمي :

يبين جدول رقم (2) أن (82.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمـــي بكـــالوريوس ، و(17.3%) من عينة الدراسة ماجستير فاعلى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	91	82.7
ماجستير فأعلى	19	17.3
المجموع	**110**	**100.0**

الخبرة الوظيفية :

يبين جدول رقم (3) أن (9.1 %) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة الوظيفية لديهم أقل من 5 سنوات ، و(42.7%) من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من 5-11 سنة ، و(48.2%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 12 سنة فأكثر .

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة الوظيفية

سنوات الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	10	9.1
من 5- 11 سنة	47	42.7
12 سنة فأكثر	53	48.2
المجموع	**110**	**100.0**

المنطقة التعليمية :

يبين جدول رقم (4) أن (14.5%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة رفح ، و(21.8%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة خان يونس ، و(17.3%) من عينة الدراسة يعملون في المنطقة الوسطى ، و(12.7%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة شرق غزة ، و(14.5%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة شمال غزة ، و(19.1%) من عينة الدراسة يعملون في منطقة غرب غزة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	التكرار	النسبة المئوية
رفح	16	14.5
خان يونس	24	21.8
الوسطى	19	17.3
شرق غزة	14	12.7
شمال غزة	16	14.5
غرب غزة	21	19.1
المجموع	**110**	**100.0**

التخصص :

يبين جدول رقم (5) أن (30.0%) من عينة الدراسة متخصصين تخصصات علمية، و(70.0%) من عينة الدراسة متخصصين تخصصات أدبية .

جدول رقم (5)

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علمي	33	30.0
أدبي	77	70.0
المجموع	**110**	**100.0**

أداة الدراسة :

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة ،قامت الباحثة ببناء اســتبانة (أداة الدراسة) وقد تكونت هذه الاستبانة بعد تقنينها من (71) فقرة موزعة على ستة مجالات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خطوات بناء الاستبانة:

ولبناء الاستبانة قامت الباحثة بالخطوات التالية:

1- الاطلاع على الأدب التربوي و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ،وقد استفادت الباحثة في بناء فقرات الاستبانة و صياغتها.

2- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وبلغ عدد فقراتها 101 فقرة.

3- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى فلائمتها لجمع البيانات .

4- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .

5- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزموبلغ العدد النهائي للفقرات (71)فقرة .

6- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب .

7- توزيع الاستبانة على جميع إفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي :

القسم الأول : يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة ويتكون من 5 فقرات .

القسم الثاني : يتكون من ستة مجالات تتناول دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجه نظر مدراء المدارس كالتالي :

المجال الأول : يناقش عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، ويتكون من10 فقرات .

المجال الثاني : يناقش تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي ، ويتكون من 16 فقرة .

المجال الثالث : يناقش بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير ، ويتكون من 7 فقرات .

المجال الرابع : يناقش تقديم نموذج سلوكي يحتذي ، ويتكون من 15 فقرة.

المجال الخامس : يناقش الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، ويتكون من 14 فقرة.

المجال السادس : يناقش هيكلة التغيير ، ويتكون من 9 فقرات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي :

التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
النقاط	5	4	3	2	1

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

صدق وثبات الاستبيان:

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي :

صدق فقرات الاستبيان :

قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين .

صدق المحكمين :

عرضت الباحثة الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بالجامعة الإسلامية متخصصين في طرق التدريس والإدارة التربوية والإحصاء وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

1- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة 30 فردا ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة):

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) والدرجة الكلية لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يشارك المدير العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.	0.885	0.000
2	يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها.	0.897	0.000
3	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للأطراف المعنية.	0.838	0.000
4	يساعد المدير العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.	0.862	0.000
5	يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة .	0.861	0.000
6	يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة.	0.810	0.000
7	يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	0.457	0.000
8	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.	0.826	0.000
9	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	0.858	0.000
10	يوضح المدير لهيئة العاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات التطويرية والتجديدية على مستوى الوزارة (المركز) ومديريات التربية والتعليم والرؤية التي تتبناها المدرسة.	0.776	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني: (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي)

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني : (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي) والدرجة الكلية لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني : (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها .	0.796	0.000
2	يشجع المدير هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.	0.773	0.000
3	يوضح المدير الغايات الرئيسية والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقيها.	0.824	0.000
4	يحرص المدير على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها.	0.748	0.000
5	يظهر المدير التزاما حقيقيا بمصلحة الطلبة.	0.805	0.000
6	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	0.805	0.000
7	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.	0.765	0.000
8	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	0.710	0.000
9	يشجع المدير المرشد التربوي على زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ.	0.750	0.000
10	يشجع المدير هيئة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني	0.823	0.000
11	يساعد المدير هيئة العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها، وأهدافهم الخاصة أفراداً وجماعات.	0.804	0.000
12	يتعاون المدير مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات للمدرسة	0.775	0.000
13	يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقاً لحاجات المجتمع المحلي.	0.712	0.000
14	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات المعلمين وأولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها.	0.746	0.000
15	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	0.739	0.000
16	يتنبأ المدير بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها.	0.739	0.000

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث : (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة)

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) والدرجة الكلية لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير .	0.859	0.000
2	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم ، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود في المدرسة.	0.838	0.000
3	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.	0.875	0.000
4	يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين.	0.821	0.000
5	ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار.	0.842	0.000
6	يساهم في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.*	0.721	0.000
7	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير.	0.860	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الرابع : (تقديم نموذج سلوكي يحتذى)

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) والدرجة الكلية لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يحرص المدير على راحة العاملين في المدرسة.	0.817	0.000
2	يوثق المدير العلاقة بين المعلمين والطلبة على أساس من التسامح والجدية في عمل لحفز الإبداع.	0.836	0.000
3	يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة.	0.753	0.000
4	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم.	0.786	0.000
5	يحرص المدير على الوضوح في سلوكه وممارساته.	0.851	0.000
6	يعمل المدير كقدوة ونموذجا يحتذى به.	0.870	0.000
7	يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميز أسلوبه ونمطه القيادي.	0.811	0.000
8	يحرص المدير على أن يكون عضواً فاعلاً في الفريق الجماعي في المدرسة.	0.848	0.000
9	يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة.	0.705	0.000
10	يدرس المدير المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاج نفس الأسلوب.	0.624	0.000
11	يمارس المدير قيادة التغيير قولاً وعملاً.	0.789	0.000
12	يحث المدير على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني .	0.778	0.000
13	يظهر المدير حماسا حقيقيا أثناء قيامه بمهماته القيادية وأدائه لعمله.	0.785	0.000

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	يظهر المدير بقدرته على التواصل مع الآخرين.	0.822	0.000
15	يكسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب.	0.800	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الخامس : (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين)

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يطلب المدير من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	0.455	0.012
2	يتابع المدير تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.	0.810	0.000
3	يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا وتطويرها.	0.735	0.000
4	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	0.812	0.000
5	يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.	0.842	0.000
6	يتعاون المدير مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم.	0.589	0.001
7	يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.	0.842	0.000
8	يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين.	0.603	0.000
9	يحفز العاملين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	0.639	0.000
10	يعمل المدير على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	0.582	0.001
11	يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.	0.758	0.000

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
12	يتابع المدير سعى المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.	0.747	0.000
13	يشجع المدير المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	0.875	0.000
14	يحرص المدير على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	0.762	0.000
15	يشجع المدير المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	0.673	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال السادس : (هيكلة التغيير)

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) والدرجة الكلية لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (هيكلة التغيير) والدرجة الكلية لفقراته

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوزع المدير الأدوار والمهمات القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا.	0.806	0.000
2	تشجيع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي.	0.764	0.000
3	يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في المدرسة.	0.773	0.000
4	يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة ، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	0.709	0.000
5	يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة.	0.661	0.000
6	يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	0.781	0.000

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.	0.713	0.000
8	يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعدهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية.	0.857	0.000
9	يشجع المدير المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس المجاورة.	0.683	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة :

جدول رقم (12) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة ، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبيان له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 ، وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية (عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28) والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (12)

معاملات الاتساق الداخلي لمجالات أداة الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	0.843	0.000
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	0.962	0.000
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	0.913	0.000
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	0.961	0.000
الخامس	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	0.927	0.000
السادس	هيكلة التغيير	0.940	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثبات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ .

- **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:**

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة ، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (13) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان وقد تراوحت بين 0.8857 و 0.9321 وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.9600 .

جدول رقم (13)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	0.8403	0.9132	0.000
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	0.8226	0.9027	0.000
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	0.7949	0.8857	0.000
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	0.8729	0.9321	0.000
الخامس	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	0.8515	0.9198	0.000
السادس	هيكلة التغيير	0.8375	0.9116	0.000
	جميع الفقرات	0.9230	0.9600	0.000

قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361 .

- **طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:**

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (14) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة وقد تراوحت بين 0.9014 و 0.9532 وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.9863 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (14)

معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة و كذلك الاستبانة ككل

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	10	0.9286
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	16	0.9532
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	7	0.9245
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	15	0.9568
الخامس	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	15	0.9320
السادس	هيكلة التغيير	9	0.9014
	جميع الفقرات	72	0.9863

المعالجات الإحصائية:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات .

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة .

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة الفقرات .

4- اختبار كولومجروف – سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S) .

5- اختبار One sample t test للفرق بين متوسط الفقرة و المتوسط المحايد "3" .

6- اختبار Independent samples t test لاختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين .

7- اختبار One Way ANOVA لاختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات فأكثر .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- تحليل فقرات الدراسة
- تحليل فرضيات الدراسة
- التوصيات
- المقترحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1- Sample K-S)) :

سنعرض اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً . ويوضح الجدول التالي رقم (15) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

جدول رقم (15)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample K-S)

المجال	محتوى المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	1.213	0.105
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	1.153	0.140
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	1.068	0.204
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	0.965	0.309
الخامس	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	1.134	0.153
السادس	هيكلة التغيير	1.134	0.153
	جميع المجالات	0.987	0.284

إجابة السؤال الأول :

ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة؟

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط فقرات كل مجال والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي تبين أن آراء المستجيبين في جميع المجالات سلبية حيث أن مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05 والوزن النسبي لكل منها أقل من 60% .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أي أنه توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة بنسبة أقل من 60%.

وكذلك يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات الدراسة تساوي 2.26 ، والوزن النسبي تساوي 45.21% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي 9.83- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98- ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن ممارسة القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة دون المستوى المطلوب.

وترى الباحثة أن السبب في ذلك هو عدم البحث والاطلاع من قبل المديرين على آخر المستجدات والتطورات التي تساعد في تطوير أدائهم الإداري والفني والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية اعتادوا عليها حيث أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من الأنماط القيادية الحديثة الفاعلة والتي لها دور كبير في تطوير المدرسة وتطوير أداء العاملين فيها. والدليل على ذلك أن كثير من المدراء لم يعرفوا أي شيء عن القيادة التحويلية وهذا اتضح عن طريق تساؤلاتهم عند إعطائهم للاستبانة.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل مجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
الأول	تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	2.20	44.02	-10.47	0.000	4
الثاني	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	2.25	45.01	-9.70	0.000	3
الثالث	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	2.19	43.82	-8.54	0.000	5
الرابع	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	2.11	42.24	-10.49	0.000	6
الخامس	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	2.44	48.82	-7.00	0.000	1
السادس	هيكلة التغيير	2.35	46.91	-7.87	0.000	2
	جميع المجالات	**2.26**	**45.21**	**-9.83**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مناقشة فقرات الدراسة :

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من القيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية (0.05) (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من (60%) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية (0.05) (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من(60%) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر 0.05 .

تحليل فقرات المجال الأول : تطوير رؤية مشتركة للمدرسة :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (17) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (7) " يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة" **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 66.36% واحتلت المرتبة الاولى .**

في الفقرة رقم (10) " يوضح المدير لهيئة العاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات التطويرية والتجديدية على مستوى الوزارة (المركز) ومديريات التربية والتعليم والرؤية التي تتبناها المدرسة" **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 45.45% واحتلت المرتبة الثانية .**

وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (2) " يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 38.73 % واحتلت المرتبة التاسعة .**

في الفقرة رقم (6) " يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 36.55 % واحتلت المرتبة العاشرة والاخيرة .**

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة) تساوي 2.20 ، والوزن النسبي تساوي (44.02%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد(60%)وقيمة t المحسوبة تساوي 10.47- وهي أقل من قيمة t الجدولية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتي تساوي 1.98- ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أنه لا يتم تطوير رؤية مشتركة للمدرسة بصورة جيدة.

وتفسر الباحثة حصول هذا المجال على هذه المرتبة للأسباب التالية:

1- انفراد مدير المدرسة في صنع القرار وتحديد الرؤية ويرجع ذلك لعدم وجود اتصال جيد بين العاملين ومدير المدرسة.

2- قلة مراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

3- ضعف الاستعداد لاجتياز المخاطرة بهدف تحقيق التغيير.

4- عدم الوعي بأهمية مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

5- قلة اللاطلاع والبحث من أجل التخطيط الجيد وصنع القرارات.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل فقرات المجال الأول (تطوير رؤية مشتركة للمدرسة)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يشارك المدير العاملين معه في بناء رؤية عامة مشتركة للمدرسة.	2.7	5.5	10.0	57.3	24.5	2.05	40.91	-11.09	0.000	7
2	يحث العاملين على ابتكار أفكار جديدة تحدد رسالة المدرسة ورؤيتها.	5.5	2.7	2.7	58.2	30.9	1.94	38.73	-11.50	0.000	9
3	يستثمر المدير الفرص المتاحة لتوضيح الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها للأطراف المعنية.	5.5	2.7	6.4	53.6	31.8	1.96	39.27	-10.93	0.000	8
4	يساعد المدير العاملين معه على إدراك الوظيفة الأساسية للمدرسة والأهداف العامة التي تسعى إلى تحقيقها.	2.7	5.5	10.0	61.8	20.0	2.09	41.82	-10.92	0.000	6
5	يوضح المدير للعاملين معه مضمون الرؤية العامة المشتركة للمدرسة .	2.7	9.1	10.0	54.5	23.6	2.13	42.55	-9.45	0.000	5
6	يراعي مدير المدرسة ظروف البيئة الداخلية والخارجية عند صياغة برامج المدرسة.	2.7	5.5	6.4	42.7	42.7	1.83	36.55	-12.73	0.000	10
7	يعين المدير حوافز مادية لمن يساهم في وضع رؤية مستقبلية للمدرسة.	34.5	15.5	17.3	12.7	20.0	3.32	66.36	2.16	0.033	1
8	يأخذ المدير بعين الاعتبار خطط المدرسة السابقة عند تطوير الخطط والبرامج المستقبلية.	9.1	2.7	20.0	40.9	27.3	2.25	45.09	-6.74	0.000	3
9	يحرص المدير على تعرف وجهات نظر مختلف الأطراف المساهمة في العملية التربوية حول توجهات المدرسة وخططها وبرامجها.	2.7	5.5	24.5	40.9	26.4	2.17	43.45	-8.89	0.000	4
10	يوضح المدير لهيئة العاملين معه طبيعة التكامل والتنسيق بين المبادرات التطويرية والتجديدية على مستوى الوزارة (المركز) ومديريات التربية	8.2	2.7	13.6	59.1	16.4	2.27	45.45	-7.34	0.000	2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	والتعليم والرؤية التي تتبناها المدرسة.										
جميع الفقرات							2.20	44.02	-10.47	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

تحليل فقرات المجال الثاني : تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (18) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (13) " يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقا لحاجات المجتمع المحلي " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 51.45 % واحتلت المرتبة الاولى**

في الفقرة رقم (12) " يتعاون المدير مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات للمدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 50.55 % واحتلت المرتبة الثانية**

وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (5) " يظهر المدير التزاما حقيقيا بمصلحة الطلبة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 38.55% واحتلت المرتبة الخامسة عشر**

في الفقرة رقم (2) " يشجع المدير هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 37.27 % واحتلت المرتبة السداسة عشر والاخيرة**

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي) تساوي 2.25، والوزن النسبي تساوي (45.01%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي -9.70 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن أهداف المدرسة وأولوياتها لا تحدد حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي.

وترى الباحثة أنه يرجع ذلك للأسباب التالية:

1- انفراد المدير بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها وعدم مشاركة العاملين معه وبالتالي ينتج عنه عدم مساعدة العاملين في تحيق الأهداف والأولويات.
2- لا يسعى المدير إلى التعرف على حاجات أولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقاً لها.
3- نذرة مشاركة العاملين في صياغة أهداف مشتركة وواضحة وقابلة للتحقيق وملائمة لحاجاتهم ولحاجات المجتمع المحلي المحيط بهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4- قلة الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين وتحديد كفاياتهم المهنية وتجويدها بما يؤهلهم لأداء أدوارهم المتجددة بكفاءة واقتدار.

5- قلة إدراك مديري المدارس بأن العلاقة الجيدة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لها مردود ايجابي على النظام داخل المدرسة ، وأنها تعمل على إشاعة روح التعاون بين المدرسة وأولياء الأمور.

6- ضعف إدراك مدير المدرسة أن معاملة أولياء الأمور بشكل جيد يؤدي إلى تقديم أولياء الأمور الدعم للمدرسة .

جدول رقم (18)

نتائج تحليل فقرات المجال الثاني (تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يسعى المدير للتوصل إلى اتفاق جماعي فيما يتعلق بتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها .	5.5	12.7	6.4	44.5	30.9	2.17	43.45	-7.45	0.000	10
2	يشجع المدير هيئة العاملين معه على العمل معا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة والمتفق عليها.	2.7	5.5	10.0	39.1	42.7	1.86	37.27	-12.03	0.000	16
3	يوضح المدير الغايات الرئيسية والأهداف الحيوية التي ينبغي أن تسعى المدرسة إلى تحقيقيها.	0.0	8.2	10.0	54.5	27.3	1.99	39.82	-12.59	0.000	14
4	يحرص المدير على مشاركة هيئة العاملين في متابعة التقدم الذي يتم إحرازه في سبيل تحقيق أهداف المدرسة والأولويات المتفق عليها.	5.5	2.7	16.4	53.6	21.8	2.16	43.27	-8.94	0.000	11
5	يظهر المدير التزاما حقيقيا بمصلحة الطلبة.	6.4	5.5	13.6	23.6	50.9	1.93	38.55	-9.36	0.000	15
6	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	5.5	10.0	24.5	48.2	11.8	2.49	49.82	-5.28	0.000	3
7	يراعي المدير أهداف المدرسة وأولوياتها أثناء صنع القرارات المتصلة بإحداث التغيير في البرامج والممارسات التربوية.	6.4	9.1	6.4	36.4	41.8	2.02	40.36	-8.61	0.000	13
8	يضع المدير أهدافا تربوية لتوعية الطلبة في مجال خدمة البيئة المحلية.	2.7	5.5	17.3	48.2	26.4	2.10	42.00	-9.96	0.000	12
9	يشجع المدير المرشد التربوي على	2.7	12.7	24.5	42.7	17.3	2.41	48.18	-6.15	0.000	5

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	زيارة أولياء الأمور للتعرف على الأحوال الأسرية للتلاميذ.										
10	يشجع المدير هيئة العاملين معه على تحديد أهداف واضحة فيما يتعلق بنموهم المهني	8.2	7.3	10.0	48.2	26.4	2.23	44.55	-6.97	0.000	9
11	يساعد المدير هيئة العاملين معه في إيجاد التوافق والانسجام بين الرؤية العامة المشتركة للمدرسة وأهدافها ، وأهدافهم الخاصة أفرادا وجماعات.	5.5	15.5	13.6	46.4	19.1	2.42	48.36	-5.41	0.000	4
12	يتعاون المدير مع المؤسسات والهيئات الخيرية لتحديد الخدمات للمدرسة .	12.7	9.1	20.0	34.5	23.6	2.53	50.55	-3.82	0.000	2
13	يحرص المدير على تحديد الأهداف التعليمية وفقا لحاجات المجتمع المحلي.	6.4	15.5	23.6	38.2	16.4	2.57	51.45	-3.97	0.000	1
14	يسعى المدير إلى التعرف على حاجات المعلمين وأولياء الأمور وتحديد الأهداف وفقا لها.	2.7	15.5	20.0	41.8	20.0	2.39	47.82	-6.03	0.000	6
15	يشرف المدير على البرامج والأنشطة التي ينفذها الطلبة في البيئة المحلية.	6.4	11.8	15.5	45.5	20.9	2.37	47.45	-5.81	0.000	7
16	يتنبأ المدير بالمشكلات المحتمل حدوثها داخل المدرسة مع وضع حلول لها.	2.7	12.7	20.0	47.3	17.3	2.36	47.27	-6.66	0.000	8
	جميع الفقرات						**2.25**	**45.01**	**-9.70**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

تحليل فقرات المجال الثالث : بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (19) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (1) " يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 46.91 % واحتلت المرتبة الاولى .**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في الفقرة رقم (2) " يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة للمدرسة بما فيها القناعات والقيم ، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود في المدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 45.27 % واحتلت المرتبة الثانية .**

وكانت آراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (7) " يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير." **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 40.91 % واحتلت المرتبة الخامسة .**

في الفقرة رقم (4) " يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 40.73 % واحتلت المرتبةالسادسة والاخيرة .**

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة) تساوي 2.19 ، والوزن النسبي تساوي (43.82%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي 8.54- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98- ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن عملية بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة تعتبر قليلة.

وتلاحظ الباحثة من خلال اطلاعها أن ذلك يرجع للأسباب التالية:

1- أن مدير المدرسة لا يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين.
2- لا يبث الثقة في قدرات العاملين ولا ينمي قدراتهم الإبداعية حيث أن بعض المدراء يخشى من العلاقات الحسنة بين العاملين في انقلابهم ضده وعدم التعاون في تنفيذ القرارات.
3- عدم توضيح الهدف الأساسي الذي تسعى المدرسة لتحقيقه.
4- قلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
5- ضعف الاتصال بفاعلية بالقيم والمعتقدات والمعايير الثقافية بالمدرسة.
6- عدم ميل المدير إلى التغيير من أجل التطوير والارتقاء بوضع المدرسة وأداء العاملين.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل فقرات المجال الثالث (بناء ثقافة مشتركة داعمة للتغيير داخل المدرسة)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يعطي المدير أولوية لبناء منظومة من القيم وتعزيزها داخل المدرسة ، وبخاصة ما يتصل بالتجديد والتطوير	8.2	13.6	6.4	48.2	23.6	2.35	46.91	-5.65	0.000	1
2	يوضح المدير للعاملين معه عناصر الثقافة المشتركة	9.1	5.5	17.3	39.1	29.1	2.26	45.27	-6.43	0.000	2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	للمدرسة بما فيها القناعات والقيم ، للعمل بموجبها لإحداث التطور المنشود في المدرسة.										
3	يتصرف المدير بطريقة تنسجم مع القناعات والقيم المشتركة التي تسود المناخ المدرسي.	6.4	10.9	17.3	31.8	33.6	2.25	44.91	-6.52	0.000	3
4	يشجع العلاقات الإنسانية بين العاملين.	8.2	9.1	12.7	18.2	51.8	2.04	40.73	-7.62	0.000	6
5	ينمي المدير القيادات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين في المدرسة بما يدعم الإبداع والابتكار.	6.4	8.2	16.4	30.9	38.2	2.14	42.73	-7.55	0.000	4
6	يساهم في تخفيف حدة الصراع الثقافي بين الأجيال.*	5.5	10.0	23.6	27.3	33.6	2.26	45.27	-6.51	0.000	2
7	يؤكد المدير على العلاقات التعاونية والاحترام المتبادل بين العاملين من خلال ترسيخ ثقافة مدرسية مشتركة داعمة للتغيير.	5.5	6.4	12.7	38.2	37.3	2.05	40.91	-8.94	0.000	5
جميع الفقرات							**2.19**	**43.82**	**-8.54**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

تحليل فقرات المجال الرابع : تقديم نموذج سلوكي يحتذى به :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (20) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (9) " يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 48.55% واحتلت المرتبة الاولى .**

في الفقرة رقم (12) " يحث المدير على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 48.00% واحتلت المرتبة الثانية .**

وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (4) " يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجاه عملهم ومدرستهم " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة37.27 % واحتلت المرتبة .**

في الفقرة رقم (3) " يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العاملين في المدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 37.09% واحتلت المرتبة .**

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى) تساوي 2.11 ، والوزن النسبي تساوي (42.24%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي 10.49- وهي أقل من قيمة t الجدولية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والتي تساوي -1.98 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل علـــى أن المدير لا يقوم بتقديم نموذج سلوكي يحتذى به من قبل المدرسين.

وترجع الباحثة ذلك للأسباب التالية:

1- ضعف تفعيل واشتراك مدير المدرسة في النشاطات المدرسية.

2- قلة مشاركة مدير المدرسة في سلوكيات تهدف إلى تدعيم القـيم الأساسـية وقـيم احتـرام الآخرين والثقة في أداء العاملين في المدرسة.

3- أن بعض المديرين يفرضون حلول المشاكل على العاملين في المدرسة دون الرجوع إليهم.

4- عدم إبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي.

5- قلة اعتراف مدير المدرسة بالأداء الجيد والمتميز للعاملين.

6- نذرة الامتداح العلني للأعمال الجيدة التي يقوم بها العاملين.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل فقرات المجال الرابع (تقديم نموذج سلوكي يحتذى)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يحرص المدير على راحة العاملين في المدرسة	2.7	9.1	17.3	29.1	41.8	2.02	40.36	-9.36	0.000	11
2	يوثق المدير العلاقة بين المعلمين والطلبة على أساس من التسامح والجدية في عمـل لحفـز الإبداع.	5.5	6.4	7.3	38.2	42.7	1.94	38.73	-9.97	0.000	13
3	يتسم المدير بالمرونة وتعديل ممارساته القيادية بناء على التغذية الراجعة من العـاملين فـي المدرسة.	2.7	5.5	7.3	43.6	40.9	1.85	37.09	-12.44	0.000	15
4	يعد المدير مصدر إلهام حقيقي في المدرسـة ، مما يعزز روح الانتماء لديهم تجـاه عملهـم ومدرستهم.	9.1	2.7	9.1	23.6	55.5	1.86	37.27	-9.52	0.000	14
5	يحرص المدير على الوضـوح فـي سـلوكه وممارساته.	5.5	6.4	9.1	49.1	30.0	2.08	41.64	-9.02	0.000	10
6	يعمل المدير كقدوة ونموذجا يحتذى به.	5.5	6.4	12.7	33.6	41.8	2.00	40.00	-9.19	0.000	12
7	يمارس المدير مظاهر سلوكية تدل على تميـز أسلوبه ونمطه القيادي.	5.5	6.4	5.5	44.5	38.2	1.96	39.27	-9.96	0.000	12

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
8	يحرص المدير على أن يكون عضوا فاعلا في الفريق الجماعي في المدرسة.	5.5	13.6	5.5	38.2	37.3	2.12	42.36	-7.65	0.000	8
9	يشاور المدير العاملين في شؤون المدرسة.	6.4	12.7	13.6	51.8	15.5	2.43	48.55	-5.48	0.000	1
10	يدرس المدير المشكلات من جميع أبعادها ويحفز العاملين على انتهاج نفس الأسلوب.	6.4	9.1	10.0	37.3	37.3	2.10	42.00	-7.94	0.000	9
11	يمارس المدير قيادة التغيير قولا وعملا.	3.6	14.5	10.9	38.2	32.7	2.18	43.64	-7.46	0.000	5
12	يحث المدير على توطيد العلاقة بين المعلم وطلابه من خلال تنمية الوازع الديني	10.9	7.3	20.0	34.5	27.3	2.40	48.00	-4.97	0.000	2
13	يظهر المدير حماسا حقيقيا أثناء قيامه بمهماته القيادية وأدائه لعمله.	9.1	9.1	18.2	29.1	34.5	2.29	45.82	-5.81	0.000	4
14	يظهر المدير بقدرته على التواصل مع الآخرين.	11.8	2.7	18.2	39.1	28.2	2.31	46.18	-5.81	0.000	3
15	يكسب المدير احترام وتقدير الآخرين بانتهاجه السلوك القيادي المناسب.	2.7	8.2	14.5	49.1	25.5	2.14	42.73	-9.23	0.000	7
	جميع الفقرات						**2.11**	**42.24**	**-10.49**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

تحليل فقرات المجال الخامس : الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (21) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (12) " يتابع المدير سعى المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 53.64 % واحتلت المرتبة الاولى .**

في الفقرة رقم (6) " يتعاون المدير مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 53.09 % واحتلت المرتبة الثانية .**

وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (2) " يتابع المدير تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 43.64 % واحتلت المرتبة الرابعة عشرة .**

في الفقرة رقم (1) " يطلب المدير من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 42.91 % واحتلت المرتبة** الخامسة عشرة والاخيرة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين) تساوي 2.44 ، والوزن النسبي تساوي (48.82%)وهي اقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي -7.00 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير لا يعزز الفعاليات والأنشطة البناءة التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين ولا يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين.

وترجع الباحثة ذلك للأسباب التالية:

1- قلة حفز العاملين على التفكير بعمق حول ما ينجزوه لأجل طلابهم.

2- قلة مساعدة فريق العمل على إيجاد معنى شخصي للتغيير.

3- نذرة الموارد الضرورية لدعم مشاركة فريق العمل في مبادرات التغيير والتطوير.

4- قلة حفز العاملين على الاستفادة من خبرات زملائهم.

5- قلة تشجيع العاملين وحفزهم على الاطلاع والبحث من أجل الارتقاء بمستوى المدرسة إلى مستوى أفضل.

6- نذرة المعلومات التي تعين فريق العمل على التفكير في وسائل تنفيذ الممارسات الجديدة.

7- قلة السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيارة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

8- ضعف اهتمام مديري المدارس بتحديث أساليب التدريس عند المعلمين ، والعمل على رفع مستواهم المهني.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل فقرات المجال الخامس(الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يطلب المدير من العاملين تبرير آرائهم ومقترحاتهم.	2.7	15.5	10.0	37.3	34.5	2.15	42.91	-7.86	0.000	15
2	يتابع المدير تحقيق الأهداف المرتبطة بالنمو المهني التربوي للمعلمين.	2.7	12.7	12.7	43.6	28.6	2.18	43.64	-8.03	0.000	14
3	يستفيد المدير من التغذية الراجعة الخاصة بأساليب وممارسات العاملين لتقويمها دوريا وتطويرها.	9.1	6.4	20.0	30.9	33.6	2.26	45.27	-6.20	0.000	13
4	يشجع المدير العاملين على المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات التربوية وزيارة المدارس الرائدة.	9.1	2.7	26.4	40.9	20.9	2.38	47.64	-5.76	0.000	11
5	يعزز المدير الفعاليات والأنشطة البناءة	11.8	10.0	18.2	35.5	24.5	2.49	49.82	-4.14	0.000	6

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
	التي تتم داخل المدرسة لإثارة التنافس الشريف بين العاملين.										
6	يتعاون المدير مع المعلمين لوضع المعايير المستخدمة في تقويم انجازاتهم.	5.5	23.6	18.2	36.4	16.4	2.65	53.09	-3.10	0.002	2
7	يطلع المدير المعلمين على انجازات المبدعين منهم للاستفادة من خبراتهم.	11.8	13.6	15.5	31.8	27.3	2.51	50.18	-3.84	0.000	5
8	يطلع المدير العاملين معه على الأداء المتوقع منهم تحقيقه كتربويين ومهنيين مختصين.	2.7	22.7	9.1	51.8	13.6	2.49	49.82	-4.98	0.000	7
9	يحفز العاملين على إعداد البحوث الإجرائية والدراسات التربوية.	13.6	11.8	14.5	44.5	15.5	2.64	52.73	-3.01	0.003	3
10	يعمل المدير على تنمية الإبداع لدى المعلمين بتزويدهم بالمعرفة والمعلومات المناسبة.	0.0	22.7	16.4	41.8	19.1	2.43	48.55	-5.75	0.000	9
11	يشارك المدير المعلمين في صياغة الأهداف التعليمية الخاصة بتنمية الإبداع في خططهم التدريسية اليومية.	12.7	2.7	12.7	44.5	27.3	2.29	45.82	-5.91	0.000	12
12	يتابع المدير سعى المعلمين لتحقيق النمو المهني لديهم.	10.0	15.5	24.5	32.7	17.3	2.68	53.64	-2.74	0.007	1
13	يشجع المدير المعلمين لابتكار أساليب لمعالجة المشكلات السلوكية التي تعيق القدرات الإبداعية لدى الطلبة.	9.1	13.6	19.1	41.8	16.4	2.57	51.45	-3.78	0.000	4
14	يحرص المدير على اطلاع العاملين على مستوى أدائهم ودرجة تقدمهم في عملهم.	6.4	12.7	16.4	44.5	20.0	2.41	48.18	-5.46	0.000	10
15	يشجع المدير المعلمين على تحليل المقررات الدراسية وإثرائها بأنشطة إبداعية.	10.0	15.5	14.5	32.7	27.3	2.48	49.64	-4.14	0.000	8
	جميع الفقرات						2.44	48.82	-7.00	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

تحليل فقرات المجال السادس : هيكلة التغيير :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسط الفقرة والمتوسط المحايد (3) والنتائج مبينة في جدول رقم (22) **والذي يبين ان اراء افراد العينة لاعلى فقرتين كالتالي:**

في الفقرة رقم (2) " تشجيع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 52.91% واحتلت المرتبة الاولى.**

في الفقرة رقم (5) " يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 49.27 % واحتلت المرتبة الثانية.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وكانت اراء افراد العينة لاقل فقرتين كما يلي:

في الفقرة رقم (4) " يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة42.18 % واحتلت المرتبة الثامنة مكرر .**

في الفقرة رقم (7) " يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة " **بلغ الوزن النسبي لاراء افراد العينة 42.18% واحتلت المرتبة**الثامنة مكرر والاخيرة .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال السادس (هيكلة التغيير) تساوي 2.35 ، والوزن النسبي تساوي (46.91%) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي 7.87- وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98- ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن المدير لا يوفر للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعدهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية ولا يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة ، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.

وترى الباحثة أن ذلك يرجع للأسباب التالية:

1- عدم ميل مدير المدرسة للتجديد والتغيير والتطوير وميله إلى الأساليب التقليدية والروتينية في اتخاذ القرارات.
2- استخدام النمط التسلطي في القيادة وعدم تفويض الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة.
3- عدم إعطاء مدير المدرسة نوع من الحرية والاستقلالية التي تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.
4- تجاهل المدير للمقترحات التطويرية للعمل المدرسي.
5- عدم زرع الحماس والدافعية لدى العاملين في المدرسة للتغيير والتطوير.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (22)

نتائج تحليل فقرات المجال السادس(هيكلة التغيير)

الفقرة	محتوى الفقرة	كبيرة جدا(%)	كبيرة(%)	متوسطة(%)	قليلة(%)	قليلة جدا(%)	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوزع المدير الأدوار والمهمات القيادية بين العاملين في المدرسة مما يشعرهم بأنهم قياديون فعلا.	9.1	9.1	5.5	51.8	24.5	2.26	45.27	-6.47	0.000	7
2	تشجيع المقترحات التطويرية للعمل المدرسي.	11.8	16.4	16.4	35.5	20.0	2.65	52.91	-2.87	0.005	1
3	يهيئ المدير الأساس والبنية الداعمة للمبادرات التجديدية والتطويرية في المدرسة.	5.5	12.7	17.3	33.6	30.9	2.28	45.64	-6.33	0.000	6
4	يشرك المدير العاملين في المدرسة في عملية صنع القرارات التربوية عامة ، والمبادرات التربوية والبرامج الجديدة خاصة.	9.1	9.1	2.7	41.8	37.3	2.11	42.18	-7.42	0.000	8
5	يفوض المدير الصلاحيات الإدارية للعاملين في المدرسة.	6.4	11.8	20.9	43.6	17.3	2.46	49.27	-5.09	0.000	2
6	يمنح المدير العاملين معه درجة مناسبة من الاستقلالية والحرية تمكنهم من صنع القرارات الخاصة بهم.	5.5	17.3	13.6	44.5	19.1	2.45	49.09	-4.99	0.000	3
7	يحرص المدير على حل المشكلات بطريقة عملية وعلمية فاعلة.	3.6	8.2	17.3	37.3	33.6	2.11	42.18	-8.67	0.000	8
8	يوفر المدير للعاملين المعلومات الضرورية التي تساعدهم في التخطيط وصنع القرارات التربوية.	5.5	12.7	12.7	50.9	18.2	2.36	47.27	-6.12	0.000	5
9	يشجع المدير المعلمين على تفعيل التعاون مع المدارس المجاورة.	9.1	12.7	16.4	34.5	27.3	2.42	48.36	-4.82	0.000	4
	جميع الفقرات						**2.35**	**46.91**	**-7.87**	**0.000**	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (109) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إجابة السؤال الثاني :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص ؟

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لكل مجال اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98- ، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين في عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة،وفي تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي ، وفي بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير ، وفي تقديم نموذج سلوكي يحتذي ، وفي الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وفي هيكلة التغيير يعزى للجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي 1.0898 وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ومستوى الدلالة يساوي 0.278 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس ، و**ترجع الباحثة ذلك للأسباب التالية:**

1- أن المديرات يسعين دائما لمنافسة المدراء في حسن قيادة المدرسة وإتباع النمط الجيد في الإدارة المدرسية.
2- المديرون والمديرات يخضعوا لنفس القرارات والتعليمات الواردة من قبل الإدارة التعليمية.
3- كما أن المديرين والمديرات يخضعوا لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
4- تشابه ممارسة مديري ومديرات المدارس بسبب حصولهم على نفس الدورات التدريبية أثناء الخدمة ، والتي تهدف إلى تنمية قدراتهم في مختلف المجالات.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (عماد الدين، 2003) ودراسة (أبو حرب، 2002) ودراسة (أبوحسب الله،2000) ودراسة (لبد،2005) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (23)

اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	ذكر	50	2.316	0.91056	1.3824	0.170
	أنثى	60	2.105	0.68875		
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	ذكر	50	2.3488	0.899	1.1618	0.248
	أنثى	60	2.1688	0.72607		
بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	ذكر	50	2.3229	1.04772	1.2749	0.205
	أنثى	60	2.081	0.94115		
تقديم نموذج سلوكي يحتذي	ذكر	50	2.2013	1.00398	0.9617	0.338
	أنثى	60	2.0378	0.77904		
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	ذكر	50	2.512	0.88407	0.8087	0.420
	أنثى	60	2.3822	0.79791		
هيكلة التغيير	ذكر	50	2.3911	0.97699	0.4995	0.618
	أنثى	60	2.3074	0.78043		
جميع المجالات	ذكر	50	2.3503	0.88291	1.0898	0.278
	أنثى	60	2.1859	0.69908		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة :

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة أو أكثر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (24) وجدول رقم (25) ، والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09 عند درجتي حرية (2 ، 107) ومستوى دلالة 0.05 كما أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق في آراء المستجيبين في عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة ، وفي تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي ، وفي بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير ، وفي تقديم نموذج سلوكي يحتذي ، وفي الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وفي هيكلة التغيير يعزى لسنوات الخبرة **عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$.

كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.003 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.09 عند درجتي حرية (2 ، 107) ومستوى دلالة 0.05 كما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع المجالات 0.997 وهي أكبر من 0.05 ، ممـــا يعنـــي رفـــض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالـــة $\alpha \leq 0.05$ فـــي تقـــديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

وتلاحظ الباحثة من خلال اطلاعها أن ذلك يرجع للأسباب التالية:

1- يتم اختيار مدير المدرسة على أساس أنه ذو كفاءة عالية ولديه شهادة تربوية ، وفي أغلـــب الأحيان يكون وكيل مدرسة سابق.

2- أن مديري المدارس يخضعون لدورات تدريبية وهي دورات في الأمور المالية والإدارية في المدرسة.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (عماد الدين ، 2003) ودراسة (العطيـــات ، 2006) ودراسة (لبد ، 2005) ودراسة (المومني ، 1995) بأنه توجد فرق ذات دلالة إحصائية تعـــزى لمتغير الخبرة الطويلة .

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العمري ، 2005) بأنه لا توجـــد فـــروق ذات دلالـــة إحصائية تعزي لمتغير الخبرة الطويلة .

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق في استجابات افرد عينة الدراسة حول (واقع ممارسة القيادة التحويلية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى لدلالة
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	بين المجموعات	0.568	2	0.284	0.438	0.646
	داخل المجموعات	69.262	107	0.647		
	المجموع	69.830	109			
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.061	2	0.031	0.046	0.955
	داخل المجموعات	71.528	107	0.668		
	المجموع	71.590	109			
بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	بين المجموعات	0.509	2	0.255	0.254	0.776
	داخل المجموعات	107.135	107	1.001		
	المجموع	107.644	109			
تقديم نموذج سلوكي يحتذي	بين المجموعات	0.092	2	0.046	0.057	0.944
	داخل المجموعات	85.836	107	0.802		
	المجموع	85.928	109			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى لدلالة
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بين المجموعات	0.062	2	0.031	0.044	0.957
	داخل المجموعات	76.258	107	0.713		
	المجموع	76.320	109			
هيكلة التغيير	بين المجموعات	0.069	2	0.035	0.045	0.956
	داخل المجموعات	82.828	107	0.774		
	المجموع	82.897	109			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.003	2	0.002	0.003	0.997
	داخل المجموعات	67.765	107	0.633		
	المجموع	67.768	109			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2 ، 107) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.09 .

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي		
	اقل من 5 سنوات	6-11 سنوات	12 سنة فأكثر
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	2.2700	2.2702	2.1264
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	2.2313	2.2779	2.2300
بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	2.1286	2.1246	2.2615
تقديم نموذج سلوكي يحتذي	2.1800	2.0837	2.1245
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	2.3667	2.4454	2.4516
هيكلة التغيير	2.2667	2.3570	2.3501
جميع المجالات	**2.2486**	**2.2663**	**2.2579**

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98- ، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين في عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وفي تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، وفي بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير، وفي تقديم نموذج سلوكي يحتذي، وفي الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وفي هيكلة التغيير يعزى للمؤهل العلمي **عند مستوى دلالة** $\alpha \leq 0.05$.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي 0.6047 وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ومستوى الدلالة يساوي 0.547 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ **في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

وتعزو الباحثة ذلك للأسباب التالية:

1- أنه يتم اختيار مديري المدارس على أساس من الكفاءة الإدارية والفنية ، وأن يكون لديه شهادة تربوية ، وفي أغلب الأحيان يكون وكيل مدرسة سابق ، ويكون من المهتمين بجمع المعلومات الإدارية والفنية والمالية في المدرسة.

2- أن المعلمين حملة (البكالوريوس ، ماجستير ودكتوراه) يتبعون جهة رسمية واحدة ترسم لهم سياسات التعليم العامة.

3- حصول مديري المدارس على دورات تدريبية من قبل مديريات التربية والتعليم.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (العطيات ، 2006) ودراسة (عماد الدين ، 2003) ودراسة (العمري ، 2004) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (الوطبان ، 2005) ودراسة (العازمي ، 2006) ودراسة أبو حسب الله ، 2000) ودراسة (لبد ، 2005) ودراسة (المومني ، 1995) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (26)

اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	بكالوريوس	91	2.2451	0.8252	1.2695	0.207
	ماجستير فاعلي	19	1.9895	0.6463		
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	بكالوريوس	91	2.2617	0.8234	0.3133	0.755
	ماجستير فأعلى	19	2.1974	0.7638		
بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	بكالوريوس	91	2.2009	0.9893	0.2307	0.818
	ماجستير فأعلى	19	2.1429	1.0411		
تقديم نموذج سلوكي يحتذي	بكالوريوس	91	2.1304	0.8927	0.4709	0.639
	ماجستير فأعلى	19	2.0246	0.8828		
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	بكالوريوس	91	2.4549	0.8141	0.3752	0.708
	ماجستير فأعلى	19	2.3754	0.9595		
هيكلة التغيير	بكالوريوس	91	2.3822	0.8462	0.9661	0.336
	ماجستير فأعلى	19	2.1696	0.9927		
جميع المجالات	بكالوريوس	91	2.2814	0.7920	0.6047	0.547
	ماجستير فأعلى	19	2.1608	0.7848		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98 .

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص :

تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن قيمة t المحسوبة لكل مجال أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.98 ، وكذلك قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أقل من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجيبين في عملية تطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وفي تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي، وفي بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير، وفي تقديم نموذج سلوكي يحتذي،وفي الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين وفي هيكلة التغيير يعزى للتخصص **عند مستوى دلالة** $\alpha \leq 0.05$

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبصفة عامة يتبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المجالات تساوي 0.0897 وهي أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.98 ومستوى الدلالة يساوي 0.929 وهو أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية قد تعرضوا لنفس الأساليب والأنشطة التدريبية وللمحتوى العلمي وأساليب التقويم والمتابعة ذاتها بغض النظر عن تخصصاتهم.

جدول رقم (27)

اختبار t لقياس الفروق طبقا لمتغير التخصص

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	علمية	33	2.1848	0.8063	-0.1372	0.891
	أدبية	77	2.2078	0.8031	0.1390	0.890
تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	علمية	33	2.2670	0.7764	-0.0923	0.927
	أدبية	77	2.2435	0.8294	-0.1789	0.858
بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	علمية	33	2.1775	0.9443	0.2575	0.797
	أدبية	77	2.1967	1.0202	0.0897	0.929
تقديم نموذج سلوكي يحتذي	علمية	33	2.0889	0.8132	0.0285	0.977
	أدبية	77	2.1221	0.9230	-0.1372	0.891
الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	علمية	33	2.4727	0.8614	0.1390	0.890
	أدبية	77	2.4277	0.8314	-0.0923	0.927
هيكلة التغيير	علمية	33	2.3569	0.8332	-0.1789	0.858
	أدبية	77	2.3405	0.8935	0.2575	0.797
جميع المجالات	علمية	33	2.2639	0.7487	0.0897	0.929
	أدبية	77	2.2592	0.8097		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (108) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.98

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل مجال من مجالات الدراسة وواقع ممارسة القيادة التحويلية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (28) وهي كما يلي:

- وجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.814 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية وتحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.956 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية وبناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير ، حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.906 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية وتقديم نموذج سلوكي للمدير يحتذي به من قبل المدرسين ، حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.955 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية والاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين ، حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.918 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين واقع ممارسة القيادة التحويلية و**هيكلة التغيير** ، حيث أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.933 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.198 ، وكذلك مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (28)

معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال وبرنامج تطوير التنمية المهنية للمعلم

المجالات		تطوير رؤية مشتركة للمدرسة	تحديد أهداف المدرسة وأولوياتها حسب حاجاتها وحاجات المجتمع المحلي	بناء ثقافة مشتركة داخل المدرسة داعمة للتغيير والتطوير	تقديم نموذج سلوكي يحتذي	الاستثارة الفكرية وتوقع مستويات أداء عليا من العاملين	هيكلة التغيير
واقع ممارسة القيادة التحويلية	معامل ارتباط بيرسون	0.814	0.956	0.906	0.955	0.918	0.933
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد أفراد العينة	110	110	110	110	110	110

قيمة r الجدولية عند درجة حرية "108" ومستوى معنوية 0.05 تساوي 0.195 .

جدول رقم (29)

اقتراحات أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح

الرقم	المقترح	التكرار	الوزن النسبي	الترتيب
1	التنسيق لزيارات خارجية إلى بلدان مجاورة للاستفادة من التجارب العربية والغربية الرائدة.	8	13.6	السابع
2	عقد مقارنة بين وضع المدرسة الحالي ووضعها قبل فترة 5 سنوات للوقوف على مدى التغيير الحادث و طبيعته.	11	18.6	الخامس
3	إشعار المعلمين القدامى بدورهم القيادي و ضرورة استفادة المعلمين الجدد منهم.	8	13.6	السابع مكرر
4	التعرف على انجازات المبدعين و الاستفادة من خبراتهم .	8	13.6	السابع مكرر
5	التخفيف من الأعمال الإدارية الملقاة على كاهل مدير المدرسة.	9	15.3	السادس
6	إعطاء مدير المدرسة صلاحيات و حرية أكبر بعيدا عن المركزية..	25	42.4	الأول
7	إشراك مديري المدارس في الاجتماعات التربوية التي تقوم بها الوزارة لوضع الخطط المختلفة.	9	15.3	السادس مكرر
8	أن يتم اختيار مدير المدرسة الثانوية وفق معايير غير تقليدية م من أهمها:معرفة شخصية مدير المدرسة عن قرب ،عدم الاعتماد على نتائج الاختبار التجريبي فقط،أن تتوفر فيه سمات القيادة و المشاركة الفاعلة و تفويض الصلاحيات .	8	13.6	السابع مكرر
9	تفعيل دور المجتمع المحلي.	21	35.6	الثاني
10	أن يكون للمدير رؤية مستقبلية واقعية واضحة .ويتمتع بقدرات ومهارات التخطيط الجيد.	12	20.3	الرابع
11	تعزيز دور البعد الإنساني بين العاملين في المدرسة لإثارة الدافعية عند العاملين فيها.	8	13.6	السابع مكرر
12	تهيئة بيئة مدرسية راقية قادرة على تغيير السلوك الإنساني عند العاملين وزيادة الأنشطة المدرسية بشكل واسع و قادر على تحقيق رغبات الطلبة وميولهم.	11	18.6	الخامس مكرر
13	أن يملك المدير القدرة على التعزيز المادي الحقيقي و المعنوي للعاملين في المدرسة.	13	22	الثالث
14	على المدير أن يكون قدوة فاعلة لمعلمين و متابع و معايش للمعلمين و مشاكل مدرسته للإثراء و الإبداع.	8	13.6	السابع مكرر
15	إجراء التدريبات المنتظمة والمستمرة للإدارة المدرسية للاطلاع على كل جديد في العملية التربوية	12	20.3	الرابع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملاحظة:

- بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا عن السؤال المفتوح (75) مديراً ومديرة.
- لقد تم عرض المقترحات التي بلغ تكرارها (8) فأكثر.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ما يلي:

1- أن المقترح الأول " إعطاء مدير المدرسة صلاحيات وحرية أكبر بعيداً عن المركزية " أكثر مقترحات أفراد العينة تكراراً وحصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (42.4%) حيث أن تفويض السلطة مهم جداً لمدير المدرسة الثانوية من أجل إتقان العمل والبعد عن التسلطية.

2- وأما المقترح الثاني: " تفعيل دور المجتمع المحلي " وحصل على وزن نسبي (35.6%). وذلك لما للمجتمع المحلي من مؤسسات وأفراد وأولياء أمور من دور فاعل في تقديم الدعم والمساندة ومن أجل تقوية جسور الترابط والعلاقات الطيبة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي ، وفي هذا المجال لا يمكن أن نقلل من دور مجالس الآباء فهم يشكلون حلقة الربط بين المدرسة وأولياء أمور الطلبة ، وقد يقوم مجلس الآباء بتبني تنفيذ العديد من الخطط التطويرية مثل بناء المظلات والغرف الصفية والحدائق وتزويد المدرسة بأجهزة الحاسوب والمشاركة في عملية التخطيط .

3- وكما جاء في المرتبة الثالثة المقترح " أن يملك المدير القدرة على التعزيز المادي والمعنوي الحقيقي للعاملين في المدرسة " وبوزن نسبي بلغ (22%) حيث يعتبر تقديم الشهادات التقديرية للمعلمين من أهم الحوافز المعنوية ، وكذلك الإشادة بدورهم في عملية التطوير مما يكون له الأثر الطيب في نفوسهم ويحرك المشاعر، وأيضاً الحوافز المادية تعطيهم الدافعية للعمل بجد ونشاط وتحفيز الهمم لتسهم في رفعة المسيرة التعليمية وتقدمها.

إجابة السؤال الثالث:

ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام أسلوب القيادة التحويلية؟

في ضوء معطيات القيادة التحويلية وما أثبتته الدراسات السابقة فلقد أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة كقادة تحويليين مطلوب منهم أن يتعاملوا مع التغيير الذي يواجه المدارس وخاصة في مجتمع متقلب وكثير التغيير كمجتمعنا الفلسطيني، الأمر الذي يستلزم من المديرين التحويليين استخدام معرفتهم ومهاراتهم للعمل داخل وخارج المدرسة لوضع خطة للاتجاهات الجديدة والاستجابة للتحديات الحاضرة وإدراك التحديات المستقبلية ، ويفترض من مدير المدرسة الثانوية أن يجاهد من أجل إحداث التغيير . ولذلك اشتملت إجابة السؤال الثالث الخاص بتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يمكن إيجازها فيما يلي :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1- يجب أن يحظى مديرو المدارس الثانوية كقادة تحويليين بمجموعة من السمات الرمزية والتقنية مثل :أن يكونوا مخططين للعملية التعليمية ،ومنسقين و مشرفين على العملية التعليمية ، ومحللين للمشكلات التعليمية ،و مفوضين للسلطة ،ولديهم رؤية مستقبلية و يقوموا بتشجيع الأفكار الجديدة. فمدير المدرسة الذي يحظى بهذه السمات يستطيع أن يحقق إدارة مدرسية فاعلة.

2- على مدير المدرسة كقائد للتغيير أن يلم بثقافة وتاريخ المدرسة لتحقيق فهم أفضل لبيئة المدرسة ، فعلى الرغم من أن تحرى المعتقدات والقيم الثقافية سوف يوضح لنا أي عناصر الماضي ستكون متناقضة للقيم الجديدة ، إلا أن القادة التحويليين يحتاجون إلى تحديد الخبرات والعلاقات والنجاحات التي يمكنها أن تدعم المدرسة في رحلتها إلى المستقبل . هذه الخبرات الماضية تعد حجر الأساس إذا كانت تتسق نع التغيير التي عن طريقها يصبح التغيير ممكناً .

3- يحتاج مديرو المدارس كقادة تحويليين ورواد للتغيير إلى الوعي التام بمعوقات التغيير وإلى وعي إلى المشكلات التي قد يواجهها العاملون بالمدرسة أثناء عملية التحول وهذا يتطلب منهم أن يتفحصوا عملية التغيير بدقة عن طريق تحديد المصادر المحتملة للدعم والمقاومة.

4- المديرون كقادة تحويليين بحاجة إلى توضيح حتمية التغيير ومدى إفادته للمدرسة والمدرسين والطلاب وكيفية تنفيذ هذا التغيير : إن مقاومة التغيير قد تشكل عائقاً إن لم يوضح القادة هدف التغيير في مرحلة مبكرة .

5- التنفيذ الناجح لعملية التحويل يتطلب من القادة أن يشركوا جميع العاملين ، خاصة القادة الأساسيين في كل مرحلة من مراحل التحويل وهذا يلقي على مدير المدرسة باعتباره قائداً تحويلياً مسئولية تبنى مدخل متفتح يمكنهم من الاستماع لكل الجوانب ، ومن تم ضمان أخذ جميع البدائل في الاعتبار ويمكن أن تشمل هذه الجوانب : المدرسين ، المجتمع المحلي ، مجالس الآباء .

6- يحتاج المديرون كقادة تحويليين إلى مراقبة التغيير حتى يتم معرفة ما تم التوصل إليه من تقدم الذي يتم إحرازه عن طريق مقارنة التغييرات التي تحدث عبر الوقت وعلاقتها بالوضع السابق . فالقياس المتكرر للناتج يتيح الفرصة للقادة لإصدار حكمهم على التقدم.

7- من المفضل إقامة علاقات ذات معنى مع أعضاء متنوعين في المجتمع المدرسي وهذا يتطلب مجهوداً ضخماً من مدير المدرسة . فان ذلك يعطي المدير فرصة لإعلان رسالة أن المدير هنا من أجلهم ومن أجل مصلحة المدرسة.

8- من ضمن متطلبات المسئولية الملقاة على عاتق المديرين كقادة تحويليين في المدارس الإنصات الجيد للعاملين والاستماع إلى مشاكلهم ووضع حلول مناسبة لها بالمشاركة معهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9- تقع على المديرين كقادة تحويليين مسئولية زيارة الفصول وتشجيع المدرسين على زيارة فصول بعضهم البعض وتحمل مسئولية التلاميذ الآخرين وليس تلاميذهم فقط.

10- من ضمن المسئوليات التي تقع على عاتق القادة التحويليين إتاحة الفرصة للمدرسين بالمشاركة بالأفكار والتجريب مع الأفكار الجديدة وطرح أسئلة للآخرين للتفكير فيها ، كما تقع على المدير أيضاً مسئولية أخذ احتياجات ورغبات فريق العمل في الاعتبار حيث يحقق الإنصات للمدرسين والعاملين أنهم في موضع عناية واحترام وعند الشعور بذلك سيكونوا أكثر إنتاجية.

11- ضرورة عقد ورش عمل بالمدرسة يشارك فيها المدير بالأفكار الجديدة والمعلومات التي استمع إليها في المؤتمرات الأخرى مع فريق العمل وإعطاء الفرصة لطرح الأفكار المشتركة لحل المشاكل وصنع القرار.

12- التعامل مع الجميع بعين المساواة وعدم إظهار التفضيل لأحد العاملين والتفكير في الحاجات الشخصية لفريق العمل.

13- تقديم الدعم المالي اللازم لتحقيق التنمية المهنية وتوفير الموارد الأزمة لدعم التغييرات التي يتفق عليها فريق العمل.

14- إضفاءحيوية المدرسة والمبنى على اهتمامات المدرسين وجعل ذلك نقطة بداية للتغيير المدرسي.

15- أخذ أراء المدرسين بعين الاعتبار عند بدء أنشطة قد تؤثر على عملهم.

16- غرس الشعور بالانتماء للمدرسة في قلوب أعضاء فريق العمل.

17- تشجيع فريق العمل على تقديم ممارساتهم وتهذيبها إذا كانت تحتاج إلى ذلك.

18- السعي وراء الأفكار الجديدة من خلال زيادة المدارس الأخرى وحضور المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

19- توفير المعلومات التي تعين على التفكير في وسائل تنفيذ الممارسات الجديدة.

20- يجب على المدير أن يتصرف كقدوة في المدرسة كأن يشارك في جميع مظاهر النشاط المدرسي ، ويعمل إلى جانب المدرسين لتخطيط خاصة ، وإبداء الطاقة والحماسة تجاه العمل الشخصي.

21- ضرورة وضع رؤية مشتركة يشارك فيها جميع العاملين ومراعاة الاعتبارات الخاصة في وضع خطط المستقبل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة تعرض الباحثة فيما يلي بعض التوصيات التي تهدف إلى تطوير أداء مديري المدارس الثانوية والارتقاء بوضع هذه المدارس إلى وضع أفضل بالمستقبل .

لذا توصي الباحثة بما يلي:

1- أن تقوم كليات التربية باضافة مساقات في الادارة المدرسية .
2- التركيز على تنمية قادة التغيير في المدرسة والاهتمام بتنمية مهاراتهم حتى يتم مساعدتهم في تكوين رؤية واضحة عن ماهية التغيير ودوافعه وعملياته ونواتجه ، فيسعون فيما بعد إلى ترجمتها وبلورتها في برامج تنفيذية عملية قابلة للتطبيق في المدرسة بصورة تعاونية.
3- معرفة أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين في المدرسة ومبرراته والتعاون معهم من أجل فهم احتياجاتهم حتى يتم تطبيق التغيير .
4- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم ثم يعقد اختبار لهم ، ويتم ترشيح الذين اجتازوا هذا الاختبار بنجاح.
5- أن يقوم مدير المدرسة الثانوية بمتابعة كل ما هو جديد في علم الإدارة المدرسية وذلك بالاطلاع على الكتب التربوية الحديثة والتي تتناول عمل مدير المدرسة ، واستخدام التقنيات الحديثة في تسيير عمل الإدارة المدرسية.
6- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.
7- تفعيل تفويض الصلاحيات لمديري المدارس لإيجاد نظام للحوافز لرفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.
8- دعم العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال الدعوات المتكررة لأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي لزيارة المدرسة وتقديم المساعدات اللازمة لسد احتياجات المدرسة.
9- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.
10- أن يهتم مديرو المداس بالعلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين العاملين معهم ، لأن ذلك يساهم بشكل فاعل في زيارة الانتماء لدى العاملين وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11- محاولة توفير التسهيلات المادية والفنية والتقنية المساعدة لعملية التغيير وتنفيذها.

12- العمل على تنمية روح الفريق التعاوني في المدرسة والعمل على دعم الجهود التطويرية التشاركية . فإذا كان قرار التغيير نابعا من المجموعة نفسها ، فان مقاومته ستكون قليلة جداً .

مقترحات لدراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات فان الباحثة تقترح إجراء الدراسات الآتية:

1- دراسة دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المشرفين التربويين .

2- إجراء مثل هذه الدراسة على المرحلة الأساسية العليا والدنيا ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة .

3- دراسة مقارنة بين القيادة التحويلية في فلسطين والقيادة التحويلية في الدول المتقدمة التي استخدمت هذا النمط من القيادة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجـــــع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- **القران الكريم .**

الكتب:

1- أبو سن ، أحمد (1981): **الإدارة في الإسلام** المطبعة العصرية، دبي.

2- أبو دف،محمد(1997):خصائص المعلم و أدواره ،الاشراف عليه و تدريبه،الطبعة الأولى،دار الفكر العربي،القاهرة.

3- جرادات ، عزت وعماد الدين ، منى (2000): **التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية** ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس .

4- الحمادي ، على (1999) : **التغيير الذكي** ، دار ابن حزم ، بيروت.

5- جعلوك،محمد(1999): دليل رجال المال و الأعمال ،القادة هل يولدون؟أم يصنعون؟،دار الراتب الجامعية ،بيروت.

6- درويش ، إبراهيم (1982) : **الإدارة العامة في النظرية والممارسة** ، ط5 ، دار النهضة العربية ، القاهرة.

7- دياب ، إسماعيل محمد (2001) : **الإدارة المدرسية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.

8- سمث ،ستب(2001) ، **إدارة التغيير** ، مكتبة الشقري ، الرياض .

9- السلمي ، على (1996) : **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000** ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.

10- السلمي ، على (1996) : **إدارة السلوك الإنساني** ، القاهرة، إدارة غريب للنشر والتوزيع.

11- السلمي ، على (2001) : **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

12- السويدان ، طارق (2006) : **نظريات القيادة** ، دار ابن حزم ، بيروت.

13- سيزلاقي ، أندرو ، مارك والاس (1991) : **السلوك التنظيمي والأداء** ، ترجمة (جعفر أبو القاسم) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

14- السيدعباس،نور الدين(1998):عهد أمير المؤمنين الى القادة المسئولين،بيروت،مركز بقية الله الأعظم،ط1.
15- الطراونة ،اخليف(2003):**التصور التطـويري** ،دار الـشروق للنـشر و التوزيـع ،ط1،عمان.
16- عامر ، سعيد (1991): **مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها** ، مركز رايد سرفس للتطوير الإداري ، القاهرة.
17- عامر ، سعيد يس وشركاه (1998) : **استراتيجيات التغييـر والتفكيـر الايجـابي** ، سلسلة التميز الإداري ، مركز وايد سيرفز للاستشارات والتطوير ، القاهرة.
18- العجمي ، محمد حسنين (2000) : **الإدارة المدرسية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة.
19- عساف ، عبد المعطي (1999) : **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة في الأردن** ، دار زهران.
20- العطيات ، محمد (2006) : **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير** ، دار الحامـد للنشر والتوزيع ، عمان.
21- العقاد ، عباس محمود(د.ت) : **التفكيـر فريـضة إسـلامية** ، دار النهـضة للنـشر والتوزيع، القاهرة.
22- عقيلي ، عمرو قيس المـومني (1994) : **نظريـة المنظمـة** ، الأردن ، مؤسـسة الزهران.
23- فليه ، فاروق وعبد المجيد ، السيد محمد (2005) : **الـسلوك التنظيمـي فـي إدارة المؤسسات التعليمية** ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة ، عمان.
24- فولر ، جورج (1996) : **المدير المتنقل** ، مكتبة جرير ، جدة ، ص ، 84 .
25- القاضي ، فؤاد (1988) : **تنمية الأنظمة والتطوير التنظيمـي** ، دار صـفاء للطباعـة والنشر.
26- القحطاني ، سالم (2001) : **القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيـادي العـالمي** ، الرياض .
27- لسان العرب (1900) ، للإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظـور الأفريقي الحصري ، المجلد الحادي عشر ، بيروت .
28- الكردي،أحمد(2004):الادارة المدرسية الحديثة،عالم الكتاب،الطبعة الأولى،القاهرة.
29- اللقاني ، أحمد والجمل ، على (2003) : **المصطلحات التربوية** ، عالم الكتب ، القاهرة. والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

30- مصطفى ، صلاح عبد الحميد (1994) : **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** ، دار المريخ ، الرياض.
31- المغربي ، كامل (1993): **السلوك التنظيمي** ، الأهلية للنشر، عمان.
32- نشوان،يعقوب(1992):**الادارة و الاشراف التربوي بين النظرية والتطبيق** ،ط3،دار الفرقان للنشر و التوزيع ،عمان.
33- عبد الله ،محمد و ناشرون ، (2001) : **التغيير لمجابهة المتغيرات** ، سلسلة الإدارة المثلى ، مكتبة لبنان، بيروت.
34- عبد الملك،حسن (1991):المشكلات الاشرافية بين الموجه الفني و المعلمين،دراسة تقويمية ،كلية التربية،جامعة الأزهر،الجمعية المصرية للمناهج و طرق التدريس ،المؤتمر العلمي الثالث ،الاسكندرية،مج 2.
35- الهواري ، سيد (1996): **ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية** ، مكتبة عين شمس، القاهرة .
36- الياس ، طه الحاج (1984) : **الإدارة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ، وظائفها ، نظريتاتها** ، مكتبة الأقصى ، عمان.

الرسائل العلمية:

37- أبو الوفا ، جمال (1998) : دراسة ميدانية للتعرف على أهم محددات تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائهم ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، مصر .
38- أبو جبل ، مطيع (2005) : أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين،**رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
39- أبو حرب ، سعيد (2002) : نمط القيادة السائد لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين . كلية التربية ،**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر ، فلسطين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

40- أبو حسب الله ، علي سعيد (2000): النمو المهني لمعلمي المدارس الحكومية بقطاع غزة ودور مدير المدرسة في تطويره ومن وجهة نظرهم ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

41- بن قصودة ، الدوكلي (1995) : تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية في الجماهيرية الليبية في ضوء الاتجاهات المدرسية الحديثة ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، القاهرة .

42- الجوجو،هاني(1999):النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات غزة من المنظور الانساني و المنظور الوظيفي ،كلية التربية،عين شمس ،**رسالة ماجستير غير منشورة.**

43- دويكات ،محمد (2000) : النمط القيادي عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين ، **رسالة ماجستير غير منشورة** .

44- شرف ، مروان (2003): دراسة تقويمية لدور مدير المدرسة . بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية في محافظات غزة ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة الأزهر ، فلسطين.

45- العازمي،محمد(2006):القيادة والتحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،**رسالة ماجستير غير منشورة.**

46- عماد الدين ، منى (2003) : تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير ،**رسالة دكتوراه منشورة**، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان.

47- العمري ، مشهور بن ناصر (2004) : العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة الملك سعود، الرياض .

48- عياصرة ، علي (2006) : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، **رسالة ماجستير منشورة**، عمان.

49- الغامدي، سعيد (2001): القيادة التحويلية في الجامعات السعودية، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية ، **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة أم القرى .

50- لبد ، رياض (2005) : دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في تشجيع التعليم الإبداعي بمحافظات غزة ، جامعة الأزهر،**رسالة ماجستير غير منشورة**،فلسطين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

51- مسلم، مسلم (2004) : تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية ،**رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأزهر ، فلسطين.

52- المنصوري ، سلطان محمد (2001) : دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة عين شمس القاهرة .

53- المومني ،فايزة (1995) : دور مدير المدرسة الثانوية في التغيير الاجتماعي في محافظات عجلون وجرش واربد ، **رسالة ماجستير** ، جامعة اليرموك ، اربد.

54-

الدوريات:

55- أبو الوفا ، أحمد (1994) : صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لمدير المدرسة وعلاقتهما بالرضا عن العمل ، دراسة ميدانية على مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة القليوبية ، **مجلة كلية التربية** ، بدمياط ، العدد العشرون ، جامعة المنصورة .

56- آل ناجي ، محمد (1996) : التفاعل التنظيمي وأسلوب القيادة ، دراسة تجريبية على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة الملك فيصل عن تأثير أساليب القيادة في جامعة العمل ، **المجلة التربوية** ، العدد الثامن والثلاثون ، المجلد العاشر ، مجلس النشر العلمي.

57- داوني ، كمال وعيد ديراني (1984) : العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن ، **مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربية** ، مج 11 ، ع 6 ، الجامعة الأردنية ، عمان .

58- دروزة ، أفنان نظير (2003) : " قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير " ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية** ، العدد (41) ، من ص (5-41).

59- عاشور ، محمد علي (2003) : الدور المستقبلي لمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المجتمع ، **دراسات مستقبلية** ، السنة السادسة ، العدد السابع ، ص 9-59 ، 2003.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

60- العامري ، أحمد سالم (2002) : السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، **المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، المجلد التاسع ، ع(1) ، ص19-39 .

61- عقيلان ، محمد موسى (1990) : التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة ، مجلة الملك سعود ، مجلد 2 ، **العلوم التربوية 1** ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

62- عساف ، عبد المعطي (1995) : **مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة** ، الإداري ، السنة (17) ، العدد (62) معهد الإدارة العامة ، مسقط عمان .

63- عزت جردات،و منى مؤتمن (2000):التجارب العالمية المتميزة في الادارة التربوية ،المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ،تونس.

64- اللوزي ، موسى (1998) : اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير ، **دراسات** ، المجلد 25 ، العدد2.

65- مؤتمن ، منى (1995) : إدارة التغيير : جوهر عملية التنمية الإدارية ، رسالة المعلم ، مجلد 36 ، عدد 4 .

66- مصطفى ، يوسف عبد المعطي (2002) : أسلوب القيادة التحويلية لتحسين أداء مدير المدرسة في مصر ، **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية** ، العدد السابع ، السنة الخامسة ، ص 139-202 ، يوليو 2002.

67- الهلالي ، الهلالي (2001) : استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعة ، **مستقبل التربية العربية** ، العدد الحادي والعشرون ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.

النشرات التربوية و الأوراق العلمية:

68- أبو الوفا ، جمال (1995) : دور الإدارة المدرسية في تهيئة الموارد البشرية للمشاركة في انجاز سياسة التغيير التربوي الفعال (دراسة حالة على محافظة القليوبية) المؤتمر السنوي الثالث : **إدارة التغيير في التربية وإدارته في الوطن العربي** ، جامعة عين شمس ج2 ، ص ، 21 ، 99 ، 45 /23 يناير 1995.

69- أحمد الخطيب وآخرون ، (1998): **تقويم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم** ، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، عمان.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

70- الأغا ، إحسان (2002) : **دور المشرف التربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم** ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس :مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء ، القاهرة ، عين شمس.

71- الدرهم ، عبد الرحمن (1996) : **دور الإدارة المدرسية في تنمية قدرات الابتكار لدى تلاميذ المدرسة الابتدائية** ، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار ، جامعة قطر ، كلية التربية ، المجلد الأول ، الدوحة.

72- سعيد عطيوي ، مصطفى (2005) : **مطاع الأعمال العام تجربة عملية للتغيير** ، المؤتمر السنوي الثالث (استراتيجيات لتغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، مركز وايد سيرفس للاستفسارات والتطوير الإداري) ، القاهرة.

73- الطالب ، أحمد (2001) : **أثر برنامج تطوير الادارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش** ، بحث مقدم لدورة الإدارة العليا ، معهد الإدارة العامة ، عمان .

74- عطيوي ، سعيد (1993) : **استراتيجيات التغيير** ، ورقة عمل ، مؤتمر تطوير منظمة الأعمال السادس في القاهرة.

75- عون ، وفاء (2004) : **تغير وإلا ستموت** ، مقالة إدارية ، جريدة عكاظ ، السعودية ، العدد 13772.

ثانيا:الدراسات الأجنبية:

1. An Interview with Kevin mc Guire: **Do you have what it takes to be on effective school Leader, curriculum Review,** Vol. 141,Issue4,dec 2001,p.16
2. Barnett, K., Mcorimick, J. & Conners, R. (1999): A study of the relationship behavior of principles and school learning culture in selected New south Wales state secondary school**, A paper presented at the Aystralian Association for Research in Education Annual conference, Melbourne**, (29 Nov.–2des 1999).
3. Bass, Bernard & Avolio, B.J. (1994): **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational leadership**, London SAGE publication, Inc.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. Bishop, H. Elsberry, C.(1994) perceptions of First–year Elementary principals in three sonth eastern states Regarding principal induction programs. **Paper presented at the Annual meeting of the Mid-south Educational Research Association** (22) ND, New Orleans, LA, November (10-12).
5. Blake, R. & Moton, J.,(1988) **"New Managerial Grid"**, Houston Gulf Publishing Corp,.
6. Burns, G.M. (1978): **leadership**, New York, Harper Row.
7. Cohen, W.A (1990): **The Art of a leader**. Englewood Cliffs, Nj:prentice hall.
8. Collemer, J., (1990): **Acorrleation study of principals leadership styles &teacher job satisfaction** D.A. l Vol. 51, No (3).
9. Colvin, Robber (1999**): Transformational leadership**: a prescription for contemporary organizations, leadership: a values philosophy model, international journal of value–bades management
10. Conger, M. (2002**): leadership**: learning to share the vision, organizational dynamics, winter Vol.19.issue3.
11. Epps, Carolyn D (2002): Examinning the leadership impact of a principal on student achievement, **Dissertation abstract International** , A 62/11,p. 3635.
12. Fairholm, G.W. (1995): **values leadership**: a values philosophy model, international journal of value-bades management.
13. Fidler, F, Chemers, M. & Mahar, L., (1987): "**Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept**", New York, Wiley,.
14. Field , R, (2002) : leadership defined : web Images Reveal the Differences between leadership and Management . **A paper SubmiHed to the Administrative Sciences Association of Canada** 2002,annual meeting in Winnipeg, Manitoba, January 9,2002.
15. Fullan, M (1998): Implementing educational Change: what we know, world bank document, PHREE 89/81.

www.manaraa.com

16. Gurr. D. (1996): **On conceptualizing school leadership** :tim to abandon transformation leadership: leading and managing .2. (3).221-239.
17. Harold, leavitt (1996) Managerial psy chology, Chicago.prees, U.S.A.
18. Herbiniak, L., G. & Allutto, J.A**.** (1972)**"Personal and Role Related Factors in Development of Organization**", Adminstrative SCIENCE Quarterly, Vol.(18),
19. High school principals,(1999)**Their Rin Guiding Chomee**" Texas Univ. Austin Research and Develop Nanchester for Teaeher Education ED (271807).
20. Housse, R. J. & Mitchell, T.K,(1984) **"Path-Goal Theory of Leadership",** Academy of Management Journal Autumn .
21. Hughes. M. & Zachariah, S.(2001): An investigation into the relationship between effective Administative leadership styles and use of technology. **International Electronic Journal for leadership for leadership in learning** . Vol. 5. No. 5.
22. Huling Austin, Leslie, and Others (1985): High School Principals: Their Role in Guiding Change. Texas Univ. **Austin Research and Development Manchester for Teacher Education**. ED (271807).
23. Jean, Brown**: Leadership for school imptovemat**, enertency libroian, Vol. issue3 ,Jan Fev1993.pp8-15
24. Jim, Bean: Transformational Leadership in Modern classroom, **paper presented at kappa Delta pi conference**, lock Haven Univ. April 8, 1995,p1.
25. Kenneth & Others: (1993) **The move toward trans formaticnel leadership,** Educational Leadership, Vol. 49, No s., PP 8-12
26. Kenneth A. lethwood 1990 :**Transformational Leadership**, where dose it stand: Education Digest, Vol. 58, Issue3, No v.92, pp19-19
27. Kotter,John (1999**): Leading Change**. Harvard Business, USA.
28. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1990): **Transformational leadership**: How principle can help reform school cultures speeches /meeting Papers, ERIVC ED323622 , p49.

www.manaraa.com

29. Leithwood, K. and Others(1992): Transformational Leadership and School Restructuring .**Paper Presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement,** Victoria, B. C.
30. Lieblich, p. (1993). The pole of the pricipel In sustcining education innovations . **Dissertation Abstracts International** , Vol. (55) , USA. University Microfilms Inc. November 1994.
31. Likert, Rensis, (1981) **"New patterns of Management",** New York, McGraw-Hill Book,Co.3rd,
32. Lucks, Howard Jay (2002): **Transformation leadership through amyers–Briggs analysis:** personality styles of principals and teachers at the secondary level , **Dissertation abstract international** , A 62/11 ,p 3642.
33. Medina, Phyllis L (2000):Leader social power and subordinate creativity, **Dissertation abstract International** , B 61/03 , p 1682.
34. Oglertee E. A. & Thomas V (1995): Effect of Leadership Styles Of School Administration On Teacher Evaluation Of Their Job Performance , **Dissertation Abstract International**, Vol. 11, no 6 , p 1013.
35. Otto, A., "The Relationship Between Transformational leadership and Employee Loyalty: **International** ,Vol. (1) ,No.(55),1993.
36. Reddin, W. J. (1990)**"Effective Management by Objectives**", McGraw-Hill book, Englewood cliff,.
37. Roberts, N. (1988): **Transforming Leadership**: A process of collective Action. Relation, 38 (11): 1023-1046
38. Roberts, N. (1985): **Transforming leadership**: A process of collective Action.
39. Rutherford, W. 1 (1985): School Pricipals as effective Leaders, **National education association**, Washington, D.C.
40. Tichy, Noel M. and Devanna, Mary Ann. (1990). The **Transformational Leadership**. 2nd edition. John Wiley & Sons, Canada.

www.manaraa.com

41. Wood, Joseph L. (1983**). Principales Step This way and change the status**. quo (ERIC) EJ (286656)
42. Woodard, D,(1983): **principals leadership & Teacher word motivation their** relationship to middle school programme implementation D.A-1 vol.No.5 .
43. Yearout, Steve & Miles, Gerry (2001) **Growing leaders**, Prince Water House Cooper, U.S.A.

ثالثا:المراجع الالكترونية:

.www.resalah.net
www.http/lictaransformational leadership,op,cit,p7
Gardona. Pablo.(2002): Transcendental leadership .web sit :www.Managment.com/practical ent .leadership – styles .htm.
- Gerg squires & other Trans formatimal Leadership Http:/www.men.ca/edu ad 361:vitual academy/camus Learer html.2002pp,2.
- Gerg squires & other Trans formatimal Leadership Http:/www.men.ca/edu ad 361:vitual academy/camus Learer html.2002pp,2.

- Jim Coshin & others Guidlens formaticmal leadership, A Brief overview & Guidlenes for implementation, htt://www.Mun,ca /educ/edus/ed 4361/virtued academy, campus /a/leader. Html.2002.p9.
- Jin, Bean Tarnsformational leadership: Transformhal Teach http://www,Lhup/Iic/ transformation leadership ,Op,cit,p7.

- Transformational leadership: challenge & support, http://www.Lhup/Iic/transformational leadership html, 2002,p10.

www.manaraa.com

الملاحـــق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (1)

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة

م.	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الاسلامية
2	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الاسلامية
3	د. سهيل دياب	جامعة القدس المفتوحة
4	د. رزق شعت	جامعة الأقصى
5	د.فتحية اللولو	الجامعة الاسلامية_غزة
6	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
7	د. عطا درويش	جامعة الأزهر
8	د. صهيب الأغا	جامعة الأزهر
9	د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
10	د. محمد الأغا	الجامعة الإسلامية-غزة
11	د. سعيد حجو	جامعة القدس المفتوحة
12	د. حمدي معمر	جامعة الأقصى
13	د.حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية-غزة
14	د. جميل الطهراوي	الجامعة الإسلامية-غزة
15	د. فايز شلدان	الجامعة الإسلامية-غزة
16	أ.مروان حمد	الجامعة الإسلامية-غزة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com